

www.bonnier.se

På Bonniers hemsida, *www.bonnier.se*, finns alla möjliga uppgifter och nyheter om koncernen och dess verksamheter. Har du frågor om Bonniers företag, verksamhet, produkter eller tidningar – kontakta info@bonnier.se.

REVENUE - 1872 - 1873

1872 - 1873

1873 - 1874

1874 - 1875

1875 - 1876

1876 - 1877

1877 - 1878

1878 - 1879

1879 - 1880

1880 - 1881

1881 - 1882

1882 - 1883

1883 - 1884

1884 - 1885

1885 - 1886

1886 - 1887

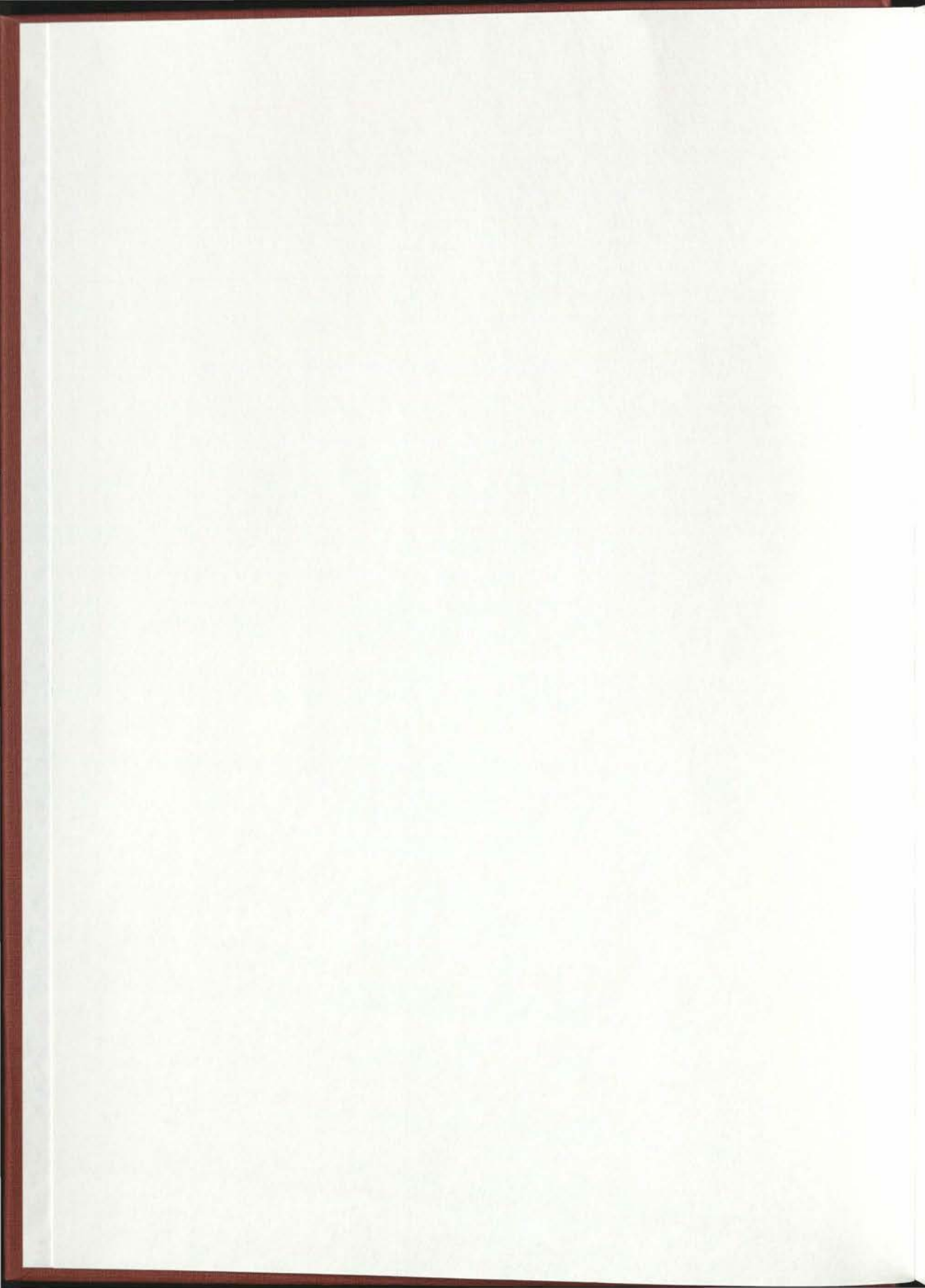
1887 - 1888

1888 - 1889

1889 - 1890

1890 - 1891

1891 - 1892



BONNIERS – EN MEDIEFAMILJ

ROBERTS IN MEDICINE

BONNIERS – EN MEDIEFAMILJ

Förlag, konglomerat och
mediekoncern 1953–1990

MATS LARSSON



Stockholms Företagsminnen
Biblioteket

91756

Q2



EHF

ALBERT BONNIERS FÖRLAG

BONNIERS EN MEDFAMILL

Första utgåvan 1997-1998

MATS LARSSON

Stockholms Företagsmänn
Biblioteket



Institutet för Ekonomisk Historisk Forskning
vid Handelshögskolan i Stockholm, EHF

www.albertbonniersforlag.com

©2001 Mats Larsson

Redaktör: Lennart Grenholm

Omslag och formgivning: Stina Åström

Tryck: AIT Gjøvik AS, Norge

ISBN 91-0-057541-0

Karl Otto Bonnier skildrade initierat och detaljrikt Bonnierkoncernens tidiga historia i fyrbandsverket *Bonniers – En bokhandlarefamilj*, utgiven under 1930-talet. Den tredje Bonnier-generationens patriark slutar sin skildring vid ett skede som skulle visa sig av avgörande betydelse för den vidare utvecklingen av företaget, nämligen förvärvet av Åhlén & Åkerlunds Förlag år 1929.

Karl Ottos barn och barnbarn, den fjärde och femte generationens Bonnierledare, utvecklade sedan verksamheten både inom media och industri. Den utvecklingen har hittills endast skildrats sporadiskt och fragmentariskt i olika skrifter, minnesböcker, memoarer. Det har känts angeläget att ta vid där Karl Otto Bonnier slutade och berätta om utvecklingen fram till det senaste generationsskiftet 1990.

Håkan Lindgren, professor vid Institutet för Ekonomisk Historisk Forskning (EHF) tog initiativet och har verkat som projektledare för denna nya trebandsutgåva om Bonniers. Författaren Mats Larssons idé sammanföll med vår ambition att få en objektiv skildring av Bonniers utveckling under 1900-talet och därför lades uppdraget på EHF vid Handelshögskolan i Stockholm. Från Institutet har också deltagit professor Ulf Olsson och fram till sitt förtidiga frånfalle professor Johan Myhrman.

Bonnierkoncernen har representerats i arbetsgruppen genom direktör Simon Bonnier, en av femte generationens ägarrepresentanter, själv aktiv och med erfarenheter från många av de projekt som skildras, samt Lars-Erik Holmertz, mångårig medarbetare i Åhlén & Åkerlund, därefter informationsdirektör i AB Bonnierföretagen.

EHF formulerade följande målsättning för sitt arbete:

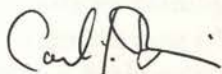
Att på vetenskaplig grund

- beskriva och analysera Bonnierföretagens verksamhet samt Bonnierförlagens och Åhlén & Åkerlunds utveckling fram till slutet av 1980-talet;
- att undersöka ägarfamiljens företagungsverksamhet, d v s hur familjen Bonnier under växlande betingelser förmått utveckla förlags- och industriverksamheten;
- och med teoretisk koppling analysera familjeföretagandets villkor.

Målsättningen har varit att beskriva de stora linjerna och besvara de frågor som formulerats för att bedöma Bonniers verksamhet under ägarfamiljens fjärde och femte generationer.

En historik över ett så långt och dynamiskt skede kan självfallet inte bli heltäckande. Därför har ett antal typfall valts för en djupare beskrivning. Andra, kanske i sig välkända för både allmänhet och medarbetare, har lämnats okommenterade och endast en bråkdel av alla de medarbetare som verkat i koncernen har kunnat presenteras i redogörelsen.

Till alla dem som på skilda sätt lämnat bidrag till de tre nya volymerna i beskrivningen av koncernens historia ber Bonnier AB att få rikta sitt varma och uppriktiga tack.



Carl-Johan Bonnier

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...
...the ... of the ...

INNEHÅLL

FÖRORD	1
--------	---

INLEDNING OCH BAKGRUND	2
------------------------	---

Del I SLÄKTEN OCH ÄGANDET

Släktföretaget	8
<i>Bonnierföretagen bildas</i>	8
<i>Koncernen organiseras</i>	14
<i>Splittringen</i>	18
<i>Albert Bonnier jr stärker sin position</i>	22
<i>Den andra tranchen 1960</i>	27
<i>På vär mot en tredje tranche</i>	30
<i>Den tredje tranchen 1970</i>	34
Släkt- och börsföretag	37
"Slakten"	37
<i>Den fjärde tranchen 1977 – börsnotering med problem</i>	41
<i>Halmstadsprocessen</i>	42
<i>Bonnierkoncernens omorganisation</i>	45
<i>Handelsbolagens ekonomi och koncernens omstrukturering</i>	51
Omstrukturering och omdaning	54
<i>Ägarna och Bonnierföretagens organisation på 1980-talet</i>	54
<i>Koncernen omstruktureras</i>	57
<i>"Limpan" och ägarorganisationen därefter</i>	59
<i>Ägarna och successionen</i>	65
Sammanfattning och slutsatser	67

Del II FÖRETAG UNDER UPPBYGGNAD 1953–1978

Bonniers och framtiden	72
Internationella kontakter	75
<i>Resor en del av tekniköverföringen</i>	75
<i>Nya idéer för tidskriftsdistribution</i>	76
<i>Albert Bonnier jrs resor till Afrika och Amerika</i>	79
<i>Uppföljningen på de sydamerikanska och afrikanska marknaderna</i>	82
<i>Bonnierföretagens internationalisering – exemplet Colombia</i>	87
<i>Nya internationella marknader</i>	90
<i>Internationaliseringens nätverk – sammanfattande analys</i>	93
Industriverksamhet	96
<i>Industrisatsning i Sverige</i>	96
<i>Billingsforskoncernen – naturromantik och specialisering</i>	100

<i>Printing Equipment och Grafisk Färg</i>	110
<i>Rederiet – en vertikal integration?</i>	116
<i>Från madrasser till möbelindustri</i>	125
<i>Källe-Regulator – specialisering och internationalisering</i>	130
<i>Plaströr blir tandläkarutrustning</i>	135
<i>Fritidssatsningen</i>	138
<i>Utvecklingsprojekt och hugskott</i>	144
<i>Industrisatsningen 1953–1978</i>	147
<i>Medierörelsen</i>	152
<i>Bokförlaget</i>	152
<i>Åhlén & Åkerlund</i>	164
<i>Ekonomi och förvaltning</i>	177
<i>Policy, styrning och förvaltning</i>	177
<i>Kapitalförvaltning</i>	181
<i>Skuldsättning och bankrelationer</i>	186
<i>Det ekonomiska resultatet – på väg mot ekonomiska problem</i>	188

Del III TILLBAKA TILL URSPRUNGET 1978–1989

<i>Industrirörelsen – sanering och omstrukturering</i>	196
<i>Ekonomiska problem och återhämtning</i>	196
<i>Företagsförvaltningen och verksamhetspolicy</i>	200
<i>En långsiktig omstrukturering</i>	204
<i>Möbeldivisionen</i>	208
<i>Alga och Frosta Fritid</i>	211
<i>Stilgruppen</i>	214
<i>Dentalgruppen och Bonnier Technology Group – framgångsföretag</i>	216
<i>Valutaförluster och marknadsförändringar sänkte Lion Ferry</i>	217
<i>Grafoprint och Solna Offset</i>	221
<i>De långsiktiga effekterna på industrirörelsen</i>	233
<i>Medieutveckling och omstrukturering</i>	235
<i>Tidskriftsverksamheten</i>	235
<i>Bokutgivning</i>	243
<i>Nya medierörelser</i>	251

Del IV BONNIERFÖRETAGENS INDUSTRIER – TVÅ EXEMPEL

<i>Presentation</i>	262
<i>Sangtec Medical</i>	264
<i>Sangtecs förhistoria</i>	264
<i>Sangtecs bildande och första tid</i>	265
<i>Produkt och marknad under senare delen av 1970-talet</i>	267

<i>Sangtecs ekonomiska situation under andra hälften av 1970-talet</i>	274
<i>TPA klart för försäljning</i>	277
<i>TPA och andra produkter ger vinst</i>	282
<i>Sangtec i Bonnierkoncernen</i>	287
<i>Ägarna och Sangtec</i>	291
<i>Duni AB</i>	295
<i>Dunis förhistoria</i>	295
<i>ÅetÅ Förpackning flyttar till Halmstad</i>	297
<i>ÅetÅ Förpackning och Bilå Cup</i>	299
<i>Duniprodukter</i>	303
<i>AB Duni Bilå bildas 1970</i>	305
<i>Verksamhetens omstrukturering och hotande ekonomiska problem</i>	307
<i>"Det dukade bordet" och andra produktområden</i>	310
<i>Duni Bilå på dennationella och internationella marknaden</i>	313
<i>Tillväxt genom uppköp</i>	317
<i>1990-talets omstruktureringar</i>	321
<i>En vinstmaskin?</i>	323
<i>Bonniers och Duni</i>	324
<i>Ägarna och företagen – en jämförelse</i>	328

Del V FAMILJEFÖRETAGANDETS MÖJLIGHETER OCH PROBLEM – BONNIERFÖRETAGEN 1953–1989

<i>Familjeföretagande</i>	332
<i>Industri och Media</i>	334
<i>Bonnierföretagens uppbyggnad – en sammanfattning</i>	334
<i>Olika ägarsyn</i>	336
<i>Ägandet och traditionen</i>	339
<i>Släktgrenarna</i>	339
<i>Ägarutvidgning och succession</i>	341
<i>Släktföretaget</i>	345
<i>Kapitalhantering</i>	347
<i>Entreprenörskap och ägarutövning</i>	349
<i>Ägarnormer</i>	349
<i>Ägarutövning i praktiken</i>	352

Del VI EPILOG

<i>Bonnierföretagen under 1990-talet</i>	356
<i>SUMMARY</i>	367
<i>NOTER</i>	372

REFERENSER	401
BILDKÄLLOR	404
FIGURER OCH TABELLER	405
APPENDIX: FÖRETAGSAKTA OCH KONCERNSTRUKTUR	406
UPPBYGGANDET AV BONNIERFÖRETAGEN	411

FÖRORD

Denna bok har tillkommit genom ett samarbete mellan Institutet för ekonomisk-historisk forskning (EHF) vid Handelshögskolan i Stockholm och Bonnierföretagen. Arbetet är en vetenskapligt grundad analys av Bonnierföretagen under perioden 1953–1990. Särskild tonvikt har lagts vid ägarorganisation och ägarutövning, men även de viktiga strukturella förändringarna i Bonnierföretagens uppbyggnad behandlas.

Bonnierföretagen utgör i egenskap av släktägt företag ett fascinerande exempel på ägarorganisation. Det har många gånger varit en utmaning bara att förstå koncernens utveckling och de bakomliggande drivkrafterna.

Grunden för undersökningen utgörs av det arkivmaterial som i dag förvaras på Föreningen Stockholm s Företagsminnen, men utöver detta har kompletterande material hämtats från bland annat Cederquists advokatbyrå som sedan Bonnierföretagens bildande fyllt en viktig funktion i koncernens utveckling. Jag vill tacka framför allt Alexander Huseby och Anna Kalisz på Företagsminnen, Barbro Ek på Bonnierförlagen och Axel Lidbeck vid Cederquists för den stora hjälp och de synpunkter jag fått.

Intervjuer med representanter för släkten Bonnier, med Bonnierföretagens medarbetare och andra som haft kontakt med koncernen har varit ett viktigt komplement till Bonnierföretagens arkiv. Listan på intervju-personer är för lång för att alla ska kunna nämnas här, men ett stort tack riktas till er alla för den hjälp jag fått att förstå koncernens utveckling.

Under arbetets gång har jag haft förmånen att diskutera olika forskningsproblem vid seminarier som arrangerats av EHF/Bonnierföretagen. Dessa återkommande möten har varit ett stimulerande inslag i forskningen som ständigt bidragit till att väcka nya idéer. Jag vill tacka Carl-Johan Bonnier, Simon Bonnier, Hans-Jacob Bonnier, Lennart Grenholm, Olle Måberg, Daniel Nyberg, Ulf Olsson och Staffan Sundin för den uppmuntran och de synpunkter som jag fått och som så påtagligt bidragit till att förbättra den färdiga produkten. Särskilt vill jag dock nämna Håkan Lindgren och Lars-Erik Holmertz som sedan projektstarten ständigt ställt upp med råd och synpunkter. I slutfasen av mitt arbete har jag också haft stor nytta av de kommentarer som lämnats på manus av de mångåriga bonniermedarbetarna Torsten Ekström, Hans-Olov Johansson och Jan de Verdier och för den översättning som gjorts av Lars Sandberg.

Till sist riktar jag också ett tack till mina kollegor vid Ekonomisk-historiska institutionen, Uppsala universitet, som i och utanför seminarierummet läst och diskuterat avsnitt av boken och som hjälpt mig att lyfta blicken.

Uppsala i november 2000

Mats Larsson

Inledning och bakgrund

Familjeföretag är inte ett entydigt begrepp. Vad man menar med familjeföretag tolkas olika i olika länder och under olika tider. En enkel förklaring till vad familjeföretagande är tar fasta på ägande och kontroll. Ett företag som ägs och kontrolleras av en familj är också ett familjeföretag. Verksamheten behöver dock inte med nödvändighet drivas av familjen utan kan skötas av någon utomstående som familjen/ägarna har förtroende för. Ägandet behöver inte heller vara hundra procentigt. Man kan mycket väl tänka sig att huvudägaren innehar 10-20 procent av aktierna men att företaget ändå är familjekontrollerat. Förutsättningen är dock att huvudägaren har kunskap och intresse att styra och kontrollera företagets utveckling. Med denna definition frigörs familjeföretagande från småföretagande. Företag kan vara både stora och börsnoterade och samtidigt betraktas som familjeföretag.

Bonnierkoncernen är ett bra exempel på familjeägt storföretagande – eller kanske snarare släktägt företagande eftersom ägargruppen kommit att bestå även av personer som har en mer avlägsen släktrelation.¹ Flertalet av de bolag som efter det andra världskriget har funnits i koncernens ägo har varit helägda Bonnierföretag. Ägarutövningen har organiserats centralt med hjälp av en utvecklad kontrollorganisation, medan den dagliga skötseln av företagen delegerats till bolagsnivå.

Familjeägda företag möter som andra företag både möjligheter och problem. Ett område som särskilt brukar lyftas fram som problematiskt för familjeföretag är **kapitaltillförseln**. Genom att familjen är en begränsad ägarkrets blir det svårare att mobilisera kapital för investeringar. En del av problemet ligger i själva företagsformen. I ett aktiebolag med en bred allmän ägarkrets är det förhållandevis enkelt att nyemittera aktier för att på så sätt erhålla kapital. I ett litet privatföretag är man då företaget bildas hänvisad till de egna kapitalresurserna eller till vad man kan låna. Då verksamheten väl kommit igång kan man även dra nytta av det kapital som företaget självt förmår generera. De vinster som företaget skapar ska emellertid också komma ägaren/ägarna till del. Man står då inför ett nytt dilemma. Hur bör företagets vinster fördelas mellan ägare och kapitalbehoven i företaget? I flera internationella undersökningar har man pekat på hur ett kortsiktigt privat vinstintresse satts i första rummet, vilket gjort att företag på grund av kapitalbrist inte kunnat göra nödvändiga investeringar och utvecklas.²

Kapitaltillgången är också avgörande för utvecklingen av storföretagandet. Nya tillverkningsprocesser har i många branscher inneburit att utnyttjandet av stordrift blivit grundläggande för produktionen. Detta har gjort att kapitaltillförseln blivit ett allt viktigare element i företagandet. Företagens kapitalbehov har dock inte varit lika accentuerat i alla

branscher. I processindustrier har det varit betydligt större än inom till exempel handel eller medieverksamhet. Detta har inneburit att förutsättningarna varit betydligt bättre för det familjeägda företagandet inom de senare branscherna.

Ett annat problem som förknippas med familjeföretagandet är den relativt **korta överlevnaden**. Flertalet familjeföretag försvinner redan i och med att den första generationens företagare pensioneras. Den korta livstiden kan ha med kapitalsituationen att göra, men är ofta också kopplad till dem som drivit företagen. Det har visat sig att auktoritärt styrda familjeföretag haft svårt att anpassas till dynamiska förändringar i företagandet och på marknaden. Detta problem har ibland varit frikopplat från kapitalsituationen och har mer haft att göra med vilken förmåga företagare haft att anpassa sig till en förändrad miljö. Inte sällan har man i svåra situationer tänkt mer med hjärtat än med hjärnan.

Ett företags överlevnad är också nära kopplat till **successionen** i företaget och de familjetraditioner som finns. Efter andra världskriget har detta lyfts fram som ett av huvudproblemen för familjeföretagandet och som en viktig förklaring till varför små och medelstora företag varit inblandade i ett så stort antal fusioner. Det har nämligen många gånger varit svårt att hitta en lämplig person inom familjen som varit intresserad av att ta över verksamheten.³

Successionen har emellertid varit förknippad med andra problem. Det är en uppenbar risk att en äldre generation företagare väljer att sitta kvar på de strategiskt viktiga positionerna allt för länge. Företaget kan därigenom förlora utvecklingskraft redan innan generationsskiftet är genomfört. En annan svårighet är att finna rätt person inom familjen och släkten som kan ta över verksamheten och leda den vidare. Små släkter har särskilda problem eftersom det finns ett färre antal individer att välja bland, men även i andra företag utgör successionen ett kritiskt skede i företagsutvecklingen. Det gäller att intressera familjens medlemmar för företaget och att utveckla den nödvändiga kompetensen för att ta över och leda verksamheten. Hamnar företaget i "orätta händer" är risken stor att det inom kort stagnerar och till och med avvecklas. I en sådan situation kan det vara bättre att hitta en ledare som inte hör till familjekretsen men som åtnjuter tillräckligt förtroende hos ägarna.

Den externa företagsledarens roll kan vara att jämka samman **olika ägarintressen** i företaget. Företag med olika släktgrupperingar som ägare har kanske olika inställningar till vilka verksamheter man bör satsa på. Om en jämkning mellan intressena visar sig svår att genomföra kan en lösning vara att någon eller några ägare låter sig lösas ut ur firman. Ett alternativ, vars konsekvenser kan vara mer oroande, är att dela upp företaget. Ett familjeföretag kan således vara ursprunget till andra familjeföretag. Detta kan vara både bra och dåligt. Om man löser problem genom en uppdelning av verksamheten kan detta många gånger vara att föredra framför en beslutsblockering och handlingsförlamning i verksam-

heten. Ofta betraktas dock en splittring av familjeföretaget som negativ, bland annat beroende på att kapitalresurserna därigenom urholkas.

Samtidigt som familjeföretagandet är förknippat med vissa problem, erbjuder det unika möjligheter för den eller de personer som aktivt vill driva och utveckla en verksamhet.

Genom att ägarna ofta leder verksamheten själva och genom att ägar-kretsen är begränsad kortas beslutstiderna. Storleken på företaget och närheten mellan ägare och ledning skapar en **flexibilitet** som rätt person eller personer kan utnyttja för att utveckla rörelsen. En person ur ägar-kretsen har således lätt för att utveckla sitt entreprenörskap inom ett familjeföretag. Genom att ägarna kan agera utifrån egna intressen och mer emotionellt än ägargrupper i stora aktiebolag kan också ägarnas engagemang i vissa verksamheter bli mycket långsiktigt. Detta kan naturligtvis leda till inlåsnings effekter men också till att man långsiktigt väljer att satsa på utveckling av nyföretag. Familjeföretaget ger genom sin direkta koppling mellan ägande och ledning en potentiell möjlighet att utveckla verksamheten åt olika håll. Mer sällan finner man dock att familjeföretag utvecklas till diversifierade storföretag. I stället väljer man ofta att bli kvar inom de verksamhetsområden där man uppfattat att man haft en komparativ fördel.

I ett familjeföretag där ägarna känner att de kan fungera som entreprenörer är det också betydligt lättare att utöva ett **aktivt ägande**. Även i relativt stora företag, där familjen som ägare inte fattar de dagliga besluten rörande verksamheten, skulle det vara möjligt att ta del i och styra de strategiskt viktiga besluten. Genom ägarnas direkta koppling till verksamheten minskar också risken för att det ska uppkomma skiljaktigheter i synen på hur företaget bör drivas mellan ägare och ledning – man minskar risken för så kallade principalagentproblem.

Familjeföretagandet är också stabilt. Under förutsättning att delägarna kan samarbeta är risken liten för att företaget spricker på grund av att någon delägare säljer sina andelar. Denna stabilitet kan – mellan generationsskiftena – bidra till att skapa en säker utkomst såväl för ägare som för anställda. Ett företag där ägarna känner delaktighet i verksamheten har också en långsiktig förmåga att stå emot uppköpserbjudanden.

Bonnierkoncernens utveckling efter andra världskriget är på flera sätt en illustration av familjeföretagandets möjligheter och problem. Sedan början av 1950-talet har man mött flera av de problem som även mindre familjeföretag ställs inför – till exempel splittringstendenser, succession och kapitalförsörjning. Bonnierkoncernen illustrerar också hur en släktkontrollerad företagsgrupp kan omvandlas till en diversifierad koncern. Bonnierkoncernen blir därigenom också ett exempel på hur släktens representanter kunnat utnyttja sina ägarpositioner för att utveckla och förvalta familjeförmögenheten.

Bonnierkoncernen är även ur det historiska perspektivet ett intressant studieobjekt. Det är mycket ovanligt att företag i allmänhet och av denna storlek i synnerhet, har ett så långt sammanhållet släktägarande. Företaget leds i dag av den sjätte generationen Bonnier sedan starten på 1830-talet. Hur har företaget kunnat överleva så länge? Hur har släkten Bonnier kunnat behålla kontrollen över koncernen?

Detta arbete är en företagshistorisk beskrivning där företagsgruppen och dess intressen står i centrum. Analysen fokuseras framför allt på Bonnierföretagens framväxt och utveckling. De strategiska vägvalssituationerna och drivkrafterna bakom koncernens omvandling är naturligtvis bärande frågor för framställningen. Ägandets roll och förvaltningen av koncernen är också områden som ägnas särskild uppmärksamhet. Däremot behandlas de enskilda verksamheterna – dotterföretagen – mer översiktligt.

Analysen består av sex delar. I den första delen beskrivs Bonnierkoncernen från ett ägar- och förvaltarperspektiv. Särskilt behandlas koncernens kapitalproblem, det vill säga avvägningen mellan att låta kapital stå kvar i företaget och att lyfta ut det för privat disposition. Sammanhålningen inom ägargruppen och hur successioner kunnat genomföras under kontrollerade former blir också föremål för undersökning.

I del två och tre beskrivs uppbyggnaden och förändringen av koncernen. Vilka överväganden var avgörande för koncernens diversifiering och valet av verksamheter? Hur skedde samordningen av koncernens aktiviteter och inte minst viktigt hur utvecklades Bonnierkoncernen ekonomiskt? I del två behandlas perioden från Bonnierföretagens bildande fram till 1978 – det vill säga under den tid som Albert Bonnier jr var verkställande direktör i koncernen. I del tre analyseras perioden från 1978 till ca 1989, som till skillnad från den tidigare periodens företagsuppbyggnad präglades av omstrukturering och begynnande koncentration kring medieverksamhet. Under nästan hela denna period fungerade Albert Bonnier jr som Bonnierföretagens styrelseordförande.

I den fjärde delen görs en perspektivväxling genom analys av två företag inom Bonnierkoncernen – Sangtec Medical och Duni Bilå. Denna företagsanalys innefattar dels de båda rörelsernas utveckling, men också förhållandet till Bonnierföretagen (Bofö) och ägarkretsen. Genom dessa konkreta exempel ges möjlighet att på det nära planet studera hur ägarna hanterade de enskilda verksamheterna, det vill säga hur ägarutövningen egentligen såg ut.

I den femte delen av analysen görs en sammanfattande beskrivning av Bonnierkoncernens utveckling med särskild betoning på familjeägandets eller kanske snarare släktägandets möjligheter och problem. I denna del kopplas också erfarenheterna från Bonnierkoncernen och de specifika företagsexemplen samman med den kunskap om familje/släktägda företags utveckling, som syntetiserats i senare tids livliga forskning på området.

I den sjätte delen skisseras med lättare hand 1990-talets utveckling.

Del I

SLÄKTEN OCH ÄGANDET

BONNIERS



Släktföretaget

Bonnierföretagen bildas

I början av 1950-talet vilade Bonnierkoncernen på i huvudsak tre ben – förlagsverksamhet genom i första hand Albert Bonniers Förlag och tidskriftsutgivning vid Åhlén & Åkerlund samt utgivning av dagstidningarna *Dagens Nyheter* och *Expressen*. Vid sidan av dessa grundläggande verksamheter fanns också en mindre industrirörelse där företag främst var knutna vertikalt till medieverksamheten. Under slutet av 1940-talet och början av 50-talet inleddes emellertid en mer allmän uppbyggnad av koncernens industriengagemang och koncernen blev allt mer diversifierad. Förutsättningarna för att förvalta och utveckla verksamheten i den gamla företagsorganisationen var dock inte de bästa. Det fanns ett behov av att samordna företagets olika delar för att kunna fatta de viktiga strategiska besluten, men också för att styra koncernens olika enheter. Detta var sannolikt en av orsakerna till att man i början av 1950-talet inom ägarkretsen tog upp en diskussion om hur Bonnierkoncernen i framtiden skulle organiseras och förvaltas.

Ett annat viktigt skäl till beslutet att se över koncernstrukturen var att man ville skapa en större ordning i de kontantuttag som släktens medlemmar tidigare med relativ lätthet kunnat göra från företagets kassor. För de äldre medlemmarna av familjen Bonnier var det långt ifrån självklart att se en skillnad mellan de personliga ekonomierna och koncernens verksamhet, som kontrollerades av de båda handelsbolagen Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlund. Detta hade lett till omfattande kontantuttag från koncernen. Med de nya delägare som skulle komma in i koncernen under 1950-talet skulle detta kunna få förödande konsekvenser.

Det ökade skattetrycket gjorde också att intresset ökade för att hitta andra lösningar än de traditionella kontantuttagen för koncernens delägare att lyfta ut vinstmedel ur koncernen. Samtidigt var det viktigt att koncernens långsiktiga behov av kapital för investeringar säkrades och att inte kapital lämnade koncernen okontrollerat.

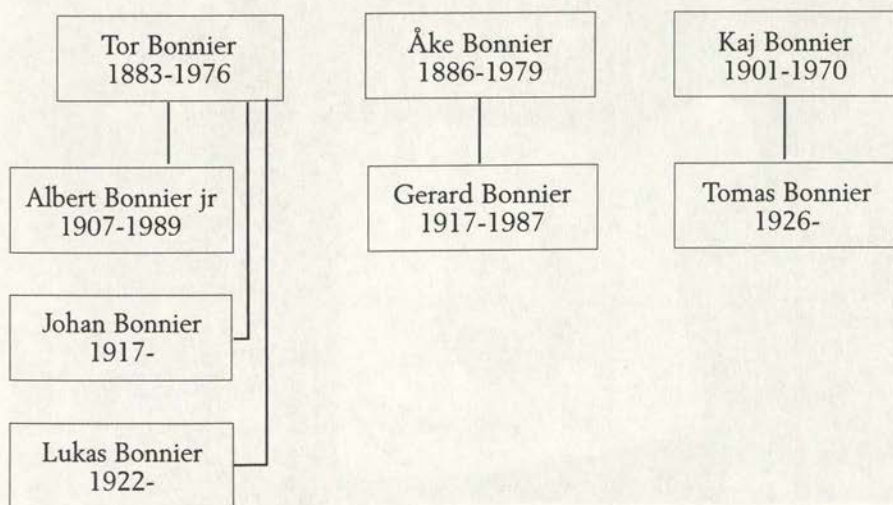
Varifrån initiativet till en mer fast koncernbildning kom är inte helt klart, men sannolikt spelade de enskilda familjemedlemmarnas kontantuttag från de gemensamt ägda företagen en avgörande roll för att föra fram koncernens organisering som den viktigaste frågan i början av 1950-talet. Omvandlingen av Bonnierkoncernens ägarstruktur blev därigenom ett led i en effektivare förvaltning av det privata kapitalet som samlats i de handelsbolag som var kärnan i släktens ägande. Denna första mer omfattande omorganisation av koncernen – med bland annat bildandet av Bonnierföretagen (Bofö) som moderbolag för industriverksamheten – kom att kallas för Tranche I. Denna tranche kom att följas av tre ytterli-

gare trancher, det vill säga omstruktureringar av koncernen, vilkas syfte var att reda upp förhållandet mellan företagskapitalet och de privata kapitalinsatserna i verksamheten.

Förarbetet inför Tranche I och etableringen av Bonnierföretagen genomfördes i sina viktigaste delar av en grupp bestående av tre jurister: Bertil Ahrnborg, Ivar Philipson och Bengt Cederquist, där den senare förefaller ha varit den drivande. Dessa biträdde i vissa delar av utredningsarbetet av revisorn Rickard Elinder.⁴ Under 1951 och 1952 presenterades för släkten Bonnier ett omfattande utredningsmaterial där man visade på alternativa lösningar för hur bolagsbildningen skulle kunna genomföras och vilka de skattemässiga konsekvenserna av dessa skulle bli.

De frågor som hade att göra med bolagsbildningen behandlades i koncernens och släktens beslutande organ, förvaltningsrådet, där de tre släktgrenarna – Åke, Tor och Kaj Bonnier – fanns representerade (se figur I:1). Det första förvaltningsrådssammanträdet inför den nya bolagsbildningen hölls 4 september 1951, men diskussionerna hade då sannolikt pågått en tid. Fram till årsskiftet hölls ytterligare tre möten.

Figur I:1. Ättlingar till Karl-Otto Bonnier, aktiva släktmedlemmar i Bonnierkoncernen vid Bonnierföretagens bildande



Vilken funktion som skulle tillmätas det nya bolaget Bonnierföretagen var inte självklar. Skulle bolaget bli det centrum varifrån Bonnierkoncernen styrdes eller skulle bolagets roll vara av mer formell karaktär? I så fall skulle Bonnierföretagen främst tillkomma av familjeekonomiska skäl, det



Albert Bonnier jr (1907–1989) anställdes i Bonnierkoncernen 1929 som inköpschef vid Å&Å och några år senare tillträdde han som teknisk chef. Under perioden 1940–1957 var han vd vid Å&Å och därefter styrelseordförande fram till 1982. Albert Bonnier jr var även styrelseledamot i Dagens Nyheter 1940–1969 och dess ordförande 1970–1979. År 1953 tillträdde han som vd och koncernchef i Bonnierföretagen – en post som han behöll fram till 1978 då han i stället tillträdde som arbetande styrelseordförande. I december 1988 lämnade han även denna post och efterträddes av sin bror Lukas Bonnier.

vill säga för att reda upp de olika familjemedlemmarnas ekonomiska relationer och för att förbättra möjligheten till kontantuttag från företagen. Bland flera av ägargruppens representanter fanns en rädsla för att det nya företaget och framför allt dess vd skulle kunna få allt för stor makt. Albert Bonnier jr hävdade bland annat att han på samma självständiga sätt som tidigare ville sköta de företag han var satt att leda.

"Lukas Bonnier sade, att enligt hans mening det var nödvändigt med en verklig chef för koncernen för att den ej skulle sönderfalla.

Kaj Bonnier invände, att det med rätta varnats för att uppmuntra en tjänstemannaanda bland delägarna. Men om en av dem blev koncernchef, skulle de övriga just känna sig som tjänstemän.

Albert Bonnier jr instämde häri. Men denna olägenhet behövde kanske ej uppkomma om koncernchefen endast fick i uppdrag att ordna med investeringsfrågor och bli chef för så att säga den Bonnierbank, som förr eller senare blev nödvändig. Detta skulle ej hindra de olika företagscheferna att förbli självständiga i sitt arbete.

Tor Bonnier: Med de förutsättningar, som nu rådde inom koncernen, skulle man riskera att den föll sönder, om man tillsatte en verklig koncernchef. Men det var riktigt att någon borde syssla endast med investeringsfrågor. Koncernen var så stor, att det var omöjligt för alla att följa utvecklingen på denna punkt".⁵

Det är intressant att notera att även Albert Bonnier jr i detta skede värnade om de olika koncernbolagens självständighet. Det förefaller som om han ännu var osäker på vilken roll han skulle komma att spela i den nya bolagsbildningen. Bakom diskussionen kan man också ana en viss splittning och rädsla för att någon del av släkten skulle kunna öka sin makt inom koncernen. Med tanke på att fyra av förvaltningsrådets sju medlemmar tillhörde Tor-grenen, bör dock detta främst ha oroat de andra släktgrenarna.⁶

Sammansättningen av Bonnierföretagens styrelse och tillsättandet av vd var därför en viktig fråga. Kaj Bonnier menade att det var rimligt att välja vd alternerande från de två viktigaste koncernbolagen: Åhlén & Åkerlund och Albert Bonniers Förlag. Detta bemöttes dock med en viss skepsis eftersom det inte ännu var klart att båda bolagen skulle komma att ingå i det nybildade Bonnierföretagen. Varken Johan eller Lukas Bonnier var heller främmande för att välja en verkställande direktör som inte tillhörde Bonniersläkten.⁷ Det var dock inte denna väg som valdes. I stället beslutades att Bonnierföretagens vd skulle utses bland delägare i handelsbolagen – Åhlén & Åkerlund och Albert Bonniers Förlag. En förutsättning var dock att personen i fråga hade fyllt minst 40 år och deltagit i ledningen av något koncernföretag under minst tio år. För att motverka att någon person eller släktgren genom vd-position dominerade över någon annan, beslutades att vd-posten skulle vara rullande. Befattningen skulle under en treårsperiod inte få innehas av samma person mer än under ett år. Med dessa begränsningar var – förutom de tre bröderna Tor, Åke och Kaj Bonnier – Albert Bonnier jr den ende som i början av 1950-

talet kunde komma i fråga som Bonnierföretagens vd.

Tor Bonnier utsågs till Bonnierföretagens vd under 1952, men efterträdde redan påföljande år av Albert Bonnier jr. Eftersom Bonnierföretagen förvaltade Åhlén & Åkerlunds verksamhet ansågs det nämligen naturligt att samordna vd-posterna i de båda bolagen.⁸ Bonnierföretagens styrelse bestod av samma medlemmar som förvaltningsrådet, vilket innebar att Tor-grenen representerades av Tor Bonnier tillsammans med sönerna Albert jr, Johan och Lukas. Dessutom ingick Åke och Gerard samt Kaj och Tomas i Bonnierföretagens styrelse.

Styrelsesammansättningen för Åhlén och Åkerlund var av stor betydelse för hela Bonnierföretagens utveckling. Det var många gånger där och inte i Bofös styrelse eller förvaltningsrådet som de viktiga besluten togs. Det är därför inte förvånande att styrelsesammansättningen i Åhlén & Åkerlund blev föremål för en hel del diskussion, där vd Albert Bonnier jr hamnade i konfrontation med både Kaj och Gerard Bonnier.

"Kaj Bonnier föreslog, att i Åab:s (Åhlén & Åkerlunds Förlags AB; förf kommentar) styrelse skulle ingå 5 eller 6 familjemedlemmar i stället för 4 såsom Albert Bonnier jr föreslagit. Han erinrade om att Åke Bonnier, som tidigare varit medlem i styrelsen, numera ansetts böra lämna densamma för att beredda Johan Bonnier plats. Det kunde snart bli fråga om att Lukas Bonnier skulle inträda i styrelsen och med den av Albert Bonnier föreslagna bestämmelsen kunde det komma under diskussion att Kaj Bonnier fick lämna sin plats.

Albert Bonnier jr frågade om det var Kaj Bonniers mening att skapa möjlighet att utesluta honom ur styrelsen. Den fulltaliga styrelsen i Åab hade aldrig varit samlad utan att man inkallat även andra familjemedlemmar. Inom styrelsen hade aldrig någon omröstning behövts och det hade ej förekommit att några kupp försök gjorts.

Kaj Bonnier invände, att han givetvis icke önskade tränga ut Albert Bonnier jr ur styrelsen. Det var sant att hittills allt fungerat bra, men man visste ej hur det kunde bli i fortsättningen.

Tomas Bonnier påpekade, att Kaj Bonnier och Albert Bonnier jr genom särskild överenskommelse ju kunde tillförsäkra varandra plats i styrelsen under viss tid.

Gerard Bonnier frågade hur det kom sig att Åke Bonnier uteslutits ur styrelsen.

Albert Bonnier jr svarade härpå att han bestämt detta.

Tor Bonnier påpekade, att något formellt beslut, enligt vilket Åke Bonnier lämnat styrelsen, ännu inte förelåg.

Johan Bonnier erinrade om att någon gruppbildning aldrig förekommit inom Åab:s styrelse och att arbetet där varit helt friktionsfritt. Styrelsens funktion skulle även framdeles bli helt formell och han betraktade därför medlemskapet i styrelsen som en honorärsbefattning, vilken borde förbehållas dem, som arbetade eller hade arbetat hos Åhlén & Åkerlunds Förlag".⁹

I denna fråga fick dock Albert Bonnier jr ge sig. Åke Bonnier satt kvar och Åhlén och Åkerlunds styrelse kom att bestå av sju ordinarie ledamöter. Tor-grenen tillsatte tre av dessa platser, medan Åke- och Kaj-grenen fick varsin plats i styrelsen. Dessutom ingick i styrelsen två repre-

sentanter som hämtades utanför släkten Bonnier.

Bonnierkoncernens delägare hade starka personliga intressen av att Bofös bildande kom till stånd. Sedan 1947 hade det funnits ett system med så kallade B-lån som gjorde det möjligt för släkten att lyfta ut kapital ur verksamheten. Dessa uttag hade varit begränsade, men överskridits av ett flertal familjemedlemmar. Såväl Albert Bonnier jr som företagets juridiska expertis betonade behovet av att rensa upp bland dessa förbindelser. Dels ville man jämna ut relationen mellan olika familjemedlemmar, dels ville man förhindra att alltför stora skattebördor fördes vidare till kommande generationer.

En koncernbildning, med inrättandet av ett särskilt aktiebolag som tog över delar av handelsbolagens verksamhet, skulle ge handelsbolagen ökade kapitaltillskott. Detta skulle dels göra det möjligt att åstadkomma den eftersträlvade kvittningen av överuttagen, dels göra det möjligt för delägarna att även fortsättningsvis göra uttag i form av utdelning från de egna kapitalinsatserna i handelsbolagen. Avsikten var dock inte att utarma kapitaltillgångarna i företagen, man var nämligen väl medveten om att den fortsatta verksamheten skulle kräva betydande kapitalresurser.

I det slutliga avtalet mellan delägarna beslutades att sammanlagt fem mkr skulle stå till delägarnas förfogande under de följande tio åren. Denna tid kortades dock senare ned så att de fem miljonerna kunde tas ut under en sjuårsperiod. Uttagen kallades visserligen för lån, men någon återbetalning var aldrig tänkt att ske. I stället skulle lånen kvittas mot andelskapitalet. Detta system hade tillkommit eftersom skattereglerna missgynnade vanliga kapitaluttag från handelsbolag. Konstruktionen gjorde dock att överuttag måste undvikas eftersom en delägare inte skulle tillåtas göra större uttag än vad han hade täckning för i andelskapitalet.

Trots att överuttag kontrollerades och i princip förbjöds enligt stadgarna gick det dock inte att undvika att sådana problem återigen uppkom mot slutet av 1950-talet.

Delägarnas ekonomiska intresse i företagen handlade dock inte bara om att få en skälig utdelning på satsat kapital, det handlade också om en starkare differentiering av intäkterna mellan aktiva och passiva familjemedlemmar. Detta skulle kunna åstadkommas genom att man införde någon form av tantiem för de aktiva familjemedlemmarna.

"Albert Bonnier jr...hade begärt att tillerkännas en merandel av 10 % utav den vinst, som hade ackumulerats i Å&Å sedan 1938. Kravet hade icke precisrats i siffror, men han vidhöll fortfarande detsamma.... Det hade talats om att vissa fördelningsformer kunde medföra irritation inom företaget men denna kunde på intet vis motväga den irritation han skulle känna över att även i fortsättningen arbeta huvudsakligen för de andra delägarnas räkning".¹⁰

Flera olika förslag presenterades i denna fråga. Johan Bonnier föreslog en kontinuerlig omfördelning av andelar i koncernen beroende på vilken roll för kapitalbildningen som de olika delägarna haft. Detta uppfattades dock

som administrativt komplicerat. Ett annat problem var också hur en resultatlön eller tantiem skulle kopplas till företagen. Vinstmöjligheterna skilde sig mycket mellan olika företag. Åhlén och Åkerlund hade till exempel under ett flertal år uppvisat goda vinster, vilket skulle kunnat ge Albert Bonnier jr stora intäkter. Denna ojämlikhet mellan släktmedlemmarna skulle man kunna motverka genom att låta personer alternera mellan olika direktörspositioner, men detta var knappast ändamålsenligt och det kunde dessutom leda till att koncernen upplöstes. Det vore i så fall mer praktiskt att koppla resultatlönen till Bonnierföretagens utveckling.

Det visade sig att denna punkt ledde till omfattande diskussioner och motsättningar mellan de olika släktgrenarna. Vid ett möte i mars 1952 framgick också att Albert Bonnier jr kände sig lurad av de beslut som redan tagits angående organisationen av Bonnierföretagen. Inrättandet av detta nya företag skulle kunna leda till att möjligheten för honom att få gehör för sina kompensationskrav blev mindre. Han beskyllde Kaj Bonnier för att ha haft detta som en biavsikt, vilket Kaj Bonnier bestämt avisade. För att lösa problemen med delägarkompensationer tillsattes en delegation bestående av Tor Bonnier, Bertil Åhrnborg och Ivar Philipson. Dessa skulle föra förhandlingar med varje delägare separat för att redovisa resultatet under höstens sammanträden.

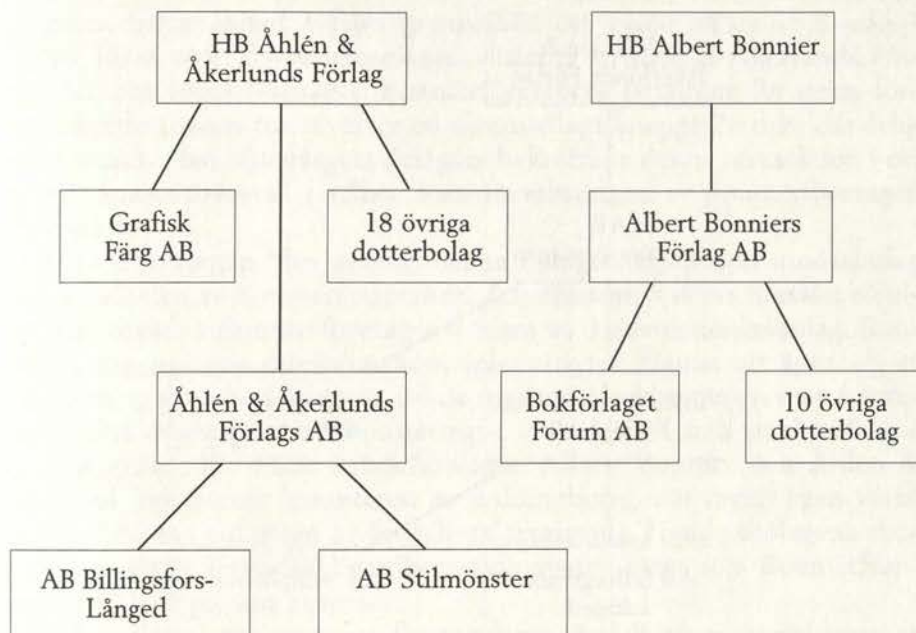
Diskussionen om hur dessa resultatberoende kapitaltillskott skulle fördelas mellan släktens aktiva medlemmar fortsatte också vid det möte som förvaltningsrådet höll 22 september 1952. Möjligheten av att införa s k A-andelar i handelsbolaget för de aktiva delägarna, som skulle ge både större inflytande och bättre avkastning diskuterades. Fortfarande fanns dock en uttalad rädsla för att koppla avkastningen på dessa A-andelar till enskilda företag, eftersom detta kunde uppmuntra splittringstendenser inom koncernen. Något beslut i denna fråga togs heller inte.

Koncernen organiseras

Bonnierkoncernen var i början av 1950-talet innan Bonnierföretagen bildades organiserad i två handelsbolag – Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag. Via HB Albert Bonnier samordnades huvuddelen av bokutgivningen. I detta komplex intog Kaj Bonnier en ledande ställning i och med att han fram till 1953 innehade vd-posten i Albert Bonniers Förlag AB. Vid sidan av bokutgivningen via Albert Bonniers Förlags AB fanns ett antal dotterbolag av vilka det största var Bokförlaget Forum (se figur I:2).

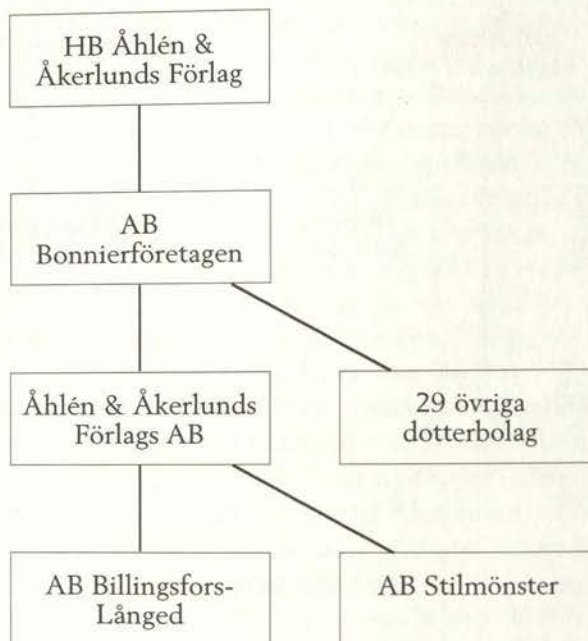
Tidningsutgivning och övrig industriell verksamhet var organisatoriskt placerad under HB Åhlén & Åkerlunds Förlag. Åhlén & Åkerlunds Förlags AB, där Albert Bonnier jr sedan 1940 var vd, och Grafisk Färg var de två största företagen inom denna del av koncernen. Billingsforsgruppen och Stilmönster var – i egenskap av underleverantörer – placerade som dotterbolag till förlagsrörelsen.

Figur I:2. Bonnierkoncernens struktur 1951



En huvudfråga vid koncernbildningen var vilka företag som skulle ingå i det nya Bonnierföretagen och vilka som skulle lämnas utanför. I november 1951 fattades beslut om att överföra huvuddelen av verksamheterna inom både Åhlén & Åkerlunds Förlag och Albert Bonniers Förlag till Bonnierföretagen. Detta skulle ske per 31 december 1951, men verksamheten i det nya Bonnierföretagen skulle egentligen inte startas förrän påföljande år. I förvärven skulle ingå samtliga skulder och tillgångar, med undantag för fastigheterna. I mars 1952 beslutades dock att Albert Bonniers Förlag AB inledningsvis skulle hållas utanför den nya bolagsbildningen. Genom att boksluten för 1951 ännu inte var klara var det också möjligt att lyfta ut denna förlagsrörelse från Bofö. Dotterbolagen till Albert Bonniers Förlag AB kom dock att ligga kvar i Bonnierföretagens förvärv, med undantag för AB Bogas, som vid denna tid var en handelsrörelse ägd av Albert Bonniers Förlag AB. Detta innebar att Bonnierföretagen vid bildandet hade sammanlagt 30 dotterbolag (se figur I:3).¹¹

Figur I:3. Bonnierkoncernens struktur 1953



Anm: Förutom Åhlén & Åkerlunds Förlags AB ingick följande dotterbolag i Bonnierföretagen AB: AB Alga, AB Detaljisttjänst, AB F Olofssons Djuptryck, AB Northern Shipping Register, AB Litoprint, AB Modetips, AB Printing Equipment, AB Serieförlaget, Henriksdals Gummifabriks AB, AB Alga-Möbler, AB Transpack, The Swedish Magazine Service AB, AB ÅetÅ-Förpackning, AB ÅetÅ-Tryck, AB Sätters Träförädling, OY Alga, Inkasso-AB Admonitor, AB Bonnier-Bibliotek, AB Borum, AB Bokklubben Svalan, AB Camestro, Continental Book Company AB, Bokförlaget Forum AB, AB J. Hasselgrens Förlagsbokhandel, AB Importbokhandeln, AB Jakobsdals Bokbinderi, AB Recitat, AB Svenska samlingsverk och The Continental Book and Publication Distributing Company AB.

Det nya moderbolaget i koncernen (Bonnierföretagen) tillkom genom förvärv av ett tidigare inregistrerat bolag, AB Depos, som tillhandahölls av advokat Ivar Philipson. Detta bolag hade ett aktiekapital på endast 5 tusen kr, men i samband med förvärvet ändrades aktiekapitalet till 1 mkr. Samtliga aktier i Bonnierföretagen förvärvades av HB Åhlén & Åkerlunds Förlag.

Beräkningen av ersättningen för de övertagna verksamheterna var komplicerad, särskilt då det gällde uppskattningen av företagens goodwillvär-

de. Övriga tillgångar kunde överlätas till sitt bokförda värde, men när det gällde goodwill tvingades man göra en detaljerad bedömning av den goodwill som låg i Åhlén & Åkerlunds förlagsnamn och i de olika tidningarna. Sammanlagt åsattes goodwillen ett värde på ca 15,8 mkr.¹² Vidare förvärvade Bonnierföretagen aktierna i Åhlén & Åkerlunds Förlags AB från handelsbolaget. Bonnierföretagens betalning för dessa förvärv skedde genom tre reverser på sammanlagt knappt 26 mkr, där årlig ränta utgick. Handelsbolagets delägare bekräftade denna transaktion i ett särskilt konsortialavtal, i vilket även förvaltningen av Bonnierföretagen reglerades.¹³

Bonnierföretagen blev genom denna bolagskonstruktion moderbolag för huvuddelen av Bonnierkoncernen. Administrativt drevs flertalet rörelser som ingick i Bonnierföretagen i form av kommissionärsbolag. Bonnierföretagens egen direktion kom inledningsvis främst att ägna sig åt övervakning av och rådgivning till de ingående bolagen, men man hantlade också övergripande finansierings-, utvecklings- och strukturfrågor för koncernen. De båda handelsbolagen Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlund fick främst karaktären av holdingbolag, där ingen egen verksamhet bedrevs vid sidan av fastighetsförvaltning. Handelsbolagens ekonomi var därför huvudsakligen beroende av den ränta som Bonnierföretagen betalade på sina reverser.

Två av Bonnierkoncernens företag kom särskilt att uppmärksammas vid Bonnierföretagens bildande, nämligen HB Albert Bonniers obligationsavdelning och AB Stilmönster.

I den diskussion som föregick Bofös organisering visade Tor Bonnier intresse av att förvärva obligationsavdelningens rörelse. I ett beslut från den 18 december 1951 godkändes denna transaktion av förvaltningsrådet. Köpeskillingen motsvarade verksamhetens bokförda värden mot att samtliga tillgångar och skulder övertogs. Verksamheten skulle sedan omorganiseras i aktiebolagsform och drivas av Tor Bonnier och hans familj. Genom hembudsskyldighet tillförsäkrades HB Albert Bonnier möjlighet att återköpa aktierna innan de kunde säljas till utomstående.

Stilmönsters position inom Bonnierkoncernen var till skillnad från obligationsavdelningen föremål för en omfattande diskussion. Johan Bonnier hade genom ett avtal med övriga delägare fått möjlighet att förvärva en större andel av AB Stilmönster. Både Kaj och Gerard Bonnier hade sett detta som en engångsföreteelse, men var nu rädda för att principen skulle kunna överflyttas till andra företag, vilket skulle kunna äventyra sammanhållningen av koncernen.¹⁴ Detta kan sättas i samband med Albert Bonnier jrs krav på ökad ersättning för de stegrade kapitalvärden som Åhlén & Åkerlund uppvisat under hans vd-tid. En andelsförskjutning till förmån för Albert Bonnier jr i Åhlén & Åkerlund skulle inte bara ge honom ett kapitaltillskott utan också större makt. Efter en långvarig diskussion enades också de olika släktgrenarna om att göra Stilmönster till engångsfall.



Tor Bonnier (1883–1976) blev delägare i Albert Bonniers Förlag 1913. Tor Bonnier blev framför allt känd som förläggare för de svenska tiotalisterna, som Sigfrid Siwertz, Hjalmar Bergman och Elin Wägnér. Under åren 1941–1953 var han styrelseordförande i Albert Bonniers Förlag och under åren 1940–1960 hade han samma position i Dagens Nyheter.

Splittringen

Diskussionen om Stilmönster var ett exempel på de motsättningar som fanns mellan de olika grenarna av Bonniersläkten. Även frågan om Åhlén och Åkerlunds styrelsesammansättning och beräkningen av tantiem hade visat på olikheter i synsätten mellan framför allt Kaj Bonnier och Albert Bonnier jr. Tor Bonnier hade något av en mellanställning i förhållande till dessa båda, men i avgörande frågor enades ofta Tor-grenen mot de båda andra släktgrenarna.

Motsättningen mellan släktgrenarna hade emellertid en ännu äldre historia. Redan i slutet av 1930-talet hade man försökt bringa ordning i de ekonomiska relationerna mellan Kaj och Tor Bonnier, vilket hade lett till en viss osämja. När Albert Bonnier jr ställde ökade krav på ekonomisk

kompensation för sina insatser i Åhlén & Åkerlund hade motsättningarna hårdnat. Albert Bonnier jr menade att eftersom han ledde det företag, som drog in mest pengar till koncernen borde han också kompenseras för detta ekonomiskt. Detta hade Kaj Bonnier svårt att acceptera. Han menade att det var mer en sinkadus var i koncernen man hamnade som släktmedlem, och att slumpen inte skulle få påverka den personliga ekonomin. Om en verksamhet gick med vinst eller inte berodde inte bara på personerna i ledningen utan också på rörelsen som sådan. Kaj menade också att man kunde äventyra sammanhållningen inom koncernen om man begärde extra compensation när man genomfört lyckade projekt. Inte desto mindre hade Kaj och övriga släktmedlemmar accepterat att ge Albert Bonnier jr såväl ökad ersättning som ökad ägarandel.¹⁵

Tio år efter denna diskussion var dock frågan om relationen mellan släktgrenarna åter aktuell. Denna gång var det dock inte i första hand frågan om compensation till enskilda personer som var problemet. Det var i stället skillnader i synen på hur koncernen skulle förvaltas och utvecklas. Bokförlagsrörelsen gick under slutet av 1940-talet och början av 50-talet med förlust och var därför i behov av tillskott för att man skulle klara verksamheten. I första hand Albert Bonnier jr motsatte sig att kapital fördes från det vinstdrivande Åhlén & Åkerlund till Albert Bonniers Förlag. För Kaj Bonnier var däremot dessa kapitaltillskott nödvändiga för att bokutgivningen skulle kunna drivas vidare, och han menade att om släkten Bonnier såg sin roll som kulturbärare i landet som betydelsefull, borde man också satsa ekonomiskt.¹⁶

Stämningen mellan släktgrenarna blev allt mer förbittrad. Särskilt kontakterna mellan Albert Bonnier jr och Kaj försämrades, men även Åke Bonnier drogs in i motsättningarna. Mellan Kaj och Åke Bonnier diskuterades om man skulle bilda gemensam front mot Albert Bonnier jr, men så skedde inte. Koncernens sammanhållning var således inte direkt hotad. Ägarsammanhållningen blev däremot allt sämre ju längre diskussionen om Bofös bildande gick. I samband med diskussionen om bidrag från Åhlén & Åkerlund till förlaget i december 1952 kom det till en öppen brytning. Om inte det nödvändiga kapitalet skaffades fram skulle Kaj Bonnier känna sig tvingad att lämna Bonnierkoncernen. Detta var inget som han önskade, men stämningen inom ägargruppen hade försämrats så att arbetet inom koncernens ledning hade blivit förlamat. Vid detta möte presenterades också en bedömning av koncernens värde och Kaj-grenens ägarandel av verksamheten vid en eventuell utlösning. Denna skulle Tor- och Åke-grenen ta ställning till, om inte bokförlaget kunde tillföras mer likvida medel. Redan dagen efter detta ägarmöte sände Tor Bonnier som representant för både Tor- och Åke-grenen följande svar till Kaj Bonnier:¹⁷

"Kära Kaj

Gårdagens kvällsmöte var bland det tristaste och mest beklämmande jag har varit med om och jag förstår, att det måste ha efterlämnat ett intryck av djup ovänlighet från Dina bröders sida hos Dig. Jag vill emellertid försäkra Dig, att så

är inte förhållandet.

Det ändrar dock ingenting i min uppfattning, som blivit allt mer bestyrkt, att det är orimligt att på förhand disponera vinster för att understödja ett företag som administreras på ett sätt som man ju inte på förhand har någon förmåga att godkänna. Därför kan jag endast upprepa, att det högsta vi kan komma till be-
träffande likvidunderstöd är det vi nämnde igår.

Men om Du under sådana förhållanden verkligen vill göra allvar av utlös-
ningstanken, så vill jag med detta brev meddela Dig, att vi äro beredda att redan
nu ge Dig ett definitivt besked. Därmed skulle kanske en lång och nervslitande
väntan kunna upphöra...

Vårt besked har jag ställt upp i punkter. Det följer här:

- 1) Vi godtar utan undersökning eller diskussion Din värdering av Dina andelar
till 18 millioner.
- 2) Ur Albert Bonnier frigörs Dagens Nyheters aktier och det bildas ett särskilt
bolag Dagens Nyheters intressenter, där Du behåller Din andel av 30 %. I
samband därmed förbinder vi oss att, då jag avgår som D.N:s ordförande,
skall vi under en femårsperiod på D.N:s bolagsstämmor rösta på Dig som sty-
relsens ordförande.
- 3) Du tar med Dig String.
- 4) Genom de här nämnda två punkterna minskas Din andelsvärdering med c:a
2,5 millioner eller ned till 15,5 millioner. Av detta erhåller Du under janua-
ri månad 1953 två millioner. I januari 1956 börjar amorteringen, som skall
ske med 750.000 kronor om året. Det amorterade beloppet förräntas med 4 %.
- 5) Vi utlöser icke de sista 7,5 av Dina andelar, utan kvarstår dessa andelar i kon-
cernen med rösträtt inom Albert Bonnier tills dess Du fyller 67 år 1968. Då
beslutar Du, om Du alltjämt vill behålla dem, i vilket fall de då förlora all sin
rösträtt, eller om Du vill ha dem utlösta med en amortering av 750.000 kro-
nor om året och efter samma värdering som nu d.v.s. 600.000 kronor pr
andel...
- 6) Så länge du har kvar de ovannämnda 7,5 andelarna i koncernen och så länge
Du har lust behåller Du Ditt arbetsrum hos Albert Bonnier. Du blir ordfö-
rande i Albert Bonniers förlagsaktiebolag och Du handhar personligen de
svenska författare som Du har personliga förbindelser med. Men andra ord,
Du kommer att ha ungefär samma ställning i firman, som den jag under de
senare åren haft. Men därtill skall Du representera firman i Svenska Bokfö-
rläggarföreningen, stanna i dess styrelse och kandidera för dess ordförande-
skap. Likaså blir Du kvar i Svenska Bokförlaget, i N.U:s styrelse och i Billings-
fors styrelse".¹⁸

Både Tor Bonniers brev och Kajs svar andas en viss lättnad över att de
mest akuta motsättningarna skulle kunna biläggas.

"Kära Tor

Jag vill uppriktigt tacka Dig för snabbheten, med vilken mitt utlösningssförslag
har behandlats, och för den generositet, som kommer till uttryck i Dina olika
synpunkter. De huvudlinjer, som Du anger för vår uppgörelse, accepterar jag...
Det är en stor lättnad för mig att vi nu på båda sidor ha fattat våra beslut och
jag hoppas att den lösning vi kommit fram till skall visa sig lycklig för oss alla."¹⁹

Redan i januari 1953 genomfördes den första betalningen för Kaj-gre-
nens andelar om 2 mkr – resterande belopp om 13,5 miljoner utbeta-
lades genom mindre årliga summor till och med 1974. I mars 1953 läm-



Kaj Bonnier (1901–1970) – här tillsammans med Eva Skavén – blev känd som förläggare för de svenska författare som framträdde under 1930-talet, som till exempel Vilhelm Moberg, Harry Martinsson och Eyvind Johnson. Kaj Bonnier var chef för Albert Bonniers Förlag 1941–1953 och styrelseordförande 1953–1962.

nade Kaj Bonnier sin anställning som verkställande direktör i Albert Bonniers Förlag AB. Senare under året avgick han också ur styrelsen för Billingsfors-Långed.

De formella avtalen om överlåtelse av delar av handelsbolagen mellan Kaj-grenen och de båda övriga släktgrenarna undertecknades inte förrän 21 december 1953. I stället för ett direkt köp av Kaj-grenens ägarandelar ingick de tre släktgrenarna ett optionsavtal som om optionen genomfördes skulle få samma resultat. Kaj-grenen skulle enligt optionsavtalet tillåtas att årligen låna belopp i samma takt som amorteringen av köpeskillingen skulle ha genomförts. Dessutom fick man även fortsättningsvis möjlighet att lyfta ränta på de andelar som man ägde i handelsbolagen. I detta avtal tillförsäkrades också Tor- och Åke-grenarna option på de 180 andelarna (av totalt 600 andelar) som Kaj-grenen innehade.²⁰

Efter den slutliga fördelningen av dessa andelar skulle Tor-grenen ha 342 andelar (57 %) och Åke-grenen 258 andelar (43 %). Eftersom maktbalansen därigenom skulle förskjutas tecknades också ett särskilt konsortialavtal mellan Tor och Åke Bonnier. Detta innebar bland annat att om de båda släktgrenarna skulle ställas mot varandra i förvaltningsrådet, skulle det inte vara möjligt för Tor-grenen att genom sin röststyrka driva igenom beslut. I stället skulle ärendet hänskjutas till en särskild skiljeman.²¹

I samband med att det slutliga avtalet skrevs mellan de tre släktgrenarna övertog Kaj Bonnier också String Design AB, som tillverkade bokhyllor, från Albert Bonniers Förlag AB. Detta företag utgjorde tillsammans med aktieinnehavet i Dagens Nyheter – som inte berördes av Kaj-grenens utträde ur handelsbolagen – Kaj Bonniers kontakt med de gamla Bonnierengagemangen.²² Det viktigaste långsiktiga resultatet av ägarsplittringen var den speciella ägarkonstruktionen med Handelsbolaget DN Intressenter (Deni) som samlande organ för släktens kontroll över *Dagens Nyheter*-koncernen.

Albert Bonnier jr stärker sin position

Genom att Albert Bonnier jr intog posten som verkställande direktör i Bonnierföretagen fick han en avgörande roll för företagets utveckling. Efter Kaj-grenens utträde ur bolaget kom också styrelsesammansättningen i Bonnierföretagen att ge Tor-grenen en stark position. Förutom Tor Bonnier ingick i styrelsen även sönerna Albert jr, Johan och Lukas, medan Åke-grenen representerades av Åke och Gerard Bonnier. Styrelsen för Bonnierföretagen saknade dock i det närmaste betydelse eftersom besluten rörande företagets skötsel i stället hanterades av förvaltningsrådet.²³ Genom samarbetet i förvaltningsrådet fanns automatiskt ett skydd för minoritetsintressen som inte naturligt kunde finnas i Bonnierföretagens styrelse. De handelsbolags- och konsortialavtal som undertecknades mellan de olika släktgrenarna i samband med Bonnierföretagens bildande innebar som tidigare påpekats att om Tor- och Åke-grenen stod mot varandra i ett beslut så skulle frågan avgöras av en särskild skiljeman.²⁴ Tor-grenen kunde därigenom inte utnyttja sitt personella övertag i förvaltningsrådet.

Konsortialavtalet kom också att reglera andra frågor som berörde skötseln av Bonnierkoncernen. Genom den makt som lades i förvaltningsrådets händer kom detta att bli en ny form av "herrarnas" sammanträden.²⁵

En övergripande målsättning för såväl konsortialavtal som förvaltningsrådets verksamhet var att hålla samman koncernen och förhindra att bolagsmän sålde sina andelar i handelsbolaget. När en delägare avled skulle således förvaltningsrådet medverka till att dödsboet kunde skaffa fram medel för att betala till exempel arvsskatt. Lånen till dödsboet kunde bland annat ske i form av överdrag från det så kallade förbruk-

ningsbara beloppet som stod till delägarnas förfogande för privat bruk. Koncernens kredithjälp kunde också bestå av borgen för lån eller att man hjälpte till att ordna andra säkerheter. Samma regler som gällde vid delägars dödsfall skulle också vara tillämpbara för gåvoskatter när en delägare genom gåvor till sina arvingar ville minska den framtida arvs- och kvarlåtenskapsskatten. Genom dessa regler fanns automatiskt en möjlighet till "övertrassering" av de kapitaltillgångar som ställts till delägarnas förfogande.

I förvaltningsrådet diskuterades styrelsesammansättningen hos de bolag som ingick i Bonnierföretagen. Företrädare för släkten Bonnier som satt i förvaltningsrådet hade automatiskt rätt att sitta i de styrelser som koncernen ensamt eller i samarbete med andra delägare tillsatte. Innan de ordinarie bolagsstämmorna i koncernens aktiebolag hölls skulle förvaltningsrådet sammanträda för att besluta om nomineringar till de olika bolagens styrelser. Vid de olika bolagens årsmöten förväntades sedan släktens olika delägare verka för att förvaltningsrådets beslut genomfördes.

Att sammanhållningen av familjeägandet intog en central position i koncernens förvaltning efter 1953 visas också av att konsortialavtalets undertecknare gemensamt förband sig att medverka till att Kaj-grenens optioner kunde lösas in på utsatt tid. AB Bonnierföretagen skulle även kunna bistå med lånemedel för att optionsöverenskommelsen skulle fullföljas.²⁶

Genom konsortialavtalet och förvaltningsrådet ville man motverka att en ny uppsplitande diskussion uppkom, liknande den som resulterat i Kaj-grenens utträde ur Bonnierföretagen. Det är också på denna punkt som förvaltningsrådet förefaller ha haft störst betydelse. Någon direkt inverkan på den dagliga skötseln av Bonnierföretagen tillskrevs inte rådet. Visserligen inrättades ett särskilt koncernkontor som hade till uppgift att underlätta för koncernledningen att bevaka utvecklingen i koncernens olika bolag, men genom arbetsuppgifternas karaktär kan detta knappast ha haft någon större betydelse. Koncernkontoret skulle främst samla in kvartalsrapporter från de ingående bolagen samt sammanställa och analysera dessa. Minst en representant för varje släktgren skulle ha tillgång till detta material, men det fanns ingen automatisk skyldighet att skicka ut boksluten eller analyserna till förvaltningsrådets medlemmar. Utvecklingen och förvaltningen av Bonnierföretagen kom därigenom att till stora delar hamna hos dess vd Albert Bonnier jr.

Inom förvaltningsrådet diskuterades vilken roll som verkställande direktören skulle ha och vilka relationerna skulle vara mellan direktören och förvaltningsrådet. Gerard Bonnier presenterade bland annat i samband med förvaltningsrådets första möte 1956 ett förslag som begränsade handlingsutrymmet för Bofös verkställande direktör bland annat vad gällde direktörens möjligheter att på egen hand fatta större ekonomiska beslut. Tanken var också att ge Albert Bonniers Förslag en betydande självständighet inom koncernen. På grund av förlagets stora symbo-

liska betydelse som kulturinstitution för koncernen, borde även förlagsledningen ges ett *carte blanche* i fall att förluster skulle uppkomma.²⁷ Bokförlaget hade också en påtaglig självständighet jämfört med Bofös industriföretag. Detta hindrade dock inte att Albert Bonnier jr engagerade sig starkt för att lösa problemen, när förlaget i början av 1960-talet visade förlust. Periodvis ledde detta också till kontroverser mellan Albert jr och Gerard Bonnier.

Förvaltningsrådet spelade under 1950-talet en roll framför allt för att diskutera koncernens långsiktiga expansionsstrategi. Utvärderingarna av verksamheten och olika satsningar var däremot inte särskilt djupgående. Detta förefaller i stället ha skett på koncernkontoret av Albert Bonnier jr och hans medarbetare. Ett flertal av Bonnierföretagens utvecklingsprojekt var dock föremål för behandling i förvaltningsrådet.

Den internationella verksamheten var ett område som diskuterades i rådet. Albert Bonnier jr hade ett mycket stort intresse för Bofös internationella engagemang och han menade bland annat att en tredjedel av koncernens disponibla medel borde investeras utomlands. I detta mötte han dock motstånd från andra av förvaltningsrådets medlemmar. Lukas Bonnier och Åke Bonnier framhöll de stora risker – bland annat valutarisker – som var förenade med utlandssatsningar. Albert Bonnier jr fick dock stöd av Tor Bonnier som menade att det var just ur riskfördelningsperspektiv som det var viktigt att placera kapital utomlands. Valutariskerna var försumbara eftersom investeringarna skedde i form av realkapital, däremot fanns politiska risker. Dessa var dock inte enbart kopplade till utlandet, även svenska investeringar var förenade med politiska risker – särskilt med tanke på den ekonomiska politik som den socialdemokratiska regeringen förde, menade Tor Bonnier.²⁸

Konkreta utlandsetableringar var också föremål för diskussion i förvaltningsrådet. Inför satsningen i Sydamerika gjordes bland annat omfattande utredningar rörande toalettpapperstillverkning i Colombia samt produktion av blekt sulfatmassa i Brasilien.

Förvaltningsrådets engagemang i de internationella frågorna under 1950-talet visar på den vikt man fäste vid utländska investeringar vid denna tid. Utlandssatsningar var något nytt som i hög grad var av strategiskt intresse för Bofös ledning och ägarkrets. Under 1960-talet kom internationella frågor att diskuteras betydligt mindre i förvaltningsrådet, men detta betydde inte att de blev mindre viktiga för koncernen. Denna del av verksamheten blev i stället alltmer en naturlig del av de enskilda Bofö-företagens verksamhet och var då inte föremål för förvaltningsrådets ställningstagande.

Någon mer detaljerad diskussion om verksamheten i Bonnierföretagens olika bolag förefaller inte ha ägt rum i förvaltningsrådet, i vilket fall fattades inga beslut härom. Inte ens företagsförvärv behandlades kontinuerligt av rådet. Däremot hanterades förvaltningen av företagen främst ur organisatorisk och juridisk aspekt. Bolagets jurister, förutom Bengt

Cederquist även Bertil Ahnrborg och Ivar Philipson, var de som aktualiserade dessa organisatoriska frågor på förvaltningsrådet. Dessa var även i övrigt drivande för att de nödvändiga besluten rörande förvaltningsrådets och Bofös verksamhet fattades.

Släkten Bonniers kontroll av de företag som ingick i Bonnierföretagen sköttes löpande av Bonnierföretagens vd Albert Bonnier jr. Genom ägarrepresentation i dessa Bofö-bolags styrelser kunde samtliga medlemmar få insyn i och påverka företagets skötsel. Fördelningen av dessa styrelseposter kunde därför vara av strategisk betydelse. Enligt det konsortialavtal som undertecknades mellan de olika släktgrenarna i samband med Bofös bildande skulle förvaltningsrådet i god tid före varje enskild bolagsstämma se till att fördela styrelseposterna. Medlemmarna av släkten Bonnier förutsattes agera mer eller mindre enat i de olika bolagsstyrelserna. För att undvika direkta kontroverser skulle man därför ha möjlighet att lyfta frågor från de enskilda bolagsstyrelserna till förvaltningsrådet. Rådet skulle också kunna lämna direktiv direkt till de enskilda företagen i vissa speciella frågor – som till exempel vid tillsättandet av vd eller andra nyckelposter i företagen – och styrelsen förväntades då följa dessa riktlinjer.²⁹

Detta gav åtminstone i teorin en stark position åt förvaltningsrådet. Ett aktivt förvaltningsråd skulle genom direktiv kunna styra hela koncernen. I realiteten blev dock detta ogörligt. Allt eftersom koncernen växte med nya företag och verksamheter blev det svårare för de enskilda förvaltningsrådsmedlemmarna att skaffa sig insyn och förståelse för utvecklingen i de olika företagen – särskilt som förvaltningsrådets medlemmar ofta specialiserade sig inom någon del av Bofös verksamhet. Insynen förbättrades inte heller av att det inte fanns några väl fungerande kanaler för hur information rörande Bofös företag skulle spridas till förvaltningsrådets medlemmar. I realiteten kom därigenom en stor makt att koncentreras till de som huvudsakligen var satta att förvalta och utveckla Bonnierföretagen – eftersom det var dessa som hade störst inblick i koncernens utveckling.³⁰

Periodvis kom en kommitté bestående av Albert och Gerard Bonnier samt Bengt Cederquist att på förvaltningsrådets uppdrag hantera frågor om tillsättandet av styrelseledamöter i Bofös bolag. Under 1958 blev styrelsetillsättningarna föremål för en genomgripande inventering. Samtidigt återtog förvaltningsrådet initiativet i tillsättningsärenden, vilket inte bara påverkade medlemmar av familjen Bonnier utan även tillsättande av externa representanter i styrelserna. Förändringar av styrelsearvodena och var olika beslut skulle fattas, det vill säga i förvaltningsrådet, Bofös styrelse eller de olika bolagsstyrelserna, diskuterades också.³¹ Några stora förändringar kom dock dessa diskussioner inte att leda till.

Redan vid Bofös bildande hade den äldre generationen Bonnier – företrädna av Tor och Åke – lämnat över huvudansvaret för koncernens verksamhet till framför allt Albert jr och Gerard Bonnier. Genom Albert Bonniers Förlag där Gerard var vd och Åhlén & Åkerlunds Förlag där Albert



Åke Bonnier (1886–1979) kom efter utlandsstudier i början av 1910-talet till Albert Bonniers Förlag. År 1911 grundade han en filial till förlaget i New York – Albert Bonnier Publishing House – som med tiden utvecklades till ett inofficiellt centrum för skandinaviskt konsthänverk. Efter Bonniers förvärv av Åhlén & Åkerlunds Förlag kom Åke Bonnier i egenskap av vd 1929–1940 att ägna sig nästan helt åt tidskriftsutgivningen.

jr var vd hade man starka positioner i de två viktigaste företagen inom Bonnierföretagen. Albert Bonnier jr valde dock 1957 att lämna över vd-ansvaret för Åhlén & Åkerlund till brodern Lukas Bonnier, för att helt koncentrera sig på Bonnierföretagen.

Från 1953 och under fortsättningen av 1950- och 60-talen fram till

maj 1978 var Albert Bonnier jr verkställande direktör och Gerard Bonnier vice verkställande direktör i Bonnierföretagen. Gerard Bonniers position var dock inte särskilt stark. Hans intresse för och kunskap om industrifrågor var begränsad. I utbyte mot att han lämnades att självständigt sköta förlagsrörelsen accepterade han dock Albert Bonnier jrs industriutveckling av koncernen.³²

Bonnierföretagens styrelse var identisk med förvaltningsrådet, med Tor Bonnier som ordförande och Åke Bonnier som vice ordförande. Något sammanträde förefaller dock inte denna styrelse ha haft. De nödvändiga protokollen avfattades utan möten och cirkulerades därefter bland medlemmarna.³³ Detta pekar åter på den strategiska roll som förvaltningsrådet fått i organisationen. Då rådet från slutet av 1950-talet inte var särskilt aktivt i utvecklings- och förvaltningsfrågor kom mycket av besluten i realiteten att hamna hos Albert Bonnier jr.

De olika företagen inom Bofö hade åtminstone formellt en styrelse. Om dessa sammanträdde var dock mera osäkert. Beslut tillkom via tjänstemännens försorg och undertecknades av styrelseledamöterna, särskilt torde detta ha gällt bolagsstyrelser med anknytning till tidskrifts- och bokförlagsrörelserna, medan industriföretagens styrelser i större utsträckning hade sammanträden. Albert Bonnier jr hade styrelseuppdrag framför allt inom industrisfären och inom Å&Å-gruppen, där han ofta tillsammans med Lukas utgjorde bolagets hela styrelse. Gerard Bonniers styrelseuppdrag låg nästan uteslutande inom bokförlags- och tryckerisfären. Även detta avspeglade den uppdelning av koncernen som fanns mellan Gerard och Albert jr och som också kan ses som ett försök att minska faran för konfrontation mellan de båda släktgrenarna.

Den andra tranchen 1960

Den omorganisation av Bonnierkoncernen som skedde i samband med Bofös bildande hade haft som främsta syfte att på ett skattebilligt sätt tillförsäkra delägarna en skälig andel av koncernens vinst för privat nyttjande. Detta kapital betalades ut i form av lån, där tanken var att någon återbetalning inte skulle behöva ske utan att dessa summor skulle kvittas mot andelskapitalet i företaget – det vill säga få karaktären av en successiv återbetalning av andelskapitalet. Avsikten var ursprungligen att detta system för kapitalöverföringar skulle tillämpas i tio år från 1952, men under diskussionen i samband med Bofös bildande kortades denna period till sju år och man förutsatte då att det kring 1959/60 skulle finnas behov av att genomföra en andra tranche.

Frågan kom att aktualiseras redan vid förvaltningsrådets möte den 21 april 1958 då Bengt Cederquist aviserade att han under året avsåg att genomföra en grundläggande utredning rörande användningen av delägarnas "förbrukningsbara belopp". Målet var att redan före årsskiftet kunna fatta beslut om en ny tranche där delar av Bofös kapital kunde fri-

göras för delägarnas konsumtion. Situationen kom dock att visa sig mer komplicerad än vad man förväntat. Under de följande åren genomfördes ett flertal utredningar orsakade dels av nya skatteregler men också som en effekt av hur koncernen utvecklades ekonomiskt. Det största problemet att lösa var emellertid delägarnas överuttag från det "förbrukningsbara beloppet". Sammanlagt var detta överuttag lika stort som det planerade uttaget.

Delägarnas hantering av det "förbrukningsbara beloppet" hade gjort behovet av en andra tranche akut. Om inte dessa problem kunde lösas på ett nöjaktigt sätt skulle det bli svårt att bibehålla den vanliga utdelningen till delägarna. Man kunde i stället kanske tvingas införa nya utbetalningsprinciper som inte var skattemässigt lika attraktiva. Det kunde också bli nödvändigt att börsnotera delar av Bonnierkoncernen för att lyfta fram kapitaltillgångarna.

Ett huvudsyfte för Tranche II var således att möjliggöra en kvittning av delägarnas skulder till följd av överuttagen, men det var också nödvändigt att skapa nya resurser som kunde tillförsäkra delägarna en kontinuerlig avkastning. Det stod även klart att den nya tranchen skulle få en annan utformning än den första, där man använt lån utan återbetalning. Samtidigt var det viktigt att inte företagets kapitaltillgångar utarmades och rörelserna skadades.³⁴

Bonnierkoncernen stod i denna tranche inför ett av familjeföretagets klassiska problem – hur man hanterar kapitaltillgångarna. Samtidigt som delägarna hade krav på att lyfta ut avkastning från verksamheten, fanns ett behov av kapitaltillgångar för att utveckla de olika bolagens rörelser. Mot denna bakgrund ansåg Bengt Cederquist, som var huvudansvarig för utredningsarbetet, att man borde överväga en börsintroduktion av delar av Bonnierkoncernen. Detta skulle göra det möjligt för delägarna att lyfta ut större summor från koncernen utan att de ingående företagens kapitalförsörjning för den skull drabbades.

I den plan som utarbetades skisserades en serie av transaktioner mellan koncernens företag där syftet var att skriva upp värdet på tillgångarna för att göra det möjligt att först kvitta tidigare överuttag och sedan skapa en bättre bas för utbetalningar till delägarna. Denna aktivering av koncernens dolda värden innebar att delägarskap i handelsbolagen till viss del ersattes av aktieäggande i ett koncernbolag som grund för utdelningen till delägarna. Samtidigt hade man genom denna åtgärd skapat grundförutsättningarna för en försäljning av aktier till utomstående via Stockholms fondbörs.³⁵

Under våren och hösten 1960 diskuterades detta förslag till omorganisation vid förvaltningsrådets möten och i princip var rådets medlemmar eniga om såväl behovet som metoden för denna omorganisation. Vid kontakter med skattemyndigheten visade sig dock dessa ha synpunkter på värderingen av koncernens tillgångar – framför allt det deklarationsmässiga värdet på handelsbolagsandelarna som ansågs för lågt. Detta

orde att behovet av att genomföra tranchen blev än större, eftersom delägarna måste öka sina uttag från koncernen för att kunna betala den ökade förmögenhetsskatten. Den uppvärdering av tillgångarna som gjordes var dock inte enbart till nackdel för delägarna utan gjorde det också möjligt att mer korrekt visa tillgångarnas värden. Förvaltningsrådets medlemmar accepterade de förändringar som detta innebar för den andra tranchens utformning. Från flera håll betonades också vikten av att så snabbt som möjligt inleda den kedja av transaktioner som detta innebar. Risken för en lagändring som skulle leda till beskattning av tidigare skattefria realisationsvinster bedömdes som överhängande, vilket skulle göra dessa transaktioner inom tranchen betydligt mer kostsamma.³⁶

Den andra tranchen var i första hand avsedd att reda upp delägarnas kapitaluttag från koncernen. Men genom att tranchen byggde på en uppskrivning av tillgångarna hos ett flertal bolag för en eventuell framtida försintroduktion kom den även att få organisatoriska konsekvenser för koncernen. Redan dagen efter det att Bengt Cederquists nya utredning var klar – den 26 oktober 1960 – fattade förvaltningsrådet beslut om att inleda en serie av transaktioner:

- Transaktioner för att i enlighet med uppgörelsen med Kaj-grenen lösa ut dess medlemmar ur Bonnierkoncernen.
 - Transaktioner för att skifta och kvitta delägarnas skulder och fordringar.
 - Sanerande och balanshyfsande transaktioner som syftade till att möta revisorernas önskan om en mer överskådlig ekonomi hos koncernföretagen och moderbolaget. Dessa transaktioner innefattade skuldkvittningar mellan olika bolag.
 - Kapitalskapande transaktioner som innebar kraftiga höjningar av aktiekapitalet genom fondemissioner i Bonnierföretagen (från 1 till 18 mkr), Billingsfors och Åhlén & Åkerlunds Förlags AB. Genom dessa transaktioner bringades värdet på koncernen närmare det verkliga värdet. Huvudtransaktionen utgjordes av att handelsbolagen sålde sina Bofö-aktier med stor skattefri vinst till delägarna och det nyinrättade egna dotterbolaget Grafoprint, bestående av Grafisk Färg och Printing Equipment.³⁷ Uppskrivningarna som sådana ledde dock inte till ökade inkomster utan för att realisera dessa tillgångar krävdes ytterligare transaktioner.
 - Avkastningsbefrämjande transaktioner. Genom uppskrivningen av tillgångarna i ett flertal bolag kunde man genom aktieförsäljningar mellan bolagen öka Bofös intäkter. Fortsättningsvis skulle nämligen delägarnas kapitaluttag mer direkt bygga på de kapitalintäkter som handelsbolagen fick från sina tillgångar i Bonnierföretagen. Kapitaltillgångarna skulle främst utgöras av ett aktieinnehav i Bonnierföretagen. Som en förberedelse inför en framtida börsnotering infördes också två olika serier av aktier med olika röstvärde i Bofö.³⁸
- En konsekvens av dessa transaktioner blev att delägarna erhöll fordringar

på Bofö, där betalningarna inte skulle få anstränga koncernens likviditet. Delägarnas fordringar på Bofö kallades A-, B- och C-reverser och skulle amorteras enligt en särskilt fastställd plan fram till och med 1982.

En annan effekt av de genomförda transaktionerna var att bolagsstrukturen och ägarförhållandena ändrades. Delägarna ägde nu inte bara de båda handelsbolagen direkt utan även 40 procent av aktierna i Bofö (21 procent av rösterna). Delägarnas kontroll av Bofö skedde indirekt via handelsbolagens ägande av Grafoprint som kontrollerade resterande 60 procent av aktierna (79 procent av rösterna) i Bofö (se figur I:4). Genom denna konstruktion skulle delägarna ha indirekt majoritet i Bonnierföretagen även om de sålde sina privata aktieinnehav.³⁹

Den nya konstruktion av Bonnierkoncernen som blev resultatet av den andra tranchen, har vissa likheter med den förändring som genomfördes vid omorganisationen av *Dagens Nyheter* i samband med Tranche I. Även då fick delägarna möjlighet att öka sin privata konsumtion utan att minska sitt inflytande i koncernen. Den hade då skapats för att ge en separat förvaltning åt koncernens tidigare innehav av DN-aktier, vilket möjliggjorde att Kaj-grenen av släkten hade kvar sitt engagemang i DN. Genom börsnoteringen av DN kunde delägarna sedan sälja sina DN-aktier utan att man förlorade kontrollen över företaget, som sköttes via Denis innehav av DN-aktier.

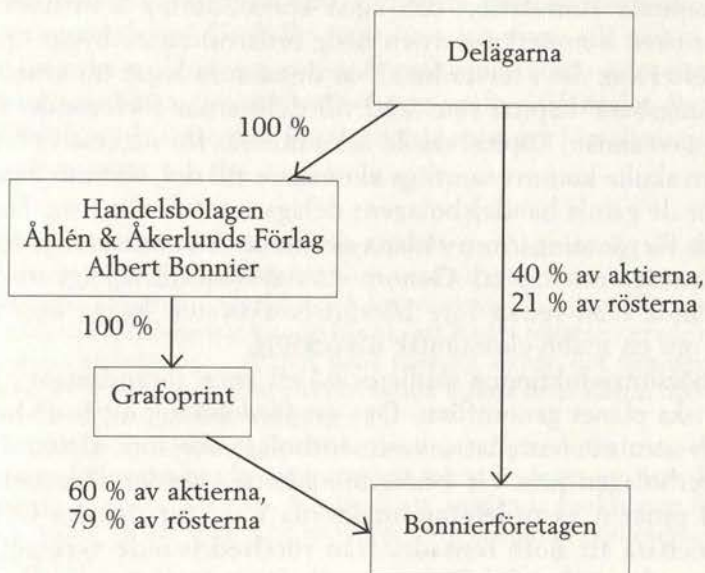
Efter den andra tranchen kom huvuddelen av de rörelsedrivande verksamheterna liksom tidigare att ligga under Bofö, men även Grafoprint hade viss rörelse – via Printing Equipment, Grafisk Färg och Bonniers dataavdelning. I Bonnierföretagen återfanns även Billingsfors och Åhlén & Åkerlund, vilka i sin tur även hade dotterbolag. Samtidigt som den nya organisationen genomfördes ändrades firman på ett större antal av Bonnierföretagens dotterbolag. Detta aktualiserade också ett antal förändringar av bolagsstyrelser. Någon förskjutning av maktförhållandena mellan Tor- och Åke-grenen förefaller dock inte ha skett. Däremot kom Olle Måberg som då var vice vd på Albert Bonniers Förlag, att ingå i ett flertal styrelser.⁴⁰

På väg mot en tredje tranche

Den andra tranchens konsekvenser för förvaltning och organisation av Bonnierkoncernen var således inte särskilt omfattande. Den viktigaste konsekvensen var egentligen att man skapade förutsättningar för en börsintroduktion av delar av koncernen – Bonnierföretagen – utan att man för den skull äventyrade släktens kontroll.

Tanken var också att man redan under 1960-talet skulle genomföra en börsintroduktion av Bonnierföretagen. För att förhindra att aktier i Bofö kom utanför den ursprungliga ägarkretsen intogs därför en särskild bestämmelse i det konsortialavtal som utformades i samband med att den andra tranchen genomfördes 1960:

Figur I:4. Bonnierkoncernens uppbyggnad efter tranche II



"Delägarna, må innan börsintroducering genomförts, dock längst till utgången av 1970, icke till annan än aktieägare i Bofö eller avkomling till aktieägare genom köp, byte eller gåva överlåta aktie i detta bolag".

Allt var således upplagt för en utökning av ägarkretsen under 1960-talet och i januari 1964 presenterade Bengt Cederquist och revisor Rickard Elinder för förvaltningsrådet ett tidsschema och en plan för hur en börsnotering av Bofö skulle kunna genomföras.⁴¹

Börsintroduktionen förutsattes ske med Grafoprints A-aktier, som hade en röst per aktie, medan serie B med tio röster per aktie skulle behållas och garantera släkten Bonniers kontroll av företaget.

En förutsättning för den tänkta introduktionen var att den skulle ge ett ordentligt tillskott av kapital till företaget. I annat fall skulle en börsnotering bara leda till ökade kostnader för företaget och delägarna – åtminstone om dessa skulle kunna göra motsvarande uttag som tidigare. För att skapa bästa möjliga förmåga till företagsutveckling var det således viktigt att få ut högsta möjliga pris för aktierna vid introduktionen. Detta kunde inte genomföras på kort sikt, utan krävde en lång planeringsperiod för att företaget om 7-8 år skulle kunna börsintroduceras. Bofös ekonomi skulle under den tiden på flera sätt behöva förändras och utvecklas.

För att en traditionell aktieutdelning skulle kunna genomföras måste

bolagets räntabilitet säkras. Aktiernas introduktionspris bestämdes till stor del av utdelningsförväntningar. I Sverige fanns dock även en tradition av kapitalackumulation och egen konsolidering som underlag för fondemissioner. Bonnierkoncernen hade redan tidigare byggt upp dolda reserver, eftersom det i första hand var dessa som legat till grund för det "förbrukningsbara" kapital som stått till delägarnas förfogande. Situationen var nu en annan. Kapital skulle ackumuleras för successiva fondemissioner som skulle komma samtliga aktieägare till del, och inte längre vara ett sätt för de gamla handelsbolagens delägare att försörja sig. Fondemissioner och förväntningar om sådana skulle dock kontinuerligt hjälpa till att öka aktieägarnas kapital. Genom att redovisa tillräckligt stora öppna fonder kunde man redan före börsintroduktionen bygga upp förväntningarna om en snabb ekonomisk utveckling.

Inför börsintroduktionen skulle också ett antal förändringar på det organisatoriska planet genomföras. Det var fördelaktigt att Bofö börsintroducerades som ett renodlat investmentbolag eftersom aktieutdelningar från dotterbolagen inte var beskattningsbara – under förutsättning att minst 80 procent av utdelningsintäkterna i sin tur delades ut.⁴² Detta skulle innebära att Bofö rensades från rörelsedrivande verksamhet. För att skapa goda värden för företaget och förutsättningar för dotterbolagens utdelningar till moderbolaget Bofö vore det en fördel om dotterbolagen – och särskilt de stora Åhlén & Åkerlund och Billingsfors – satsade på att bygga upp synliga fonder under åren som föregick börsintroduktionen.

Redan när detta förslag behandlades första gången i förvaltningsrådet i januari 1964 visade det sig dock att det fanns andra problem som också måste lösas.

Trots att delägarnas överdrag i princip inte skulle tillåtas visade det sig att det redan under dessa första år uppkommit överuttag på ett flertal delägares konton, jämfört med vad som planerats när beslutet om Tranche II togs. Detta var dels en effekt av att kortsiktiga uttag fått karaktären av långsiktiga då delägarna underlåtit att reglera skulderna, men överuttagen hade också uppkommit genom att särskilda överenskommelser träffats för vissa av delägarna. Den avdelning inom Bonnierkoncernen, Bono, som ansvarade för bevakning av delägarnas ekonomi hade heller ingen möjlighet att vägra en medlem i förvaltningsrådet att dra över på sitt konto. För att det skulle råda balans på kontot krävdes således att delägarna själva följde de bestämmelser som förvaltningsrådet en gång antagit. Flera av delägarna, främst Tor och Albert Bonnier jr, varnade också för att dessa överuttag kunde begränsa koncernens utvecklingsförmåga. Trots att beslut fattades om att bättre följa upp utvecklingen på de enskilda kontona, kom överdragen att bli ett allt större problem.⁴³ När frågan om en börsnotering åter behandlades i slutet av 1960-talet sågs behovet av en likvidering av delägarnas överdrag som helt nödvändig för att skapa förtroende för företaget hos allmänheten.

De frågor som framför allt behandlades i förvaltningsrådet under 1960-talet var kopplade till delägarnas ekonomi, samt berörde tillsättningen av styrelser i de olika dotterbolagen. Principer och strategier för koncernens utveckling förefaller inte ha varit uppe till någon mer omfattande diskussion. Tvärtom verkar förvaltningsrådet under detta decennium ha mist den lilla dynamik som fanns under 1950-talet. Redan i början av 1960-talet hade också kritik riktats mot att förvaltningsrådet blivit allt mer passivt:

"Johan Bonnier anförde i anslutning till valet, att han ansåg, att någon av de fyra medelålders familjemedlemmar, som voro aktiva i familjekoncernen, borde vara ordförande i Förvaltningsrådet. På det viset kunde Rådet bli mera effektivt, och nämnda medlemmar kunde känna, att Rådet representerade något, som tillhörde deras generation.... Enligt hans mening kunde det nämligen bero på ordföranden i Förvaltningsrådet, om det skulle kunna föras någon diskussion om koncernens utveckling, målsättning etc....

Han ifrågasatte, om man ej borde fatta ett principbeslut, att styrelserna i de större koncernföretagen borde sammanträda minst 3 gånger om året. Borde man icke uppdraga åt någon att göra en utredning angående funktionen för koncernens olika organ, så att man fick möjlighet att diskutera kommersiella frågor, projektering o.s.v.

Cederquist påpekade, att Bofö var koncernens centrala organ, men dess styrelse sammanträdde ju aldrig. Förvaltningsrådet kunde numera betraktas såsom ett forum för diskussioner mellan delägarna angående frågor i handelsbolagsledet....

Ahrnberg framhöll, att Förvaltningsrådet varit tänkt som en instans, dit varje medlem av Rådet kunde hänskjuta frågor....

Gerard Bonnier ansåg, att det inte var tillfredsställande, att beslut, på sätt som skett föregående år, fattats med reservation för underhandsdiskussioner.... Han ansåg det önskvärt, att delägarna på ett mera fortlöpande sätt informerades om koncernens ställning och att de skulle få tillfälle att yttra sig i viktigare frågor, innan beslut fattades."⁴⁴

Någon direkt lösning på detta problem verkar man dock inte ha kommit fram till. Ordförandeskapet i förvaltningsrådet tillföll fortsättningsvis antingen Tor eller Åke Bonnier och inte heller efter detta förvaltningsrådsmöte – då för övrigt Albert Bonnier jr var frånvarande – kom informationen eller diskussionen om koncernens utveckling att bli mer omfattande. Tvärtom bekräftar diskussionen att ett allt större antal frågor rörande koncernens utveckling hanterades av ett allt mindre antal personer. Ofta fördes diskussioner om koncernens utveckling mellan Albert Bonnier jr och koncernens ekonomichef och vice vd Erik Annergren med Bengt Cederquist som konsult i juridiska frågor. Ägarkretsen hade dock möjlighet att ta kontakter den mindre officiella vägen. Under 1960-talet ordnades luncher på torsdagarna där de aktiva delägarna hade möjlighet att diskutera företagets utveckling. Dessa möten hade bland annat tillkommit efter påtryckningar från Tor Bonnier som efterfrågade en mer detaljerad information om Bofös utveckling.



Gerard Bonnier (1917–1987) etablerade nära kontakter med den svenska författargrupp som brukar kallas för fyrtiotalisterna, bland andra Karl Vennberg, Werner Aspenström och Lars Gyllensten. Gerard Bonnier var vice vd i Albert Bonniers Förlag 1951–1953 och vd 1953–1978 för att därefter arbeta som styrelseordförande i förlaget. Gerard Bonnier hade också ett stort intresse för nutida konst och var under åren 1961–1977 ordförande i Moderna Museets vänner. En viktig del av Gerard Bonniers konstsamling donerades efter hans död till Moderna Museet.

Den tredje tranchen 1970

Försöken att bringa ordning i delägarnas överuttag vid mitten av 1960-talet misslyckades, i stället accelererade överuttagen under den andra hälften av årtiondet. För att kunna täcka delägarnas överuttag tvingades handelsbolagen successivt låna från Bofö. Mot slutet av 60-talet uppgick denna upplåning till hela 3 mkr årligen och situationen hade blivit ohållbar. Genom upplåningen hade en börsnotering av Bofö blivit omöjlig, eftersom Bofös ställning urholkats. Det var således nödvändigt att eliminera ägarupplåningen på något sätt. Ett annat skäl till varför man 1970 åter började diskutera en tranche var att det konsortialavtal som ingåtts mellan delägarna 1960 skulle löpa ut i december 1970. I och med detta

skulle det vara möjligt för delägarna att sälja sina aktier i Bofö till utomstående – vilket kunde bli aktuellt särskilt om man försökte komma tillrätta med överdragen genom att tvinga delägarna till att amortera av skulderna.

Målen för en tredje tranche skulle således vara att reducera och helst eliminera delägarnas skulder till handelsbolagen och handelsbolagens skulder till Bofö. Helst skulle också tillräckligt med kapital kunna frigöras så att medel för konsumtion och privata investeringar skulle kunna föras över till delägarna även fortsättningsvis. Samtidigt skulle man se till att aktier i Bofö inte kom i utomståendes ägo, utan att kontrollen av både Bofö och Grafoprint säkerställdes. Någon börsintroduktion var i detta läge inte aktuell.⁴⁵

Delägarnas överuttag ansågs både ekonomiskt och etiskt betungande för företaget vilket motiverade en sanering genom en ytterligare tranche. Man förväntade också en ny lagstiftning som skulle göra det skattemässigt mer kostsamt att ta hem realisationsvinster på aktier. För ägarna av Bonnierföretagen var det därför av stort intresse att realisera sina tillgångar innan skattelagstiftningen ändrades. Delägarnas sammanlagda aktieinnehav i Bofö hade förvärvats för 20 mkr och hade vid årsskiftet 1969/70 ett deklarationsvärde på 34,8 mkr. Genom interna transaktioner skulle dessa aktier kunna avyttras vilket skulle skapa en direkt vinst för delägarna på 14,8 mkr. Vid en sådan transaktion skulle skatten bli 2,8 mkr.

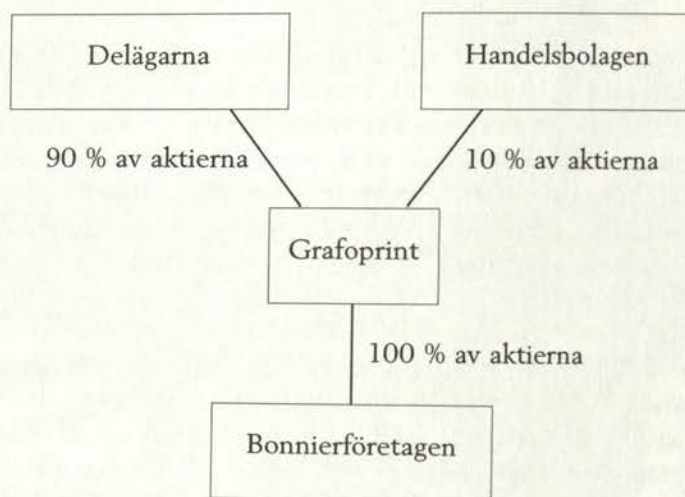
Även Grafoprints aktier hade stigit avsevärt i värde under den aktuella perioden. Dessa aktier hade köpts av handelsbolagen för 2,8 mkr 1960 och hade 1970 ett deklarationsvärde på 31,5 mkr. Genom en internförsäljning av dessa aktier – i detta fall från handelsbolagen till delägarna – skulle värdestegringen kunna realiseras med en reavinstskatt på 8 procent.

För att uppnå de uppställda målen var det nödvändigt och dessutom ekonomiskt fördelaktigt att realisera värdestegringarna i så väl Bofö som Grafoprint.

Den kedja av transaktioner som skulle komma att ingå i Tranche III inleddes med en försäljning av delägarnas privata aktieinnehav i Bofö till Grafoprint. Bofö kom därigenom att bli helägt av Grafoprint vilket gav vissa skattemässiga fördelar eftersom aktieutdelningen på Bofös aktier genom detta blev skattefri. Den köpeskillning som delägarna på detta sätt fick skulle i första hand användas till att kvittas mot skulder till handelsbolagen. Den fordran som delägarna eventuellt hade efter detta skulle amorteras i form av så kallade D-reverser.

För att öka ingångsvärdet på Grafoprints aktier och därigenom minska utrymmet för framtida beskattning borde även handelsbolagens innehav av Grafoprintaktier bli föremål för transaktion. Det enda tänkbara alternativet var att delägarna förvärvade dessa aktier till den aktuella deklarationskursen. Köpeskillningen skulle till större delen kunna kvittas mot den vinst som uppstod i handelsbolagen vid försäljningen. Delägar-

Figur I:5. Bonnierkoncernens uppbyggnad efter tranche III



nas innehav av Grafoprintaktier fördelades i proportion till delägarnas andelar i handelsbolagen. För att säkra släktens framtida kontroll av Grafoprint kom de röststarka aktierna att ligga kvar hos handelsbolagen, samtidigt som ett nytt avtal mellan delägarna stoppade möjligheten till försäljning av aktierna till utomstående.⁴⁶

Konsekvensen av dessa transaktioner blev att flertalet delägare blev helt skuldfria gentemot handelsbolagen och att man i stället fick betydande fordringar. Transaktionerna innebar dock även en avsevärd belastning på Bofö. Årliga utbetalningar om drygt 3 mkr till och med 1985 skulle ställa stora krav på Bofös framtida ekonomi. Kapital skulle genereras inte bara för att täcka dessa utbetalningar utan också för att säkerställa koncernens utveckling. En särskild klausul infördes också för att inte koncernens verksamhet skulle äventyras. Amorteringarna skulle nämligen inte tillåtas överstiga Bofös redovisade vinst efter skatt.

Den tredje tranchen var på flera sätt en fortsättning av de två tidigare. Genom interna transaktioner lyckades man lyfta fram de dolda kapitalvärden som fanns inom Bonnierföretagen. Tack vare de gällande skatte-reglerna var det också möjligt för delägarna att ta del av dessa kapitalvärden relativt ograverat, vilket inte varit fallet om kapitalet lyfts fram som utdelning på aktier. Även i den tredje tranchen hade man lyckats undvika inblandning från nya ägargrupper, men det stod allt mer klart att en börsintroduktion av delar av koncernen kom allt närmare.

Släkt- och börsföretag

"Slakten"

Den arbetskommitté som förberett den tredje tranchen fortsatte i början av 1970-talet sin översyn av koncernen. År 1973 presenterades en första PM där man pekade på att man borde utnyttja de ännu så länge generösa skattereglerna för interna transaktioner. Det fanns en uppenbar risk för att realisationsvinsten på aktier såväl som beskattningen för fåmansföretag skulle komma att skärpas betydligt. Man borde därför utnyttja möjligheten att lyfta fram övervärden inom koncernen och fördela dem bland delägarna innan det var för sent. För flera av delägarna fanns också ett behov av att realisera tillgångar i koncernen bland annat för att betala arvsskatt, men också för att reglera skulder som återigen hade uppkommit genom delägarnas överuttag. Det fanns således ett kombinerat behov att öka kapitaltillskotten till delägarna samtidigt som ägarkretsen genom en börsnotering av delar av koncernen utökades – detta förutsatte en fjärde tranche som kombinerades med börsnotering.⁴⁷

De tidigare trancherna hade varit relativt enkla att genomföra och hade – i avsaknad av detaljerad lagstiftning – inte inneburit några särskilt omfattande kontakter med skattemyndigheten. Inför den nu aktuella omorganisationen var det på ett annat sätt än tidigare nödvändigt att upprätthålla kontakter både med skatteexperter och myndigheter.

Under det följande året diskuterades ett flertal lösningar på börsintroduktionsproblemen, vilka alla innebar en mer eller mindre omfattande omstrukturering av Bonnierkoncernen.

- Frosta-planen innebar en börsnotering av Frosta – ett aktiebolag som ägdes av delägarnas handelsbolag – som då skulle innehålla ett antal av koncernens företag. 30 procent av aktierna skulle börsnoteras, medan slakten skulle behålla resten. Fördelen med denna konstruktion var att det som handelsbolaget sålde skulle komma delägarna direkt till godo, vilket inte var fallet om ett aktiebolag stod som säljare.
- Billingsfors-planen innebar en börsnotering av Billingsfors, sedan bolaget tillförts vissa koncernföretag bland annat Grafoprint. Även i denna plan skulle 30 procent av aktierna säljas ut på börsen. Eftersom Billingsfors – till skillnad från Frosta – var ett ur allmänhetens perspektiv etablerat företag, skulle sannolikt börsintroduktion kunna ske enklare.
- DN-planen innebar att DN förvärvade 33 % av börspaketet innefattande Grafoprint med Billingsfors, Duni Bilå och Printing Equipment, delägarna behöll 33 procent och 33 procent börsnoterades.
- Investmentbolagsmodellen innebar att delägarna sålde hela Grafo-

print till ett börsnoterat bolag (sannolikt investmentbolag) mot nyemitterade aktier. En förutsättning var dock att släkten Bonnier efter försäljningen kontrollerade minst 51 % av rösterna i det börsnoterade bolaget.

- Direktförsäljning till börsen där delägarna direkt sålde 49 procent av Grafoprint-paketet.
- Försäljning av Grafoprint till handelsbolagen, mot en förbindelse att börsnotera upp till 49 % av Grafoprint inom tre år.⁴⁸

De flesta av dessa sex lösningar innefattade någon form av dispensgivning från skattemyndighet för att minimera de personliga skatteinbetalningar som skulle bli effekten av transaktionerna.

Det stod således redan under sommaren 1974 klart att någon form av börsnotering av vissa Bonnierföretag skulle komma att äga rum, men också att vissa företag skulle undantas. En börsnotering innebar dock inte att släkten Bonnier skulle förlora kontrollen över sina företag. Man skulle som huvudägare även fortsättningsvis ha ansvaret för företagens skötsel och tillväxt. Detta hindrade dock inte att delar av släkten reagerade starkt emotionellt på den väntade omorganisationen.

Under sommaren 1974 författade Albert Bonnier jr ett personligt dokument kallat "Slakten", som sändes till förvaltningsrådets medlemmar. I detta beskriver han de företag som ingår i koncernen och som kunde komma att börsnoteras, men också de organisatoriska konsekvenser som detta skulle få för koncernen. Han insåg det ekonomiskt fördelaktiga med den planerade omvandlingen, men det innebar inte att han gillade den. Tvärtom fanns i hans argumentation en viss kritik mot hur släkten hanterat koncernen.

"Slakten av en självuppfödd hushållsgris, ett utgångsfår, en älskad vit kanin, blir alltid en fråga om förstärkning av hushållskassan och samtidigt en övervinelse av känslor. Övervinelse av ett känslöengagemang i en levande organism som man själv vårdat och sett växa sig stor och stark.

På samma sätt känner jag mig ambivalent inför tanken att slakta koncernen, familjens gyllene kalv, dess hushållsgris.

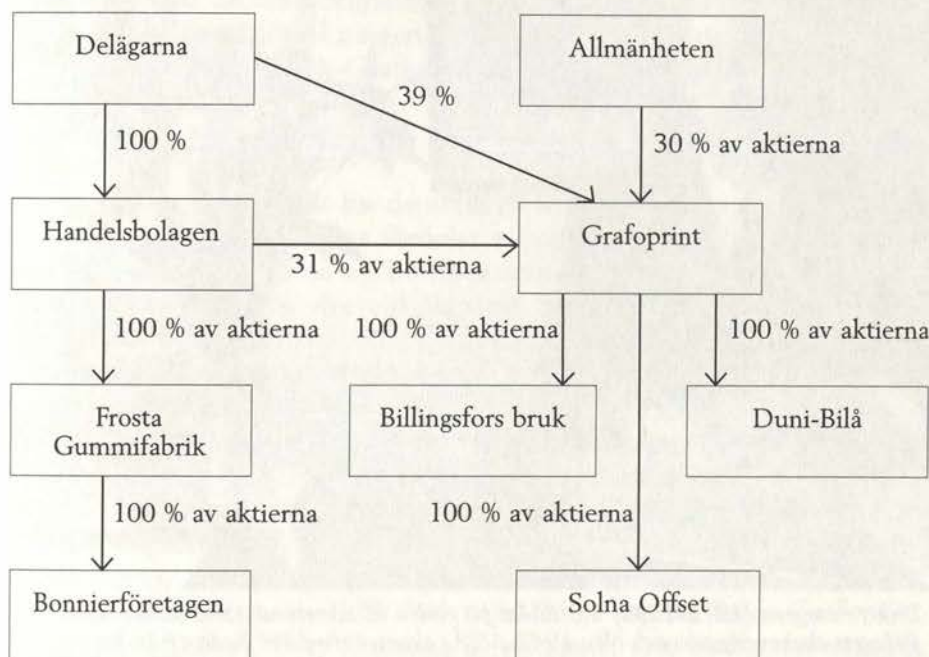
Slaktardrängarna – våra advokater – förklara enstämmigt att priset på fläsk är bättre i år än det blir i framtiden och många av familjens medlemmar är hungriga. En hunger som kommer av att de blivit övergödda under sina uppväxtår."⁴⁹

Dokumentet väckte uppmärksamhet hos delägarna och i ett brev till Abbe skrev Gerard Bonnier:

"Abbe, Inför en historisk händelse har du skrivit ett historiskt dokument: jag förstår dina starka känslor. Att jag själv endast delvis delar dem beror främst på att mina relationer till de olika företagen är helt andra än dina."⁵⁰

Under den tidiga hösten 1974 blev det också alltmer tydligt hur börsintroduktionen skulle utformas och vilka företag som borde undantas från detta arrangemang. Såväl Albert jr som Gerard var överens om att hålla

Figur I:6. Bonnierkoncernens planerade uppbyggnad efter börsintroduktion



bokförlagsrörelsen borta från börsnoteringen. Denna verksamhet var familjens visitkort och gav förankring i familjetraditionen, men kunde enligt Albert Bonnier jr också vara en tillgång då det gällde att bygga vidare på Bonnierkoncernen efter "slakten". Sedermera kom även Åhlén & Åkerlund att avföras från diskussionen om utförsäljning, men ännu under sommaren 1974 var inte Albert Bonnier jr främmande för att även detta bolag skulle ingå i börspaketet.

Under hösten 1974 mognade dock en bild av koncernens omvandling som inte innebar en så omfattande utförsäljning som ursprungligen hade befarats. I den plan som delägarna antog valde man att börsintroducera moderbolaget Grafoprint, men innan detta skedde skulle Bonnierföretagen lyftas bort från sitt moderbolag samtidigt som en viss omstrukturering genomfördes mellan Grafoprint och Bonnierföretagen. Denna omstrukturering gick i huvudsak ut på att flytta Duni Bilå AB och Billingsfors AB från Bonnierföretagen till Grafoprint. AB Grafisk Färg överfördes samtidigt den motsatta vägen för att läggas till Bonnierföretagen. När denna omstrukturering hade genomförts köpte AB Frosta Gummifabrik – som ägdes av handelsbolagen – Bonnierföretagen från Grafoprint. På detta sätt erhöles en stor företagsgrupp med Frosta som moderbolag som



Erik Annergren (1911–1990) anställdes på Åhlen & Åkerlund 1943 för att utveckla förlagets ekonomisystem och blev 1949 Å&Ås ekonomidirektör. Redan från början hade Annergren en nära relation till Albert Bonnier jr och han kom också att följa med Albert Bonnier jr då denne engagerade sig allt mer i Bonnierföretagen. Mellan 1960 och 1978 var Erik Annergren vice vd för Bonnierföretagen. Han var även prokurist för handelsbolagen Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlund Förlag, vilket innebar att han var familjen Bonniers förtrogne och deras finansiella rådgivare.

inte börsnoterades och som helt låg under delägarnas kontroll via handelsbolagen (se figur I:6).

Genom försäljning av Grafoprintaktier från delägarna till handelsbolagen skulle de senare se till att tillräckligt antal aktier lämnades för försäljning till allmänheten. Sammanlagt skulle handelsbolagen disponera motsvarande 51 procent av det totala aktiekapitalet i AB Grafoprint, vilket dels skulle ligga kvar för förvaltning i handelsbolagen, dels säljas ut till allmänheten. Detta kom emellertid att innebära att ytterligare aktier såldes från delägarna till handelsbolagen så att delägarnas kontroll av Grafoprint delades mellan direkt och indirekt ägande. Efter börsintroduktionen skulle 30 procent av Grafoprint ägas av allmänheten. Handelsbolagens betalning till delägarna för Grafoprint-aktierna reglerades via reverser som handelsbolaget kontinuerligt amorterade, ungefär som vid tidigare trancher. Betalningen för aktier skulle också kunna användas för eventuell skuldkvittning för delägarna.⁵¹

För att Bonnierkoncernens interna företagsförsäljningar och överlåtelser av delägarnas aktier i Grafoprint till handelsbolagen skulle kunna genomföras med lägsta möjliga skatt krävdes dispens från riksskatteverket. Genom att denna beviljades 1975 var vägen också jämnad för såväl tranchen som för utförsäljningen till allmänheten. Förutsättning var dock att börsintroduktionen av Grafoprint skedde före 31 mars 1977.

Den fjärde tranchen 1977 – börsnotering med problem

Efter att dispens beviljats för de aktuella transaktionerna var det möjligt att utnyttja de skattemässiga fördelar som den fjärde tranchen och börsintroduktionen förde med sig. En förutsättning var dock att den ursprungliga tidsplanen följdes, det vill säga att börsnoteringen ägde rum före mars månads utgång 1977. Före detta datum skulle ett flertal internt transaktioner genomföras, samtidigt som Grafoprints tillgångar skulle konsolideras för att få ut högsta möjliga pris vid aktieförsäljningen.⁵²

En analys av vinstutvecklingen visade att företaget var konjunkturkänsligt och lätt reagerade på cykliska svängningar. Detta gällde i första hand Billingsfors bruk som under början av 1970-talet med skogsindustrins högkonjunktur uppvisat ett stegrat värde. Samtidigt var investeringsbehoven inom företaget stora och en börsintroduktion bedömdes som det bästa sättet att skaffa fram tillräckligt kapital. Inom Grafoprint fanns vidare Solna Offset (Printing Equipment) som bedömdes vara ett välkonsoliderat företag, men som med en specialisering på en produkt – tryckpresser – ansågs väl smalt. Det sista företaget, Duni Bilå, uppfattades som mer dynamiskt och intressant åtminstone av Albert Bonnier jr. Det representerade nya typer av hushållsprodukter och kunde med begränsade kapitalinsatser fås att växa avsevärt, även internationellt. Till skillnad från de andra två bolagen hade Albert Bonnier jr gärna sett att detta kvarstått helt i släktens ägo.⁵³

Börsintroduktionen av Grafoprint kom inte att ske utan problem. Den lågkonjunktur som drabbade den internationella ekonomin i allmänhet och den svenska i synnerhet under den första oljekrisen hade 1976/77 nått sin botten. Grafoprint som förväntades visa en vinst i de utredningar som gjorts några år tidigare visade oväntat förlust. Detta var förvånande eftersom företagen delvis valts ut för börsintroduktion för att de förväntades ge en stark vinstutveckling och attrahera placerare. Medan Solna Offset visade vinst gick såväl Billingsfors som Duni Bilå med förlust, vilket 1976 gav en sammanlagd förlust för bolaget på nästan 6 mkr. Grafoprints stora skuld – 52,6 mkr – till Bonnierföretagen som uppkommit i samband med de interna transaktionerna under den fjärde tranchen bidrog också till att ge bolaget en låg soliditet. Redan mot slutet av 1976 torde det därför ha stått klart att det planerade introduktionspriset för Grafoprintaktien om 150 kronor inte skulle vara möjligt att nå.⁵⁴

Situationen var onekligen besvärande. Samtidigt som börsintroduktio-

nen av Grafoprint skulle ske mitt i en lågkonjunktur med en svag utveckling för företaget, var introduktionen nödvändig. Transaktionerna hade genomförts för att möjliggöra denna omstrukturering och skattemyndighetens krav på utförsäljning till allmänheten gick inte att ändra på. Läget förvärrades ytterligare under början av 1977, då även Solna Offset uppvisade förlust.⁵⁵ När utförsäljningen av företagets aktier skedde i mitten av februari 1977 förväntades årsförlusten uppgå till närmare 30 mkr. Försöken att stärka soliditeten genom en riktad emission till Bonnierföretagen hade inte heller lett till att läget förbättrats på något mer påtagligt sätt.⁵⁶

För att få en tillfredsställande täckning på aktierna valde man därför från Bonnierkoncernen att i en första introduktion endast släppa 6 procent av aktiekapitalet till allmänheten. Före 1980 var dock tanken att ytterligare 240 000 aktier skulle säljas, vilket skulle göra att företaget till 30 procent skulle komma att ägas av utomstående.

Börsintroduktionen blev också ett bakslag. I stället för de 150 kronor per aktie som man hoppats på, kom introduktionskursen att ligga på 60 kronor. Den inledande börshandeln gav aktien ett obetydligt högre värde än introduktionskursen – ca 70-75 kronor.

Det visade sig också att Grafoprints förlust i stort sett helt var kopplad till Billingsforskoncernen och relativt kort efter börsintroduktionen inleddes också arbetet med att avyttra Billingsfors. I maj 1977 återupptogs tidigare avbrutna diskussioner om samarbete mellan Vänerskog, Uddeholm och Billingsfors för att om möjligt rationalisera och samordna skogsverksamheten i Värmland och Dalsland. För Billingsfors var detta samarbete intressant eftersom man den vägen kunde finna avnämare för den egna produktionen av pappersmassa samtidigt som försörjningen av skogsråvara säkrades. Diskussionen utmynnade slutligen i att Grafoprint sålde Billingsfors till Vänerskog för 41 mkr. För att affären skulle kunna genomföras tvingades dock Grafoprint lämna ett koncernbidrag till Billingsfors på 16 mkr. Samtidigt uppskattades substansvärdet i Billingsfors till ca 100 mkr.⁵⁷ Det dåliga utfallet av affären kan dels förklaras av den konjunkturella situationen, med stor osäkerhet för skogsindustrins framtid, men kan också hänga samman med att släkten Bonnier – som huvudägare till Grafoprint – efter 25 år som ägare funnit kapitalbehovet för betungande för att modernisera Billingsfors till en livskraftig enhet. I den rådande omstruktureringen av skogsindustrin var nämligen Billingsfors allt för litet för att klara den långsiktiga överlevnaden.

Halmstadsprocessen

Bland de händelser som under 1970-talet påverkade Bonnierföretagen men särskilt bröderna Albert jr och Simon Bonnier var anklagelserna mot dem om grovt valutabrott. Denna process inleddes vintern 1974/75 och kom inte att få sin slutliga upplösning förrän 1983 då kammarrätten i

Göteborg som sista instans friade Bonnierföretagen från skatteflykt. Tidigare hade då såväl tingsrätten i Halmstad som hovrätten i Göteborg friat bröderna Bonnier från ansvar.

Albert Bonnier jr hade redan under hösten 1974 fått kännedom om att riksskatteverket förberedde en undersökning mot delar av släkten Bonnier. En god vän – men inte affärsbekant – hade då besökt Albert Bonnier jr på kontoret på Torsgatan och meddelat att han via en tredje person hört att skatteverket gjorde undersökningar om Bofö, gällande smuggling av pengar ur landet och underlåtenhet att deklarerar betydande belopp. Inom kort skulle polisen genomföra husrannsakan på företagskontor i olika delar av landet och i privathem för att säkra bevis.⁵⁸

Albert Bonnier jr satte detta i samband med brev som några månader tidigare skickats till släkten Bonnier och som var riktade mot judar i allmänhet och släkten Bonnier i synnerhet. I dessa brev angreps Bonniers stöd till judiska intressen genom *Dagens Nyheter* och *Expressen*. I breven fanns också en hotbild som bland annat innebar att släkten Bonnier skulle skandaliseras genom att man kunde visa på skatteflykt via affärsrelationer i Schweiz och Liechtenstein.⁵⁹

Hot mot företagsledare var vid denna tid ingen direkt ovanlighet, men Albert Bonnier jr beslöt ändå att ta kontakt med advokaten Hans Ulric von der Esch, som tidigare varit anställd inom Bonnierkoncernen. Denne kunde efter en tids undersökning konstatera att uppgifterna om att det pågick en skatteundersökning mot Bonniers var korrekta. Han kunde också meddela att det fanns möjlighet att via en utlandssvensk köpa det utredningsmaterial som förvarades hos riksskatteverket och som skulle utgöra grunden för anklagelserna. Von der Esch och Albert Bonnier jr var helt överens om att någon sådan affär inte skulle genomföras, men att man skulle förhålla detta besked till kontaktpersonen för att på så sätt hålla kanalen öppen.⁶⁰

Under hösten 1975 inleddes en serie förhör med personer inom det av Bonnierföretagen ägda Duni Bilå och Sprinter i Halmstad. Misstankarna om skatteflykt grundades på uppgifter från en tidigare anställd direktör i Sprinterföretaget och handlade framför allt om hur företagets utländska licensintäkter hanterades. Under hösten 1975 kallades Bonnierföretagens utlandschef Simon Bonnier till polisförhör och i januari 1976 även Albert Bonnier jr.⁶¹

Efter ytterligare ett års utredningsarbete inleddes i januari 1977 rättegången mot Simon och Albert Bonnier jr. Bröderna Bonnier åtalades för att via ett bolag i Liechtenstein – Mecatron – ha fört ut kapital ur Sverige, eller snarare undvikit att ta hem vinster för beskattning. De intäkter som ett av Sprinter Systems patent genererade på den utländska marknaden överfördes enligt ett avtal från 1961 till Mecatron. Detta hade inneburit att sammanlagt drygt 4 mkr inte tagits hem till Sverige. Skälet till detta menade åklagarmyndigheten var att undvika skatt. Bröderna Bonnier hävdade dock att Mecatrons inkomster hade använts till

humanitär verksamhet. Bakom detta arrangemang låg Tor Bonniers önskan efter andra världskriget att hjälpa judar. Såväl tingsrätten som hovrätten i Göteborg avvisade anklagelserna mot bröderna Bonnier och dessa frikändes helt.

I dag framstår denna process som en bland andra skatteprocesser. För Albert Bonnier jr kom både anklagelserna och processen att sätta djupa spår, inte minst för att han upplevde att processen fick en politisk prägel. Förhållandena i Sverige präglades fortfarande av de radikala strömningarna som nått landet i slutet av 1960-talet. I tidningspressen, företrädd av *Aftonbladet* men också Bonnierägda *Dagens Nyheter*, var kapitalägare och företagare utsatta för en skarp kritik. Särskilt animerad blev relationen mellan Albert Bonnier jr och Sven-Ivan Sundqvist, som var huvudreporter på *DNs* ekonomisida, där Albert uppfattade Sven-Ivans skrivelser som personförföljelse. Kritiken mot bröderna Bonnier kom också från det socialdemokratiska partiet. Inför det stundande valet kunde det också, menade Albert Bonnier jr, vara viktigt att regeringen visade sig handlingskraftig mot kapitalägarna. En fällande dom skulle otvivelaktigt stärka de socialdemokratiska positionerna inför valet.⁶²

Rättegångens politiska betydelse, menade Albert Bonnier jr, var också tydlig i TV2:s nyhetskommenterande program *Rikets affärer* i maj 1977. Efter tingsrättens friande dom men innan dom avkunnades i hovrätten ägnades ett särskilt program åt skattemålet mot bröderna Bonnier. Albert Bonnier jr uppfattade antydningarna om skuld som upprörande. Dessutom vände han sig mot att reportaget sändes innan slutlig dom avkunnats. I denna uppfattning fick han också stöd från flera håll. Advokat Henning Sjöström gick i en insändare i *Svenska Dagbladet* till angrepp mot just TVs hantering och konstaterade att huvudregeln för all publicitet: "Föregrip inte en domstols eller därmed jämförbar myndighets avgörande genom att taga parti i skuldfrågan" hade åsidosatts. Sjöström menade att det aktuella TV-programmet hade formats till en rättegång, vilket var oacceptabelt. I det stora hela överensstämde denna ståndpunkt med såväl Albert Bonnier jrs som hans advokats uppfattning.⁶³ Den medåtalade Simon Bonnier uppfattade dock inte rättegången på samma sätt. Den politiska aspekten såg han som oväsentlig. Processen var i stället en effekt av hur skattelagstiftningen tolkades.⁶⁴

En värdering i efterhand ger knappast belägg för att processen i sig var politisk, det skulle för övrigt vara främmande för det svenska rättssamhället. Däremot kan det naturligtvis inte uteslutas att processen utnyttjades av politiska intressen. Av större betydelse var dock hur händelserna påverkade Albert Bonnier jr och hans engagemang för svensk ekonomi mer långsiktigt. På denna punkt förefaller skatteåtalet inte ha haft någon direkt effekt, trots att Albert Bonnier jr kände en bitterhet mot hur man i Sverige "belönade" en entreprenörs insatser för att utveckla landets näringsliv. Däremot kan händelserna ha medverkat till en större försiktighet i företagens skötsel för att inte drabbas av denna typ av problem.

Bonnierkoncernens omorganisation

Samhällsutvecklingen under 1970-talet berörde emellertid Bonnierkoncernen även mer direkt. En viktig förändring i synen på relationen mellan företagsägare och anställda var införandet av medbestämmandelagen (MBL) 1976. Genom denna tillförsäkrades de anställda insyn i företagets verksamhet och under vissa förhållanden – vid viktigare förändringar i företaget – även förhandlingsrätt med arbetsgivarna.⁶⁵

För Bonnierföretagen kom denna lagändring att bidra till ändringar i förvaltningen av koncernen. Fram till början av 1970-talet hade de faktiska besluten om koncernens skötsel fattats inom en mycket begränsad krets av människor. Den löpande verksamheten hade framför allt letts av Albert Bonnier jr och en mindre grupp från direktionen.

Ägarnas kontroll över verksamheten hade hanterats via förvaltningsrådet eller genom personliga kontakter mellan delägarna. Styrelserna i de olika företag som ingick i Bonnierkoncernen hade däremot i stort sett saknat betydelse. Det var endast i undantagsfall som styrelserna sammanträdde – vilket även gällde moderbolaget Bonnierföretagen – utan de för bolagets verksamhet nödvändiga besluten, som till exempel konstituering av styrelse, fattades per capsulam. Med medbestämmandelagen skulle hela denna beslutsprocess komma att ändras. Med hänvisning till lagen och till hur beslutsstrukturen såg ut kunde de anställda kanske också med rätta hävda att man borde finnas representerad i handelsbolagens styrorgan, till exempel förvaltningsrådet.

Denna förändring var dock bara början på en större omvandling av Bonnierföretagens beslutsfunktioner under senare delen av 1970-talet och början av 80-talet. Dessa gällde såväl hur ägarnas insyn och beslutsmöjligheter skulle organiseras som hur koncernens dagliga skötsel skulle hanteras. Den omvandling som tog fart var resultatet av såväl samhällets förändringar som inre omständigheter inom koncernen med en stark ökning av antalet yngre delägare i koncernen och en annalkande succession i koncernens ledning.

År 1976 tillsattes inom familjen Bonnier en särskild så kallad rapportgrupp för att se över hur ägarutövning och insyn var organiserad. Denna grupp hade som särskild uppgift att skapa ett familjeforum där delägarna kunde träffas för att diskutera koncernens utveckling. Det var också särskilt viktigt att den yngre generationen på detta sätt kunde ta mer aktiv del i familjeintressena för att man på längre sikt skulle kunna hålla samman koncernen.

Förvaltningsrådet skulle kunna vara en naturlig samlingspunkt för delägarnas intressen, men behövde då reformeras, bland annat genom att de fyra då aktiva släktgrenarna, det vill säga Gerard, Johan, Lukas och Albert Bonnier jr, vardera var representerad av minst två medlemmar i förvaltningsrådet. Därigenom skulle kontakterna mellan koncernens delägargrupper och generationer kunna förbättras. Förvaltningsrådet skulle sam-

manträda minst fyra gånger per år i samband med tertialbokslut och budget. För att skapa en bättre kontakt mellan rådet och delägarna skulle även någon medlem av förvaltningsrådet förbereda de frågor som delägarna ville ha behandlade i rådet.⁶⁶

Förvaltningsrådet kom dock inte att spela den roll som man avsett. Det var i stället det ombildade Handelsbolagens arbetsutskott (HAU), vilket fungerade som styrelse för handelsbolagen, som kom att bli forum för ägarnas diskussion rörande företags fortbestånd och framtid. Dessa frågor handlade framför allt om långsiktig strategi för koncernen, medan man inte alls skulle besluta i operativa frågor. Bland de strategiska frågorna återfanns bland annat formulering av avkastningskrav, mål och inriktning för verksamheten på lång sikt samt vilken branschstruktur som koncernen skulle ha fortsättningsvis. HAU's uppgift var framför allt rådgivande, men inom arbetsutskottet kunde också speciella uppgifter eller utredningar genomföras (se figur I:7).⁶⁷ I HAU engagerades framför allt koncernens aktiva släktmedlemmar, men det fanns också möjlighet att ta in såväl vd som vice vd vilket på sikt öppnade för utomstående att ta del av handelsbolagens förvaltning. Vid HAU's möten skrevs egentligen inga protokoll, men i realiteten förde koncernens vice vd Erik Annergren minnesanteckningar. Vid handelsbolagens delägar möte 1987 ersattes arbetsutskottet av en styrelse och samtidigt infördes skrivna protokoll på mötena.

Som komplement till det seniora arbetsutskottet infördes genom Olle Måbergs försorg en särskild junior HAU där frågor från den yngre generationens delägare kunde samlas för att föras vidare till Handelsbolagens arbetsutskott. Junior HAU skulle också kunna fungera som plantskola för den yngre generationens delägare. Genom junior HAU kunde yngre delägare tilldelas en mentor. Dessutom förmedlades "utbildningsposter" till exempel som suppleant i bolagsstyrelser.⁶⁸

Bakom denna utveckling av handelsbolagens organisation låg inte bara omvärldsförändringar. Koncernen stod inför sin mest genomgripande omvandling sedan 1950-talet. De ledande positionerna innehades av personer som började närma sig pensionering. Ett generationsskifte stod för dörren. Under sådana omständigheter var det nödvändigt att skapa insyn och möjlighet för delägarna att träffas.⁶⁹

Samhällets utveckling ledde även till att synen på företagsägandet förändrades. Genom de anställdas inflytande i företagen påverkades ägarnas suveräna roll. Den traditionella bilden av ägaren i toppen av organisationen hade börjat förändras. Detta innebar emellertid inte att ägarnas ansvar skulle komma att minska. Tvärtom fanns nu mer än någonsin behovet av att ägaren kände ansvar för verksamheten. Med personalens och statens ögon på verksamheten var det nödvändigt att ägarna var engagerade.

Detta innebar att större krav skulle ställas på personlig företagskunskap hos ägarna än tidigare. Men det innebar också att rapportering och ekonomisk analys måste förbättras hos både koncernföretag och kon-

Figur I:7 Relationen mellan Bonnierkoncernens ägare och ledning vid 1980-talets början



Anm: Med tiden kom koncernens huvudföretag att utökas med AB Bonnierfastigheter och AB Bonnier Invest, medan Frosta från 1980 tappade sin roll som moderbolag i koncernen.

Källa: Bonnierföretagens verksamhetsplan 1985-1990.

cernledning. Genom att koncernen bestod av två delar – de helägda företagen via Frosta och Bonnierföretagen samt det börsnoterade Grafoprint – skulle informationen komma att bli olika. Av börsetiska skäl kunde inte släkten Bonnier få annan information rörande utvecklingen i Grafoprint än de som via börsintroduktionen köpt sex procent av aktiekapitalet. Å andra sidan ställde dock själva börsnoteringen tydligare krav på hur information skulle redovisas till aktieägarna.

För delägarna var det viktigt att informationen från Frosta/Bonnierföretagen förbättrades. Eftersom dessa företag dessutom svarade för huvuddelen av koncernens verksamhet skulle skärpta krav på redovisning och analys få omfattande konsekvenser för såväl koncernledningen som de enskilda koncernbolagen. Under slutet av 1970-talet och början av 80-talet skärptes också informationsflödet från de olika bolagen avsevärt, vilket även kom delägarna till del. Konsekvenserna blev dock störst för

koncernens ledning som på ett mer aktivt sätt än tidigare skulle analysera den information som samlades in, göra direkta besök hos de olika företagen och fatta beslut för den löpande verksamheten. Kompetensen i koncernstaben skulle därför med nödvändighet behöva förstärkas.⁷⁰ Denna utveckling stämde också väl överens med medbestämmandelagens intention, som mer eller mindre förutsatte att företagsledningen var väl-informerad och kompetent.

En annan fråga som handelsbolagens delägare hade att ta ställning till var hur man skulle hantera dem som ville sälja sitt delägarskap. Allt fler av den yngre generationen – barnbarn till Tor och Åke Bonnier – skulle nå myndighetsålder och borde då ha möjlighet att lämna ägandet i koncernen om de så önskade. Visserligen var släktsammanhållningen avgörande för koncernens framtid och successionen, men det fanns knappast anledning att tvinga kvar ointresserade ägare i företaget. Det var i så fall bättre att andelarna såldes till dem som hade intresse av verksamheten. Tack vare en god nativitet fanns ändå förutsättningar för att behålla släktens kontroll över verksamheten. Det fanns dock flera problem förenade med andelsförsäljningen.

En viktig fråga var hur försäljningen av andelarna skulle hanteras. För att en affär skulle kunna genomföras krävdes att det inom den begränsade ägargruppen fanns en köpare. Andelen kunde i princip förvärfvas av vilken som helst av delägarna.⁷¹ Ett problem kunde dock vara att hitta köpare. En transaktion skulle under alla förhållanden innebära en likviditetspåfrestning för köparna, särskilt om säljaren kunde driva upp priset. Man kunde även tänka sig att handelsbolagen löste in andelar till sitt verkliga värde, men det var knappast praktiskt genomförbart mot slutet av 1970-talet, eftersom handelsbolagen hade dålig likviditet.⁷²

Värderingen av andelar i handelsbolagen var ett problem, särskilt då detta kopplades till de olika delägarnas insatser. I denna fråga var Albert Bonnier jr uppenbarligen kluven. I samband med utredningen rörande koncernens organisation 1977 menade han att kompetens och prestationsbelöningar till delägarna borde tas från det bolag i vilket man var aktiv och inte från handelsbolagen. Samtidigt ställde han sig dock tveksam till om passiva delägars andelar skulle värderas lika högt som den ansvarstagande och framgångsrike delägarens. Den passive delägaren hade ju inte bidragit till utvecklingen av förmögenheten.⁷³ Även om värderingen av ägarandelarna inte kopplades till personen fanns det ingen enkel lösning på dessa problem, och frågan om utlösen kom att bli föremål för diskussion vid flera tillfällen under de kommande åren.

Ungefär samtidigt som Grafoprint börsnoterades, förefaller Albert Bonnier jr ha börjat förbereda sig på att lämna posten som verkställande direktör för Bonnierföretagen. Rekryteringen av ny vd för Bonnierföretagen var inte självklart enkel. Inom släkten Bonnier fanns knappast någon aktuell person. Den äldre generationen var obetydligt yngre än

Albert Bonnier jr medan den yngre fortfarande var för oprövad. En person rekryterad utanför släkten skulle åtminstone för en tid – tills någon av släktens yngre medlemmar fått tillräcklig erfarenhet – kunna fungera som vd. Albert Bonnier jr hävdade också att det i framtiden inte var nödvändigt att koncernens operativa ledning hanterades av släktens medlemmar. Via handelsbolagens styrelse fanns goda möjligheter till insyn i koncernen utan att en Bonnier besatt posten som verkställande direktör. Genom att Albert Bonnier jr från maj 1978 koncentrerade sin arbetsinsats till att vara arbetande styrelseordförande illustreras också den ökade betydelse som Bonnierföretagens styrelse tillmättes efter medbestämmandelagens införande. Paradoxalt nog får också inträdet av icke Bonniersläktingar i koncernens högsta ledning ses som ett första steg mot ett generationsskifte i ägandet.

Albert Bonnier jr hade tagit intryck av hur S-E Banken organiserade sin verksamhet, med flera verkställande direktörer samtidigt. Bankrörelselagen tillät denna speciella konstruktion under förutsättning att de verkställande direktörerna hämtades från bankens styrelse. Aktiebolagslagen som reglerade Bonnierföretagens verksamhet tillät dock inte en dylik konstruktion. Däremot skulle det vara möjligt att lyfta bort vissa ansvarsområden från vd och delegera dessa till någon annan styrelsemedlem. De personer som på detta sätt tilldelades speciella befogenheter var dock skyldiga att kollegialt samverka med vd eftersom denna person hade det yttersta ansvaret. L M Ericson hade sedan flera år haft ett vd-kollektiv med en verkställande direktör och ett antal vice verkställande direktörer, som samtidigt var suppleanter i Ericsons styrelse. En liknande konstruktion med delat chefsskap fanns i ASEA där man vid sidan av vd tillsatt en koncernchef som ordinarie i ASEAs styrelse.⁷⁴

De lösningar som användes av ASEA och Ericson förefaller dock inte ha tilltalat Albert Bonnier jr. I stället valdes ett system med rullande vd-ansvar. Under 1950-, 60- och 70-talen hade Bonnierkoncernen fungerat som en plantskola för blivande företagsledare. Traditionellt hade de flesta personerna på ledande befattningar i Bonnierkoncernen rekryterats internt. Detta hade blivit en mer eller mindre medveten policy eftersom det gav koncernledningen goda möjligheter att bedöma hur personer fungerade i olika situationer och om de var lämpade att ta ett arbetsledande ansvar.

Albert Bonnier jr hade varit Bonnierföretagens vd i stort sett sedan bolaget bildades. Även om han skulle vara arbetande styrelseordförande och inte vd, kunde man förmoda att han även fortsättningsvis skulle utöva sin makt över företagskomplexet. Det var därför viktigt att finna en ny vd som kunde fungera väl i kontakterna med Albert Bonnier jr och som också såg på koncernens utveckling på ungefär samma sätt.⁷⁵ Albert Bonnier jr hade också möjlighet att direkt påverka valet av sin efterträdare på vd-posten. Eftersom han ville ha ett system med alternerande verkställande direktörer i Bonnierföretagen skulle han även finna två per-



Jan de Verdier och Olle Måberg 1978 efter det att de tillträtt sina nya befattningar som vd respektive vice vd vid Bonnierföretagen.

soner som kunde acceptera att ingå i denna rotation. Detta val föll på Jan de Verdier som var vice vd i Bonnierföretagen och som tidigare varit vd för Billingsforsgruppen och på Olle Måberg som innehaft olika poster inom koncernens bokförlag, bland annat som vd från 1976.

Enligt den överenskommelse som träffades tillträdde Jan de Verdier som vd för Bonnierföretagen i april 1978 för att sedan sitta i tre år. Därefter inträdde Olle Måberg som vd för tre år, samtidigt som de Verdier intog rollen som vice vd. Under Jan de Verdiers tid som vd var Olle Måberg kvar vid sin gamla tjänst som chef för bokförlagen och därför inte involverad i koncernens allmänna utveckling. Som vice vd hade dock Jan de Verdier inga direkt definierade ansvarsområden.⁷⁶

Konstruktionen med alternerande vd för Bonnierföretagen var inte särskilt lyckad, och inte oväntat kom Albert Bonnier jr att vara mycket aktiv även som styrelseordförande. Detta blev särskilt tydligt under slutet av 1970-talet och början av 80-talet då koncernen hade allvarliga ekonomiska problem. En vd i ett börsnoterat företag hade sannolikt kunnat agera mera fritt.⁷⁷

Handelsbolagens ekonomi och koncernens omstrukturering

Den allt överskuggande frågan för Bonnierkoncernen och dess ägare under slutet av 1970-talet var den dåliga ekonomin. Bonnierkoncernen visade till och med ett negativt resultat verksamhetsåret 1980/81, samtidigt som börsnoterade Grafoprint också brottades med stora ekonomiska problem. Detta drabbade även delägarna – indirekt via uttagen från handelsbolagen och direkt genom att värdet på de privatägda Grafoprintaktierna inte utvecklades som man hoppats.

Handelsbolagens dåliga ekonomi var ett problem som engagerade såväl ägare och företagsledning som jurister och skatteexperter. Delägarnas överuttag från handelsbolagen hade resulterat i en skuld till handelsbolagen på ca 12 mkr. Det var dock inte detta som var det huvudsakliga problemet eftersom skulden åtminstone i princip var frusen. Överuttagen var från slutet av 1970-talet inget större problem. Delägarnas skulder ökade inte längre utan i stället utarbetades planer för hur skulderna skulle återbetalas, och i vissa fall hade också delägarna börjat amortera dessa.

Det största problemet var i stället att handelsbolagen efter Grafoprints börsintroduktion gick med förlust – det vill säga ränteutgifterna var högre än ränteinkomsterna. Detta skulle på sikt urholka handelsbolagens och delägarnas förmögenhet och göra det allt svårare att genomföra den amorteringstakt på HBs reverser som man kommit överens om.

Redan i mars 1977 hade arbetet med att stärka handelsbolagens ekonomi inletts. Vid ett möte – där Albert Bonnier jr var förhindrad att delta på grund av sjukdom – hade Gerard, Johan och Lukas Bonnier enats om att förbereda ytterligare börsintroduktioner av företag från Frosta/

Bofö.⁷⁸ Albert Bonnier jr reagerade dock kraftigt på detta och avvisade en femte tranche. Börsintroduktionen av Grafoprint hade inte varit lyckad utan försvagat såväl detta företag som Bonnierkoncernen i dess helhet.

"Att mot den reella bakgrund som ovan skildras, den kvarvarande koncernen, "familje-Bofö", ytterligare skulle splittras genom avyttring av ett fjärde Bofö-företag till Grafoprint eller genom att redan nu förbereda ytterligare en börsintroduktion förefaller mig orimligt och förhastat.

Att någon delägare p g a personliga önskemål eller dispositioner önskar "realisera sina tillgångar" kan inte utgöra ett avgörande skäl för att ytterligare splittra den ekonomiska gemenskap och värdet av den riskspridning som den kvarvarande koncernen utgör."⁷⁹

Albert Bonnier jr förespråkade inte bara en sammanhållen koncern utan även en fortsatt diversifiering. Kombinationen av olika verksamheter med anknytning till såväl export- som hemmamarknad var basen för en stabil koncern, eftersom man därigenom kunde sprida risker. Genom en ytterligare börsintroduktion skulle koncernen försvagas. Albert Bonnier jr avvisade därigenom de traditionella trancherna som medel för att ge delägarna kapital. I stället menade han att delägarna i högre grad borde engageras i koncernens utveckling och ges en lön i förhållande till det arbete som utfördes.⁸⁰

Det var dock nödvändigt att på något sätt öka handelsbolagens inkomster. En första åtgärd var att stoppa all upplåning till handelsbolagen, om den inte motsvarades av nya realvärden. Ökade upplåningskostnader framtvingade motsvarande högre intäkter. På kort sikt var det sedan nödvändigt att tillföra handelsbolagen ökade inkomster. Albert Bonnier jr menade att det enklast kunde genomföras genom att handelsbolagen förvärvade och drev en vinstgivande rörelse. Denna rörelse skulle under inledningsskedet ge relativt omfattande vinster – för att kompensera för handelsbolagens utgifter – men kunde i ett längre perspektiv minska, eftersom handelsbolagens inkomster förväntades öka. Företaget borde även ha anknytning till Frosta/Bofö-koncernen för att på ett enkelt sätt kunna passas in i denna då handelsbolagen inte längre hade behov av rörelsen. I ett längre perspektiv var det också nödvändigt att stabilisera handelsbolagens intäktsflöden. Man kunde således inte basera sig på intäkter från enbart Bonnierföretagen utan borde även bygga intäkterna på avkastning från fastigheter och aktier.⁸¹

Under hösten 1977 diskuterades även ett samgående mellan Bonnierföretagen och något börsnoterat företag, vilket skulle ge handelsbolagen en ökad inkomst som kunde komma delägarna till del. Denna tanke föll emellertid då delägarna inte kunde enas om en börsnotering av hela Bonniergruppen. I stället aktualiserades åter en utförsäljning av delar av Bonnierkoncernen, till exempel färggruppen eller möbelgruppen, till ett börsnoterat bolag. Handelsbolagen skulle på så sätt få en stärkt ekonomi och tillföras kapital som skulle kunna disponeras av familjemedlem-

marna.⁸² Även detta förslag föll på grund av oenighet bland delägarna.

Diskussionen om koncernens framtida organisation resulterade dock i en konkret förändring som berörde relationen mellan Bonnierföretagen och moderbolaget Frosta. Redan kort efter börsintroduktionen av Grafo-print då Frosta gjordes till moderbolag för den kvarvarande familjekoncernen uppmärksammade man vissa problem med den nya bolagskonstruktionen. Frosta var ett för allmänheten relativt okänt bolag, medan Bonnierföretagen var välkänt. Det fanns därför en stor risk för att bolagen blandades samman och att man måste vara mycket detaljerad vid information till pressen. Den komplicerade företagsuppbyggnaden ökade också byråkratin och gjorde informationsflödena onödigt krångliga. Dessutom innebar uppbyggnaden i två steg med både Frosta och Bonnierföretagen att anställdas representanter skulle finnas med i båda bolagsstyrelserna vilket ökade arbetsbelastningen.⁸³

Behovet av att förenkla koncernens juridiska struktur avspeglades också i de förändringar som kom att genomföras. Från 1 maj 1979, det vill säga i och med att ett nytt räkenskapsår inleddes, bytte Frosta namn till Bonnierföretagen och blev samtidigt ett förvaltningsbolag från att tidigare ha varit ett rörelsedrivande bolag. Alla verksamheter inom koncernen skulle fortsättningsvis drivas av dotterbolag och dotterdotterbolag till Bofö. Det gamla Bonnierföretagen bytte samtidigt namn till Bonship AB och kom att ingå som ett rörelsedrivande dotterbolag till Bofö. Detta innebar en förenkling av koncernstrukturen men förde också med sig en våg av interna företagsöverlåtelse inom koncernen.

Det grundläggande problemet med dålig lönsamhet för koncern och handelsbolag kvarstod emellertid och kom också att förvärras. Bonnierföretagens negativa resultat 1980/81 drabbade både företagen och delägarna och under slutet av 1970-talet och början av 80-talet tvingades man vidta omfattande åtgärder för att säkra koncernens fortbestånd. Utdelning till delägarna kom under dessa förhållanden att bli en mindre viktig fråga.

Omstrukturering och omdaning

Ägarna och Bonnierföretagens organisation på 1980-talet

Utvecklingen under senare delen av 1970-talet hade tydligt visat på en förändring i förvaltningen av Bonnierkoncernen. Det operativa ansvaret för verksamheten hade alltmer lämnat ägarkretsen. Det var inte en konsekvens av ägarnas ointresse eller ledande tjänstemäns företagsledande ambitioner utan en effekt av flera medvetna handlingar. Albert Bonnier jrs beslut att lämna vd-posten för att koncentrera sina insatser som arbetande styrelseordförande i Bonnierföretagen var avgörande för utvecklingen. Detta innebar också att företagsledningens styrning av koncernen inte blev lika uttalad som den annars skulle kunnat bli. Albert Bonnier jr var i högsta grad närvarande även sedan han lämnat vd-skapet. Jämfört med 1960-talet är dock skillnaden påtaglig. Bonnierföretagens direktion hade tillsammans med cheferna för de olika dotterbolagen ett betydande ansvar för den operativa ledningen av verksamheterna. Via olika beslutsinstanser och kontrollorgan fick emellertid ägarna insyn i verksamhetens utveckling, vilket gjorde det möjligt att fatta de strategiskt avgörande besluten för koncernens framtid.

Företagsledningens ökade betydelse sammanföll med att koncernen befann sig i en svår ekonomisk situation. Under slutet av 1970-talet och början av 80-talet skedde en omfattande genomlysning av Bonnierföretagens verksamheter som resulterade i en omstrukturering av koncernen – dotterbolag och verksamheter avvecklades och såväl personalkostnader som andra kostnader reducerades. För Albert Bonnier jr var säkerligen detta en smärtsam process. Medan de ledande tjänstemännen oftare ville lägga ned eller sälja olönsamma företag ville Albert Bonnier jr aktivt attackera företagen för att skapa nya produkter och marknader, vilket kunde visa sig kostsamt. Hans intresse var i första hand att utveckla verksamheter. Den ekonomiska situationen särskilt i början av 1980-talet gjorde det dock nödvändigt att se över koncernens inriktning och i denna process kom såväl Jan de Verdier som Olle Måberg, båda i egenskap av Bonnierföretagens vd, att fylla viktiga funktioner.

Diskussionen om koncernens verksamhetsinriktning fördes också på ett mer principiellt plan. Albert Bonnier jr hade tidigare förespråkat en diversifiering av koncernen genom att man etablerade eller förvärvade mindre och utvecklingsbara företag. Många av dessa satsningar hade inte kunnat realiseras på grund av bristande intresse från ledare och ägare eller som en effekt av kapital- och kunskapsbrist.⁸⁴ Frågan om vilken typ av verksamhet som Bonnierföretagen skulle ägna sig åt aktualiserades också av handelsbolagets arbetsutskott. Vid mötet i februari 1982 presenterade Albert Bonnier jr och Olle Måberg sin syn på koncernens ut-



Lukas Bonnier föddes 1922 och tillträdde som vd för Å&Å 1957 – en post som han behöll fram till 1978. För en kortare period 1980–1982 återgick han som vd i tidskriftsförlaget, men koncentrerade sig från 1982 helt på ordförandeskapet i Å&Å. Lukas Bonnier efterträdde Albert Bonnier jr som ordförande för Bonnierföretagen i januari 1989 och stannade i denna position fram till 1992. Under Lukas Bonniers tid som chef för Å&Å utvecklades nya områden som specialtidningar, serietidningar och affärstidningar, men även den internationella marknaden.

veckling. Framför allt behandlades de olika dotterbolagens möjligheter att på lång sikt ge en god ekonomisk avkastning. Diskussionen vid mötet fokuserade framför allt på de ekonomiska aspekterna på koncernens verksamhet – dels hur Bonnierföretagen i sin helhet skulle kunna konsolideras, dels vilka företag som hade framtida ekonomiska förutsättningar att överleva. Diskussionen avslöjade också vissa meningsskiljaktigheter mellan delägarna. Bland annat var Lukas Bonnier kritisk till att man inte genomfört en hårdare sanering bland Bonnierföretagens dotterbolag.

"Lukas Bonnier: Herr ordförande, jag avser ingen detaljdiskussion. Jag avser att föreslå i den här församlingen att man prioriterar upp behovet av att göra sig av med olönsamma företag, med förlustföretag. Och prioritera upp det på ett likvärdigt plan med att utveckla på sikt de företag som är tillräckligt lönsamma.

Albert Bonnier jr: Ja, jag kan för min del inte godta det, därför att vi måste i koncernen ha något eller några företag som vi har som utvecklingsföretag för att använda Olles begreppsflora. Jag kan inte godta det. Jag tror inte vi gör rätt."⁸⁵

HAUs februarimöte bidrog till en mer allmän diskussion om Bonnierföretagens utveckling. I en PM "Koncernen sommaren 1982" presenterade Albert Bonnier jr kort samtliga företag i koncernen och sin syn på deras utvecklingsbarhet och framtid. Skriften riktade sig till samtliga delägare i Bonnierkoncernen och Albert Bonnier jr uppmanade alla som önskade att komma in med synpunkter. Återigen vände sig Lukas Bonnier mot hur olika företag inom koncernen i allt för hög grad "gjordes om" för att i ett längre perspektiv kanske ge en bättre avkastning. Han såg detta som huvudproblemet för koncernen. Under krisen i början av 1980-talet hade alltför många företag hållits under armarna. Rensningsarbetet hade därför inte gått tillräckligt snabbt. Lukas Bonnier konstaterade att:

"Det är min uppfattning att vi inte i tid har gjort oss av med företag vars framtidsmöjligheter realistiskt sett borde ha bedömts som alltför tveksamma, endera på grund av den synnerligen ogynnsamma konkurrenssituationen (som regel för små, jämfört med konkurrenterna), eller på grund av känslomässiga bindningar till dess ledning...

Ett sådant alternativ anser jag t ex föreligger när det gäller ditt förslag till koncentration till hälsovårds- och medicinområdena. Jag ser dessa förslag som en fortsatt ambition att "laboratoriearbete" med en ytterst löslig företagskombination och utan en realistisk konkurrensbedömning."⁸⁶

Carl-Johan Bonnier, son till Johan Bonnier och blivande vd och styrelseordförande för Bonnier AB, var inne på samma linje när han betonade att koncernen måste satsa på de verksamheter som gav maximal kapitaltillväxt. Detta innebar att man skulle lämna de områden där dotterföretagen hade en svag marknadsställning för att koncentrera sig på områden där man hade en relativ dominans. Medieområdet med serietidningar, affärstidningar och bokutgivning var verksamheter där man även i framtiden kunde förväntas ha en mycket stark marknadsposition, men även Duni Bilå bland industriföretagen var en verksamhet som man borde satsa på.⁸⁷

Ungefär samtidigt som diskussionen om Bonnierföretagens framtid ägde rum, engagerades en konsultfirma för att se över koncernens organisation, styr- och kontrollsystem. Utredningen kom därigenom att bli en utvärdering av systemet med divisioner som införts 3-4 år tidigare. Konsultrapporten pekade bland annat på att Bonnierföretagens starka diversifiering gjorde det svårt att klart uttala sig om hur koncernen skulle allo-

keras resurser. Huvuddelen av koncernens verksamhet låg inom medieområdet och där hade både ägare och Bonnierföretagens ledning en stark kompetens. Koncernledningen borde därför göra en grundligare analys av industridivisionernas framtida tillväxtmöjligheter. Konsultrapporten var också kritisk till den genomförda divisionaliseringen på industrisidan, eftersom resultatenheterna fortfarande var för små och för många. Koncernledningens arbete hade därigenom huvudsakligen inriktats på problemföretag utanför mediesektorn. För att skapa en mer balanserad struktur på koncernen borde man skapa tre huvudgrupper – tidning, bok och industri – vilka i sin tur kunde bestå av divisioner till vilka man kunde föra samman företag med klara samordningsfördelar.⁸⁸

Såväl delägarnas diskussion som konsultrapporten lyfte fram Bonnierföretagens diversifiering som ett problem. Bakom detta låg främst koncernens ekonomiska svårigheter i början av 1980-talet. Det var då som ägare och ledning för första gången på allvar började diskutera koncernens verksamhetsinriktning, ägarnas roll och hur företagen skulle styras. Framväxten av företagskonglomeratet under 1960- och 70-talen hade i stort sett aldrig diskuterats. Koncernens och således även delägarnas ekonomi, var det som egentligen ledde till att delägarna mer allmänt började engagera sig i koncernens utveckling.

Händelserna i början av 1980-talet visar också på olikheter i synsättet på hur Bonnierföretagen skulle utvecklas i framtiden. Även Albert Bonnier jr som drivit fram industriengagemanget tvingades acceptera avvecklingen av vissa rörelser. Trots att det bland flera av delägarna fanns kritik av koncernens strukturella uppbyggnad, förefaller dock ingen vid denna tid direkt ha ifrågasatt själva konglomerattanken. Ännu så sent som i juni 1987 konstaterade Olle Måberg att han på sikt förutsåg en ökad satsning på industrisektorn eftersom man inte kunde utesluta framtida politiska ingrepp och regleringar av mediesektorn.⁸⁹

Koncernen omstruktureras

Tanken på en diversifierad koncern levde kvar till början av 1990-talet, men kom då snabbt att omprövas. Flera förändringar i såväl omvärlden som inom koncernen bidrog till denna omsvängning. Den statliga politiken som tidigare varit starkt reglerande på medieområdet började successivt att luckras upp. Införandet av betal-TV var ett första steg som följdes av en ökad etableringsfrihet på etermediemarknaden.

Albert Bonnier jr hade under 1980-talet tvingats acceptera att flera av de industrisatsningar som han varit med om att bygga upp såldes eller avvecklades. Någon genomgripande ändring av företagspolicy var det dock inte fråga om under hans livstid. Konglomerattanken med en stark industrigrupp som helst skulle svara för 50 % av koncernens omsättning var fortfarande bärande, trots att utvecklingen i näringslivet i övrigt sedan flera år talade om behovet av specialisering och kompetensutnytt-



Släkten Bonnier på Manilla 19 juni 1991. Främre raden från vänster: Jeanette Bonnier, Charlotte Bonnier, Jan Bonnier, Lukas Bonnier, Johan Bonnier, Hans-Jacob (Nisse) Bonnier, Eva Bonnier, Martina Bonnier och Åke Bonnier. Andra raden från vänster: Karl-Otto Bonnier, Albert Bonnier, Jacqueline Campaigne (skymd av Lukas Bonnier), Simon Bonnier, Margaretha (GaGa) Bonnier, Pontus Bonnier och Jenny Engström. Tredje raden från vänster: Karl-Adam Bonnier, Jenny Forsell, Carl-Johan Bonnier, Marcus Forsell, Dan Bonnier och David Bonnier (delvis skymd av H-J Bonnier). Längst bak: Jonas Bonnier.

jande inom mer smala verksamheter.

I utredningar visades också att Bonnierföretagens satsning på industri inte varit den ekonomiskt mest gynnsamma. Varken ägare eller ledning i Bonnierföretagen hade haft tillräcklig kunskap för att driva verksamheter i branscher utanför mediesektorn. I och med att möjligheterna för en utveckling av medieverksamheten förändrades mot slutet av 1980-talet fanns dock förutsättningar att ompröva koncernens verksamhetsinriktning.

Albert Bonnier jr hade varit den inom delägarkretsen som framför allt värnat om konglomeratet. Ur riskspridningsperspektiv ansåg han det avgörande att man bedrev olika typer av rörelser inom samma koncern. Redan under Albert Bonnier jrs livstid ökade dock investeringarna på mediesidan bland annat genom köp av Mariebergsaktier. Det är dock sannolikt att omvandlingen mot ett mer renodlat medieföretag kom att

ske snabbare genom Albert Bonnier jrs död i april 1989.

Under Lukas Bonniers ordförandeskap i Bonnierföretagen inleddes arbetet med att ta fram en ny strategisk plan. Mediebranschen hade under de närmast föregående åren omvandlats och utvecklats, så att kravet på riskspridning som tidigare hanterats genom industrisatsningen nu kunde ske genom insatser inom olika medieområden.⁹⁰

I den nya strategiplanen gjordes en prioritering av de olika områden som var av särskilt intresse för Bonnierföretagen. Framför allt ville man satsa på nya områden, men också utveckla koncernens internationella engagemang.

Utöver detta angavs bokutgivning i Norden, utlandsetablering av dagstidningar och nordisk filmproduktion som intressanta områden. Där- emot skulle man undvika en expansion inom den svenska dagstidnings- marknaden såväl vad gällde egna etableringar som uppköp.⁹¹

Varken den nya strategin i sin allmänna utformning eller strategins tillämpning i konkreta fall genomfördes utan diskussion. Tvärtom fanns det inom delägarkretsen flera personer som motsatte sig en neddragning av industrisektorn. Samtidigt som dessa problem skulle lösas hade man också att hantera de ekonomiska problem som uppkom som en följd av 1990-talets finanskris och lågkonjunktur.

"Limpan" och ägarorganisationen därefter

Fram till mitten av 1970-talet hade Bonnierkoncernens struktur i mycket varit beroende av delägarnas privatekonomiska övervägande. Tillgångar hade sålts mellan bolagen i syfte att göra det möjligt att till lägsta möjliga skatt lyfta ut kapital från koncernen. I detta sammanföll inte företags- ledningens (Albert Bonnier jr) och delägarnas intressen. Delägarna ville få ut största möjliga kapital för eget nyttjande, medan företagsledningen såg det som en fördel om så mycket som möjligt kunde stanna kvar som arbetande kapital i koncernen. Albert Bonnier jr ville ogärna se en kon- cern som led av kapitalbrist.

Från 1970-talets slut hindrade lagstiftningen genomförandet av nya trancher. Från och med Grafoprintaffären och fram till 1979 låg den årliga utbetalningen till delägarna på ca 3,3 mkr. Därefter höjdes de årliga betalningarna till drygt 4,9 mkr, fram till och med 1987, då såväl de gamla reverserna som Grafoprintreverserna skulle vara betalda.⁹² För vissa delägare skedde dock en reduktion av de belopp som betalades ut på grund av tidigare ackumulerade skulder från överuttag.⁹³

Genomförandet av dessa betalningar komplicerades av såväl koncer- nens dåliga ekonomiska resultat som den svaga Grafoprintkursen. För att inte pressa Grafoprints kurs ytterligare försökte man förhindra försälj- ning av "privata" Grafoprintaktier från handelsbolagen genom att Bofö årligen förband sig att köpa en del av dessa aktier. Hur stor mängd stod i direkt relation till koncernens ekonomiska resultat.⁹⁴ Genom detta fick

man för första gången ett ersättningssystem för delägarna som påminde om aktiebolagens årliga utdelning, det vill säga baserat på ett kortsiktigt resultat.

På detta sätt skulle handelsbolagen tillföras kapital som kunde betalas ut till delägarna, men genom att kursutvecklingen på Grafoprintaktierna var fortsatt svag kom man att ställas inför problem. När man 1979 gjorde upp amorteringsplanen för HB-reversen hade man kalkylerat med en stabil ökning av Grafoprintaktiens kurs. Mot slutet av 1982 skulle den enligt förväntningarna ha varit 200 kr, men den låg då på endast 115 kr. Bakom denna ogynnsamma utveckling låg naturligtvis de ekonomiska problemen i Grafoprint, eller med andra ord utvecklingen i Solna Offset. Genom att Duni Bilå uppvisade ett relativt tillfredsställande resultat skulle det vara möjligt att bryta ut denna del av Grafoprint för att göra en separat börsnotering eller sälja till en annan ägare. Även andra alternativ till hantering av Grafoprintkoncernen diskuterades inom släkten, men någon lösning gick inte att få fram på kort sikt.⁹⁵ I stället ville man se över hela den juridiska organisationen av Bonniers intressen.

I samband med de tidigare trancherna hade koncernens juridiska uppbyggnad omprövats mer eller mindre kontinuerligt framför allt med hänsyn tagen till genomförda och förväntade förändringar i skattelagstiftningen. Efter Grafoprints börsintroduktion kom dessa analyser att ske med mindre intensitet. Det var nu viktigt att se över hela koncernens organisation för att skapa största möjliga flexibilitet såväl för koncernens utveckling som för att säkerställa delägarnas ekonomi och också göra det möjligt att på sikt lösa ut delägare ur koncernen.

I de utredningar som presenterades 1983 pekade man på handelsbolagens centrala roll för att hålla samman koncernen och ägandet. Den diskussion som förts under flera år hade framför allt gått ut på att säkra kapitaltillförseln till handelsbolagen så att det skulle vara möjligt att genomföra de utbetalningar till delägarna som var beslutade till och med 1987. När dessa väl var genomförda skulle handelsbolagens roll i stort sett vara att hantera personkonton och fungera som servicekontor åt delägarna. I ett utredningsförslag ville man dock på längre sikt göra handelsbolagen till ett mer aktivt instrument för släktens gemensamma ägande. Detta innebar bland annat att handelsbolagen skulle tillföras egna medel och att de på ett mer aktivt sätt skulle kopplas till Bonnierkoncernens organisation.⁹⁶

Bakom det nya förslaget till omorganisation av Bonnierföretagen fanns flera problem som måste lösas, främst vad gällde att:

- göra det praktiskt möjligt för "inlåsta" delägare att lämna koncernen,
- klargöra hur utlösen av delägare skulle ske och vilka priser som skulle gälla för andelar,
- förändra utdelningssystemet så att utdelningen till delägarna kunde höjas, vilket var i det närmaste en nödvändighet när förmögenhetsskatten höjdes.

att variera med koncernens årliga ekonomiska resultat. Därigenom kom ägandet i Bonnierkoncernen åtminstone på denna punkt att likna ägandet i vilket aktiebolag som helst. Man valde dock att behålla handelsbolagskonstruktionen eftersom handelsbolaget skulle ha rätt att lösa in egna andelar om en delägare ville bli utlöst – till skillnad mot om ett aktiebolag varit moderbolag.

Genom att delägarna nu tvingades skatta för sina utdelningar – till skillnad från utbetalningarna från trancherna – och som en följd av den ständigt ökande kretsen av delägare kom de summor som lämnade koncernen att bli betydande. För många av de nya delägarna kom ägarandelen att bli mycket liten samtidigt som deras intresse för verksamheten var begränsad, i synnerhet om man inte arbetade i koncernen. Mot denna bakgrund blev det allt viktigare att utforma ett system som gjorde det lättare för delägare att lämna handelsbolagen. En särskild arbetsgrupp tillsattes därför 1992 för att se över hur utträden skulle kunna genomföras.⁹⁹ Detta problem skulle under alla förhållanden bli aktuellt under 1990-talet eftersom det gällande konsortialavtalet mellan delägarna löpte ut.

Grundtanken i den omorganisation som trädde i kraft 1998, var att ett nytt aktiebolag – Albert Bonnier AB (Albo) – bildades för att ersätta handelsbolaget med firma Albert Bonnier som moderbolag för koncernen. Därigenom kom ett aktieägaravtal att ersätta handelsbolagsavtalet från 1953. Fördelen med denna uppbyggnad var att man slapp det solidariska ansvar och de risker som handelsbolagskonstruktionen förde med sig. Man fick i stället ett regelverk som var mer avpassat efter ett företag med ett större antal delägare. Det nya aktiebolaget skulle ägas direkt av handelsbolagens delägare. Det gamla handelsbolaget skulle samtidigt ombildas till en särskild familjestiftelse som inom ramen för sina resurser skulle ansvara för utlösen av familjemedlemmar som ville lämna koncernen. Detta skulle innebära att det gamla handelsbolagets tillgångar överfördes direkt till delägarna samt till den nya familjestiftelsen för att ge denna tillräckliga ekonomiska resurser för en begränsad utlösen av delägare. Familjestiftelsen skulle även ägna sig åt familjesammanhållande och kulturbefrämjande verksamhet.¹⁰⁰

Samtidigt med att Albo bildades antogs regler för prissättning av Albo-aktier och de gamla spärreglerna mot andelshandel mellan släktgrenarna försvann. Genom den nya ägarkonstruktionen ersattes det gamla partneravtal som byggde på ett begränsat antal aktiva delägare med normala regler för aktiebolag, som innebar att passiva och aktiva delägare behandlades lika.¹⁰¹

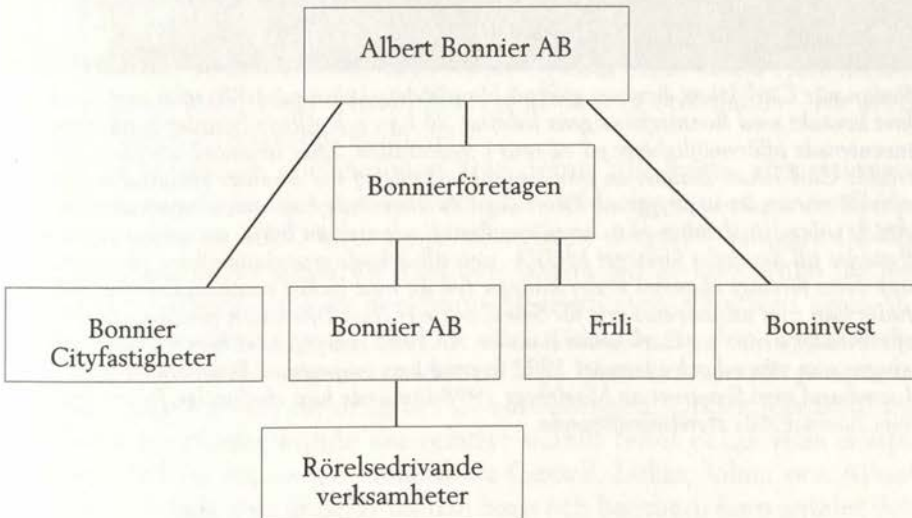
En annan fråga som blev aktuell under 1990-talet var Mariebergs-koncernens roll i Bonniers intressesfär. Redan under 1980-talet hade Bonnierföretagen gjort uppköp av Mariebergsaktier för att säkra kontrollen över verksamheten. Deniavtalet som reglerade ägarrelationen i Marieberg mellan Tor-, Åke- och Kaj-grenen var emellertid uppsägbart från 1999 och frågan var därför aktuell hur avtalet bäst skulle förnyas. År

1995 togs kontakter med Tomas Bonnier – Kaj Bonniers son – för att diskutera förutsättningarna för att Bonnierföretagen skulle köpa Denis röststarka Mariebergsaktier och betala med egna A-aktier och pengar. Förslaget fick ett positivt gensvar från såväl delägarna i Bonnierföretagen som Tomas Bonnier.¹⁰² Efter ytterligare diskussioner enades man om att köpet av Marieberg skulle finansieras med en nyemission i Albert Bonnier AB.¹⁰³ Initialt erbjöds dock Kaj-grenens aktieinnehavare kontanter-sättning för sina Mariebergsaktier, men efter ytterligare diskussioner gavs även Kaj Bonniers barnbarn möjlighet att bli delägare i Bonnierföretagen.

Eftersom samtliga skulle få del av detta erbjudande innebar det att Kaj-grenens representanter åter blev delägare i Bonnierföretagen. Med denna bolagskonstruktion hade således cirkeln slutits ägarmässigt.

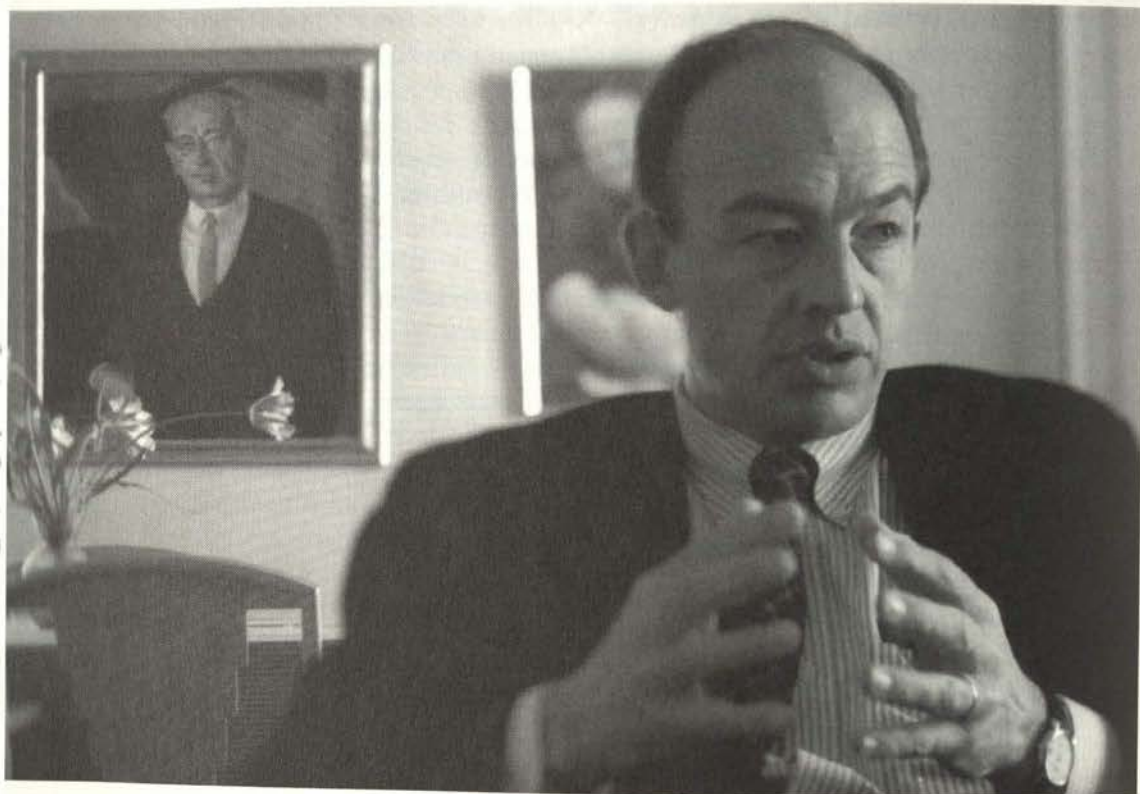
I maj 1998 lämnade Bonnierföretagen ett erbjudande till kvarvarande aktieägare i Marieberg att förvärva deras aktier, vilket accepterades av huvuddelen av dessa och 1999 fördes Mariebergföretagen in som dotterbolag till Bonnierföretagen (se figur I:9).¹⁰⁴

Figur I:9 Bonnierkoncernens struktur 1999



Anm: Mariebergsföretagen ingår som dotterbolag till Bonnier AB

Genom förvärvet av Marieberg kom medieverksamheten att öka i betydelse för Bonnierkoncernen. Sammanlagt svarade medierörelsen 1998 för mer än 90 procent av koncernens hela omsättning. Huvuddelen av den återstående industrirörelsen förvaltades av Frili – dotterbolag till Bofö.



Redan när Carl-Johan Bonnier gick på Handelshögskolan på 1970-talet fick han konkret kontakt med Bonnierföretagens ledning, då han och Albert Bonnier jr tillsammans inventerade affärsmöjligheter på en resa i Sydostasien. Efter avslutad utbildning tillträdde Carl-Johan Bonnier en tjänst som ekonomichef vid Bonnier Hospital Industries som då var under uppbyggnad. Efter något år återvände han som ekonomichef för Å&Ås utlandsavdelning. Han hann emellertid inte mer än börja sitt arbete innan han flyttades till det tyska företaget MUVA, som tillverkade gratulationskort, för att reda upp detta företags ekonomi under knappa två år, med lyckat resultat. Därefter rekryterades han som utlandsansvarig för Semic och när Kurt Björkman pensionerades 1983 efterträddes denne av Carl-Johan Bonnier. År 1988 rekryterades han till koncernledningen som vice vd och i januari 1992 övertog han vd-posten i Bonnierföretagen. I samband med förvärvet av Marieberg 1998 lämnade han chefsstolen för att inträda som Bonnier ABs styrelseordförande.

Koncentrationen på medieverksamhet accentuerades genom en kontinuerlig försäljning av industriföretag, där försäljningsintäkterna bland annat användes för att förvärva Mariebergskoncernen.

Även vad gäller Bonnierkoncernens inriktning har således cirkeln slutit sig. I samband med Bonnierföretagens bildande 1953 låg huvuddelen av verksamheten inom medieområdet med utgivning av böcker, tidskrifter och dagstidningar, medan endast en mindre del utgjordes av övrig industriverksamhet.

Ägarna och successionen

I och med att Albert Bonnier jr lämnade posten som verkställande direktör i Bonnierföretagen 1978, hade frågan om succession inom ägargruppen blivit aktuell. På kort sikt fanns det knappast någon släktmedlem som kunde eller ville ta över vd-posten. I stället hade man valt ett system med alternerande vd som rekryterades från koncernens direktörskrets. År 1980, i samband med att man förberedde Olle Måbergs tillträde som vd 1981, kom frågan om släktens roll i koncernen att diskuteras mellan Gerard och Albert Bonnier jr. Trots sin inställning att företaget väl kunde ledas av någon utomstående framhöll den senare att det på sikt var viktigt att hitta någon inom släkten som kunde ta över.

"Situationen erbjuder, ja, kräver, som jag ser det, en större uppmärksamhet från vår sida på frågan om någon i den yngre generationen ägare kan överta uppgiften att vara Bofös VD inom, låt oss säga 5-7 år."¹⁰⁵

Införandet av junior HAU hade varit ett sätt att tidigt informera och intressera släktens yngre medlemmar för familjekoncernen. Genom att ge yngre släktmedlemmar möjlighet till anställning inom olika delar av koncernen fick dessa också mer direkt kontakt med verksamheten samtidigt som man hade möjlighet att i konkreta problem visa sin förmåga. Den yngre generationen Bonnierdelägare sökte sig också i många fall till koncernen för att få anställning. Inte sällan flyttade man också runt mellan olika delar av koncernen – inom Sverige såväl som utomlands – för att få en helhetsbild av verksamheten.¹⁰⁶

En viktig del av successionen från femte till sjätte generationens Bonnier var den spridning av ägandet i handelsbolagen som genomfördes 1984. I början av 1980-talet fanns visserligen drygt 20 delägare i Bofö, men huvuddelen av dessa var små och kontrollen av koncernen låg hos de aktiva medlemmarna av den femte generationen. Eftersom dessa antingen redan uppnått pensionsålder eller närmade sig den, uppfattades frågan om en överföring av ägandet till den sjätte och sjunde generationens Bonnier som en naturlig del av successionen. Under förutsättning att denna överföring kunde ske relativt snabbt fanns också vissa skattemässiga fördelar att vinna. Genom att Gerard, Lukas, Johan och Albert Bonnier jr delade sina andelar mellan barn och barnbarn kom antalet delägare att mer än fördubblas till 52 stycken 1985. Ägarspridningen gjorde att HAUs roll i koncernen blev tydligare eftersom det var där diskussionen om Bofös utveckling fortsättningsvis kom att föras. Möjligheten att påverka gjorde också att intresset för koncernens utveckling ökade hos den yngre generationen. Någon medveten rekrytering och inskolning av släktens yngre medlemmar förefaller dock inte ha ägt rum, förrän man en bit in på 1990-talet började diskutera dessa frågor inom delägarkretsen.

Rekryteringen av Carl-Johan Bonnier som vd torde dock inte ha kommit som någon överraskning. Hans insatser för koncernen, inte minst in-

ternationellt, hade gjort att Albert Bonnier jr liksom Olle Måberg kommit att uppmärksamma Carl-Johan. Från 1988 inträdde han också som vice vd i Bonnierföretagen. Något omedelbart avancemang till vd-posten efter Albert Bonnier jrs död i april 1989 var det dock inte för Carl-Johan Bonnier. Olle Måberg behöll chefsposten, samtidigt som Lukas Bonnier övertog rollen som styrelseordförande i Bonnierföretagen. Med tanke på att Lukas Bonnier närmade sig 70 års ålder, då han själv tänkt lämna denna post, var dock detta endast en temporär lösning.

Under den omfattande omstrukturering av Bonnierföretagens verksamhet som följde i början av 1990-talet samt den samtidiga lågkonjunkturen, hade det för övrigt varit en mycket otacksam uppgift att inträda som vd. Koncernens omorientering kom i stället att hanteras främst av Lukas Bonnier och Olle Måberg. Carl-Johan Bonnier förefaller dock i allt väsentligt ha delat den uppfattning som fanns bland flertalet delägare att koncentrera verksamheten till media och han fortsatte även detta arbete efter sitt tillträde som vd 1992.

Sammanfattning och slutsatser

Bonnierkoncernens utveckling sedan bildandet av Bonnierföretagen 1952 illustrerar flera av familjeföretagandets problem. Balansen mellan **företagets kapitalbehov och delägarnas kapitaluttag** utgör kanske det tydligaste exemplet.

Bonnierföretagens bildande och genomförandet av Tranche I motiverades i huvudsak av familjeekonomiska skäl, samtidigt som ägarna förefaller ha varit väl medvetna om företagets framtida kapitalbehov. Överuttagen efter Tranche I och II på sammanlagt 13 mkr och efter Tranche III på ytterligare 19 mkr i löpande priser, pekar dock på en viss brist på ansvar för verksamheten från delägarna.

Genomgångar av de olika delägarnas ekonomiska situation och av lagstiftningen gjordes kontinuerligt för att se hur man på det mest skattebilliga sättet kunde lyfta ut kapital ur företaget. Detta innebar sammantaget att Bonnierkoncernens struktur inte bara under 1950- och 60-talen utan även under 1970-talet kopplades till släktens behov av privatkapital. Genom att man via interna transaktioner inom koncernen kunde lyfta fram dolda värden som företagen ackumulerade, fanns det möjligheter för delägarna att minimera skatten på de uttag som gjordes. Detta gjorde också uttagen relativt billiga för koncernen.

De tre första trancherna skilde sig därigenom inte på något avgörande sätt från varandra, även om genomförandet av dessa transaktioner kom att variera från gång till gång beroende på lagstiftningens utformning. I den fjärde tranchen inträdde emellertid något principiellt nytt, eftersom delar av koncernen börsintroducerades. Genomförandet av den serie av transaktioner som den fjärde tranchen innebar kom att ske mycket snabbt. För att man efter dispens från skatteverket skulle få möjlighet att genomföra de transaktioner som skulle ställa kapital till förfogande för handelsbolagens delägare, krävdes att man öppnade koncernen för externt ägande. Stark tidspress bland annat till följd av nya skatteregler gjorde att introduktionen av Grafoprint kom att ske i ett konjunkturmässigt mycket dåligt läge. Själva börsnoteringen var därigenom ett misslyckande. För delägarna torde ändå den fjärde tranchen ha varit en framgång, eftersom man genom denna lyckades lyfta ut kapital från koncernen utan allt för höga skatter.

Delägarnas kontantuttag från koncernen hade tidigt varit ett problem som uppmärksammats från flera håll. Bolagets jurister varnade redan under 1950-talet för överuttag eftersom det dels kunde hämma koncernens utveckling dels kunde vara svårt att hantera ekonomiskt och ställa krav på förnyade internttransaktioner. I realiteten fanns dock få möjligheter för vare sig jurister eller andra representanter för koncernens ekonomistab att dämpa delägarnas överuttag.

Även från delägarhåll varnades för allt för stora uttag. Framför allt Albert Bonnier jr men även Tor Bonnier framförde kritik – trots att inte dessa alltid föregick med gott exempel. Framför allt oroades Albert Bonnier jr av att dessa uttag kunde hämma koncernens utvecklingsförmåga. Med tanke på koncernens expansion fram till 1970-talets slut förefaller dock rädslan ha varit något obefogad.

Oavsett om koncernen genom detta dränerades, framstår trancherna som ett "billigt" sätt att föra över kapital till delägarna. Hade delägarna i ett aktiebolag tillförts motsvarande värden efter skatt, så hade företaget med all sannolikt haft svårare att utvecklas.

Genom förändringar i lagstiftningen under 1970-talet omöjliggjordes i princip nya trancher. Varken Tranche III eller IV var dock helt genomförda – med samtliga utbetalningar till delägarna – förrän vid mitten av 1980-talet. Det var först därefter som utdelningen till delägarna skedde med full skattebelastning. I realiteten kom delägandet i handelsbolagen då i allt väsentligt att likna ägandet i aktiebolag.

Trancherna hade också effekter på koncernens organisatoriska uppbyggnad. I själva verket anpassades koncernens struktur efter vilka internttransaktioner som skulle genomföras. Detta innebar förändringar av moderbolag och omflyttningar av koncernbolag men också återkommande namn- och firmabyten för koncernens företag. Detta kunde periodvis skapa en viss oreda och byråkrati, men i grunden påverkades inte företagandet eller ägarnas syn på företagandet.

Ett annat viktigt problem för släktföretag är hur man håller ihop ägandet. Risken för **splittring** finns alltid om olika släktgrenar är representerade i en koncern, men är mest överhängande vid successioner eller vid andra dramatiska förändringar i företaget. I Bonnierkoncernen var splittringstendenserna mest tydliga i samband med att Kaj-grenen lämnade koncernen vid Bonnierföretagens bildande. Bakom detta låg personliga motsättningar mellan Kaj Bonnier och Albert Bonnier jr. Genom att Kaj Bonnier löstes ut ur koncernen bröts den handlingsförlamning som växt fram på grund av motsättningarna. Ur den synvinkeln var förändringen nödvändig.

Kaj-grenen kom inte heller att helt lämna Bonniers intressesfär. Genom samarbetet i *Dagens Nyheter* upprätthölls kontakten mellan släktgrenarna. Den akuta motsättningen mellan Albert Bonnier jr och Kaj Bonnier berörde inte denna del av Bonniers intressen i särskilt hög utsträckning, eftersom Albert Bonnier jr inte engagerade sig på samma sätt i Deni som i Bonnierföretagens verksamhet.

Efter Kaj Bonniers utträde uppmärksammade man inom Bonnierföretagen i betydande utsträckning de problem som kunde uppkomma vid splittringstendenser. Genom handelsbolags- och konsortialavtal ville man undvika en upprepning av problemen. Delägarna bands genom avtalen på ett handfast sätt samman för längre perioder i taget. Under dessa perioder kunde såväl ägarkretsen som verksamheten förnyas men samar-

betet förväntades ändå fungera. Protokoll och brevväxlingar visar också tydligt att det fanns motsatta åsikter hos delägarna om hur koncernen skulle utvecklas. Av avgörande betydelse för koncernens överlevnad var dock viljan att hålla samman. Det förekom visserligen att yngre delägare löstes ut ur ägarkretsen, men detta var inte tecken på splittring utan mer en naturlig följd av att delägarantalet ökade och ägandet spädades ut. Under 1980- och 90-talen ägnades också mer energi från delägarna på att skapa stabila strukturer för utlösen och förbättra skyddet för passiva delägare.

Den aktuella perioden ger också exempel på hur **successionen** på ledande poster genomfördes. Redan 1953 kan man tala om en succession då Albert Bonnier jr stärkte sin ställning genom att tillträda posten som verkställande direktör för Bonnierföretagen. I det läget hade han emellertid redan en stark ställning och knappast någon av delägarna kunde ifrågasätta hans position. Lukas Bonniers ledarskap inom Åhlén & Åkerlund liksom Gerard Bonniers inom bokförlaget kom också med tiden att bli mer fristående från Bonnier-företagen, vilket minskade den potentiella risken för motsättningar.

Efter att Albert Bonnier jr lämnat vd-posten i Bonnierföretagen 1978 följde en period på 14 år då företagets formella ledning bestod av icke-delägare. Detta förefaller dock inte ha skapat några direkta problem. Tvärtom kan detta ha bidragit till att olika släktintressen kunde jämkas samman. Genom att Bonnierföretagens styrelse dominerades av släktmedlemmar och genom att ordföranden var en Bonnier garanterades också delägarnas insyn i koncernen. Någon fara för att kontrollen över företaget skulle lämna ägarkretsen fanns inte.

Rekryteringen av Carl-Johan Bonnier som vd för Bonnierföretagen förefaller ha varit klar redan innan Albert Bonnier jr avled i april 1989. Detta var dock inte resultatet av en medveten och långsiktig rekrytering utan snarare ett resultat av personliga kvalifikationer. Detta var möjligt tack vare att antalet yngre delägare var så pass stort. I en mindre fertil släkt hade det sannolikt varit nödvändigt att på ett tidigt stadium leta upp och skola in de personer som i framtiden skulle leda företaget.

Jämfört med den splittring som skedde i samband med att Albert Bonnier jr tillträdde som vd för Bonnierföretagen måste Carl-Johan Bonniers övertagande av ledningen anses ha skett relativt problemfritt. Detta kan delvis förklaras av att koncernens verksamhetsinriktning redan ändrats innan han övertog vd-ansvaret.

Del II

FÖRETAGANDE UNDER UPPBYGGNAD 1953-1978

Bofö

Bonniers och framtiden

Den svenska ekonomin hade under det andra världskriget förbättrat sitt läge i förhållande till de krigförande länderna. Under åren direkt efter kriget drog man också fördel av det europeiska återuppbyggnadsarbetet. Tillväxten i den svenska ekonomin var stark och den befarade efterkrigsdepressionen kunde undvikas tack vare en god inhemsk och utländsk efterfrågan.

Det fördelaktiga läge som svensk ekonomi hade direkt efter krigsslutet 1945 innebar dock inte att man saknade intresse för förändringar i omvärlden. Även om den svenska ekonomin stod stark var den amerikanska helt dominerande. USA hade under kriget stärkt sin ställning som ledande nation i världen både politiskt och ekonomiskt. Landets position som teknologisk ledare gjorde det också intressant för svenska företag att så snabbt som möjligt efter kriget etablera kontakter med amerikanska företag. Företagsledare reste till USA för att få del av ny teknik och kanske etablera samarbete. Jämfört med USA förbleknade andra länder. Tyskland låg i ruiner och varken den franska eller brittiska ekonomin kunde erbjuda särskilt mycket för svenska intressen.

Såväl den nordamerikanska som den europeiska marknaden expanderade dock från slutet av 1940-talet. Men framtidstron omfattade även andra geografiska områden. Framför allt gällde detta Sydamerika, som av många förväntades bli en snabbt växande marknad med stark egen tillväxt.

Förväntningarna på den svenska marknaden var inte lika positiva. I arbetarrörelsens efterkrigsprogram hade socialiseringsshotet åter aktualiserats. Flera utredningar tillsattes för att utröna om staten skulle nationalisera olika branscher. Även om dessa utredningar inte ledde till någon socialiseringsvåg, uppfattades de på många håll inom näringslivet som ett hot. Om detta direkt gick ut över investeringsbenägenheten i Sverige är dock mera tveksamt. I vilket fall bör det dock ha bidragit till att öka intresset för de utländska marknaderna.

Socialiseringsshotet blev aldrig verklighet, men inom näringslivet fanns ett motstånd mot en alltför omfattande kontroll av företagandet. Kritiken mot socialdemokratin tog fasta på deras strävan att anpassa näringslivet till ett plansystem där friheten att utveckla företagandet var begränsad. Ett exempel på detta var riksbankens styråtgärder för den finansiella sektorn.

Den svenska utvecklingen stod i skarp kontrast till utvecklingen i USA där det privata näringslivet hade stor frihet, så länge man följde anti-trustlagstiftningen. Motsatsställningen till svenska förhållanden stärktes av att USA för många framstod som föregångslandet. Genom att kontakterna med Amerika var relativt intensiva efter krigsslutet kom också

traditioner och erfarenheter därifrån att föras över till Sverige.

Det var mot denna bakgrund som släkten Bonnier efter det andra världskriget – medvetet eller omedvetet – ställdes inför ett viktigt vägval. På vilket sätt skulle koncernen utvecklas? Hur skulle man på bästa sätt kunna få koncernen att växa och säkra ägarnas kapitaluttag? Det fanns fler olika alternativ: En satsning på den nationella medieverksamheten, en utveckling av den internationella rörelsen eller en utveckling av koncernen vertikalt eller kanske rent av i diversifierande riktning. Alla dessa utvecklingsalternativ var möjliga och de gick dessutom i varandra. Det var alltså inte fråga om något definitivt strategival mellan olika avgränsade alternativ utan mera en fråga om vilken utveckling man kunde tänka sig. Det är dessutom oklart om man i Bonnierkoncernens ledning uppfattade eller ens diskuterade vilka olika handlingsalternativ man hade.

Bonnierkoncernen hade redan efter andra världskriget en stark position på den nationella mediemarknaden. På bokmarknaden intog man sedan länge en dominerande roll och genom förvärvet av Åhlén & Åkerlund 1929 hade man skaffat sig en stark position på veckotidningsmarknaden. Genom *Dagens Nyheter* och den nyetablerade *Expressen* dominerade man också dagstidningsmarknaden. En expansion på medieområdet var dock inte helt okomplicerad. Redan på 1940-talet fanns en diskussion om Bonniers starka medieposition. Planhushållnings- och socialiseringsdebatten gav ytterligare bränsle åt kritiken mot släkten Bonnier.

Från vissa politiska grupper, bland annat inom socialdemokratin, fanns en stark kritik mot Bonniers ställning. I en utredning initierad av det socialdemokratiska informationsorganet *Fakta* beskrevs Bonniers ägande och mediekontroll i detalj. *Aftontidningen* tog fasta på detta och liknade Bonniers vid en bläckfisk som sträckte sig in i olika delar av mediasamhället.¹

Med tanke på den politiska situationen i landet var det därför oklart att driva en alltför snabb expansion på medieområdet. I realiteten förefaller Albert Bonnier jr en bit in på 1950-talet ha uppfattat denna marknad som mer eller mindre stängd. Däremot fanns det naturligtvis möjlighet att använda koncernens kunskap och kompetens för att driva en internationell medieverksamhet. Jämfört med traditionell varuproduktion var dock mediemarknaderna starkt nationella. Det var således inte helt okomplicerat att genomföra en internationell etablering inom dessa marknader.

Bonnierkoncernen hade dock även andra verksamhetsinriktningar som var tänkbara för en internationell etablering. Under 1940- och tidigt 50-tal hade man skaffat sig erfarenheter av såväl tillverkning av papper och tryckpressar som tryckfärg och tryckeriverksamhet. Genom bland annat Albert Bonnier jr hade man också fått internationella kontakter inom dessa områden.

Med dessa tidiga industribolag hade Bonniers satsat på att utveckla verksamheter i nära anknytning till medieområdet. Man kan i detta skede

av Bonnierkoncernens utveckling tala om vertikal integrering.

Vid sidan av mediesatsning och internationell utveckling framstår således en utvidgning av industrisektorn som ett alternativ för koncernens framtida utveckling. En mer omfattande industrisatsning skulle sannolikt också kunna knytas till den huvudsakliga rörelsen – det vill säga den skulle på ett eller annat sätt kopplas till medieverksamheten.

Någon protokollförd diskussion om vilken verksamhetsinriktning koncernen skulle ha i framtiden fördes inte. Frågan om balansen mellan inhemsk och utländsk expansion eller relationen mellan media och industri kom därför inte att ventileras förrän en bit in på 1960-talet. Detta är kanske inte så förvånande. Koncernens vinst var ju trots allt inget man kunde förutsätta och även om rörelsen gick bra begränsades möjligheterna att expandera genom Kaj-grenens utträde ur koncernen, som kontinuerligt måste betalas. Koncernens tillväxt var därför inte rationellt strategisk utan skedde mer på ad-hoc basis.

Genom bildandet av Bonnierföretagen (Bofö) 1952 hade förutsättningarna för en organiserad utveckling av koncernen skapats. Bonnierföretagen kunde vara sammanhållande för en i övrigt förgrenad verksamhet. Med Bofö som bas skulle det vara lättare att styra och kontrollera utvecklingen. Uppbyggnaden av en koncernstruktur hade delvis tillkommit för att bringa ordning bland de redan existerande företagen, men det underlättade även för koncernen att växa. Det visade sig också att det i första hand var till den internationella marknaden som intresset inledningsvis koncentrerades.

Bonnierkoncernen hade under och direkt efter andra världskriget nära kontakter med USA. Sedan mellankrigstiden drev man en bokhandel i New York och flera av släktens medlemmar hade dessutom under kortare eller längre perioder besökt USA för att skaffa praktik. Åke Bonnier var även under långa perioder bosatt i USA. Utöver detta hade också de anställda möjlighet att skapa internationella kontakter bland annat genom studieresor. De personliga kontaktnäten fanns således redan till viss del eller kunde utvecklas relativt snabbt.

Bonnierkoncernens representanter reste runt i världen för att samla nya intryck om utvecklingen i olika branscher samt undersöka förutsättningarna för att expandera mot nya marknader. Dessa resor fungerade också som en uppmuntran för förtjänta medarbetare som man från ledningens sida bedömde skulle kunna utvecklas genom en utlandsvistelse. Resor företogs också av representanter för ägarkretsen och inte minst av Albert Bonnier jr själv.

Vid sidan av resor för att samla information om marknader och ny teknik kom internationella kontakter under 1950-talet också att fylla en viktig funktion för koncernens kärnverksamheter. På flera nya geografiska marknader gjorde man inbrytningar och även om det sällan var fråga om några storskaliga satsningar var dessa tidiga internationaliseringsförsök viktiga för den fortsatta utvecklingen på utlandsmarknaden.

Internationella kontakter

Resor en del av tekniköverföringen

De internationella kontakterna spelade en avgörande roll för Bonnier-koncernens nysatsning efter andra världskrigets slut. Albert Bonnier jr företog 1945 en resa till USA för att bland annat besöka tillverkare av tryckpressar. Behovet av teknisk förnyelse var generellt stort inom branschen i Sverige. Bakom Albert Bonnier jrs intresse för tryckmarknaden låg en önskan att starta egen tillverkning av tryckpressar för bland annat den inhemska tidskrifts- och tidningsutgivningen.

Under 1950-talet reste också flera av Å&Ås representanter till USA för att studera de tekniska framstegen. Erfarenheterna från dessa USA-resor förefaller tillsammans med besök på företag och mässor i Tyskland ha stått för en stor del av de tekniska impulserna inom trycktekniken.

Vid det första besöket efter krigsslutet vid den så kallade Drupa-mässan för pappers- och grafisk industri i Düsseldorf 1951, kunde man emellertid konstatera att den tekniska utvecklingen ännu inte tagit fart ordentligt. De tyska företagen tillverkade fortfarande sin utrustning efter förkrigsmodeller, och de nyheter inom tryckområdet som presenterades fanns ännu inte i praktisk drift. Man kunde också konstatera att flera av de nya tyska modellerna för tryckindustrin var kopior av amerikansk utrustning. Detta torde ha stärkt Albert Bonnier jrs och andra ledande Å&Å-företrädarens uppfattning att man mer borde söka sig till USA för att få nya impulser. Drupa-mässan kom trots detta att vara ett återkommande besöksobjekt under 1950-talet. Här kunde man nämligen inte bara följa upp förändringar framför allt på den europeiska tryckerimarknaden utan också etablera kontakter med agenter och europeiska företag för framtida besöksresor.²

Under de följande tio åren återkom Albert Bonnier jr flera gånger till USA bland annat för att följa utvecklingen inom grafisk industri. Även medarbetare – särskilt från Printing Equipment – fick tillfälle att flera gånger besöka både tillverkare och innovatörer inom trycktekniken.³ Huvudsyftet bakom dessa resor var naturligtvis att ta del av den amerikanska utvecklingen, men ibland gick det också att kombinera dessa resor med försäljningen av egentillverkad utrustning på den amerikanska marknaden. I vissa fall kunde de amerikanska kontakterna också fungera som hjälp då det gällde att hitta europeiska marknader.

Även moderniseringen av produktionsapparaten vid Billingsfors-Långed hade sin upprinnelse i besök i USA. År 1945 reste den dåvarande disponenten vid Billingsfors, Marcus Rosendahl, till USA för att studera marknad och tillverkningsteknik. Bland annat beställde han i samband med detta besök en ny wellpappmaskin och maskiner för tillverkning av

plissébägare. Dessa köp gjordes innan Bonnierkoncernen 1949 blev ägare av Billingsfors, men investeringar och ombyggnadsarbeten kom ändå att hanteras av Bonniers.⁴

Nya idéer för tidskriftsdistribution

Redan i samband med krigsslutet genomfördes ett flertal resor för att samla in information om framför allt tidningsutgivning och tryckeriverksamhet i USA och Europa. Verksamheten vid Å&Å var en av de viktigaste för Bonniergruppen och det var väsentligt att hålla sig informerad om både ny kostnadssänkande teknik och nya publikationer.

Lukas Bonnier besökte 1949, tillsammans med en representant från Å&Ås försäljningsavdelning, ett antal engelska förlag för att framför allt studera hur prenumerationsavdelningarna fungerade vid engelska tidningsförlag. Även om de engelska prenumerationsavdelningarnas organisation i delar liknade den på Å&Å, var de ofta mer ålderdomliga och ineffektiva. Bakom detta låg bland annat marknadens organisation, med en stark position för återförsäljare och ett relativt litet kundintresse för prenumeration som inköpsform, vilket i sin tur kan ha berott på att prenumerationen inte medförde någon rabatt på priset, utan tvärtom ett påslag för att täcka portokostnader.⁵

På vissa punkter var dock de brittiska förlagen mer intressanta att studera. Det stora förlags- och distributionshuset W H Smith & Sons kunde till exempel visa på ett fungerande hålkortssystem för försäljning och distribution av tidskrifter. Vid Temple Press användes också ett särskilt system för att registrera inkomna prenumerationer. Genom en ny typ av adresseringsmaskiner registrerades inte bara namn och adress för prenumeranten utan också förfallodatum för prenumerationen, vilket gjorde det lättare att undvika felexpedieringar och spara in på personalkostnader. Detta system tilldrog sig ett särskilt intresse från Albert Bonnier jr som menade att det i princip var något för Å&Å att ta efter.⁶

De brittiska förlagens försök att nå ut på den internationella marknaden uppmärksammades också i Lukas Bonniers reserapport. Han konstaterade bland annat att flera brittiska förlag påbörjat ett intensivt arbete för att nå en utländsk kundkrets, framför allt genom att sälja prenumerationer på tidskrifter. De brittiska annonsörernas behov av att komma ut på den internationella marknaden hade varit en viktig drivkraft bakom denna internationaliseringsprocess. Vissa brittiska specialtidskrifter, till exempel *British Farming Equipment*, var beroende av att sälja på den internationella marknaden för att kunna behålla sina annonsörer. Genom att engelskan var ett världsspråk var det förhållandevis enkelt att nå utländska kunder. Tidskrifterna behövde heller inte omarbetas i någon större utsträckning för att passa utländska prenumeranter. Ett flertal brittiska förlag hade också särskilda prenumerationsagenter anställda i Amerika, Australien, Asien och på den europeiska kontinenten för att

marknadsföra de brittiska tidskrifterna. Genom att man på de internationella marknaderna kunde undvika kontakter med de inhemska distributörerna var det också enklare att rekrytera prenumeranter.⁷

Även den amerikanska tidskriftsdistributionen var föremål för särskilda studier. De erfarenheter som man kunde dra av dessa resor var dock nära kopplade inte bara till Å&Å utan också till Svenska Pressbyrån. Denna var redan en mycket effektiv tidningsdistributör, jämfört med hur det var i andra länder. Erfarenheterna från den amerikanska marknaden bidrog dock till att man delvis omprövade det svenska distributions-systemet.

I en särskild PM ifrågasattes Pressbyråns dominerande roll som distributionsföretag. Visserligen borde Å&Å även för den närmaste framtiden betrakta Pressbyrån som huvuddistributör, men i ett längre perspektiv var inte Albert Bonnier jr främmande för att starta ett nytt fristående distributionsföretag som kunde konkurrera med Pressbyrån och kanske bidra till att sänka distributionskostnaderna. Syftet var i första hand att stärka förläggarnas makt i relation till distributör och återförsäljare.

Kontakterna med den amerikanska tidskriftsvärlden fortsatte under 1950-talet. Under 1954 gjorde Eric Roth en studieresa till USA för att i första hand ta del av annonsackvisitionen och ekonomin vid amerikanska tidskrifter. Påföljande år gjorde Karin von Platen en längre rundresa i USA för att under några månader studera såväl television som veckopress i landet.⁸

Karin von Platen kunde konstatera hur den amerikanska veckopressen ändrat sina redigeringsprinciper för att möta den hårdnande konkurrensen från televisionen. Detta var ett synnerligen aktuellt problem för Bonnierföretagen. Debatten om hur det svenska TV-nätet skulle utformas rasade som värst. Privata intressen, däribland Bonnierföretagen, försökte i detta sammanhang framföra synpunkter. Frågan om hur de svenska TV-sändningarna skulle utformas avgjordes först 1956 då sändningsrätten enligt riksdagsbeslut gavs till Radiotjänst.

I USA hade man sedan flera år kunnat följa hur TV tagit läsare från veckopressen. Det stora problemet på den amerikanska marknaden var dock inte detta utan svårigheterna för tidningar och tidskrifter att behålla annonsörerna i konkurrensen med TV. Detta var inte ett akut problem för Sverige, eftersom kommersiell TV skulle dröja länge.

Karin von Platen såg också flera fördelar med veckotidningar framför TV. Modedefotografierna var till exempel att föredra framför TV-bilden, eftersom man under en kort bildsekvens inte hann memorera klädesplaggets linjer och stil. Eftersom TV-bilden var i svart-vitt var det också svårt att konkurrera med damtidningarnas färgreportage. Inte heller matlagningsrecept kom till sin rätt i TV eftersom det krävde en aktivitet hos tittaren, genom att man var tvungen att skriva ned de recept som man var intresserad av. TV hade dock en stor fördel jämfört med tidningar och tidskrifter. I de personliga reportagen kom man betydligt närmare verk-

ligheten än i ett tidskriftsreportage.⁹

Under de första tio åren efter det andra världskriget visade inte heller den amerikanska tidskriftsmarknaden på någon vikande utveckling. Tvärtom ökade flertalet upplagor. Om man däremot tog hänsyn till hur försäljningen genomfördes – via lösnummer eller prenumeration – kunde man se tydliga förskjutningar. Prenumerationerna tog en allt större del av upplagan. Om lösnummerförsäljningen skulle anses indikera en tidskrifts vitalitet så var utvecklingen oroande. De stora amerikanska tidskrifterna hade mött denna utveckling genom att bevaka TV-mediet mer ingående och även att vinkla om sina reportage. I veckotidningarna försökte man därför allt mer lyfta fram moment av

- värme och medmänsklighet,
- spänning,
- underhållning,
- auktoritativ information, som framställer tidskriften som mer trovärdig än TV-mediet.

På tidskriften *Look* tjänade dessa nyckelord att beskriva tidskriftens fördelar framför TV-mediet. Man betonade också betydelsen av att ha nära kontakter med läsekretsen för att bedöma vilken typ av reportage som uppskattades mest. Ett genomgående drag hos de flesta tidskrifter hade varit att man skurit ned på fiction-delarna, eftersom läsekretsen ändå inte hade tid att läsa noveller. Detta hade i sin tur ofta gått ut över novellernas kvalitet, eftersom de måste vara kortare än tidigare för att passa in i veckotidningarna. I stället hade mängden bildreportage ökat.¹⁰

Karin von Platens amerikaresa gav också en indikation om vilken typ av tidskrifter som kunde tänkas expandera på den framtida svenska marknaden. I USA hade nämligen heminredningstidningar uppvisat stora framgångar under 1950-talets början, men även mer praktiskt orienterade tidskrifter om trädgårdsskötsel eller reparationer i hemmet hade haft stora upplageökningar.¹¹ Den amerikanska utvecklingen på specialtidningsområdet kom inom några år också att få sin efterföljd på den svenska marknaden.

Vilka erfarenheter kunde man då i övrigt dra av amerikaresorna i början av 1950-talet? På ett område låg Å&Å tydligt efter de amerikanska förlagen och det var inom annonsförsäljningen. De amerikanska tidskrifterna var ofta hårt trängda av konkurrensen. Med ökande omkostnader och svårigheter att höja priserna var annonsackvisition ett sätt att finansiera utgivningen. De amerikanska tidskrifternas upplagor var också ofta så stora att det fanns möjlighet att anställa specialister för att hantera annonsrekrytering. Vid Å&Å skedde huvuddelen av annonsförsäljningen centralt, medan specialtidskrifterna med små upplagor hade begränsade möjligheter att ta kontakt med tänkbara annonsörer. Från Å&Å borde man därför både satsa på att påvisa tidskrifternas värde som annonsorgan och försöka nå de annonsörer som kunde ha intresse av att annonsera i specialtidskrifter eller i samband med temanummer. Det

amerikanska systemet med att följa upp annonsörer som en gång annonserat i tidningen ansågs också vara ett sätt att på sikt öka annonsintäkterna.¹²

Flertalet resor till USA under början av 1950-talet genomfördes av personer anställda vid Å&Å. Det var ingen slump, utan avspeglade Albert Bonnier jrs intresse för den amerikanska marknaden. Huvudsyftet bakom resorna var inte att genomföra etableringar i USA utan att ta del av den amerikanska tidskriftsmarknadens förändring, för att om möjligt dra slutsatser rörande den egna verksamheten. Ur det perspektivet kom sannolikt resorna också att vara av stort värde, inte minst vad gällde konkurrensen mellan olika medier i samband med TVs snabba utveckling.

Albert Bonnier jrs resor till Afrika och Amerika

Av stor betydelse för Bonnierföretagens internationella kontakter var Albert Bonniers jrs egna resor. Redan i samband med andra världskrigets slut hade han som konstaterats besökt USA, och vid flera tillfällen återvände han också dit innan Bonnierföretagen bildades. Under januari och mars 1953 genomförde Albert jr och Birgit Bonnier en mer än månads-lång resa till Nord- och Sydamerika.

Rundturen inleddes med ett upphåll i New York och Kanada under ca två veckor och sedan fortsatte resan till Sydamerika. I Kanada hade han möten med tänkbara återförsäljare av Printing Equipments rotationspressar – Sears Ltd och Manton Brothers Ltd.

Huvudsyftet med resan förefaller emellertid inte ha varit att utveckla kontakterna i Nordamerika, utan det var i stället den sydamerikanska marknaden som drog till sig störst intresse. I december 1952 hade han arrangerat möten med en tänkbar återförsäljare i Rio de Janeiro och två i Bogotá. Huvudsyftet med dessa möten var att organisera återförsäljningen för Printing Equipment, men redan av introduktionsbrevet framgår att Albert Bonnier jr var representant för hela Bonnierföretagen – inte minst för Billingsfors-Långed.

Under resans gång presenterades emellertid nya alternativ för Printings återförsäljning. Den 13 februari meddelade den svenska handelssekreteraren Särnblom i Cali att agenterna för ett Göteborgsföretag, Möller & Rothe, visat intresse för att sälja Printing Equipments tryckeriutrustning i Caliområdet. Ungefär samtidigt redogjorde det svenska konsulatet i Cali – sannolikt på förfrågan från Albert Bonnier jr – för vilka agenter som kunde rekommenderas för återförsäljning av papper och pappersmassa på den colombianska marknaden. De sex agenter som svenska handelslegationen föreslog hade samtliga inarbetade relationer med den svenska pappersgrossisten Elof Hansson. Utöver dessa hade emellertid en före detta agent för Elof Hansson – Carlos Molina i Medellin – anmält intresse för att träffa Albert Bonnier jr. Carlos Molina ville gärna skapa direkta kontakter med de svenska pappersbruken i stället för att gå via

För Albert Bonnier jr förefaller Colombiaresan ha fallit väl ut. Inte förrän i början av mars kom han till Brasilien och Rio de Janeiro, där han bland annat sammanträffade med ministrar och företagsledare.¹³

Vid sidan av Sydamerika intresserade sig Albert Bonnier jr framför allt för Afrika som ny tänkbar marknad för Bonnierföretagen. Detta intresse för den afrikanska marknaden förefaller ha väckts i samband med Albert Bonnier jrs besök på Afrika-dagarna i Göteborg i september 1952. Vid detta möte, som anordnades av Sveriges Allmänna Exportförening, beskrevs ingående utvecklings- och marknadsmöjligheterna i ett flertal afrikanska stater. Bland annat gavs här en positiv bild av Sydafrikas utvecklingspotential. Dokumentationen efter Afrika-dagarna cirkulerades bland flera av Bonnierkoncernens chefer.

Ungefär ett år efter Amerikaresan reste Albert Bonnier jr till Johannesburg. Syftet med denna resa var i första hand att undersöka marknaden för Billingsfors-Långeds pappersprodukter samt för grafisk maskinutrustning från Printing Equipment. Redan innan resan startade hade både Billingsfors och Printing Equipment representanter i Sydafrika.¹⁴ Utöver dessa fanns emellertid även andra som var intresserade av olika typer av samarbete – främst inom tryckeriområdet och för utgivning av serietidningar.

Albert Bonnier jr försökte också skapa nya kontakter i Belgiska Kongo bland annat via en belgisk-fransk importagentur som redan samarbetade med ett flertal svenska industrier. Före avresan gjordes också noggranna efterforskningar beträffande pappersmarknaderna i Kenya, Tanganyika, Uganda och Moçambique, men det är osäkert om dessa marknader betraktades som tillräckligt stora för att på allvar intressera Albert Bonnier jr.¹⁵

Försäljningen av Billingsforspapper på den sydafrikanska marknaden bedömdes som synnerligen framgångsrik. Tack vare Bonnierföretagens agent E I Rogoff höll Billingsfors hela tio procent av den sydafrikanska kraftpappersimporten. Inom en snar framtid förväntade man dock en halvering av exporten. Detta berodde främst på att den sydafrikanska regeringen understödde etableringen av flera inhemska pappersindustrier. E I Rogoff hade därför vid ett flertal tillfällen kontaktat Billingsfors för att om möjligt förmå dem att starta en ny pappersfabrik – främst för toalettpapper – på plats i Sydafrika, men intresset för detta hade varit litet. Ett beslut i frågan hastade emellertid, eftersom amerikanska intressen var på väg att etablera sig i landet.¹⁶ På pappersmarknaden skulle Sydafrika i framtiden främst vara ett land att producera i och inte exportera till.

Samma sak gällde i stor utsträckning den sydafrikanska serietidningsmarknaden. Någon inhemsk tillverkning av serietidningar fanns inte, i stället importerades och såldes amerikanska returexemplar. Om Bonnierföretagen valde att etablera sig på plats i landet med tryckeri och produktion av serietidningar skulle man därför sannolikt kunna räkna med regeringens stöd.¹⁷

Inför avresan till Sydafrika hade Albert Bonnier jr kontakt med såväl agenten Rogoff som de amerikanska intressen som planerade en etablering i Sydafrika – Thomas Greiner från American Paper & Pulp Co Inc. Från båda dessa uppfattades öppningen från Bonnierkoncernen som positiv. American Paper & Pulp hade också – då man hade hört talas om Bonnierföretagens eventuella etableringstankar – skjutit upp sitt ställningstagande rörande Sydafrika eftersom man ansåg att marknaden var för liten för två nya pappersbruk.¹⁸

Uppföljningen på de sydamerikanska och afrikanska marknaderna

Efter Albert Bonnier jrs korta afrikaresa gjorde Tord Hasselquist under oktober-december 1955 en uppföljningsresa. Denna var bredare upplagd än Albert Bonnier jrs, som ju huvudsakligen inriktats på Sydafrika. Hasselquists resa syftade till att inventera möjligheterna att etablera tryckerier för tillverkning av serietidningar, och sluta kontakter med redan etablerade försäljare för att ge ut seriematerial. Man begränsade sig emellertid inte enbart till Sydafrika utan inventerade även möjligheterna i Franska Västafrika, Guldkusten, Nigeria och Belgiska Kongo.¹⁹

Ett gemensamt drag hos flertalet av dessa länder under 1950-talet var den hårda satsningen på att snabbt öka läskunnigheten. Även om man hade en del framgångar på dessa områden visade det sig dock svårt att hålla läskunnigheten vid liv. Förlagsverksamheten var outvecklad och distributionsmöjligheterna dåliga. Dessutom hade flertalet befintliga tryckerier en gammal och nedsliten utrustning. Det skulle således i grunden finnas goda expansionsmöjligheter för nya förlagsbildningar i de aktuella länderna, men också möjligheter för försäljning av maskiner, tryckfärger och papper.

En ordentlig satsning skulle dock kräva stora kapitalinsatser – inte bara i maskiner och utrustning, utan också i form av personal med god anpassningsförmåga och tålamod för att bygga upp verksamheten. Det fanns i flera av de aktuella afrikanska länderna en utbredd misstro mot utländska investeringar. Tord Hasselquist pekade också på att UD:s representanter inte tillräckligt engagerades för svenska näringslivsintressen, utan att de mer hade kontakter med andra delar av den diplomatiska kåren. För att bygga upp en verksamhet i de afrikanska staterna behövdes en storskalig och samlad insats sannolikt från hela Bonnierföretagen. De enskilda småbolagen bedömdes inte vara tillräckligt stora för att kunna genomföra en internationalisering på egen hand.²⁰ Hasselquists inventering av den afrikanska marknaden kom därför att behandla ett flertal av Bonnierföretagens verksamhetsområden.

Serietidningsmarknaden var i stort sett utvecklad i Afrika. Bortsett från enstaka stripes i dagstidningar förekom de bara i någon större omfattning i Sydafrika. Den tidigare stora importen av returserietidningar

från USA hade i november 1953 begränsats genom ett regeringsdecret. Av statsfinansiella och även av "moraliska" skäl skulle det fortsättningsvis inte förekomma någon serietidningsimport.

De afrikaanspråkiga tidningarna i Sydafrika var de som främst satsat på serietidningsstripes med bland annat Fantomen, Tarzan, Blondie och Rip Kirby. I de engelskspråkiga tidningarna fanns ungefär samma serieutbud. För Bonnierföretagen kunde det finnas en möjlighet att etablera sig främst på den engelskspråkiga marknaden. Med tryckning av en svart/vit serietidning i Sydafrika skulle man inte bara kunna penetrera denna marknad utan även de engelskspråkiga marknaderna i Guldkusten och Nigera – åtminstone borde restupplagor från Sydafrika kunna avsättas där. Den hårda och delvis slumpartade censur som fanns i Sydafrika kunde dock vara ett osäkerhetsmoment för en ny och storskalig satsning.

Utvecklingspotentialen för de franskspråkiga områdena – Franska Västafrika och Belgiska Kongo – ansågs vara betydligt sämre än i Sydafrika. Möjligen kunde Kongo genom sin storlek vara en intressant marknad. I landet fanns dock en mycket svag förlagstradition. Dagstidningsutgivningen var liten och distributionen ineffektiv. Även en begränsad satsning med utgivning av en svart/vit serietidning tryckt i Léopoldville skulle sannolikt föra med sig stora kostnader. En samordning med andra exportsatsningar till landet var därför en förutsättning för framgång.²¹

Sydafrika var således det område som sågs som mest intressant ur etableringsperspektiv för serietidningsutgivning. Även för papperstillverkning – där Billingsfors redan hade stora intressen – och färgtillverkning sågs Sydafrika som det mest intressanta etableringsområdet. Genom den begränsade marknaden för tryckta produkter i Afrika föreföll dock försäljningsmöjligheterna för Printing Equipments maskiner vara starkt begränsade.²²

Även om utvecklingspotentialen för den sydafrikanska ekonomin bedömdes som relativt god, fanns flera invändningar. Den regering som tillträtt förde en starkt rasistisk politik och det fanns därför en tveksamhet till landet både ur moraliskt och ekonomiskt perspektiv. Osäkerheten om den politiska stabiliteten och bristen på fasta spelregler för utländska intressen gjorde att Tord Hasselquist i vilket fall anförde en viss tveksamhet inför en storskalig satsning i landet.

Samtidigt som Hasselquist gjorde sin afrikaresa hade Albert Bonnier jr kontakt med en svensk huskonstruktör – Hans Berglund. Avsikten var nämligen att undersöka möjligheterna för att tillverka och försälja svenska betong- och eternithus till Sydafrika. I den kalkyl som baserades på svenska förhållanden visade det sig att produktionskostnaden för dessa hus låg ca tio procent under den beräknade produktionskostnaden på de tegelhus som för tillfället tillverkades i landet. Idén förefaller trots detta ha runnit ut i sanden. Däremot gick Bonnierföretagen under några år in på den sydafrikanska toalettpappersmarknaden. I samarbete med Billingsfors-Långeds lokalagent E I Rogoff Ltd (som bistod med 20 procent

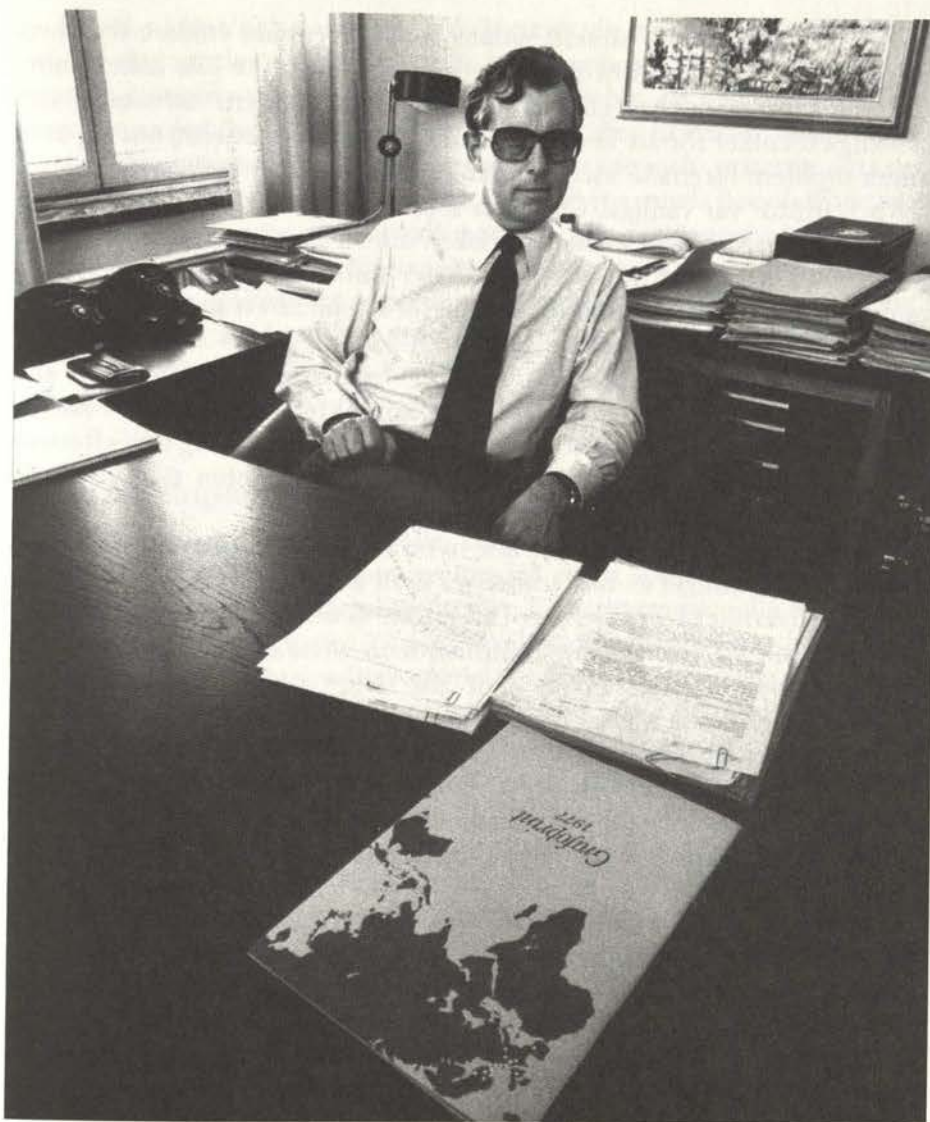
av kapitalet) köptes ett mindre toalettpappersbruk i Johannesburg. Den årliga tillverkningen var då ca 1 500 ton, men efter investeringar höjdes den snabbt till 2 500 ton. Från 1957 uppgick produktionen till 5 000 ton, vilket kan jämföras med hela den sydafrikanska marknaden som uppskattades till 6 000 ton.

Även Albert Bonnier jrs Sydamerika-resa kom att följas upp av ytterligare besök. Under vintern 1955 reste Albert Bonnier jr själv till Mellanamerika och han förefaller då ha blivit än mer övertygad om områdets framtida potential. För att understryka detta kallade han ned en handfull direktörer från Å&Å till Panama Hilton Hotell. Den entré som dessa bleka kostymklädda herrar gjorde vid hotellets pool väckte säkerligen en viss munterhet hos den mer lättklädde och solbrände Albert Bonnier jr. I realiteten förefaller planerna på en etablering i Sydamerika ha lagts fast vid detta mötte.

Stig Hedenström besökte under februari-mars 1955 Colombia, Brasilien och Peru. Syftet med resan var dels att följa upp de insatser som redan gjorts i Colombia, dels att undersöka de kontakter man sedan tidigare hade i Mellanamerika och framför allt Panama, men också undersöka nyetableringsmöjligheterna på tryckerimarknaden i São Paulo och Lima. Hedenström fick genom detta och kommande uppdrag ett stort ansvar för utvecklingen av Bofös internationella engagemang i Sydamerika.

Albert Bonnier jr hade redan 1953 tagit inledande kontakter på den brasilianska marknaden. Dessa hade följts upp 1954 då Stig Hedenström närmare analyserat Brasiliens grafiska industri. Dessa besök hade visat på en starkt expanderande industri, bland annat beroende på den allmänna ekonomiska aktiviteten i landet. Åtskilliga tryckerier körde i både två- och treskift för att kunna möta beställningarna och lönsamheten var god. Detta hade naturligtvis ökat intresset för den brasilianska marknaden och de inledande kontakterna hade fått mer fast form. Stig Hedenström skulle således se till att ordna en juridisk organisation som kunde utgöra basen för en tryckerietablering i São Paulo. Han skulle även se över hur investeringarna i verksamheten lämpligen skulle kunna genomföras. Dessutom skulle han undersöka sammansättningen av den nya styrelsen samt möjligheten att få tillgång till lokaler.

Beslutet om Bonnierföretagens etablering i Brasilien förefaller således redan ha varit fattat. Situationen komplicerades emellertid av den politiska utvecklingen i landet under andra hälften av 1954 och början av 1955. Den politiska oron kulminerade i september 1954 med president Vargas självmord. Samtidigt följde en nedgångsperiod i ekonomin. Det internationella kaffepriset föll, möjligheten för företag att få nya krediter försvårades och arbetslösheten började stiga. Detta slog också tillbaka på tryckeriindustrin. Orderingången försämrades och den tidigare överfulla sysselsättningen inom branschen förbyttes i betalningsinställningar och



Torsten Ekström anställdes i koncernen 1953 och placerades tidigt i Sydamerika. År 1962 rekryterades han till Bofös huvudkontor i Stockholm, där han kom att ingå i direktionen med bland annat ansvar för Grafisk Färg, Alga-gruppen och Solnaföretagen. Under 1980- och 90-talen var han också inblandad i koncernens organisationsförändringar och fastighetsförvaltning. Ekström pensionerades 1999.

nedläggningar. På kort sikt var således förväntningarna på Brasiliens tryckerimarknad inte särskilt stora, vilket också Hedenström varnade för, medan man på något längre sikt kunde förvänta en förbättring.

Bedömare inom tryckerinäringen i São Paulo ansåg dock att tidpunkten för en etablering var illa vald. Det fanns redan tillräckligt med trycke-

rier inom området och särskilt sådana som tillverkade enklare tryckprodukter. En etablering i Brasilien kunde således inte ske lika enkelt som i Colombia utan innebar en större satsning på modern utrustning och skickliga tekniker för att få upp produktkvaliteten. Hedenström såg även andra problem förenade med en etablering i Brasilien. Affärsmoralen var låg och mutor var vanliga. Om man inte hade stabila och pålitliga leverantörer av papper och massa var risken att bli lurad också stor.²³

Efter att ha anfört dessa tveksamheter inför en etablering i Brasilien undersökte Hedenström möjligheterna för att bilda ett nytt tryckeriföretag. Med hjälp av den svenske advokaten Johan Paues – som vuxit upp i Brasilien, men som verkade i Stockholm – såg man över den tänkta styrelsens sammansättning och etablerade kontakter med jurister i landet. Något behov av att ordna lokaler och övrig personal förelåg inte eftersom tillgången på detta var god och eftersom verksamheten tidigast skulle kunna komma igång på nyåret 1956.²⁴

Hur kapital skulle föras till det nyinrättade företaget var dock mer tveksamt. En djungel av bestämmelser med många oklarheter gjorde det svårt att överblicka problemet. Dessutom skulle både Banco de Brasil och den statliga investeringskommissionen yttra sig om hur reglerna skulle tillämpas och dessa båda hade inte sällan motstridiga uppfattningar. Efter preliminära kontakter föreföll dock en kombination av kapitalöverföring genom både utrustnings- och direkt kapitalexport vara den mest fördelaktiga, eftersom detta reducerade skattebetalningarna i Brasilien. Det var emellertid inte säkert att maskiner och utrustning skulle komma att godkännas av de olika brasilianska myndigheterna som en del av kapitalimporten.

Det fanns dock en bestämd önskan från Albert Bonnier jr att starta den brasilianska verksamheten eftersom man denna väg inte bara kunde etablera sig som tryckeri och förlag, utan också kunde skaffa ett brohuvud i Brasilien för export av Printing Equipments produkter. År 1958 hade också denna verksamhet kommit igång under namnet Litografica Interprint S.A.²⁵

Den peruanska tryckeribranschen var betydligt mindre utvecklad än den brasilianska. Den enda marknaden som var av någon betydelse var den i Lima, men även där var tryckerierna få, små och dåligt organiserade. Jämfört med Brasilien ansåg Hedenström att arbetstakten var låg. Kravet på kvalitet i tryckarbetena var dessutom betydligt lägre än i Brasilien. Marknaden kunde dock förväntas expandera i och med att allmän skoleplikt infördes och ekonomin började utvecklas.²⁶

Inför Hedenströms resa till Latinamerika hade Bonnierföretagen etablerat kontakt med två svenskar som drev tryckeri i Lima – Jarl Cronstedt och Kurt Lundström. Frågan om ett samgående mellan deras tryckeri – Mercagraph – och Bonnierföretagen hade aktualiserats, men något avtal hade inte träffats. Mercagraph, med ca 70 anställda, var ett av

de största i Lima och sannolikt också ett av de mer effektiva. Trots stor orderingång var det dock svårt att få bra ekonomi i verksamheten. Detta berodde sannolikt på att man inte hade möjlighet att själv importera det papper som behövdes för produktionen. I stället fick man vända sig till den lokala marknaden där tillgången varierade och priserna ofta var höga.²⁷ För Mercagraph skulle ett samarbete med Bonnierföretagen sannolikt innebära en förbättrad position på den peruanska tryckerimarknaden. Från Bonnierföretagens sida var man dock tillsvidare mer tveksam. Även om Mercagraph var en bra plattform för en utveckling i Peru behövdes en betydligt mer utvidgad analys av företagets ekonomiska förutsättningar för att man skulle gå in på ytterligare en latinamerikansk marknad.

Bonnierföretagens internationalisering – exemplet Colombia

Bonnierföretagens internationella kontakter utvidgades kraftigt under 1950-talet. Utvecklingen kännetecknades av ett sökande efter möjligheter, där strategien inte var särskilt klar. Den internationella marknaden kunde öppnas både genom ökade försäljningsmöjligheter och i form av etablering på en främmande marknad. Beslutet om att starta verksamhet i Colombia var strategiskt viktigt, eftersom det var det första beviset på en medveten internationell satsning. De omständigheter under vilka beslutet om den colombianska etableringen fattades blir därför särskilt intressanta. Hos förvaltningsrådet dök frågan om Bonnierföretagens internationalisering upp första gången i februari 1955, då Albert Bonnier jr gav en kort rapport om planerna på etablering i Brasilien och Venezuela. I januari 1956 skedde en mer omfattande presentation av de utländska engagemangen, men inte vid något av dessa möten förekom någon diskussion.²⁸

Först vid förvaltningsrådets möte i februari 1956 kom frågan att diskuteras inom ägarkretsen. Vid detta tillfälle redogjorde Albert Bonnier jr för en plan där en tredjedel av Bonnierföretagens disponibla investeringsresurser skulle placeras utomlands. Detta mottogs inte med någon större entusiasm. Lukas Bonnier menade att 20 procent borde vara tillräckligt för den utländska satsningen och Åke Bonnier varnade för de valutarisker som utländska etableringar innebar. Tor Bonnier däremot varnade för de politiska risker som en etablering i Sydamerika kunde föra med sig. Å andra sidan fanns det politiska risker förknippade även med verksamheten i Sverige och de utländska engagemangen kunde därför bidra till riskspridning.²⁹

Inte heller vid förvaltningsrådets februarimöte förekom något formellt beslut om hur koncernens internationella engagemang skulle genomföras. Vid mötet enades man dock om att göra fördjupade undersökningar rörande investeringsmöjligheterna i Nordamerika. Visserligen var varken konkurrensförhållande eller skattesituation särskilt tilltalande,

men jämfört med Sydamerika var den politiska situationen stabil. Särskilt menade man att den nordamerikanska marknaden var lämpad för ett försäljningsföretag inriktat på grafiska maskiner.

Riktlinjerna för Bonnierföretagens strategi på den sydamerikanska marknaden förefaller således varken ha diskuterats eller beslutats hos förvaltningsrådet. När Albert Bonnier jr presenterade planerna på en etablering i Brasilien och Venezuela hänvisade han framför allt till direktör Stig Hedenströms resa till Sydamerika och överingenjör Tore Nevrells rapport om den venezolanska marknaden.³⁰ Dessa, liksom den colombianska verksamheten, förefaller således ha styrts relativt självständigt av Albert Bonnier jr, i samarbete med utvalda representanter från koncernen. Kontakter kan visserligen ha förekommit med ägarkretsen, men dessa har i så fall varit informella och avspeglas inte i några beslut hos förvaltningsrådet.

Vid sin resa till Sydamerika i början av 1953 hade Albert Bonnier jr fått kontakt med Carlos Molina i Medellin. Samarbetet mellan dessa förefaller inledningsvis ha fungerat bra. Man enades snabbt om att gemensamt sätta upp ett försökstryckeri för offset. Principöverenskommelsen mellan Molina och Printing Equipment undertecknades 30 december 1953 och kort därefter bildades ett särskilt bolag, Interprint Ltda, där Åhlén & Åkerlund och Carlos Molina vardera gick in som hälftenägare. Verksamheten vid tryckeriet kom igång under sensommaren 1954, men nådde inte full omfattning förrän vid slutet av året då ca 30 personer sysselsattes.³¹

Rörelsen utvecklades emellertid inte som man hade hoppats. Redan efter några månader stod det klart att företaget inte skulle ge någon vinst det året och efter de tre första kvartalen redovisades också en förlust motsvarande 150 000 kr. Under sin Sydamerikaresa i mars 1955 kom Stig Hedenström därför också att göra ett längre uppehåll i Medellin för att utvärdera verksamheten och föreslå förändringar.

Tekniska fel, dålig utbildning hos personalen och uppstartnings- och inkörningskostnader hade bidragit till förlusterna, men detta ansågs normalt vid nyetableringar. Det fanns emellertid också ett antal specifika problem som kopplades samman just med den colombianska etableringen. Inledningsvis hade sysselsättningsnivån varit låg beroende inte bara på inkörningsproblemen, utan också svårigheterna med att finna kunder. För att locka nya kunder hade man tillämpat både introduktionspriser och en allmänt sett lägre prisnivå än andra företag. Albert Bonnier jr sympatiserade uppenbarligen inte med detta utan såg förlusterna som ett ledningsproblem och önskade därför ersätta den lokalt anställda chefen med en svensk chef, vilket också genomfördes under 1955. En annan viktig förklaring till de stora förlusterna var att man tvingats till stora pappersköp på den lokala marknaden, vilket inneburit såväl höga inköspriser som långsamma och ibland uteblivna leveranser. För att motverka detta ökades inköpen av papper från Sverige, samtidigt som man påbör-

jade en lageruppbyggnad av olika papperskvaliteter som behövdes.³²

För att förbättra tryckeriets avkastning diskuterades också en utveckling av verksamheten. Dels övervägdes installationen av en större offsetpress, dels diskuterades investeringar i en djuptryckspress. En sådan skulle nämligen kunna köpas från Å&Å i samband med att man där förnyade sin maskinpark. Investeringarna i ny offsetutrustning och utbyggnaden av det befintliga tryckeriet var åtgärder som först kom att genomföras 1958.

Något senare aktualiserades också frågan om att starta djuptrycksrotation i Colombia. I oktober 1958 slöts nämligen ett avtal mellan Bonnierföretagen, Carlos Molina och det colombianska företaget Carvajal Group. Dessa tre förband sig att gemensamt bilda Rotograbado de Colombia Sociedad Limitada i Medellin, vars verksamhet huvudsakligen skulle bestå av förpacknings- och katalogtryck.³³ Dessa intentioner kom dock aldrig att förverkligas.

Den colombianska marknaden omfattades också av andra planer. Redan 1954 gjorde Bofö/Åhlén & Åkerlund analyser av förutsättningarna för att ge ut tidningar och tidskrifter. Den latinamerikanska marknaden för veckotidningar ansågs generellt vara outvecklad både vad gällde det publicistiska materialet och tryckkvaliteten.

Försöken att ta sig in på denna marknad inleddes med planer på att ge ut särskilda söndagsbilagor som skulle ingå i dagstidningar i norra Sydamerika. Detta initiativ var något publicistiskt nytt för Åhlén & Åkerlund eftersom man inte ens på den svenska marknaden hade försökt sig på något liknande. Söndagsbilagorna skulle dock kunna jämna vägen för en framtida veckotidningsutgivning och kunde därför vara strategiskt riktigt. Direktörerna Tord Hasselquist och Per Hasselgärde sändes under hösten 1955 från Å&Å i Stockholm med uppdrag att undersöka marknaden. De fann att det nog skulle vara möjligt att ge denna utgivning en god ekonomi under förutsättning att man hittade rätt samarbetspartners. Ett "letter of intent" undertecknades också med en nordamerikansk intressent som gav ut spanskspråkiga tidningar. Detta innebar bland annat att Bofös colombianska tryckeri skulle stå för söndagsbilagornas tryckning, men överenskommelsen kom aldrig att realiseras.³⁴

Kontakter etablerades också med en colombiansk veckotidning som liknade *Time Magazine* och hade en liberal politisk profil. Efter förhandlingar gick Bofö in som delägare i tidningen, men den politiska oron i landet gjorde snart att man beslöt sig för att avyttra sin ägarandel. Några år senare engagerades Bofö i utgivningen av en damtidning i Colombia, men även detta projekt blev kortvarigt liksom bokutgivningen med James Bond-serier vid mitten av 1960-talet.³⁵

Grundtanken med förlagsverksamheten i Colombia, liksom i andra sydamerikanska länder, var att dra nytta av det svenska moderbolagets kunskaper och de möjligheter som man hade att trycka och publicera material i länder där man redan startat tryckerier. Man skulle vidare undvika stora kapitalrisker bland annat genom att utgå från fasta avtal och ge

ut enstaka böcker och publikationer. Detta internationaliseringsarbete drevs på i första hand av Albert Bonnier jr, medan Lukas Bonnier efter sitt tillträde som verkställande direktör för Åhlén & Åkerlund 1957 visade betydligt mindre intresse för denna verksamhet. Framgångarna kom också till stor del att utebli. Delvis berodde detta på att den svenska publicisttraditionen – om än framgångsrik i Sverige – inte alltid fungerade på utländska marknader. Ett annat problem var bristen på insikt i hur man skulle nå ut till nationella annonsörer, för att den vägen tillförsäkra sig intäkter.³⁶

Nya internationella marknader

Bofös internationaliseringssträvanden under 1950-talet hade präglats av en öppenhet i sökandet efter nya marknader framför allt för Åhlén & Åkerlund. Fram till 1957 delade Albert Bonnier jr sin cheftid mellan Bonnierföretagen och Åhlén & Åkerlund, vilket i praktiken innebar att Bonnierföretagens utveckling var lågprioriterad. Satsning på nya tidningsmarknader, marknader för Billingsfors pappersprodukter och Solnas pressar var därför ingen tillfällighet.

Denna utveckling skilde sig påtagligt från 1960- och 70-talen. Lukas Bonnier som tillträtt som vd för Åhlén & Åkerlund 1957 hade inte samma syn på tidskriftsmarknadens internationalisering som Albert Bonnier jr. Tvärtom föredrog Lukas Bonnier att satsa främst på den svenska och möjligen nordiska marknaden. I Albert Bonnier jrs utveckling av Bonnierföretagen var dock internationaliseringen en av flera möjliga vägar, där den allmänna industriutvecklingen kom att åtnjuta högre prioritet.

Initiativet till internationaliseringsansatser kom således alltmer att förskjutas från Bonnierföretagen centralt till de enskilda dotterbolagen. Tillverkningen av tissueprodukter vid Duni genomgick således en snabb internationalisering under 1960-talet, framför allt genom försäljningsbolag men också via producerande verksamhet (se vidare särskild analys av Dunis utveckling i del IV). Källe-Regulator var ett annat Bonnierföretag som tidigt utvecklade sin internationella rörelse, framför allt i Västeuropa.

Detta innebar dock inte att den centrala Bofö-ledningen inte var inblandad i utvecklingen av internationella kontakter. Många gånger skedde de enskilda dotterbolagens internationalisering i direkt samarbete med den centrala förvaltningen. Den understödjande verksamhet som man centralt erbjöd kunde många gånger vara avgörande för möjligheterna att genomföra effektiva undersökningar av främmande marknader eller utvärdera en tänkbar utlandsetablerings ekonomiska resultat. Även på det administrativa området var det viktigt att ha Bofö-ledningens stöd eftersom denna kunde bistå med till exempel juridisk kompetens. Genom inrättandet av en särskild utlandsgrupp med Simon Bonnier som chef ville man också från centralt håll peka på den stora betydelse som Albert Bonnier jr och Bofös övriga ledning tillmätte utvecklingen av

internationella marknader. Mot bakgrund av den specialiserade tillverkning som vissa av Bonnierföretagens industriverksamheter representerade är det inte särskilt förvånande att den internationella satsningen betraktades som en naturlig och integrerad del av företagets utveckling. Bofös ledning fungerade emellertid inte enbart som stödjefunktion till dotterbolagen utan hade även på 1960- och 70-talen kvar sin funktion som nydanare och sökare efter internationella möjligheter. Ännu i början av 1970-talet var en stor del av detta arbete centrerat till Latinamerika. Huvudsakligen arbetade man för att finna nya marknader för redan etablerade produktgrupper inom koncernen. Det visades bland annat i undersökningar av möjligheten att förlägga Overmans möbeltillverkning eller Dunis servettproduktion till Brasilien, men också i försök att utveckla det samarbete som man i Brasilien hade med det brittiska tryckeriföretaget McCorquodale.³⁷

Erfarenheterna från Sydamerika visade också att det ibland var svårt för enskilda dotterbolag att självt etablera sig på nya internationella marknader. Albert Bonnier jr konstaterade i ett brev till Kaj Lagerström som arbetade med internationella frågor vid Bofö centralt:

"Emellertid styr vi – jag – koncernens företagschefer med ett så hårt budget- och resultatansvar att man inte kan begära – vilket även utvecklingen visar – att dessa skall 'affärsexperimentera' på u-landsmarknaderna. För att fylla ut denna 'brist' på aktivitet och dynamisk rörelse framåt förändrade vi för några år sedan – ja på Ditt eget förslag – begreppet 'Sydamerikagruppen' till begreppet 'Bofös Internationella Grupp'.

Bland mycket annat som vi lärt oss under åren är följande:

- a) Svårigheten att hitta rätt vara för rätt land vid rätt tidpunkt.
 - b) Svårigheten att få rätt stöd från våra hemmaföretag.
 - c) Svårigheten att hitta rätt partner, respektive den rätta lokala ledningen.
- Punkterna a) och c) ovan kan hänföras till att vår 'spaning' varit svag och punkten b) till vad som redan påpekats, våra hårda resultatkrav på våra företag."³⁸

Världsekonomin utveckling och de snabba framstegen i Sydostasien gjorde under 1970-talet att intresset för detta geografiska område ökade. Under 1973 företog Albert Bonnier jr och Carl-Johan Bonnier gemensamt en resa till Sydostasien där man bland annat besökte Thailand, Malaysia och Japan. Denna resa påminde i sitt upplägg om Albert Bonnier jrs besök i Syd- och Mellanamerika i början av 1950-talet. På samma sätt som då var resan till Sydostasien en bred inventering av affärsmöjligheter och försök att skapa internationella kontakter. Framför allt fäste sig Albert Bonnier jr vid de transportproblem som fanns i de större städerna, vilket borde kunna utnyttjas för affärer. Intresset fokuserades i första hand på Singapore och Malaysia – som också kunde fungera som brohuvud mot Indonesien – medan Thailand uppfattades som ekonomiskt och industriellt svårarbetat.³⁹

Resan till Sydostasien fungerade som en förberedelse inför flera bonnierdirektörers besök i området. Bland annat gjorde Carl-Johan Bonnier



Simon Bonnier föddes 1927 och började sin anställning i koncernen 1955. Han placerades kort därefter i Sydamerika för att där delta i etableringen av framför allt verksamheten i Brasilien. Simon Bonnier har sedan under kortare och längre perioder varit placerad utomlands – bland annat i Schweiz och USA – för att bygga upp Bonnierföretagens internationella verksamhet.

en övergripande inventering av möjligheterna för Lion Ferry att etablera sig i regionen inför ett besök av verkställande direktören vid rederiet Henrik Meijer.⁴⁰

Påföljande år gjorde Kaj Lagerström en genomgång av Bonnierkoncernens affärsmöjligheter i utvecklingsländerna och kunde då konstatera att de bästa förutsättningarna fanns i ett utökat engagemang i Sydamerika eller i en satsning i Sydostasien. Han definierade också mer i detalj vilka produktområden som kunde vara av intresse att utveckla på dessa marknader. I Malaysia kunde träindustri med spånplattetillverkning och möbler vara en utvecklingsmöjlighet, medan man i Borneo och Singapore kunde satsa på papperstillverkning respektive tissueproduktion. Även mer teknologisk produktion som tillverkning av plastprodukter eller medicinsk utrustning kunde vara aktuell. Av dessa uppslag bedömdes

papperstillverkningen som mest intressant eftersom man kunde använda sockerrörsavfall som råvara. I samband med att Jan de Verdier tillträdde som vd för Billingsfors genomförde även han besök i Sydostasien för att framför allt se över möjligheterna till att starta papperstillverkning och konvertering. Dessa insatser resulterade dock inte i något mer omfattande engagemang i Sydostasien, på grund av Billingsfors egna stora investeringsbehov.⁴¹

Mot bakgrund av dessa erfarenheter utformades 1975 en tydligare strategi för Bonnierföretagens utlandsaktiviteter. I denna gjorde man en skillnad mellan de företag som redan inlett sin internationaliseringsprocess – Solna Offset, Billingsfors, Duni Bilå, Eur Control, Lion Ferry och Overman – och övriga industriföretag som ännu inte hunnit utvecklas internationellt. I den förra företagsgruppen ansågs inte Bofö centralt ha någon större roll att spela. Huvuddelen av styrning för de internationella marknaderna borde i stället hanteras av respektive bolagsstyrelse. Även den publicistiska verksamheten skulle till stor del kunna skötas av de enskilda dotterbolagen.⁴²

I den andra gruppen av företag som bland annat innefattade Grafisk Färg, BHI och Alga hade Bofös centrala organ en viktig roll att spela. Internationaliseringsprocessen skulle hos dessa företag kunna styras av centrala organ, i vilket fall i ett uppstartningsskede. Detta skulle, i kombination med sänkta lönsamhetskrav för nya utlandsetableringar, kunna leda till en intensifiering av internationaliseringen. Många av dessa företag var nämligen för små och ekonomiskt svaga för att kunna driva utlandsetableringar på egen hand.⁴³ I stora delar var detta ett accepterande av den praxis som redan utvecklats. De företag som inlett sin internationaliseringsprocess hade bara sporadiska och punktvisa kontakter med Bofö i dessa frågor. Samtidigt innebar dock den nya strategin att man accepterade att det var svårt för att inte säga omöjligt att samordna Bonnierkoncernens internationalisering. För detta var koncernen nämligen alltför diversifierad. Möjligen kunde man i enstaka fall dra fördel av andra koncernföretags erfarenheter.

Internationaliseringens nätverk – sammanfattande analys

Bonnierföretagens tidiga internationalisering präglades inte av någon tydlig övertänkt strategi, varken från Bofös ledning eller från ägarkretsen. Internationaliseringen förefaller i stället ha drivits framåt i huvudsak av Albert Bonnier jr och de direktörer som han hade förtroende för och som själva var intresserade av de internationella kontakterna och som själva var beredda att på plats undersöka tänkbara marknader.

Bakom dessa resor till utländska marknader låg ofta ett brett angreppssätt. Rapportören skulle vara beredd att arbeta för flera av Bonnierföretagens dotterbolag, framför allt Å&Å och Printing Equipment, och till exempel undersöka såväl möjligheter för export som utlandsmarknader-

nas allmänna utveckling och möjligheter till utlandsetablering.

De utländska kontakterna under 1950-talets början tillkom främst på initiativ av Albert Bonnier jr, som även om han inte själv var resenär, hade noggrann kontroll över resorna och deras resultat. Mer strategiska resor genomfördes av Albert Bonnier jr själv och inriktades främst på etablering på framtida marknader eller satsningar som man avsåg att göra. I dessa resor fanns en önskan av att se helheter utifrån Bofös perspektiv vilket kanske bara Albert Bonnier jr kunde göra.

Det råder dock ingen tvekan om att de flesta internationella kontakter som skapades under 1950-talet främst var inriktade på att bygga upp en utländsk bas för Åhlén & Åkerlunds verksamhet. Detta visas bland annat av försöken att etablera tidningsutgivning i Colombia. De internationella kontakter som byggdes upp under 1950-talet fyllde flera behov:

- Genom kontakter med marknader och tillverkare förmedlades kunskap om teknisk utveckling inom olika områden, framför allt till pappers- och grafisk industri samt förlagsverksamhet. Vissa av de internationella resorna hade också vidare syften, då man bland annat försökte se på den allmänna tekniska utvecklingen i världen.
- Flertalet resor under 1950-talet genomfördes för att undersöka möjligheterna för Bofö att ta sig in på och utveckla nya marknader. Under detta årtionde tilldrog sig Sydafrika och Syd- och Mellanamerika störst intresse.
- Det fanns ett nära samband mellan resor för att sälja och för att etablera sig med producerande verksamhet på en främmande marknad. Vilken aktivitet som man faktiskt valde var inte direkt kopplat till någon övergripande strategi, utan förefaller snarare ha lösts ad hoc beroende på de speciella förhållanden och kontakter som man kunde finna i olika länder.

De branscher inom vilka internationaliseringen skedde förefaller ha varit givna. På de marknader Bonnierföretagen kunde tänka sig att gå in ville man i största möjliga utsträckning utveckla och sammanlänka insatser i pappersindustri, grafisk industri och tidsskriftsproduktion. Detta var en övergripande policy, som kom fram tydligt vid en fullständig analys av 1950-talets hela internationaliseringsprocess. Det var dock långt ifrån alltid som man lyckades genomföra sina intentioner. I själva verket kom utformningen av de utländska verksamheterna att bli beroende av:

- **Den institutionella strukturen i respektive land.** Både etableringen i Sydafrika och Brasilien var till stora delar motiverade av ländernas handelspolitik. En producerande verksamhet i ett land kunde dessutom utgöra brohuvud för ytterligare satsningar från Bonnierföretagens sida.
- **De personliga kontaktnät som fanns i respektive land.** Framför allt spelade de personliga kontakterna en viktig roll då det gäller att välja etableringsort. Inte sällan valde Bonnierföretagen också att gå in i ett redan existerande företag som delägare. Bakom detta fanns sannolikt

en tanke att samarbetet med lokala aktörer skulle öka möjligheterna för ett lyckat resultat. Dessa hade bättre kontaktnät än vad Bofö hade och genom delägarskap skapades också ett materiellt incitament för de lokala aktörerna att driva på verksamheten.

• **Närheten till marknaden.** Vissa typer av verksamhet måste av naturliga skäl ligga nära sin marknad. Så var det till exempel med 1950-talets tryckeriindustri i tredje världen, eftersom dessa företag huvudsakligen byggde på tryckbeställningar för den lokala marknaden. På dessa marknader trodde man inte kvalitetskraven var lika höga som i de utvecklade industriländerna. Det var därför möjligt att etablera sig med förhållandevis mindre kapital och enklare utrustning. En satsning på tryckning i tredje världen för beställare från industriländerna innebar dock stegrade kvalitetskrav. Ett tydligt exempel på detta är Bonnierföretagens satsning i Brasilien där tryckningen höll en hög kvalitet.

Under 1960- och 70-talen ändrade Bofös utlandssatsningar karaktär. Sökandet efter marknader via resor och kontaktnät ersattes av en mer strukturerad utlandsanalys, som huvudsakligen byggde på enskilda dotterbolags expansionsmöjligheter. Koncernens diversifiering och de enskilda bolagens relativt begränsade kapitalresurser bidrog dock till att bromsa utlandsetableringarnas framgång. Bland dotterbolagen var sannolikt Duni Bilå mest framgångsrikt i sin utlandsetablering.

Samtidigt som de enskilda bolagens internationalisering fick en tydligare planerad struktur, fungerade Bonnierföretagen centralt som en idékälla för nya utlandssatsningar. På samma sätt som under 1950-talet gjordes under början av 70-talet relativt förutsättningslösa inventeringsresor på utländska marknader, för att söka uppslag till nya internationella etableringar. Särskilt intresserade man sig då för Sydostasien, bland annat för att den ekonomiska tillväxten i dessa länder utvecklades allt snabbare. Albert Bonnier jr visade under 1970-talet såväl som under de två tidigare decennierna ett starkt intresse för internationella marknader. Han var i relation till Bofös dotterbolag en ständigt aktiv pådrivare då det gällde att finna nya geografiska marknader.

Bofös inträde på internationella marknader kom från slutet av 1950-talet att bli direkt kopplad till den industriella satsningen. För Albert Bonnier jr var detta också en helhet. Industriell utveckling förutsatte även internationella etableringar. Detta visas bland annat av ett brev från Albert Bonnier jr till direktör Claes af Burén på Grafisk Färg:

"Min 'exportfantasi' har för de verksamhetsgrenar jag startade inom vår grupp, som inte grundar sig på det tryckta ordet som bakgrund haft en strävan att komma utanför det svenska språkområdet, med andra ord att få en större marknad än våra sju miljoner. Man kan med en viss inskränkning säga, att jag ansett och anser, att om vi överhuvudtaget skall driva annan verksamhet än utgivning, så skall den vara motiverad av att dessa varor kan få en större spridning än vad den svenska marknaden erbjuder."⁴⁴

Industriverksamhet

Industrisatsning i Sverige

Erfarenheterna från internationaliseringen hade varit blandade. Visserligen hade man hittat marknader som var intressanta och som kunde förväntas expandera. Men problemen hade också varit många. Lagstiftning hade bromsat den utländska etableringen, samtidigt som det många gånger hade varit svårt att skapa den rätta lokala förankringen med nationella samarbetspartners. De risker som var förenade med internationell etablering, särskilt i tredje världen, var svåra att bedöma. Såväl politiska som ekonomiska problem bromsade utvecklingen på främmande marknader. Mot bakgrund av dessa svårigheter är det inte särskilt förvånande att man närmare studerade utvecklingsmöjligheterna i Sverige.

Genom att utgivningen av dagstidningar lämnat Bonnierföretagens direkta kontroll 1953, låg medieintresset inom böcker och tidskrifter. På båda dessa marknader hade man redan en stark position som det i första hand gällde att försvara och i andra hand att utvidga. Det likviditetsöverskott som skapades i dessa verksamheter – framför allt inom tidskriftsutgivningen – skulle därför behöva placeras på annat sätt. Det är mot denna bakgrund som man bör se det ökade intresset för industriell verksamhet mot slutet av 1950-talet. Koncernens diversifiering var heller ingenting unikt för Bonnierföretagen. Tvärtom låg det helt i linje med aktuella utvecklingstendenser i såväl USA som Europa.

Mot slutet av 1950-talet var dock Bofös industritradition relativt begränsad. De verksamheter som hade etablerats hade huvudsakligen tillkommit i syfte att stärka koncernens vertikala integration, även om det inte alltid lyckats i det långa loppet. De större industrisatsningarna hade kommit in i koncernen redan under 1940-talet och några mer utvecklade industriella engagemang skapades egentligen inte av Bonnierföretagen före 1958.

Den industriella traditionen från tiden före Bonnierföretagen innefattade dock redan den en viss spridning över olika branscher, som dock i flertalet fall var kopplade till koncernens utgivning av det skrivna ordet. De viktigaste av dessa företag var Å&Å-Tryck som sålde tryckeritjänster, Grafisk Färg som tillverkade industrifärg, Printing Equipment som gjorde tryckpressar, Alga som bland annat tillverkade spel, och Billingsfors-koncernen som producerade pappersmassa och papper. Etableringen av Lion Steamship – dotterbolag till Billingsfors – var i någon mån en fortsättning på denna tradition. Den ursprungliga tanken var nämligen att detta rederi skulle ombesörja transporter av Billingsfors produkter till exportmarknaderna.

Från slutet av 1950-talet – när Albert Bonnier jr överlämnat posten

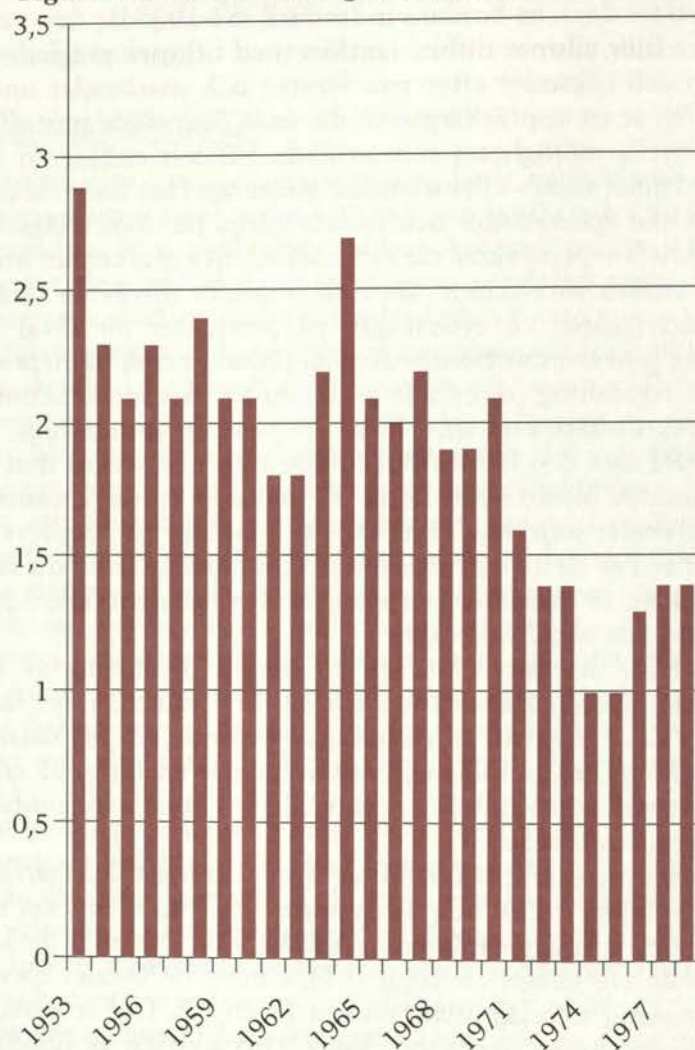
som verkställande direktör i Åhlén & Åkerlund till brodern Lukas Bonnier – inleddes dock en bredare industriell satsning där den vertikala integrationen blev alltmer diffus. Jämfört med tidigare präglades industri-satsningen och sökandet efter nya företag och marknader under 1960- och 70-talen av en upptäckarglädje, där man övervägde mer eller mindre alla industriella möjligheter som erbjöds. Särskilt engagerad var Albert Bonnier jr i innovations- eller utvecklingsföretag. Han hade ett stort intresse för tekniska innovationer och satsade gärna på utvecklingsbara idéer.

Ur ett bredare perspektiv var intresset för nya marknader under 1960-talet inte särskilt förvånande. Den ekonomiska tillväxten i världen och Sverige hade skapat en efterfrågan på produkter för såväl industriell användning som konsumtionsbruk. Man kunde också på flera sätt se hur samhällets förändring påverkade villkoren för Bonnierkoncernens traditionella verksamhetsområden – bok- och tidskriftsproduktion. TV var ett hot inte bara mot den lättare tidskrifts-genren utan också mot bokläsandet. Människors ökade fritid skulle i framtiden kunna komma att fyllas av nya aktiviteter som sannolikt inte var kopplade till medieverksamhet. Mot bakgrund av detta och svårigheterna med att stärka sin ställning på medieområdet, så förefaller intresset för nya industrimarknader förstärligt – om än inte alltid rationellt.

Intresset för att genomföra en industriell utveckling av koncernen fanns således. En avgörande fråga var därför i vad mån det fanns förutsättningar, bland annat ur finansieringshänseende, för ett sådant engagemang. En utveckling av industrirörelsen byggde antingen på en god egen förmåga att generera kapitaltillgångar eller på goda bankkontakter. Bonnierföretagen hade båda.

Bonnierföretagens kassalikviditet (omsättningstillgångar/kortfristiga skulder) var under 1950- och tidvis under 1960-talet mycket hög – större än 2 – det vill säga omsättningstillgångarna översteg de korta skulderna mer än två gånger (se figur II:1). Under 1970-talet blev likviditeten mer "normal" och låg oftast mellan 1 och 1,5. Det är emellertid osäkert vad dessa värden egentligen säger. Huvuddelen av omsättningstillgångarna utgjordes av "fordringar på diverse personer" samt "kassa, bank och postgiro". "Kassa, bank och postgiro" var lätt likvidiserbara, medan det däremot är svårt att se vad "fordringar på diverse personer" egentligen stod för och i vad mån de i realiteten representerade en likvidiserbar tillgång. De kortsiktiga skulderna dominerades av personrelationer – skulder till diverse personer – vilka också är svåra att genomlysa. Den beräknade kassalikviditeten är således främst lämpad för en jämförelse med andra företag. Däremot är kassalikviditeten sannolikt ett alltför grovt mått för att bedöma Bofös tillgång på likvida medel, särskilt om syftet är att undersöka om koncernen hade kapital för en expansion av verksamheten. Fordringar på privatpersoner kan mycket väl ha varit omöjliga att kräva in, trots att de bokföringsmässigt betraktades som en omsättningstillgång.

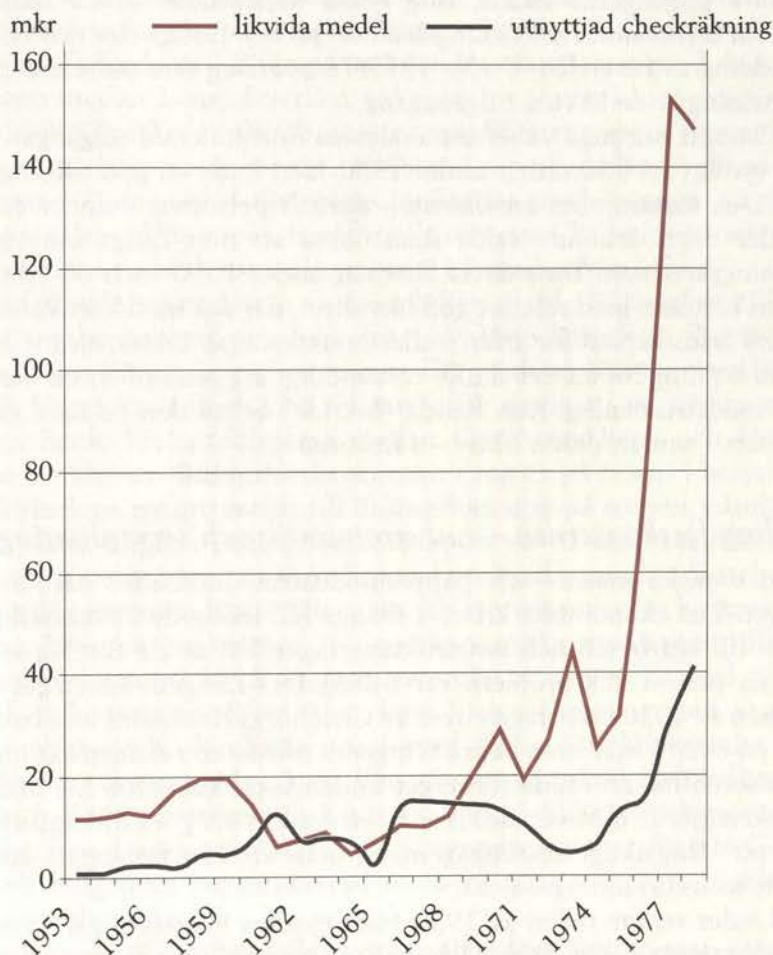
Figur II:1. Bonnierföretagens likviditet 1953-1978



Källa: Bonnierföretagen årsredovisningar 1953-1978

För att se vilka kapitalresurser som Bofö i realiteten hade tillgång till är det bättre att se vad som faktiskt var omedelbart likvidiserbart – det vill säga kassa, bank- och postgirotillgodohavanden samt kortfristiga placeringsreverser. Dessa tillgångar jämförs sedan med den utnyttjade checkräkningskrediten för att på så sätt få en bild av relationen mellan de likvida tillgångarna och det kapital som Bofö snabbt disponerade genom bankupplåning. Under 1950-talet får man en bild av ett Bonnierföretagen med en stark likviditet. Kassa, bank- och postgirotillgodohavanden utgjorde mellan 10 och 20 mkr, samtidigt som den utnyttjade check-

**Figur II:2. Bonnierföretagens likvida tillgångar och
checkräkningskredit 1953-1978**
(tillgångar vid bokföringsårets slut respektive år)



Anm: Likvida medel omfattar balansräkningens tillgångar i kassa, postgiro och omedelbart uppsägbara banktillgångar, samt från 1968 även placeringar i kortfristiga kapitalplaceringar.

Källor: Bonnierföretagen, årsredovisningar 1953-1978.

räkningen var låg (se figur II:2). Denna summa kan jämföras med de 800 tusen kronor man betalade för Nordiska Gummifabriks AB Overman vid köpet 1959, eller de ca 15 mkr som man betalade för Källe-Regulator några år senare. I början av 1960-talet föll dock tillgången på likvida medel och under flera av decenniets år – särskilt perioden 1964–1968 – var skulden på checkräkningen större än de likvida tillgångarna.

Under 1970-talet ökade tillgången på likvida medel gradvis. Samtidigt steg också den utnyttjade checkräkningskrediten, utan att man för den skull nådde den checkräkningslimit som man hade. Parallellt med att de likvida tillgångarna ökade, steg också koncernens totala skuldsättning genom bland annat inteckningslån i skepp och fastigheter och en ökad användning av reverslån. Under 1977/78 översteg den sammanlagda bankupplåningen de likvida tillgångarna.

Oavsett hur man väljer att analysera Bofös likvida tillgångar förefaller det tydligt att koncernen under 1950-talet hade en god tillgång på kapital. Den försämrades emellertid – särskilt periodvis – under 1960-talet. Under detta årtionde valde man också att mer flitigt utnyttja checkräkningskrediten. Trots detta får man under 1950- och 60-talen en bild av en koncern med relativt god likviditet, där det med kort varsel gick att skaffa fram kapital för affärer eller investeringar. Detta var i vilket fall en förutsättning för att det skulle vara möjligt att genomföra en mer utvecklad industrisatsning. Kan hända "brände" också den relativt goda likviditeten – om än delvis fiktiv – i fickorna

Billingsforskoncernen – naturromantik och specialisering

Den svenska massa- och pappersindustrin drabbades hårt av mellankrigstidens ekonomiska kriser. I många fall ledde de ekonomiska problemen till ägarbyten och omstruktureringar. Ett av de företag som under denna period fick problem var Billingsfors-Långed. Företaget hade vid mitten av 1930-talet tagits över av Göteborgs Bank som inte bara avskrev lån på över 4 mkr utan också tvingades inleda en rekonstruktion av verksamheten för att rädda företaget undan total katastrof. De insatser som banken gjorde motiverades inte av en önskan att göra Billingsfors-Långed till ett långsiktigt ägarengagemang utan att öka företagets attraktionskraft som försäljningsobjekt.⁴⁵

Under senare delen av 1930-talet gjordes investeringar framför allt i produktionsanläggningen i Långed där man tidigare främst tillverkat tidningspapper, men nu alltmer gick över till glättat tryckpapper och journalpapper, med bland annat Åhlén & Åkerlund som kund. Men även kraftpapperstillverkningen i Billingsfors moderniserades och utvecklades. För att ytterligare öka Billingsfors-Långeds värde som försäljningsobjekt inleddes 1944 förhandlingar om ett köp av Gustafsfors fabriker AB som ägdes av släkten de Verdier. Förhandlingarna slutade med att Billingsfors-Långed med Göteborgs Banks stöd kunde köpa Gustafsforskoncernen för 5,5 mkr. Billingsforskoncernen utökades därigenom med en sulfatfabrik i Gustafsfors, ett kraftpappersbruk i Skåpafors, samt omfattande skogsområden i norra Dalsland och södra Värmland. Skogsförvärvet var sannolikt den viktigaste drivkraften bakom köpet, eftersom de egna skogstillgångarna därigenom skulle kunna täcka 40 procent av koncernens råvarubehov, mot fem procent före köpet. Gustafsfors sulfatfabrik lades ned redan

1945 och tillverkningen centraliserades till Billingsfors. I stället startades i Gustafsfors en fabrik för tillverkning av mineralull, som emellertid utvecklades redan 1955.⁴⁶

I den nya sammanslagna koncernen fanns ett behov av att specialisera tillverkningen för de olika produktionsenheterna för att på så sätt uppnå stordriftsfördelar. I Billingsfors inleddes efter kriget produktionen av wellpapp medan Långedsverken vid sidan av journal- och tryckpapper från 1948 tillverkade plissébägar av paraffinerat papper. Denna tillverkning kom cirka tio år senare att föras över till Ählén & Åkerlund Förpackning i Halmstad. I Skåpafors inriktades produktionen på olika typer av förädlad sulfitpapper, framför allt servetter. Både idéer och teknik för dessa nya produktionsanläggningar hämtades från USA.⁴⁷

De omfattande insatserna i verksamheten gjorde Billingsfors till ett intressant uppköpsobjekt och från slutet av 1945 kom flera företag att anmäla intresse för att köpa koncernen. Ett av dessa företag var Håfreström AB. Dessa hade dock i en tidigare affär hamnat i en schism med Göteborgs Bank. Förhandlingarna mellan Göteborgs Bank och Håfreström om ett köp av Billingsforskoncernen drog ut på tiden. I början av 1949 dök dock en ny intressent till Billingsfors upp på scenen, nämligen *Dagens Nyheter*. Läget i Billingsforskoncernen var då förvirrat eftersom ledning och styrelse hamnat på kollisionskurs med varandra. Göteborgs Bank hade då som huvudägare fått ta ett allt större ansvar för koncernens försäljning. Efter en genomgång av den ekonomiska situationen tillkännagav banken i januari 1949 att man var villig acceptera ett bud på 18 mkr för hela koncernen. Efter detta kom förhandlingarna med *Dagens Nyheter* snabbt att bli konkreta och i april 1949 slöts köpeavtalet där *Dagens Nyheter* accepterade köpeskillingen om 18 mkr. I förhandlingarnas slutfas hade Håfreström också lagt ett bud på Billingsforskoncernen, men budet från *Dagens Nyheter* hade accepterats, delvis för att Göteborgs Bank därigenom var garanterad att få fortsätta som huvudbankförbindelse för Billingsfors.⁴⁸

Med köpet av Billingsfors vidgades Bonniers företagsintressen utanför den grafiska branschen. Bakom *Dagens Nyheter*s köp av Billingsfors låg främst DNS vd Helge Heilborn och Albert Bonnier jr. Köpet kunde delvis motiveras av Bonnierkoncernens önskan att garantera framtida pappersleveranser.⁴⁹ Men ur denna synvinkel var egentligen inte Billingsfors det bästa köpet. Huvuddelen av produktionen utgjordes av kraftpapper och specialpapper som inte kunde användas till vare sig tidnings- eller tidskriftspapper. Man kan därför förmoda att det bakom förvärvet även låg en mer allmän önskan att utveckla Bonniers industriella engagemang. Detta blev än mer tydligt då man valde att fullfölja den ursprungliga planen – som tidigare ägaren utarbetat vid andra världskrigets slut – om de olika produktionsanläggningarnas specialisering.

Billingsfors kom dock inte att stanna länge under *Dagens Nyheter*s ägande. Chefredaktören Herbert Tingsten var stark motståndare till att

man bedrev papperstillverkning. Han såg innehavet av Billingsforskoncernen som en penningplacering och ville därför gärna att bruket såldes. Även från Bonniers förordade man en försäljning och då till ett annat av familjens företag – Åhlén & Åkerlund. Trots att styrelsen i *Dagens Nyheter* var överens om en försäljning kom det att bli diskussion om priset på bruket. Bonniers betraktade affären som en intern transaktion mellan två företag inom samma koncern och menade därför att man borde ta ut samma pris som då *Dagens Nyheter* köpte företaget 1949, trots att företagets värde ökat påtagligt under de två år som gått sedan köpet. Efter vissa mindre justeringar i kontraktet kunde dock både *Dagens Nyheter*s styrelse och dess revisorer acceptera försäljningsvillkoren.⁵⁰

Till att börja med föreföll detta vara en gynnsam affär för Åhlén & Åkerlund, men i ett längre perspektiv kom köpet att föra med sig omfattande kostnader för Bofö. I början av 1950-talet drog dock såväl den svenska skogsindustrin i allmänhet som Billingsfors fördel av konjunkturuppsvinget.

Bakom Åhlén & Åkerlunds köp av Billingsfors fanns en önskan att säkra leveranserna av Långeds journalpapper. Trots att man lyckades öka tillverkningen av journalpapper något och även utveckla produktionen av bestruket papper som levererades till Åhlén & Åkerlund var emellertid köpet av Billingsfors ur integrationssynpunkt knappast särskilt lyckat. Inte mer än runt tio procent av Billingsforskoncernens hela produktion utgjordes av journalpapper. Dessutom uppdagades vissa kvalitetsproblem. När man använt Långeds papper för tryckning av *Vecko-Revyn* hade man vid ett flertal tillfällen fått rullbrott och tvingats höja papperskvaliteten från 60 till 65 gram. Samtidigt visade både Holmens och Stora Kopparbergs papper god hållfasthet vid 60 gram.⁵¹ Kombinationen av ekonomiska och produktionstekniska problem gjorde också att tillverkningen av journalpapper i Långed fick allt svårare att konkurrera.

Under senare delen av 1950-talet försämrades Billingsforskoncernens ekonomi, men trots detta behöll Bonnier sitt ägande. Det mest fördelaktiga hade annars sannolikt varit att sälja koncernen i samband med Koreakrigets högkonjunktur, då det ändå stod klart att verksamheten inte skulle kunna integreras fullt ut med Åhlén & Åkerlund. Billingsfors hade då kunnat föras samman med någon större koncern för att utnyttja stor driftsfördelar och genomföra den nödvändiga specialiseringen.

Redan i början av 1960-talet stod det klart att Billingsfors var för litet för att kunna hävda sig i den produktion som krävde storskalighet. Dessutom var skogsegendomarna för små för en kraftig utbyggnad. Den väg som framstod som möjlig för Billingsfors var att specialisera produktionen till ett fåtal produkter, där man till exempel kunde dra fördel av ett tekniskt försprång. Under senare delen av 1950-talet och under 1960-talet gjordes också stora insatser för att rädda bruken genom satsning på forskning och utveckling samt ökade nyinvesteringar.

Bakom beslutet att satsa på utveckling snarare än avveckling låg inte



Miljön kring Skåpafors med den naturskönt belägna herrgården var sannolikt en bidragande orsak till Albert Bonniers engagemang för den dalsländska bygden.

nödvändigtvis ekonomiska och rationella skäl. Tvärtom förefaller Albert Bonnier jr tidigt ha utvecklat en speciell känsla för den dalsländska brukskulturen. Livet och miljön vid Billingsforskoncernens företag var helt annorlunda än den han var van vid i Stockholm och just därför kanske det också fanns en viss spänning kring Billingsfors. Kontakterna med Billingsfors och de andra bruksorterna blev även tätare när Albert Bonnier jrs dotter Charlotte och svärsonen Göran Forsell i slutet av 1950-talet bosatte sig där. Till att börja med tog Göran Forsell över ledningen för Skåpafors pappersbruk, men 1960 blev han vice vd och 1965 vd för Billingsforskoncernen efter Sven Wennberg. Genom täta besök i framför allt Skåpafors fick Albert Bonnier jr en stark naturromantisk känsla för bygden. Han tillbringade många helger i Skåpafors och möten och sammanträden med enskilda direktörer för olika Bonnierföretag förlades också ofta till herrgården.

Albert Bonniers engagemang för bygden visades också i hans aktiva försök att finna lösningar på koncernens problem under 1950- och 1960-talen. Detta arbete resulterade inte bara i en omstrukturering av Billingsforskoncernen utan också i nystart av företag som hade sin grund i verksamheten vid Billingsforsbruken.

För att kunna utveckla en specialisering vid fabrikerna krävdes ett energiskt sökande efter tänkbara satsningsområden men också forskning och utveckling. När man väl funnit de tänkbara specialiseringsområdena behövdes visserligen en del maskiner, men dessa insatser skulle inte behöva bli så stora eftersom det redan fanns utrustning för själva pappersmassetillverkningen. Införandet av nya produktionstekniker skulle emel-

lertid initialt kräva en omfattande kontroll av produktionsprocessen för att man skulle kunna garantera kvaliteten.⁵²

Sökandet efter nya produkter inleddes med olika marknadsinventeringar 1958. Arbetet med att utveckla produktionen och att ge företaget en stabil ekonomi fortsatte under hela 1960-talet och inte förrän i början av 1970-talet hade egentligen läget för en kort tid stabiliserats.

Satsningen på specialtillverkningen innebar att de olika fabriksenheterna gick olika vägar:

- Verksamheten i **Skåpafors** inriktades på tissueprodukter. Detta var visserligen en tillverkning som inletts redan innan Bonnierföretagen gått in som ägare, men produktionen blev mer tekniskt avancerad. Tillverkning av torkrullar för bensinstationer och toalettpapper fortsatte visserligen, men på dessa områden hårdnade konkurrensen. Därför satsade man mer på högkvalitativ tissue för tillverkning av till exempel pappersservetter och dukar med varumärket Duni.⁵³ Produkterna marknadstestades i Sverige men kom snart att få en internationell marknad. Särskilt under 1960-talet, sedan produktionsapparaten byggts ut och moderniserats, noterades stora framgångar för Skåpafors tissueproduktion. Denna tillverkning gav under 1960-talet ett allt bättre resultat. Lokaliseringen av tissueproduktion till Skåpafors hade inte varit självklar. När Albert Bonnier jr under slutet av 1950-talet diskuterade produktionens framtida lokalisering övervägde man även att lägga tillverkningen i Billingsfors. Rädslan för att sulfatlukten från massafabriken i Billingsfors skulle sätta sig fast i tissueprodukterna gjorde dock att man uteslöt Billingsfors som lokaliseringsort. Skåpafors ansågs också ha en fördel genom den stora tillgången på rent vatten från sjön Svärdslången, som hade sitt tillflöde från de norska fjällarna. Skåpafors Dunitillverkning slogs 1970 samman med Bonnierägda Bilå Cup i Halmstad och bildade Duni Bilå.

- Tillverkningen vid fabriken i **Billingsfors** hade under 1940-talet specialiserats på kraftpapper och under 1950-talet fortsatte denna marknad att expandera. En tredjedel av Billingsfors massaproduktion gick till wellpapp, men någon ytterligare utveckling av denna produktion i Billingsfors var inte aktuell. Ur riskspridningsperspektiv ville man från ägarhåll nämligen ha en tillverkning av kraftpapper som kunde användas för andra ändamål. Wellpappmarknaden var visserligen expansiv, men samtidigt ökade konkurrensen på denna marknad. För att möjliggöra en ökning av wellpapptillverkning valde man därför att expandera genom att förvärva andra företag. År 1960 köpte Billingsforskoncernen Munters wellpappfabrik i Gävle och två år senare fattades beslut om att starta en wellpappfabrik i Eslöv för att skapa en närhet till den viktiga skånska marknaden. De tre wellpappfabrikerna i Billingsfors, Gävle och Eslöv slogs 1965 samman till ett gemensamt företag – Förenade Well – som fick sitt huvudkontor i Eslöv.

Redan innan Förenade Well bildades fanns utrymme för en ytter-

ligare specialisering vid Billingsforsfabriken. Två tredjedelar av massa-produktionen användes inte för tillverkning av wellpapp utan kunde användas för andra kraftpappersprodukter. Tanken var att i första hand satsa på produkter som gav högt täckningsbidrag per ton, för att man inte skulle tvingas bygga ut den volymmässiga kapaciteten. Mot slutet av 1960-talet noterade Billingsforsfabriken också två viktiga genom-brott. Det ena var tunt råkarbonpapper för engångsbruk – en vara som slog igenom i samband med den ökade användningen av datorer – och den andra produkten var Spantex, det vill säga en impregnerad ytför-ädlingsfolie som lades på spånskivor och som i första hand användes inom möbelindustrin.⁵⁴

- Tillverkningen vid **Långed** var under både 1950- och 60-talen ett problem. Långedsverken hade inte integrerats på det sätt man önskat i Bonnierkoncernen. Några stora insatser gjordes inte heller för att stärka Långedsverken under 1950-talet. Visserligen installerades en pappersmaskin 1954, men utöver detta utvecklades verksamheten föga. Den vinstgivande tillverkningen av plissébägar flyttades dessutom till ÅtÄ Förpackning i Halmstad 1958. Vid mitten av 1960-talet gjorde Albert Bonnier jr en inventering av Långeds position i koncernen. Han konstaterade att massafabriken var gammal och liten, att industriområdet var splittrat, att specialiseringen inte hade nått tillräckligt långt samt att vi-andan på orten inte var lika stark som i Billingsfors. Något radikalt måste göras för att man skulle kunna uppnå den nödvändiga resultatförbättringen om 3-4 mkr per år.

I oktober 1966 fattades efter omfattande diskussioner inom ägargruppen också beslutet om att lägga ned finpappersbruket i Långed. Förlusterna hade varit ett problem under tio års tid, men såväl Tor som Albert Bonnier jr hade i det längsta velat rädda verksamheten bland annat för att en nedläggning skulle få omfattande sociala konsekvenser. Genom sina ingripanden hade de också lyckats skjuta på nedläggningen cirka ett år. Avvecklingen av finpappersbruket innebar att 400 anställda friställdes eller omplacerades, däremot berördes inte de 80 personer som sysselsattes vid Långeds plastpappersfabrik.⁵⁵

Avvecklingen av Långeds finpappersbruk slutfördes under sommaren 1967. Samtidigt genomfördes också försäljningen av två andra delar av Billingsforskoncernen. Sågverksrörelsen i Skåpafors såldes till skogsägarna i det blivande Vänerskog och Förenade Well såldes, efter ekonomiska problem, till AB Statens Skogsindustrier (ASSI). Genom dessa strukturella förändringar ändrade Billingsforskoncernen radikalt utseende. Tillverkningen koncentrerades nu till ett antal specialprodukter: råkarbon och Spantex i Billingsfors, plastbestruket papper i Långed och tissue i Skåpafors. Samtliga dessa produktområden förutsatte att forskning och utveckling intensifierades. Ett särskilt utvecklingslaboratorium hade startats i Billingsfors 1963 och här skedde under 1960-talet ett flertal viktiga innovationer. Utvecklingsarbetet leddes av Ingemar "Pinge" Olsson och

Lennart Pihl. Den förre framstår som en dynamisk men inte särskilt lättstyrd person.

Pinge Olsson var emellertid mycket viktig. Han spelade en avgörande roll för utvecklingen av den praktiska användningen av Spantex. Han var även tillsammans med Lennart Pihl ansvarig för utvecklingen av förpackningsmaterialet Cosil och tissuen Dunicel, som var grundläggande för Dunis framgångsrika utveckling. Albert Bonnier jr insåg detta och var också mån om att hans kreativitet skulle vidareutvecklas. När Pinge Olsson lämnat Billingsfors och efter en period av konsolidering inom koncernen konstaterade Albert Bonnier jr att

"Det synes nu angeläget att vårt tidigare expansiva produktutvecklingsarbete huvudsakligen målinriktat till nya produkter på nytt tas upp! Personellt synes det därför lämpligt att återetablera den "Pingerska" epoken och höja utvecklingskostnaderna samt att under en fantasifull utvecklingschef, binda utvecklingsarbetet till de tre huvudproduktlinjerna".⁵⁶

Billingsfors utveckling under slutet av 1960-talet och början av 1970-talet präglades av koncernens specialisering, även i det större perspektivet. Tissuetillverkningen i Skåpafors som under 1960-talet vuxit ut till koncernens största verksamhet – omsättningsmässigt – hade alltmer koncentrerats kring dukar och servetter. I denna produktion fanns det tydliga fördelar i en marknadssamordning med tillverkning av engångsmaterial för det dukade bordet vid Bilå i Halmstad, och 1970 slogs verksamheten i Halmstad samman med Duni i Skåpafors till Duni Bilå.

Ägarnas huvudintresse koncentrerades därefter till fabriken i Billingsfors. Pappersmaskinerna började bli föråldrade och diskussionen om hur verksamheten skulle moderniseras fördes såväl mellan Billingsforskoncernens vd Jan de Verdier och Albert Bonnier jr som mellan ägarsläktens representanter.

Vid genomgången av Billingsfors produktionsanläggning 1971/72 kunde man konstatera att endast en av fabriken pappersmaskiner – som anskaffats 1960 – kunde betraktas som fullt funktionsduglig. De övriga fem var så gamla att de i det närmaste var uttjänta, och fyra av maskinerna var dessutom olämpliga för tillverkning av specialpapper. Massafabriken var däremot i bättre skick även om sodapannan var gammal och egentligen för liten – i synnerhet om man ville genomföra en utvidgning av produktionen.

För att stärka Billingsforsfabrikens position på marknaden behövdes en ordentlig utbyggnad, från ca 42 000 ton till ca 90 000 ton sulfatmassa. Detta skulle emellertid kräva omfattade investeringar:

- till att börja med måste ett nytt sodahus byggas, som motsvarade den nya produktionsnivån och en allmän utbyggnad av massafabriken,
- de fyra äldsta pappersmaskinerna skulle vidare läggas ned och ersättas av en ny pappersmaskin specialiserad på tillverkning av tunn råkarbon och med en produktionskapacitet på ca 20 000 ton per år.

Sammanlagt innebar detta investeringskostnader på ca 130 mkr. Detta bedömdes av Albert Bonnier jr vara en alltför riskabel investering för Bonnierföretagen och Billingsfors. Han kontaktade därför i september 1971 industriminister Rune Johansson och erbjöd staten att inträda som hälftendelägare i Billingsfors mot att man delade på investeringskostnaden. Frågan hänsköts till AB Statsföretags vd Per Sköld och blev därefter föremål för ingående utredning. Efter en tid meddelade dock Sköld att staten inte hade intresse av att engagera sig i Billingsfors, trots att de planerade investeringarna uppfattades som sunda. Skälet till detta ställningstagande var att staten via Assi redan hade ett tungt skogsindustriellt engagemang och ett ansvar för att rädda sysselsättningen i Norrland.⁵⁷

I detta läge togs kontakt med Investeringsbanken om ett lån, där projektet presenterades som nödvändigt för att trygga fabriken överlevnad under de närmaste 10–15 åren. Investeringsbanken avböjde möjligheten att delta i finansieringen av hela projektet, eftersom bankens kapitalresurser redan var överansträngda. Man menade också att den gamla soda-pannan borde kunna repareras och därigenom fungera ytterligare 10–12 år. Arbetskraftssituationen skulle, menade man från Investeringsbanken, sannolikt inom loppet av ett decennium nödvändiggöra en nedläggning. Banken kunde dock tänka sig att delta i finansieringen av en ny pappersmaskin. Under diskussionen med Investeringsbanken framgick också att staten möjligtvis förberedde en allokering av Sveriges totala skogstillgångar till vissa statligt godkända större massafabriker.⁵⁸

Detta hade skapat en osäkerhet rörande hela utbyggnadsprojektet och nya diskussioner inleddes därför inom såväl Bofös som Billingsfors ledning. Mot bakgrund av finansieringsproblemen och osäkerheten om den framtida marknaden kunde man inte längre rekommendera installeringen av en ny pappersmaskin. I stället ville man satsa på ombyggnad av några av de gamla maskinerna så att de kunde användas för tillverkning av tunn råkarbon. Dessutom ville man bygga ut plastpapperstillverkningen i Långed. Sammanlagt uppskattades denna utbyggnad kräva investeringar på ca 30 mkr.⁵⁹

I en första utbyggnadsetapp under 1972 moderniserades massafabriken och den sjätte pappersmaskinen för att bättre passa tillverkningen av tunt råkarbonpapper till en kostnad av ca 15 mkr. Under de följande två åren satsades 18 mkr på en ombyggnad av ytterligare en pappersmaskin, fortsatt förbättring av massafabriken och miljöförbättrande åtgärder. Trots att Billingsforsfabriken var relativt liten lyckades man med dessa investeringar behålla bruket som integrerat massa- och pappersbruk. Investeringarna gjorde det också möjligt att öka tillverkningen av råkarbonpapper från 7 000 till 14 000 ton och spantex från 600 till 2 700 ton. Kostnaden för nyinvesteringarna under 1970-talet uppgick till sammanlagt 120 mkr. Huvuddelen av de stora investeringarna under senare delen av 1970-talet lånefinansierades vilket urholkade Billingsfors soliditet. Detta i kombination med den senare försämrade marknaden gjorde det eko-



Jan de Verdier anställdes vid Billingsforskoncernen 1965 som ansvarig sektionschef för plastpappersgruppen och avancerade till vd för Billingsforskoncernen 1970. År 1974 flyttade han till Bofös koncernkontor för att under 1976–1978 arbeta som vice vd för Bonnierföretagen. År 1978 efterträdde de Verdier Albert Bonnier jr som vd. Denna tjänst innehade han fram till 1981 då han efterträddes av Olle Måberg. Jan de Verdier arbetade sedan som vice vd för att i juli 1982 flytta till London för att utveckla koncernens internationella engagemang. Han lämnade koncernen 1988.

nomiska läget för Billingsfors besvärande.⁶⁰

Billingsfors vara eller inte vara i Bonnierkoncernen hade varit en fråga som diskuterats hos ägarna under ett flertal år. En tveksamhet till koncernens utvecklingsmöjligheter hade funnits redan i slutet av 1950-talet, men det var först 1968 som Bonnierföretagen började överväga en försäljning på allvar. I samband med en brevväxling med direktör Rolf Deinoff på Svenska Tändstickor, rörande tillverkningen av svensk tissue presenterade Albert Bonnier jr följande förslag:

"Beträffande vår inställning till en försäljning kan vi i princip tänka oss att sälja hela Billingsfors-gruppen, men knappast endast tissue-delen. Är du intresserad av att studera denna propå, är du välkommen.

Ska du behålla Katrinefors, men inte vara intresserad av att köpa Billingsfors-

gruppen är vi intresserade av att etablera ett prissamarbete och att studera förutsättningarna för ett direkt samgående utanför Skandinavien".⁶¹

Denna propå rann emellertid ut i sanden. I samband med skogsbranschens högkonjunktur 1973 rekommenderade Billingsfors vd Jan de Verdier Albert Bonnier jr att söka sälja Billingsfors och fick i uppdrag att leta efter köpare till företagsgruppen. En viktig anledning till att detta arbete inleddes just då var att Billingsfors visserligen visade en vinst på 45 mkr, men hade för små egna skogstillgångar och därför tvingades ut på marknaden för att köpa skogsråvara till höga priser. Jan de Verdier etablerade kontakter med Billerud, Uddeholm och Vänerskog där den senare visade intresse för att köpa enbart Billingsfors fabriker – eftersom detta väl skulle komplettera deras egna stora skogsinnehav – till ett pris av 50 mkr. Bonnierföretagen skulle i denna affär få behålla såväl kraftverken som skogstillgångarna vilka också uppskattades ha ett värde på ca 50 mkr. Förhandlingarna var uppbackade av Albert Bonnier jr och i princip slutförda när köpare och säljare beslöt att träffas på Bonnierföretagens huvudkontor i Stockholm. Vid detta möte begärde Albert Bonnier jr plötsligt 60 mkr för fabriksanläggningarna vilket fick till följd att Vänerskog med ordförande Lindén i spetsen omedelbart avbröt förhandlingarna. I sina försök att få ut mest möjligt från affären hade Albert Bonnier jr uppenbarligen här gjort en missbedömning av sin förhandlingspart. Att Billingsfors därigenom blev kvar i koncernen skulle visa sig få besvärande påverkan på börsintroduktionen av Grafoprint.

Under 1974 flyttade Jan de Verdier till koncernledningen i Stockholm och efterträddes som vd i Billingsfors av Clas Reuterskiöld. I den tredje investeringsetappen som beslutades 1974 och slutfördes 1976 uppfördes bland annat ett nytt sodahus och produktionskapaciteten ökades från drygt 40 000 till 55 000 ton. Under åren 1974–77 försämrades emellertid konjunkturerna avsevärt och den svenska skogsindustrin gled in i en period av dålig lönsamhet. Under dylika förhållanden blev det i stort sett omöjligt att hitta någon intresserad köpare. I stället fortsatte moderniseringen och specialiseringen av tillverkningen vid Billingsforskoncernen för att förbättra lönsamheten på lång sikt. Satsningen på Billingsfors modernisering förklaras emellertid inte enbart av dessa skäl. Billingsfors hade nämligen blivit en bricka i Bonnierkoncernens ägarstrategi. Eftersom Billingsfors var tänkt att ingå i den nya Grafoprintkoncernen som skulle börsnoteras, var det nödvändigt att göra företaget mer attraktivt för nya tänkbara aktieägare. Ett halvgammalt bruk med eftersatt produktionsapparat och liten specialisering skulle inte attrahera vare sig analytiker eller aktieplacerare. En satsning på Billingsfors skulle därför kunna betala sig för både ägarsläkten och företaget. Kort efter Grafoprints börsintroduktion i mars 1977 inleddes dock åter arbetet med att hitta en köpare till Billingsforsgruppen. Denna gång slutfördes också förhandlingarna med Vänerskog som tog över hela koncernen till ett nettopris av 25 mkr.

Printing Equipment och Grafisk Färg

Redan före det andra världskriget hade Bonniers intresse för tillverkning av tryckfärg vaknat. Med rätta började man nämligen oroa sig för hur färgleveranserna skulle kunna upprätthållas i händelse av ett storkrig. Det visade sig under krigsåren att detta var en riktig satsning eftersom man därigenom kunde klara avspärningssituationen utan alltför omfattande neddragning i tidnings- och tidskriftsutgivningen. Steget från tillverkning av tryckfärg till produktion av tryckpressar var också ett nära nog naturligt steg.

De första kontakterna med amerikanska tryckpresstillverkare togs i samband med krigsslutet 1945. Det tekniska förspår som amerikanska företag hade, gjorde just dessa kontakter intressanta. Albert Bonnier jr hade sedan tidigare kontakter med den amerikanska tryckpresstillverkaren ATF (American Type Founder) som han i samband med krigsslutet återupptog. I första hand ville Bonnierkoncernen få tillgång till en licens för tillverkning av rullpressar eftersom dessa hade ett naturligt användningsområde inom tidningstillverkning. Den första kontakten med ATF resulterade dock i ritningar och licensavtal för tillverkning av en arkpress – Chief 22. Denna maskin var anpassad till 22 tums pappersark som var en amerikansk standard, och för att passa svenska förhållanden måste den modifieras för A4-hantering. Vid det nystartade bonnierägda Printing Equipment inleddes 1946 modifieringen av maskinen, som innefattande inte bara anpassningen till millimetersystemet utan också innebar andra förbättringar. Påföljande år presenterades den färdiga Chief 24-maskinen.⁶³

Den första tiden var dock förenad med problem. Omkonstruktionen av den amerikanska maskinen var inte helt okomplicerad eftersom omräkningen från tum till millimeter inte var anpassad till några standardmått inom verkstadsindustrin. Det var också problem med att få fram material för tillverkningen ända in på 1950-talet. Successivt fick dock företaget en fastare bas att stå på, kvaliteten förbättrades och man fick ut Chief 24 även på den internationella marknaden.⁶⁴

I ett längre perspektiv skulle det dock inte gå att basera hela företags framtid på en produkt utan det behövdes en utveckling av tryckpressar och kanske också av andra varor. I början av 1950-talet inleddes också ett mer aktivt arbete för att utveckla nya verksamheter. Arbetet med att förbättra och utvidga sortimentet med arkpressar var ett naturligt steg. Omkring 1950 inleddes också utvecklingsarbetet av rullpressar. Bland annat tog man fram den så kallade omslagsrotationen åt Åhlén & Åkerlund. Det tekniska kunnandet vid företaget var dock begränsat, och ofta fick utvecklingsarbetet ske på basis av förkrigskonstruktioner och med hjälp av licensavtal. Det mest framgångsrika utvecklingsprojektet var tillverkningen av enkla rulloffsetpressar för två- och fyrfärgstryck.

Omkring 1953/54 accelererade produktutvecklingen. Företaget hade vuxit till cirka 75 anställda och behövde ett utvidgat sortiment för att

säkra sin överlevnad. Utvecklingen kom dock att gå i olika banor.

Inom arkpresstillverkningen var kompetensen som störst och här inleddes också arbetet med att ta fram varianter av den ursprungliga pressen. Några år in på 1950-talet inleddes bland annat tillverkningen av flerfärgspressar.

Printing Equipment inledde också en diversifiering av verksamheten till andra områden. I början av 1950-talet köptes bland annat ett företag som utvecklade påsmaskiner. Konstruktionen höll dock inte måttet utan tillverkningen lades ned vid 1950-talets mitt. Genom licensavtal knöt man också kontakter med det amerikanska företaget Sheridan om tillverkningen av bokbinderimaskiner. Ett annat område där man försökte skapa sig en marknad var tillverkningen av skärmaskiner. Efter en utländsk förebild tillverkades skärmaskinen Skarpman, men inte heller detta blev någon succé utan produktionen lades ned redan efter tolv maskiner.⁶⁵

Albert Bonnier jr var emellertid angelägen om att Printing Equipment hade flera ben att stå på. Vid sidan av utrustning för grafisk industri övertog man agenturen för en brittisk tillverkare av hushållsutrustning – bland annat kylskåp. Detta visade sig dock inte ge önskat resultat och inte heller satsningen på enklare elektronik – via dotterbolaget Frili – som lokaltelefoner och reläer gav något tillskott till verksamheten. Albert Bonnier jr konstaterade efter dessa bakslag i ett brev till Printing Equipments vd Bengt Frid:

"Våra andra försök i Printing att göra affärer av typen "kökskomfort" har misslyckats. Min övertygelse är, att detta berott på, att de sköttes av ingenjörer och icke affärsmän...

Jag har dessutom gjort fel, när jag försökt splittra Dig och Printing på andra varuslag än sådana, som hör till det grafiska området eller dess närmaste grannskap. Där har Du ett bra exempel på ett för starkt "affärsmässigt" tänkande...

Med andra ord, ingenjörer är i princip olämpliga som ledare för en industri, som vill ha "växt", eftersom de varken till sin läggning eller uppfostran passar in i begreppet "köpa billigt och sälja dyrt". Självt hör Du till undantagen, därför att Du har intresse för affärer – ja ett mycket stort intresse."⁶⁶

Vid mitten av 1950-talet hade man inom företaget byggt upp kompetensen för tillverkning av arkpressar, samtidigt som man insett att en diversifiering av produktionen skulle vara svår att genomföra. Under fortsättningen av 1950-talet inriktade man sig framför allt på att förbättra och utveckla den lilla arkpressen Chief 24, som redan hade en mycket stark position på marknaden. Chief 24 modifierades således till två- och fyrfärgsmaskiner (Solna 2 24 och Solna 4 24). Vidare utvecklades arkmaskiner som tryckte på båda sidor. De mindre arkmaskinerna hade inte allra högsta kvalitet men fann ändå en marknad vid mindre tryckerier. När man kom in på större arkmaskiner (Solna 1 64 och Solna 2 64) fick man dock större kvalitetsproblem. Även på marknaden för rullpressar var det problematiskt. Förutom en betydande konkurrens på marknaden var



Bengt Frid tillträdde som vd för Printing Equipment 1950. Fram till 1979, då han lämnade posten, utvecklades företaget snabbt, bland annat med en omfattande internationell försäljning

det svårt att tillverka högkvalitativa pressar.

I ett nytt produktprogram 1967 presenterades sex nya offsetmaskiner. Dessa nya 25-modeller hade större tryckyta än tidigare maskiner och var speciellt anpassade för den tyska marknadens efterfrågan. Produktfamiljen bestod av en-, två-, tre- och fyrfärgsmaskiner. En annan enfärgsmaskin Solna 132 nådde framför allt den amerikanska marknaden.⁶⁷

Under 1960-talet hårdnade klimatet på marknaden för tryckpressar. Sortimentet hos traditionella tillverkare vidgades, vilket gjorde att också försäljningskanalerna omorganiserades. När till exempel den stora tryck-

presstillverkaren Heidelberg började producera offsetmaskiner kunde Solna inte längre använda samma agenturnät som Heidelberg – Printing Equipment blev därigenom konkurrent i stället för komplement till Heidelberg. Detta gjorde att man under 1960- och 70-talen tvingades lägga ned stora insatser på att organisera ett stabilt och väl fungerande nät av återförsäljare i över 100 länder. I vissa fall tvingades man till och med etablera egna försäljningsagenturer, vilket ibland kunde bli kostsamt. För att behålla både kunder och agenter var det också viktigt att finnas med på de stora mässorna som till exempel Drupa i Düsseldorf.⁶⁸

Trots dessa problem var Printing Equipment fram till mitten av 1970-talet ett stabilt och vinstgivande företag. Verksamheten utvidgades 1967 med en ny fabrik för tillverkning av detaljer till både ark- och rullpresarna. Nya fabrikslokaler togs också i drift i Sollentuna 1973 då företaget samtidigt bytte namn från Printing Equipment till Solna Offset. Förutsättningarna för företaget ansågs i det läget vara mycket fördelaktiga. Det som kom att förändra situationen var den brand som drabbade fabriken 1975. Denna ledde till ett omfattande produktionsavbrott och även om verksamheten återuppbyggdes visade det sig vara svårt att återta och stärka den marknadsposition man haft. Förväntningarna på företaget var dock stora vilket bland annat visades av att man lät Solna Offset ingå i det ombildade och börsintroducerade Grafoprint.

Tillsammans med Printing Equipment representerade Grafisk Färg en vertikal integrering av koncernens medieverksamhet. Grafisk Färg startade som en avdelning inom Åhlén & Åkerlunds Förlag 1933 och inregistrerades som egen firma 1946. Syftet med verksamheten var från början att försäkra koncernen om tillgången på tryckfärg, vilket särskilt under andra världskriget kom att bli ytterst viktigt. Efter kriget och i och med att företaget lösgjordes från Å&Å, fick verksamheten en mer självständig ställning.

Rörelsen var dock kring 1950 fortfarande både liten och primitiv. Sammanlagt sysselsattes ca 15 personer, årsomsättningen uppgick till ca 1,5 mkr och närmare 90 procent av försäljningen gick till Åhlén & Åkerlund. Genom ett licensavtal med ett amerikanskt företag – Sinclair & Valentine – försågs Grafisk Färg med nyheter från den amerikanska tryckfärgsmarknaden. Under 1950-talet utvidgade Grafisk Färg sin rörelse avsevärt. Man var ett av de dominerade företagen på den svenska marknaden, samtidigt som man började inleda en försiktig internationalisering. Under 1950-talet gick Grafisk Färg in som delägare i den norska färgfabriken Torda och man etablerade även ett dotterbolag i södra Tyskland. År 1960 startades också ett dotterbolag i Finland – Graafinen Väri. Därigenom samlade man en stor del av den nordiska tryckfärgstillverkningen. Under 1960-talet gick man även in som hälftenägare – vid sidan av det amerikanska Martin Marietta - i Sinclair & Valentines rörelser i Holland och Tyskland samt i det schweiziska företaget Colora

Graphika.⁶⁹

Expansionen för Grafisk Färg byggde i första hand på en väl utvecklad service. Företagets försäljare var ofta utbildade tryckare som kunde såväl marknad som de tekniska aspekterna av tryckfärgsanvändning, vilket uppskattades av kunderna. För att öka slagkraften samarbetade även Printing Equipment/Solna Offset och Grafisk Färg på de stora internationella tryckmässorna.

På samma vis som inom andra företag var Albert Bonnier jr starkt engagerad i produktutvecklingen. För Grafisk Färgs del var han pådrivande för att utveckla såväl väg- och industrifärg som ny kemisk-teknisk produktion som glasfiberprodukter eller läskedryckssensorer. Kvalitetsutveckling av de befintliga tryckprodukterna kom dock även fortsättningsvis att inta en huvudroll i företagets produktutveckling. Utvecklingsarbetet skedde också tillsammans med Sinclair & Valentine, bland annat tog man tillsammans fram tryckfärg för en ny typ av offsettryckning med nya förpreparerade plåtar som introducerades i början av 1970-talet.⁷⁰

Mot mitten av 1970-talet hårdnade konkurrensen på tryckfärgsmarknaden. Lågkonjunkturen och en viss internationell överetablering inom branschen orsakade en stark prispress. För Grafisk Färg fick detta flera konsekvenser:

- Utvecklingskostnaderna inom färgområdet minskades. Den kostsamma FoU verksamheten var särskilt något som oroade Albert Bonnier jr, som mot bakgrund av företagets och koncernens ekonomiska situation ville få en snabbare konsolidering av utvecklingsprojekten.⁷¹
- Insatserna för att utveckla kringutrustning som gummidukar till tryckeriverksamhet intensifierades. Även utrustning utanför det trycktekniska området introducerades, bland annat en antikondensmassa som kunde användas för att isolera ytor från fukt, brand, värme/kyla och ljud.
- Ansträngningarna att nå ut på de internationella marknaderna intensifierades, bland annat genom att man använde internationella samarbetspartners som språngbräddor in på nya marknader. Detta var också ett första steg i riktning mot en mer allmän strukturförändring av tryckfärgsindustrin som följde under slutet av 1970-talet och början av 80-talet. På den viktiga tyska marknaden gick Grafisk Färg bland annat in som delägare i DS Druckerei-Service som bland annat sålde kemikalier för tryckmarknaden. När den svenska marknaden föll under 1975/76 lyckades man också till viss del motverka nedgången genom framgångar på öststatsmarknaderna, bland annat Tjeckoslovakien och Bulgarien.⁷²

Dessa åtgärder till trots var läget för Grafisk Färg 1977/78 inte det allra bästa. Kostnadsjakten och sökandet efter nya marknader fortsatte parallellt med att Bonnierkoncernens ekonomi försämrades. Företaget lämnade också koncernens dotterbolag 1981 då Sun Chemical Corp i USA förvärvade 50 procent av rörelsen.



Claes af Burén (tv) och Reidar Grønneberg tillhörde de tongivande i Bonnierföretagen under 1960-talet. Claes af Burén anställdes vid Grafisk Färg 1950 för att utveckla produktion och försäljning. År 1960 rekryterades han till koncernens huvudkontor som vice vd – en befattning som han hade kvar till pensioneringen 1972. Även Reidar Grønneberg började sin anställning i koncernen vid Grafisk Färg 1949. Han var under åren 1965–1975 anställd vid huvudkontoret och utnämndes bland annat 1965 till vice vd. Han lämnade Bonnierföretagen 1975.

Rederiet – en vertikal integration?

Billingsfors-Långeds försäljning avsattes en bit in på 1950-talet till ca 50 procent på exportmarknaden. En stor del av försäljningen gick till Väst-europa – framför allt Storbritannien – men även Sydafrika, Australien och Sydamerika var viktiga marknader. Billingsforskoncernens tydliga internationella inriktning tilltalade Albert Bonnier jr. Etableringen av det sydafrikanska pappersbruket var ett tydligt exempel på hur Bonniers bidrog till att skapa internationella kontakter för Billingsforskoncernen. I Billingsfors fall kom också Albert Bonnier jrs engagemang för koncernen att ta sig uttryck i att en helt ny typ av verksamhet kopplades till papperstillverkningen, nämligen rederirörelse.⁷³

År 1954 startades Lion Steamship som ett dotterbolag till Billingsforskoncernen. Tanken med rederiet var att de färdiga pappersprodukterna skulle transporteras på egna kölar ut på den internationella marknaden. I det läge som världsekonomin befann sig då var detta beslut inte särskilt förvånande. Utvecklingen på den internationella marknaden var snabb och efterfrågan på sjöfartstjänster stor. Att skaffa ett eget rederi kunde vara ett sätt att enkelt ordna transport för de färdiga produkterna – det vill säga vara ett led i koncernens vertikala integration – men som rederiet utvecklades kom rörelsen med tiden att få en helt annan betydelse.

Rederiets fartyg – som utgjordes av tre lastfartyg – gick visserligen till en del på Östersjön och Nordsjön, men huvudsakligen med andra varor än pappersprodukter. Fartygen gick även i trafik mellan Syd- och Nordamerika och mellan USA och Europa. Inte på någon av dessa linjer spelade Billingsforskoncernens produkter någon större roll för transportvolymen. Allt eftersom Lion Steamships direkta betydelse för koncernens export minskade, ökade dess betydelse som avskrivningsobjekt för koncernen. Lions koppling till Billingsfors kom därför att bli relativt kortvarig. Redan 1957 övertogs verksamheten av Bonnierföretagen som inom några år också kom att förändra rederiets inriktning.⁷⁴

Till att börja med drevs dock verksamheten efter samma principer som tidigare trots att man började sondera marknaden för en försäljning av de lastfartyg som ingick i rederiets flotta. Marknaden för begagnade fartyg gynnade dock i första hand köparna under 1957–58. Vid kontakter med mäklare höll Albert Bonnier jr också öppet för nya förvärv under lågkonjunkturen.⁷⁵

Idén om att Lion Steamship skulle spela en avgörande roll för Billingsfors export visade sig inte kunna infrias. Eftersom Lion var ett litet rederi var det också svårt att etablera sig som aktör i linjetrafik – för detta behövdes nämligen betydande investeringar i fartyg. Lion befann sig således i en vägvalssituation där man hade att ta ställning till vilken typ av verksamhet rederiet i framtiden skulle bedriva.

Under 1957-58 blev det allt svårare att hitta stabila befraktare för två

av rederiets tre fartyg. I ett första skede avyttrades de minsta ångarna S S *Jeanette* och S S *Charlotte*, men även S S *Jacqueline* var ett problem för rederiet. Hon hade under en längre tid gått befraktad på Atlantresor, men detta hade slitit hårt på henne och risken för haverier hade ökat. När det i början av 1959 var aktuellt med en ny befraktare var fartyget i behov av översyn och reparation och värderades därför obetydligt högre än skrotvärdet. För rederiets sista fartyg M S *Eva Jeanette* var situationen bättre. Fartyget som var relativt nybyggt hade köpts in till lågt pris och betalade sig väl genom stabila befraktningsavtal.⁷⁶

Den stora osäkerheten för rederiet ledde 1958 till att Albert Bonnier jr anlätade en konsult för att göra en bedömning av situationen. Denne konstaterade att rederiet för att överleva måste koncentrera och specialisera sin verksamhet. Eftersom Lion var ett litet rederi kunde man inte upprätthålla kompetensen på alla marknader. Specialiseringen skulle emellertid göra det möjligt att utveckla en branschkunig administration och en mer kvalificerad personal på fartygen. Verksamheten skulle därigenom kunna drivas betydligt mer ekonomiskt.⁷⁷

Inom vilket område skulle då en specialisering nå störst framgång – på tankertransporter, trampfart med torrlaster eller i linjesjöfart?

Tankersjöfarten ansågs utesluten. Marknaden behärskades i stor utsträckning av oljebolagens egna flottor, dessutom saknade Lion-rederiet helt erfarenhet och kompetens från denna marknad. Ett inträde i tankersjöfarten skulle kräva stora insatser inte bara i kunskapsuppbyggnaden utan också för inköp av en tankerflotta, vilket jämfört med de mindre stycke gods fartygen skulle ställa sig tämligen dyrt.

Trampfartstransporter inriktade på torrlaster bedömdes däremot som en mer löftesrik marknad. Den ekonomiska tillväxten och den ökade exploateringen av naturresurser i världen gjorde att det ständigt fanns behov av frakter inom detta område. På denna marknad skulle det till och med vara möjligt att hitta särskilda "guldkorn" även för ett mindre rederi. Den optimala storleken på bulkfartygen ansågs ligga kring 15-20 tusen dödviktston, det vill säga avsevärt mindre och billigare än på tankmarknaden. Ett eller flera nya bulkfartyg skulle kunna anskaffas för att ersätta S S *Jacqueline*, som under alla förhållanden borde avyttras.⁷⁸

Även linjesjöfarten kunde vara mycket lönsam, under förutsättning att man hittade en linjesträckning som någon annan ännu inte tänkt på. Jämfört med trampfart var linjesjöfarten mer lättkött, både personal- och underhållsmässigt – vilket skapade förutsättningar för en bättre ekonomi. För att göra det möjligt för även ett mindre rederi att etablera linjesjöfart borde man söka samarbete med andra rederier. Lion Steamships vd Erik Kekonius hade också inlett diskussioner med bland annat Thordens rederi och Svenska Chicagolinjen om att utveckla den nordatlantiska linjetransporten. Linjen skulle inte bara inriktas på USA utan också på Kanada som uppfattades som en stor framtida marknad.⁷⁹

I sin sammanfattande bedömning pekade konsultrapporten på att

Lions problem både var kort- och långsiktiga. På kort sikt måste man garantera ett inflöde av kapital till rederiet så att man i relativt lugn och ro kunde ta itu med rederiets långsiktiga strategi. För att öka rederiets kapitalintäkter, men också för att ge Bonnierkoncernen avskrivningsunderlag, borde man under det närmaste året låta bygga eller köpa en bulkcarrier. Genom samarbete med andra rederier skulle man kunna ordna befaktning och i ett längre perspektiv tillsammans med dessa samarbetspartners utveckla linjesjöfart.⁸⁰

När denna utredning presenterades var man vid Lion i färd med att undersöka flera möjligheter för att utveckla rörelsen. Ett av de förslag som diskuterades var ett närmare samarbete med brasilianska eller mexikanska mäklare för att genom dessa etablera rederiverksamhet i Mellan- och Sydamerika. Man hade även börjat undersöka marknaden för fartygsköp bland annat för tankmarknaden, men också koltransportfartyg och andra bulktransportörer. Bland beställningar av nya fartyg diskuterades bland annat köp av ett systerfartyg till *Eva Jeanette*.

Huvuddelen av de förslag till rörelseförändringar som presenterades var kopplade till rederiets traditionella fraktverksamhet. Vid sidan av dessa tankar presenterades dock även ett förslag till färjeförbindelse mellan Halmstad och Grenå. Bonnierföretagen hade genom flytten av Åhlén & Åkerlund Förpackning till Halmstad fått ett större intresse för orten och vid kontakter med representanter för Halmstads hamn visade dessa också intresse för att få en färjeförbindelse etablerad, och man var även beredda att bygga ut hamnen i tillräcklig omfattning. För att undersöka den ekonomiska bärkraften i en färjelinje från Halmstad togs kontakter med bland andra Sveriges Lasttrafikbilägareförbund. En viktig del av intäkterna från denna färjelinje förväntades nämligen komma från just långtradartrafiken. Under vintern 1959 kontaktades även kommunen och hamnen i Grenå. Man hade förväntat sig att förhandlingarna på den danska sidan skulle flyta lättare än på den svenska, men redan vid det första mötet i Grenå visade det sig att stadens företrädare redan inlett förhandlingar med norska intressen om en färjeförbindelse med Varberg. Bonnierföretagen och Lions var dock inte diskvalificerade från att etablera sig, men för att få möjlighet att trafikera Grenå krävdes att Bonnierföretagen beviljade Grenå stad ett räntefritt lån på tio år för att man skulle kunna göra de utbyggnader som krävdes. När man inte ville tillmötesgå detta krav gick erbjudandet till den norska delegationen, som accepterade. Därmed var dörren till Grenå tills vidare stängd för Lions.⁸¹

Albert Bonnier jr försökte hålla alla dörrar öppna för att på så sätt hitta de ekonomiskt mest bärkraftiga förslagen till rederiets utveckling. Han var också påtagligt positiv till att satsa på passagerartrafik. Detta var nämligen en typ av sjöfart som Albert Bonnier jr menade hade goda förutsättningar att expandera under de kommande 20 åren. Han kunde även tänka sig andra vägar för att utveckla rederiet. Det förslag som Albert Bonnier jr skisserade var egentligen en blandning av flera olika,

som dykt upp redan tidigare och som var ganska långt från en specialisering av företaget. Albert Bonnier jr förslog att man skulle etablera linjetrafik från Göteborg via New York, Rio de Janeiro, Cabida i Kongo och åter till Göteborg. Med den linjesträckningen menade han att man skulle binda samman transporter av råvaror, styckegods och kyl- och frysprodukter. Detta ställde stor krav på fartygen. De skulle inte bara ha lättlastade kyl- och frysutrymmen utan också ett tankutrymme för flytande varor, ett styckegodsutrymme samt helst också en passagerardel för 50-100 passagerare.⁸² Albert Bonnier jr insåg själv att förslaget var både krävande och kontroversiellt:

"Jag är väl medveten om, att detta program inte är snutet ur näsan, att det fordrar mycket stabsarbete i form av knytande av kontakter, samsegling och eventuellt kontraktslaster av typen kaffe från Kongo till USA, malm från Venezuela till Hamburg etc.

Hela tankegången kan vara fel, eftersom den innebär motsatsen till specialisering. Personligen tror jag dock, att den är rätt, därför att den innebär möjligheter till en differentierad, relativt fri prissättning".⁸³

Under de följande åren kom Lionrederiet att genomgå stora förändringar. Den egna fraktrörelsen utvidgades med nya fartygsköp och omfattade inom några år fem fartyg. Samtidigt fick Bonnierföretagen möjlighet att ta över Götarederiet – en del av Brattrederierna – med utländska dotterbolag. Götarederiet hade sammanlagt sju mindre fartyg, upp till 3 000 tons dödvikt, som gick i linjetrafik efter svenska västkusten samt i Holland, Belgien och Frankrike. Förhandlingarna slutade med att Bonnierföretagen 1960 arrenderade Götarederiet för tre år.⁸⁴

Intresset för persontrafik hade dock inte försvunnit trots bakslaget med Halmstad-Grenå linjen. I sökandet efter en hamn på danska sidan tog man kontakt med Århus och under våren 1959 slöts ett avtal mellan Bonnierföretagen och Århus stad om att under 1960 starta en färjelinje mellan Halmstad och Århus. Eftersom Århus var en betydligt större stad än Grenå hade denna linjesträckning ett bättre befolkningsunderlag än Varberg-Grenå linjen. Det fanns emellertid även nackdelar. Den största var att överfartstiden var hela sju timmar jämfört med fem och en halv till Grenå. Medan Varberg-Grenå linjen kunde köra dubbla turer under dygnet var man på Århus hänvisad till en resa per dygn – åtminstone med den motorkapacitet som färjorna normalt försågs med. Trots detta startade man den nya färjelinjen, och företaget Lion Ferry, med en förhoppning om att kunna hävda sig i konkurrensen och under sommaren 1960 – sedan den första färjan levererats – kunde trafiken inledas. Det visade sig dock snart att förbindelserna med Jylland var på väg att överetableras. Förutom avgångarna från Halmstad och Varberg startades en linje från Falkenberg samtidigt som Göteborg-Fredrikshamn-linjen kompletterades med ytterligare ett fartyg.⁸⁵

Under några år kring 1960 förvandlades således Lion från ett mycket



Den första färjan på linjen Halmstad-Århus – Prins Bertil – sjösattes 1960. Vid försäljningen några år senare låg priset på 24 mkr, vilket innebar att man kunde räkna in en vinst på fartyget på 12 mkr.

litet rederi med två fartyg till en snabbt expanderande verksamhet med passagerar- och bilfärjor i europeisk linjetrafik. Bakom denna utveckling låg dels det kontaktnät som Erik Kekonius hade men också ett starkt engagemang hos Albert Bonnier jr, som många gånger var pådrivare i rederiets utvecklingsarbete.

Det visade sig dock efter några år att verksamheten blivit allt för diversifierad. Den var svår att överblicka och alla delar gav inte tillräcklig vinst. Under åren fram till 1965 avvecklades därför hela fraktgruppen och Lion koncentrerades helt på färjeverksamheten. En bidragande orsak till detta var att man vid Lionrederierna utvecklat en ny färjetyp som hade högre fart än färjorna på de konkurrerande linjerna och som utnyttjade bildäcken mer effektivt. Den första färjan som levererades av den nya typen – *Prins Bertil* – sattes in på en ny rutt från Halmstad via Århus och Köpenhamn åter till Halmstad. Redan efter ett år såldes emellertid *Prins Bertil* till Kanada med en ordentlig vinst. Fartyget hade kostat 12 mkr att bygga och såldes för 24 mkr. Genom att vinsten plöjdes ned i nya fartygsaffärer kunde man undvika skatt.⁸⁶

Med denna vinst hade man också skaffat ett kapital som bidrog till att man 1965 kunde köpa Europafärjan – det vill säga Varberg-Grenå linjen – och äntligen etablera den färjelinje som man från början avsett. Den lyckade transaktionen med *Prins Bertil* visade också att det var möjligt att

köpa och sälja fartyg med vinst och under de följande tio åren gjordes också ett flertal fartygstransaktioner. Köpen av fartygen finansierades nästan helt med lånat kapital, till ibland synnerligen fördelaktiga villkor. Genom att fartygen var högbelånade gav de ett bra avskrivningsunderlag för Bonnierföretagen, som gjorde det möjligt att plöja ned Åhlén & Åkerlunds vinster utan att lyfta fram dem till beskattning. Tanken var att färjorna – under den tid de gick i Lions drift – skulle generera intäkter för att täcka drifts- och kapitalkostnader samt ge en viss vinst.⁸⁷ Samtidigt förväntades inte fartygen falla i värde och vid en försäljning skulle man kunna återbetala hela det lån man tidigare tagit och med litet tur även kvittera ut en vinst.

I samband med att dessa affärer genomfördes antogs en målstrategi som kom att vara ledande för rederiet de följande tio år. Denna kom att ersätta den strategi om vertikal integration inom Bonnierföretagen som åtminstone fram till 1963/64 var grunden för Lions verksamhet. Den nya strategin – som till sin idé styrdes av ägarkretsen men som i sak utformades av rederiets ledning – var tydligt kopplad till Bonnierföretagens totala ekonomi och handlade mindre om verksamheten och dess resultat. Strategin gick ut på att:

- anskaffa ett modernt färjetonnage och/eller kryssningstonnage som medgav avskrivning av anskaffningskostnaden under en period av 10–12 år,
- sälja fartyg på andrahandsmarknaden så att anskaffning av ersättningstonnage kunde ske med 10–12 års avskrivning. Försäljningspriset skulle i största möjliga utsträckning överstiga det bokförda värdet. Kapitalplaceringar i fartyg förväntades ge ett viss inflationsskydd.
- Finansiera nyanskaffade fartyg med främmande kapital så högt som möjligt.
- Inom ramen för dessa mål bygga upp någon form av resultatförbättrande specialitet.

Från 1964 fram till 1974 drevs rederiet också efter dessa principer. Under perioden utvecklades linjesystem med färjeförbindelser – vid sidan av Varberg-Grenå – även mellan Sverige och Tyskland, Tyskland och England, Sverige och Finland, Irland och Frankrike samt med färjelinjer och kryssningar i Kanada, USA och Karibien. I samband med att färjelinjer etablerades eller köptes trafikerades de oftast med äldre och mindre fartyg. När marknaden stabiliserats och trafiken ökat bytte rederiet upp sig i fartygsstorlek. Sammanlagt beställdes och nylevererades under den aktiva tioåriga uppbyggnadsperioden 13 färjor till Lion Ferry.

Lions expansion byggde främst på den ökade välfärden som bland annat visades av biltrafikens snabbt ökade betydelse, men också på handelns utveckling som tog sig uttryck i en ökad internationell lastbilstrafik. Fram till den första oljekrisen 1973/74 var rederiets utveckling också stabil. Bristen på bil- och passagerarfärjor på den internationella skeppsmarknaden gjorde det attraktivt att sälja på andrahandsmarknaden där



Henrik Meijer arbetade 1959 vid Halmstads kommun och deltog som en av kommunens representanter vid Bonniers förhandlingar med Grenå stad om etablering av en färjelinje. Kort därefter rekryterades Meijer som platschef till Lionrederiets färjeläge i Halmstad och 1961 ersatte han Erik Kekonius som rederiets vd. Henrik Meijer avled 1979.

priserna var höga, samtidigt som nybyggen kunde köpas till fördelaktiga räntor.

Den snabba expansionen medförde i och för sig begränsade egna kapitalinsatser av Bonnierföretagen eftersom huvuddelen av kapitalet för nyinköp lånades. Stora kapitalsummor garanterades dock av Bonnierföretagen. En bit in på 1970-talet ställdes också utökade krav på garantier då

Bonnierföretagens delägare via handelsbolagen avkrävdes borgen för fartygsbeställningar.

För att begränsa såväl Lions som Bonnierföretagens ekonomiska åtaganden och för att sprida riskerna med nya etableringar samarbetade ofta Lion med andra rederier på utländska linjer. Bland svenska aktörer hade man bland annat flera överenskommelser med Walleniusrederierna. Detta poolsamarbete bidrog till att stabilisera marknader, men kom också – visade det sig – att försvåra utträden ur vissa linjeengagemang.

Under 1970-talets inledning började Lion Ferrys resultat gradvis att försämrast. Den ökade konkurrensen på marknaderna begränsade vinstmöjligheterna, men de avgörande problemen för alla rederier kom egentligen med den första oljekrisen 1973/74. De stegrade oljepriserna fördyrade sjötransporter och innebar också att handel och sjötransportvolymerna stagnerade. Den ökade konkurrensen mellan rederierna drabbade först oljetransportörerna, men successivt berördes även andra rederier.

En omedelbar reaktion vid Lion Ferry i samband med att oljepriserna steg, var att försöka begränsa konsumtionen. På Varberg-Grenå-linjen samt de tyska linjerna lyckades man redan under december 1973 reducera konsumtionen av brännolja med 20 procent genom förlängda överfartstider och inställda turer. På USA-linjerna var behovet av konsumtionsbegränsning inte lika akut eftersom oljebolagen fortfarande kunde leverera de kvantiteter som beställdes. Inför nyåret 1974 såg dock situationen betydligt mer problematisk ut. Oljebolagen gjorde bedömningen att det både på kort och lång sikt skulle vara svårt att få fram de efterfrågade oljekvantiteterna eftersom tillgängliga lager snart skulle vara uttömda. Även om oljekrisen skulle få en lösning under januari 1974 skulle det kunna dröja upp emot ett halvår innan alla oljerestriktioner skulle kunna hävas.⁸⁹

Problemen fortsatte också under början av 1974, genom direkta ransoneringsåtgärder och mer omfattande leveransinställelser. För att motverka krisens skadeverkningar hade Lions företrädare intensiva kontakter med oljebolagen för att göra bedömningar av den framtida marknaden men också försäkra sig om leveranser. Man fortsatte också arbetet med att begränsa bränslebehovet genom att följa de olika turernas beläggning och när det fanns möjlighet inställa turer.⁹⁰

Trots oljekrisens grundläggande svårigheter lyckades man vid Lion Ferry relativt väl med att kompensera för oljeprisstegringarna. Kostnadsökningen kunde till stora delar motverkas av ökade biljettpriser. De långsiktiga effekterna av minskad transportvolym innebar dock att Lions rörelseresultat påverkades för flera år.⁹¹

Det var dock inte de höjda oljepriserna i sig som orsakade de mest djupgående problemen för Lion utan snarare de mer långsiktiga konsekvenserna av oljekris och lågkonjunktur i kombination med rederiets nybeställningar av fartyg. Ett långsiktigt problem för rederiet var de stegrade bemanningskostnaderna för svensk fartygspersonal – jämfört inte



Lion Ferrys blivande kontor i Portland. Trafiken mellan Portland, Maine i USA och Yarmouth i Nova Scotia, Canada inleddes under sommaren 1970.

bara med bekvämlighetsflaggade fartyg utan i stort sett med alla konkurrentländer. Ett än större problem var att Lion före oljekrisen gjort beställningar på fartyg i utlandet bland annat i Tyskland. Genom den svenska kronans devalveringar hade valutakursförlusterna på dessa beställningar blivit mycket omfattande. Redan 1976 fick Lion omfattande likviditetsproblem och det stod klart att man i framtiden inte med egna medel skulle kunna fullgöra sina betalningsåtaganden på fartygsbeställningarna.⁹²

Den företagsstrategi med kontinuerlig förnyelse av rederiets flotta som man använt före oljekrisen visade sig således inte längre vara tillämpbar. Tvärtom tvingades man från 1974 använda en övervintringsstra-

tegi framtvingad av de ekonomiska realiteterna. Likviditetsproblemen kunde inte lösas genom rationaliseringar utan krävde betydligt djupare ingrepp i verksamheten. Under de följande åren genomfördes utflaggning av vissa fartyg men också omförhandlingar av ett flertal avtal i syfte att minska Lions kapital- och driftskostnader. Det stora ingreppet var emellertid den försäljning av fartyg som de ekonomiska problemen tvingade fram. Dessa försäljningar motiverades inte som tidigare av nyinvesteringar utan av behovet att kunna fullgöra de betalningar som rederiet stod inför. Fartygsbeställningarnas värde som avskrivningsobjekt hade förbytts i rena kostnader.

Från madrasser till möbelindustri

Bakom etableringen av Lion Steamship fanns från början en önskan att utveckla den vertikala integrationen, genom transporter av Billingsfors exportpapper på egna kölar. En strävan efter vertikal integration låg inledningsvis också bakom den verksamhet som skulle komma att utvecklas till Bonnierföretagens möbelindustri.

Möbeltillverkningen har sitt ursprung i de försök att tillverka gummiduk till valsar för offsettryck som inleddes i början av 1950-talet. En sådan industri skulle vara ett bra komplement till produktionen av tryckerifärg vid Grafisk Färg och tryckpressar vid Printing Equipment – särskilt som Printing tidigare importerat gummibeklädnaden till valsarna från Tyskland. De första försöken att tillverka gummimaterialet på egen hand misslyckades dock helt eftersom man inte kunde åstadkomma den rätta kvaliteten. Man valde då att kontakta den amerikanska valstillverkaren Dayton Rubber för att få till stånd ett samarbetsavtal. Även detta misslyckades, men av en slump etablerades i stället kontakt med en ny tillverkningsteknik för skumgummi. Denna nya teknik gjorde skumgummit luftgenomsläppligt och därför lämpligt för till exempel tillverkning av kuddar och madrasser. Med denna nya teknik inleddes 1953 tillverkning av skumgummimadrasser.⁹³

Verksamheten bedrevs till att börja med tillsammans med valstillverkningen i Henriksdals Gummifabrik AB. Efter en tid stod det emellertid klart att tillverkningen av gummi för valsarna inte hade förutsättningar att lyckas. I stället satsades helt på skumgummit och det nya företaget tog samma namn som det egna varumärket – Cirrus. Fram till 1958 skedde tillverkningen i Henriksdal i Stockholm både av madrasser och kuddar. Trots ansträngningarna att få rörelsen att ge vinst uppvisades negativa resultat under flera år.

Tillverkningen bestod av skumgummi och skumgummiprodukter, men redan mot slutet av 1950-talet såg ledningen möjligheten att utvidga rörelsen till andra områden. Detta ställde dock ökade krav på lokalstorlek och mer ändamålsenligt organiserade lokaler. Behovet av att ha verksamheten liggande i Stockholmsområdet bedömdes inte som avgörande för

lokaliseringen. Tvärtom kunde det vara en fördel att hamna utanför storstadsregionen eftersom lönekostnaderna då kunde sänkas. Reidar Grönneberg och Claes af Burén som båda var verksamma vid Bonnierföretagens centraladministration – och som spelade en stor roll för bland annat möbelgruppens tidiga verksamhet – konstaterade att en lämplig lokalisering för Cirrus skulle vara i Småland – till exempel Tranås – eftersom det var där en viktig del av marknaden låg. Efter kontakter med stadens ledning kunde Grönneberg presentera ett förslag för Albert Bonnier jr där staden förband sig att bygga en första industrilokal som skulle hyras ut för tillverkningen. En överenskommelse nåddes och 1958 kunde den nya fabriken tas i drift med Tranås Gummifabrik AB som företagsnamn.⁹⁴

En anledning till att verksamheten inte gav tillräckligt ekonomiskt utbyte var marknadssituationen. I Sundbyberg fanns en konkurrerande tillverkare – Nordiska Gummifabriks AB Overman – som med en tysk licens tillverkade skumplastmadrasser (polyeter) med relativt god vinst.⁹⁵

Ett förvärv av Overman var intressant av flera skäl. Man skulle dels kunna eliminera en konkurrent men också få tillgång till den nya skumplasttekniken. Köpet av företaget 1959 organiserades av Reidar Grönneberg och visade sig också bli mycket fördelaktigt för Bofö. Köpeskillingen var endast 800 000 kronor och kort efter affären såldes Overmans maskiner – utom skumplastutrustningen – till samma pris som Bofö gett för hela företaget inkluderande licensavtal. Efter förvärvet flyttades även skumplasttillverkningen till Tranås vilket påtagligt förbättrade Tranåsfabrikens utveckling.⁹⁶

I och med detta växte verksamheten i Tranås allt snabbare. Tillverkningen av skumplastprodukter visade sig snart ha en betydligt bättre marknad än skumgummit. Framgångarna för skumplasten – både vad gällde madrasser och möbelfyllningar – gjorde att ledningen snart såg behovet av större industrilokaler. Den första fabrikslokalen som staden byggt i centrala Tranås ersattes av en ny lokal i utkanten av staden.

Samtidigt som skumplasttillverkningen expanderade inleddes arbetet med att vidareförädla skumplasten och skapa nya produkter. I denna utveckling kom Carl Eric Klote att spela en central roll. I slutet av 1950-talet arbetade Klote vid NKs möbelverkstad i Nyköping. Med hjälp av en norsk teknik hade man vid NK-verkstaden inlett arbetet med att tillverka möbelstommar i polystyrenskum. Satsningen var dock halvhjärtad och varken kapital eller maskiner fanns i tillräcklig omfattning. År 1959 kom Reidar Grönneberg – som då var vice vd i Cirrus – på besök till möbelverkstaden. Efter kontakter med Carl Eric Klote fick Grönneberg upp ögonen för den nya processen och kort efteråt värvades Klote för att från januari 1960 bygga upp en tillverkning av möbelstommar i Cirrus lokaler i Tranås.⁹⁷

Den traditionella metoden för möbeltillverkning innebar att stommarna byggdes i främst trä och juteväv. Detta begränsade formgivningen av nya möbler. Med hjälp av polystyrenskummet var det dock möjligt att

skapa helt nya möbelformer. Den nya tekniken innebar att man med hjälp av ett upphettat granulat av plast kunde "gjuta" möbelstommar som både var lätta och nya i designen.

Vid försäljningen av färdiga möbelstommar skulle Overman kunna dra fördel av de kundkontakter som redan etablerats vid Cirrus försäljningsorganisation. Trots detta tog det tid att sälja in dessa produkter på marknaden. Plaststommar var inte etablerade och det fanns en viss misstänksamhet hos vissa möbeltillverkare mot att använda dem. Genombrottet kom dock mot slutet av 1963 med den formgjutna snurrfåtöljen – TV-snurran – som inom loppet av några år blev en framgång både på den svenska och den internationella marknaden. Genombrottet var kopplat till den nya tidens TV-tittande, medan själva utformningen var resultatet av den mer djärva design som präglade 1960-talets inredningsarkitekter. Genom att tillverkningen av hemmamöbler tog intryck av de nya designidéerna skapades också en marknad för formgjutna möbelstommar. När försäljningen väl började expandera var det också dags för Cirrus produktion av möbelstommar att etableras som egen juridisk verksamhet och 1964 aktiverades åter företaget Overman – som på 1950-talet köpts in till Bonnierföretagen för sin skumplasttillverkning, men som därefter varit ett vilande bolag. Fortsättningsvis kom tillverkning av möbelstommar och senare även av färdiga möbler att marknadsföras under Overmans namn, medan madrasser och stoppmaterial tillverkades och såldes av Cirrus.⁹⁸

Parallellt med att TV-snurran började få en större marknad arbetade man vid Overman med nya produktprogram för att om möjligt vidga sin produktionsbas. Bland annat diskuterades tillverkningen av bildelar och framför allt möbler. Tillverkningen skulle ske mot den internationella marknaden eftersom den svenska marknaden var för liten, men med den svenska fabriken i Tranås som centrum.

I sökandet efter en tydlig företagspolicy kom verksamheten alltmer att inriktas mot tillverkning av egna möbler. Genom att göra stommar åt andra tillverkare begränsades prissättningen och företaget kunde inte helt få utbyte av den tekniska överlägsenhet som man hade. För att skydda sina originalidéer vad gällde stommar startades därför tillverkning av egna möbler, som i första hand skulle säljas på den internationella marknaden. Stoppmöbler började således under 1970-talet att produceras vid fabriken i Tranås parallellt med tillverkningen av stommar. Även de tyska och amerikanska fabrikerna påbörjade produktionen av stoppmöbler. Till att börja med uppvisade möbelsatsningen ett bra resultat, men i samband med lågkonjunkturen under andra hälften av 1970-talet föll resultatet kraftigt till följd av den snabbt försämrade marknaden för möbler.⁹⁹

Cirrus skaffade sig genom sin madrastillverkning en stark position på den svenska marknaden, men för att utveckla företaget behövdes även andra produkter. Mot slutet av 1960-talet och början av 1970-talet inleddes tillverkning av olika typer av småprodukter som till exempel



Carl Eric Klote kom till Bonniers möbelindustri i Tranås 1960 och blev 1964 chef för den nystartade möbeltillverkningen i företaget Overman – en tjänst som han behöll till 1977. Under Klotes tid som vd ökade omsättningen i Overman-Cirrus företagen från 5 mkr till 180 mkr.

flockfyllda dynor och badhussvampar. Det låga täckningsbidraget på många av dessa produkter och företagets bundenhet till polyeterprodukter gjorde dock att ägarna initierade en omstrukturering av företagets produktion. I det nya produktsortiment som utvecklades ingick en bredare satsning på hushålls- och industrisvampar liksom på stoppningsmaterial för bilindustrin (SAAB), men också på möbler.¹⁰⁰

Mot bakgrund av att såväl Cirrus som Overman utvecklats till möbeltillverkare var det inte särskilt förvånande att man 1974 beslöt sig för att slå samman de båda företagen. Genom fusionen skulle Cirrus lättare kunna utnyttja det internationella försäljningsnät som Overman byggt upp. Även utvecklingsarbetet för nya modeller och utnyttjandet av tekniska funktioner skulle kunna effektiviseras genom sammanslagningen.

Under 1970-talet märktes tydligt ett uppsving för trämöbler, framför allt i furu. Detta bidrog till att intresset för de formpressade plastmöblerna stagnerade – vilket på sikt kunde hota såväl Cirrus som Overman. Ägare och ledning inledde därför ett gemensamt sökande efter någon lämplig trämöbelstillverkare att lägga till företagsgruppen. Under hösten 1977 köptes också Källbo Möbel AB i Glimåkra som var specialiserade på lågprismöbler med trästomme, som såldes främst på den svenska marknaden. Detta var ett strategiskt riktigt köp, men det var inte tillräckligt

för att ge koncernen ett positivt resultat i den djupa lågkonjunkturen.

Under 1967 köptes via Bofö även Frosta Gummifabriks AB i Svedala. Detta företag som tillverkade skumgummi samordnades med Cirrus verksamhet.¹⁰¹

Jämfört med andra tillverkare låg Overman långt framme i tekniskt hänseende. Det fanns få företag som tillverkade liknande stommar, även på den internationella marknaden. Redan 1961 inleddes också försäljningen i blygsam skala på den internationella marknaden – framför allt Västtyskland och Storbritannien. Redan efter några år var framgångarna på den tyska marknaden uppenbara. Men detta ledde också till en ökad konkurrens då tyska tillverkare började plagiera Overmans produkter. Risken var stor att man skulle komma att konkurreras ut från den tyska marknaden om man inte agerade. I det läget beslöt man sig för att inledda tillverkning av stommar i Västtyskland. År 1965 startades produktionen i ett nedlagt mejeri utanför Frankfurt, men redan påföljande år flyttades rörelsen till en nedlagd konstläderfabrik i Baden-Württembergområdet. År 1974 flyttades sedan fabriken till en nybyggd lokal i Lüneburg, som på grund av inkörningsproblem och vikande marknad gav stora kostnader.¹⁰²

Intresset för den amerikanska marknaden fanns också på ett tidigt stadium. År 1966 startades försäljning av Overmans produkter från New York, men redan 1968 flyttades kontoret till Knoxville där även tillverkningen av färdiga möbler inleddes. Vid sidan av etableringarna på de tyska och amerikanska marknaderna drevs försäljningskontor i Japan under åren 1973–75 (Nippon Overman KK, 49 % ägt av Bofö) samt som helägt dotterbolag (Overman AB, Japan) 1976–80. Overman hade dessutom egna försäljningskontor i Storbritannien mellan 1978 och 1986 och i Danmark åren 1977–79. De största framgångarna hade Overman i de skandinaviska länderna, men också i England, Österrike, Schweiz och Japan gick försäljningen bra. Den tyska marknaden utvecklades också periodvis fördelaktigt. Konkurrenten från inhemska tyska tillverkare var dock omfattande samtidigt som det skedde en återgång hos konsumenterna till trä möbler. Omkring 1973 gick dock hela 85 procent av Overmans produktion på export, för att sedan falla något under oljekrisåren. Oljekrisen hade således betydelse även för Overmans försäljning.¹⁰³

I Overman/Cirrus hade släkten Bonnier ett starkt ägarengagemang, särskilt efter det att tillverkningen av möbelstommar kommit igång och fått en marknad. Det nya tekniska kunnandet som fanns i tillverkningen av skumplastprodukter tilltalade Albert Bonnier jrs entreprenöranda. Han önskade sig bland annat mer fantasi och visioner då det gällde utvecklingsarbetet av nya produkter. Mellan Albert Bonnier jr och vd Carl Erik Klote utvecklades också en ömsesidig respekt. Från slutet av 1960-talet hade också Albert Bonnier jr ett starkt engagemang för Overman/Cirrus.¹⁰⁴

Förtroendet för Klote grundades framför allt i hans designförmåga och känsla för marknaden. Samtidigt kunde dock Albert Bonnier jr känna irri-

tation över att företaget saknade långsiktig planering och alltför mycket styrdes av känsla med kortsiktiga svängningar som följd – utan att han för den skull aktivt grep in i verksamheten. Efter ett besök i den nya tyska fabriken i Lüneburg 1974 konstaterade Albert Bonnier jr:

"Jag tror knappast att det finns något företag i världen av den storleksordning som Overman/Cirrus för närvarande har som sköts så "mellan tummen och pek-fingret" som Klote sköter detta företag.

Rörelsen framåt baserar sig inte på något sjökort avsett att förhindra grundstötningar eller någon utlagd kurs avsedd att föra till målet. Däremot har Klote en ovanlig förmåga att lägga om kursen efter hur vinden blåser. Därigenom kan han ta vara på alla chanser som de lokala och omedelbara förhållandena bjuder den som styr det stora och svårmanövrerade skepp som Overman/Cirrus är idag.

Företaget sköts som en diversehandel där chefen själv går och sätter nya prislappar på varorna när han fått fakturan från leverantören."¹⁰⁵

Ibland kunde Albert Bonnier jr vara mycket tydlig i sin ordergivning. I sina kontakter med Carl Eric Klote i november 1968 argumenterade Albert Bonnier jr för att Klote skulle ägna större uppmärksamhet åt verksamheten i Tyskland för att vända den negativa ekonomiska utvecklingen, även om det kunde gå ut över rörelsen i Tranås. Han konstaterade då:

"Jag har satsat friskt och villigt på Dig, Dina idéer och förslag alltsedan vi började vårt trevliga och för mig mycket stimulerande samarbete – inte minst nu senast vid investeringen i den nya pressen. Du har alltjämt mitt fulla och odelade förtroende, men på denna punkt är jag bestämd och fordrar ett lojalt handlande enligt mina direktiv."¹⁰⁶

Det som i början av 1960-talet hade varit en experimentell skumplastproduktion hade under 1970-talet utvecklats till en internationellt orienterad möbeltillverkare och Bonnierföretagens största industrisatsning. Trots dessa framgångar var situationen 1978 inte lysande. Företagsgruppen gick med förlust och lågkonjunkturen hade drabbat möbelhandeln hårt.

Källe-Regulator – specialisering och internationalisering

I och med att Bonnierföretagen tagit över Billingsforskoncernen hade man fått ökade ekonomiska intressen i Dalsland och västra Värmland. Under slutet av 1950- och början av 60-talet var Reidar Grönneberg starkt engagerad i Billingsforskoncernen. Samtidigt hade han också nära kontakter med Bofös ledning i och med att han ingick i bolagets direktion. Detta innebar att han ofta reste med bil mellan Stockholm och Dalsland, och under dessa resor passerade han Säffle. Från bilen kunde han på en av fabrikslokalerna i Säffle se firmanamnet AB Källe-Regulatorer – samma firmanamn som stod på en del utrustning som användes vid Billingsfors papperstillverkning.¹⁰⁷

Slutet av 1950-talet och 1960-talet var en tid då Bonnierföretagen aktivt sökte efter nya affärsidéer och verksamheter som kunde bidra till uppbyggnaden av koncernens industriverksamhet. Källe-Regulator var eventuellt ett sådant uppköpsobjekt, som dessutom hade anknytning till den egna papperstillverkningen. Grönneberg tog kontakt med Torsten Källe som var ägare och verkställande direktör för företaget för att undersöka möjligheterna till ett förvärv. Kontakten kom vid ett lägligt tillfälle för Torsten Källe. Han stod inom några år inför sin pensionering, och under 1962 var Bonnierföretagens förvärv av halva Källe-Regulator klart. Under ytterligare några år behöll Torsten Källe den andra hälften av aktierna, men han löstes under 1964 helt ut ur företaget.

Källe-Regulator hade startat sin verksamhet redan 1922 men ombildats 1947 för att helt inriktas på tillverkning av regulatorer och kontrollinstrument för processindustrier. Företagets stora produkt var regulatorer/avkännare som användes för att styra papperstillverkningen. Produktionen av regulatorer byggde på en patenterad idé som Torsten Källe utvecklat. Med hjälp av en oljehydraulisk metod kunde man styra flöden i tillverkningsprocesser, inte bara inom pappersindustrin och andra processindustrier utan även inom andra verksamheter, som till exempel styrningar av drivprocesser på fartyg.

Källe-Regulator hade under 1950-talet utvecklats förhållandevis snabbt. Omsättningen låg 1954 kring 2,5 mkr, men fördubblades fram till 1958, för att vid Bofös förvärv 1962 uppgå till ca 12,5 mkr. Vid Bonnierföretagens övertagande pendlade årsvinsten kring 1 mkr samtidigt som det egna kapitalet uppgick till 500 000 kronor.¹⁰⁸ Mot denna bakgrund uppfyllde sannolikt Källe-Regulator flera av de förväntningar som Bofö kunde ställa på ett nytt dotterbolag. Företaget grundades på en egen patenterad teknik. Det var samtidigt ett utvecklingsföretag med goda förutsättningar för framtida expansion. Inom företaget fanns också ett tekniskt kunnande som skulle vara möjligt att utnyttja för nya produkter, särskilt om man hade möjlighet att koppla fler kreativa människor till verksamheten.

Relativt snabbt efter det att Bonnierföretagen inträtt som delägare i Källe-Regulator kom det till motsättningar mellan Torsten Källe och den nya delägaren. Frågan gällde behovet av produktförnyelse. Från Bofös sida ville man driva på utvecklingen av ny reglerteknik snabbare än Torsten Källe. I USA hade tekniker redan tagit fram elektronikbaserad regler-teknik för den militära sektorn och utvecklingen skulle med säkerhet komma att fortsätta i den civila sektorn. På relativt kort sikt skulle den oljehydrauliska reglertekniken bli föråldrad.¹⁰⁹

Sedan Torsten Källe i stort sett lämnat den operativa ledningen för företaget kom den nye vdn Lars Hedman och Reidar Grönneberg från Bofö centralt att inför Albert Bonnier jr bära huvudansvaret för företagets utveckling. Det var också dessa som såg till att Källe-Regulator utvecklades till en internationell koncern.



Lars Hedman anställdes som vd i Källe-Regulator när Bonnierföretagen övertagit hela företaget 1964. Han hade tidigare arbetat vid Electrolux och varit produktchef vid C E Johansson i Eskilstuna. Hedman var chef för Källe-Regulator/Eur Control till 1981 då han efterträddes av Jon Ottersen. När Bonnierföretagen blev huvudägare i Nuclepore utsågs Lars Hedman till styrelseordförande i företaget och fungerade under en tid även som vd.

Kort efter det att Bonnierföretagen övertagit huvudansvaret för Källe-Regulator konstaterade dock Bofös direktion att den inte besatt det tekniska kunnande som behövdes för att utveckla företagets produktion och policy. Företaget blev genom detta mer ledningsstyrt än vad som egentligen var önskvärt ur ägarperspektiv.¹¹⁰ Detta innebar också att en stor del av företagets kontakter med moderbolaget – förutom via de obligatoriska dragningarna med koncernledningen – kom att ske genom personliga kontakter mellan verkställande direktören Lars Hedman och Albert Bonnier jr.

Den företagspolitik som Lars Hedman förde var dock långt ifrån äventyrlig. Tvärtom försökte han hålla ned företagets kostnadsutveckling så långt som möjligt. Det enda egentliga avsteget från denna politik var Källe-Regulators köp 1966 av det tyska företaget GST Regeltechnik i Bochum – ett köp som drevs igenom av Albert Bonnier jr och Lars Hedman. Genom detta företagsförvärv fick man tillgång till det kunnande i elektronik och pneumatik som företaget byggt upp och som Källe-Regulator till stor del saknade. Samtidigt gav detta företagsköp direkttillträde till den viktigaste europeiska marknaden i Västtyskland. Särskilt viktigt var detta företagsförvärv i relation till den tyska kemiska processindustrin, där Källe-Regulator i stort sett helt saknade kunder.

GST kom dock att bli ett problembarn eftersom det visade sig svårt att förnya produktsortimentet. Beroendet av den tyska kemiindustrin som kundgrupp gjorde produktion och försäljning känslig för konjunkturella variationer. När således den tyska kemiindustrin mot slutet av 1960-talet och början av 70-talet fick ekonomiska problem, blev det angeläget att finna nya alternativa produkter för GST. Detta ledde till att börja med till en alltför bred produktutveckling där någon egentlig fokusering på något produktområde inte fanns.¹¹¹

Vid Källe-Regulator i Säffle var produktutvecklingen inte heller särskilt nydanande. De mest framgångsrika produkterna utgjordes av förbättringar och utveckling av den utrustning som funnits sedan tidigare. Samordningen av produktutvecklingen mellan GST och Källe-Regulator visade sig också nästan helt utebli. Detta var inte i linje med de intentioner ägarna från början haft med förvärvet av GST, eftersom tanken varit att framför allt GSTs kunnande i elektronik skulle utnyttjas vid Säfflefabriken. Lars Hedman pekade dock vid ett flertal tillfällen på de problem – med bland annat olika kundgrupper – som en samordnad produktutveckling medförde.¹¹²

För att styra upp produktutvecklingen startades ett nytt program vid Källe-Regulator under ledning av civilingenjör Berth Gustafsson, som hade anställts vid bolaget redan under Torsten Källes tid. Vid de första mötena med Albert Bonnier jr förefaller Gustafsson ha gjort ett starkt intryck på denne. Albert Bonnier jr såg i Berth Gustafsson precis det tekniska nytänkande som han eftersträvade i Källe-Regulator. Berth Gustafsson var, menade Albert Bonnier jr, inte låst av traditioner utan hade förmågan att ta fram helt nya tekniska lösningar på problem. Albert Bonnier

jrs positiva inställning kom bland annat till uttryck när Gustafsson direkt efter att den nya produktutvecklingsplanen för Källe-Regulator lagts fram 1971, flyttades från Säftefabriken till Bonnierföretagen i Stockholm för att där ansvara för utvecklingen av värmepumpar.¹¹³

För GST var den ökade konkurrensen på elektronikområdet i början av 1970-talet ett särskilt problem – vid sidan av beroendet av den tyska kemiindustrin som kundgrupp. För att motverka företagets stagnation och bryta den invanda produkttraditionen utvecklades kontakterna med universitet och andra forskningsinstitutioner för att den vägen om möjligt finna nya produkter lämpliga för GSTs verksamhet. Man satsade även på modernisering av det egna produktområdet och utveckling av komplementärprodukter till det existerande sortimentet. I samarbete med Bofö centralt inleddes också – framför allt i Tyskland – sökandet efter företag med intressant teknik eller ett produktsortiment som kunde införlivas med GST.¹¹⁴

Något tydligt produktkoncept skapades dock inte för Källe-Regulator och GST – vilket enligt Albert Bonnier jr bland annat kunde förklaras av de avkastningskrav som ställdes. Tvärtom uppfattades företagsgruppens produktspridning som ett problem ännu vid mitten av 1970-talet. Införandet av nya produkter på marknaden krävde tid och resurser, framför allt genom en koncentrerad marknadsföring. I det längsta ville ledningen undvika att företaget fungerade som försäljningsbolag för en bred uppsättning av varor från främmande producenter. Företaget skulle inte bli "diversehandel", men kunde fungera som återförsäljare för ett mindre antal välrenommerade produkter.¹¹⁵ År 1976 startades även tillverkningen av annan tyngre processteknisk utrustning som inte direkt hade anknytning till regleringsutrustning.¹¹⁶

Med den produktionsinriktning som både Källe-Regulator och GST hade var de nationella marknaderna alldeles för små. Internationaliseringen hade också inletts relativt omgående efter det att Bofö kommit in som ägare. Vid mitten av 1960-talet startades ett försäljningskontor i Schweiz. I samband med en omorganisation flyttades dock huvudansvaret för den europeiska marknaden – med undantag för Skandinavien – till Tyskland. Detta var en naturlig åtgärd efter det att GST införlivats med koncernen. Den starkare ställning som Bochum fick accentuerades också av att Lars Hedman under ett flertal år ledde koncernen från GST. För att ge den nya internationella koncernen en ökad slagkraft infördes 1969 Eur-Control som en samlande benämning för samtliga företag i gruppen. Eur-Control användes också som firmanamn när man 1971 etablerade sig i USA och 1973 återigen i Schweiz, som då blev centrum för företagsgruppens lednings- och marknadsfunktioner.¹¹⁷

Uppbyggnaden av den internationella försäljningsorganisationen visade sig också vara det som skapade förutsättningar för Eur-Controls stärkta ekonomi på 1970-talet. Företagsgruppen hade uppvisat positiva resultat under hela 1960-talet och in på 1970-talet, men tendensen hade varit

fallande. Särskilt besvärande var läget 1968/69 då vinsten endast uppgick till drygt 1,5 mkr. Den lågkonjunktur som då framför allt påverkade GST övervanns dock och under mitten och slutet av 1970-talet uppvisade Eur-Control-gruppen en relativt god ekonomi – trots den internationella lågkonjunkturen. Detta var till stora delar en effekt av den medvetna internationella uppbyggnaden av koncernen, med bas i Skandinavien, Tyskland och USA (som sammanlagt svarade för ca hälften av försäljningen) men med försäljningskontor i ytterligare ett tjugotal länder, där vissa var snabbväxande. En annan viktig förklaring till att man klarade 1970-talets internationella kriser så pass bra var att man utvidgat försäljningen av andra "främmande" verkstadsprodukter från Eur-Control som kunde kompensera för den cykliska variationen i delar av den egna tillverkningen.¹¹⁸

Plaströr blir tandläkarutrustning

Plasten var på 1960-talet ett relativt nytt material och gränserna för dess användning var inte helt kända. Man visste dock att det var möjligt att använda plast på flera områden – i förpackningar, för hemprodukter och industrivaror. Bonnierföretagen sökte därför aktivt efter små utvecklingsbara plastföretag för att förvärva till koncernen.

År 1970 fick man kontakt med det skånska plastföretaget Arot. Detta företag utförde en hel del legotillverkning, men hade också kabelskydd i plast som en egen produkt, vilka bland annat köptes av elverk. Vid sidan av detta tillverkade man även salivsugare för dentalbruk som kopierats efter amerikanska förebilder. Dessa såldes på postorder runt en stor del av världen. Företaget omsatte då det kom in i Bonnierföretagen ca två mkr per år.

Till chef för det nyförvärvade företaget utsåg Albert Bonnier jr Björn Nordstrand som tidigare varit utvecklingschef vid ett annat Bofö-företag, Duni Bilå i Halmstad.¹¹⁹ Erfarenheterna från Duni Bilå hade gjort såväl Albert Bonnier jr som Björn Nordstrand intresserade av marknaden för engångsprodukter. De hade också andra gemensamma intressen – att se "sina" företag växa och att utveckla nya produkter och tekniker. Köpet av Arot var också början på en snabb tillväxt för såväl företag som vinst.

Omedelbart efter Bofös köp av Arot inleddes arbetet med att utveckla och tydliggöra företagets profil. De traditionella kabelskydden som var basen för verksamheten kompletterades med nya plaströrsprodukter som skulle stärka företaget i en ökad konkurrens. Även tillverkning och försäljning av salivsugare utvecklades positivt. Omsättningen på dessa produkter var vid förvärvet av Arot ca 200 000 kronor per år, men hade inom loppet av två år sexdubblats.¹²⁰

Vid sidan av dessa produktområden gjordes omfattande marknadsundersökningar för att analysera vilka områden företaget fortsättningsvis borde satsa på. I detta arbete spelade Bofös centrala marknadsavdelning



Björn Nordstrand anställdes som utvecklingschef vid Bilå Cup 1969, men lämnade företaget redan det följande året för att bli chef för det nyinköpta plastföretaget Arot. Nordstrand utvecklade bland annat Dental-gruppen innan han 1984 anställdes vid Bofös huvudkontor som divisionschef för den allmänna industrigruppen och vice vd.

en viktig roll för att hitta nya och bedöma betydelsen av traditionella marknader. Som ett resultat av detta arbete utvecklades mindre produktområden där lönsamheten var dålig eller där man förväntade en hårdnande konkurrens.¹²¹

Vid analysen av Arots framtida marknad påpekades att företaget fortsättningsvis borde ha åtminstone två ben att stå på, vilket innebar en fortsatt utveckling av kabelmaterialet och en ordentlig nysatsning på den dentala och medicinska sektorn. Albert Bonnier jrs eget intresse för detta område förfaller ha spelat en viss roll i utvecklingens initialskede. Bonnierföretagen backade också upp Arots satsning på dental och medicin med kapital. I detta arbete togs kontakter med uppfinnare och läkare för att undersöka vilka områden som kunde leda till kommersiella produkter. En snabb etablering inom den medicinska sektorn kunde bara ske genom företagsförvärv och i september 1972 köptes det första företaget inom detta produktområde – Urcolo Bandage AB i Hjärnarp. Företagets tillverkning av stomipåsar kunde väl passas in i det medicinska konceptet, men köpet gav också andra och nya kunskaper för Arots företagsledning. Dels fick ledningen inblick i behovet av att utveckla marknadskundandet, dels insåg man behovet av att ta fram fler och bättre produkter för den medicinska och dentala marknaden, där de redan etablerade kontakterna med läkare och uppfinnare väl passade in.¹²²

Danska företag ansågs inta en ledande position i tillverkningen av engångsprodukter av plast för sjukvårdssektorn. På några veckor gjorde Bofös marknadsavdelning med Arne Sjöberg en analys av de flesta intressanta företagen på den danska marknaden. Denna rapport visade framför allt att amerikanska ägargrupper börjat intressera sig för de danska företagen och att ett flertal redan hade köpts upp. Hos ett av de mer attraktiva företagen, A/S Damedico, hade dock förhandlingarna just inletts och efter en snabbanalys av företaget lämnade Bofö/Arot ett anbud som accepterades. Redan den sista december 1972 kunde företaget – som tillverkade katetrar och urinpåsar – införlivas med Arot.¹²³

Arots marknadsorganisation hade inte vuxit i samma takt som företagets produktion. Det fanns således ett stort behov av att finna nya vägar speciellt till den internationella marknaden. Under 1973 löstes en del av detta problem genom etablering av ett grossistföretag – Bonnier Hospital Supply – som skulle marknadsföra gruppens egna produkter men också hålla agenturer för andra tillverkare, vilkas produkter passade ihop med Arots sortiment.¹²⁴

Ett annat område som Arot hade behov av att utveckla var tillverkningen av formsprutade detaljer och produkter. Från början skulle denna verksamhet drivas i egen regi, men för att snabba upp utvecklingsprocessen övervägdes ett förvärv av något mindre formsprutningsföretag – som även gärna fick tillverka någon produkt för sjukvårdsmarknaden.¹²⁵

Möjligheten till ett sådant förvärv kom 1974 då Bonnierföretagen lade

ett bud på Gislaved Plastindustri som accepterades. Detta företag hade utvecklat ett maskinkunnande som saknades hos Arot och hade även erfarenhet av precisionstillverkade plastdetaljer, bland annat legotillverkade man delar av den konstgjorda njure som utvecklats vid Gambro i Lund.¹²⁶ Samtidigt som Gislaveds Plastindustri förvärvades, gjordes en omorganisation av koncernen och Bonnier Hospital Industries (BHI) kom att bli det samlande namnet på verksamheterna.

Nästa steg i företagets utveckling genomfördes 1975 då BHIs dentaldivision med postorderförsäljning från Nordenta startades i Tyskland. Verksamheten gav snabbt ett mycket gott resultat och kundkretsen – tandläkare i olika länder – ökade snabbt. Bakom denna framgång låg en effektiv hantering av kundbeställningar – helst skulle de effektueras samma dag – och en datoriserad lagerhantering. Redan vid etableringen i Tyskland hade man förberett inträdet på andra marknader och 1978 följde Frankrike och därefter USA, England och Belgien.¹²⁷

Vid sidan av postorderverksamheten utvecklades även formsprutningen av plast positivt medan sjukvårdssektorn hade problem. Under 1976 inleddes därför en avyttring av sjukvårdsdivisionen till externa intressenter samt till Duni Bilå. Verksamheten koncentrerades därefter till plastprodukter och postorderförsäljning av tandläkarutrustning.

Arot/BHI var sannolikt det snabbast växande företaget i Bonniers industrigrupp under 1970-talet. Utvecklingen under de första åtta åren 1970-1978 präglades också av dramatiska förändringar. Efter uppbyggnaden av den egna verksamheten och några företagsfusioner hade man etablerat en företagspolicy som främst syftade till att utveckla tillverkningen av engångsprodukter för sjukvårdssektorn. På kort tid avvecklades dock denna verksamhet till förmån för ett helt nytt koncept med postorder och plasttillverkning. Snabbheten i agerandet kan vara en av förklaringarna till de framgångar som företaget hade under en period som annars präglades av den industriella strukturkrisen under senare delen av 1970-talet.

Björn Nordstrand som var vd för verksamheten, förfaller ha haft en mycket god kontakt med Albert Bonnier jr. De strategiskt viktiga företagsbesluten förankrades alltid hos Albert Bonnier jr. Det förefaller heller inte ha funnits någon motsättning mellan Albert Bonnier jr och Björn Nordstrand i synen på företagets utveckling. Bonnierföretagens centrala administration var också en viktig samarbetspart för Arots ledning – särskilt under företagets tidiga utvecklingsperiod, då kunskapen om marknad och produkter ännu var begränsad hos den nya ledningen.

Fritidssatsningen

En av efterkrigstidens viktigare ekonomiska förändringar är den allmänt förbättrade levnadsstandarden. Utvecklingen har inte bara gett förbättrade reallöner och ökat konsumtionsutrymme utan också kortare arbets-

tider. Kombinationen av mer pengar att spendera och mer fritid att förbruka skapade under 1950- och 60-talen marknader för både nya varor och tjänster. Detta avspeglades också i den förändrade industristrukturen efter andra världskriget, där konsumtionsvaruindustrin blivit allt viktigare.

Från 1960-talet fördes också en diskussion inom Bonnierföretagens ledning om hur man skulle dra fördel av den ökade efterfrågan på fritids- och turistprodukter. Genom Lions omvandling från fraktrederi till passagerarrederi ville man dra fördel av de ökade turistströmmarna. Samtidigt som denna omvandling skedde satsade Bonnierföretagen också på att ge ut en turisttidning – *Continental Key* – med tydlig inriktning mot svensk kontinental turism, men som också avsåg nå en bredare europeisk publik – ett försök som dock misslyckades.

Den industriproduktion som Bonnierföretagen byggde upp från slutet av 1960-talet innefattade som vi sett både industriprodukter och varor från tyngre industri. I sortimentet fanns även mer konsumentorienterade produkter. En viktig del av denna produktion, som byggdes upp under 1960- och 70-talen var dock kopplad till fritidssektorn. Upprinnelsen till fritidssatsning var Åhlén & Åkerlunds köp av AB Alga från Pressbyrån 1937. När köpet gjordes sågs det sannolikt i första hand som ett komplement till den lättare underhållning som Åhlén & Åkerlund tillhandahöll. Algas produktion innefattade nämligen redan från början sällskapsspelet Monopol, som kunde fungera som komplement till de spel och tävlingar som fanns i flera av Å&Å:s tidskrifter.

Under 1940-talet utvecklades Algas tillverkning i såväl Solna, där bland annat spelen producerades, som Säter. Verksamheten i Säter hade av tradition varit inriktad mot snickeriverksamhet och där tillverkades under 1950-talet en mängd olika produkter som bryggeribackar, bord, skåp, leksaksbilar, klädesgalgar, skaft och prydnadsfigurer. Tanken var dock – åtminstone ursprungligen – att fabriken skulle svara för tillverkningen av träpussel, men den starka produktdiversifieringen hade gjort att detta skjutits i bakgrunden. Den alltför splittrade tillverkningen och den bristande styrningen av fabriken gjorde också att det var svårt att visa ett positivt resultat. Det viktiga uppdraget att leda verksamheten anförtröddes under mitten av 1960-talet Per Zachrisson som tidigare bland annat varit vd för Grafisk Färgs finska dotterbolag.

En av hans första åtgärder var att stänga fabriken i Säter för att om möjligt flytta delar av verksamheten till andra platser. Från 1966 skedde successivt en flyttning av hela Algas verksamhet till Vittsjö i Skåne. Från Vittsjö var det närmare till kontinenten, varifrån man bland annat fick nya impulser vid utvecklingen av spel och andra fritidsartiklar.

Pussel och spel var de viktiga produkter som man hade med sig vid flytten till Vittsjö. Detta var emellertid en väl smal bas för företaget att stå på, särskilt som detta i hög grad var säsonsprodukter som såldes bäst under vinterhalvåret. En utveckling av produktion och försäljning borde



Per Zachrisson inledde sitt arbete inom Bonnierföretagen i början av 1940-talet då han anställdes vid Grafisk Färg. Under 1960-talet kom han som vd till Alga där han arbetade fram till 1978 då han drog sig tillbaka. Zachrisson var den eldsjäl som omorganiserade Alga och gav verksamheten en tydlig inriktning.

därför inriktas på varor som användes under sommaren. Trots den hårda konkurrens som rådde, valde ledning och ägare att ge sig in på leksaksmarknaden. Bland annat såldes trehjulingar, bollar, trambilar och andra sommarleksaker. Huvuddelen av dessa varor var inte av egen tillverkning.

Ett problem var att skaffa sig ett nätverk av representanter som kunde hjälpa till att marknadsföra varorna mot återförsäljarna. Genom att kombinera leksakerna med de mer specialiserade spelen och pusslen fick de olika produktgrupperna ömsesidig draghjälp. Rörelseresultatet för Alga förbättrades också gradvis.

Det var emellertid först under 1970-talet som Bonniers fritidssatsning fick en tydligare inriktning. I samband med Bonnierkoncernens konferens i Norrköping 1970 använde Albert Bonnier jr fritidssektorn som exempel på en globalt sett snabbt växande sektor, som dessutom var nära kopplad till en annan snabbväxande verksamhet – turism. Fritidsbegreppet kunde ges en nära nog obegränsad omfattning, men vissa verksamheter ville man helt undvika – till exempel porr och droger. Basen för fritidsverksamheten var i stället Algas försäljning av pussel och sällskapsspel. Förvärvet av en internationellt orienterad pusselfabrik var en av de

möjligheter till expansion som gavs hög prioritet.

En viktig del – cirka 15 procent – av Algas försäljning utgjordes av spel- och pusseltillverkaren Milton Bradleys produkter, som bland annat hade rätten till monopolspelet. Samarbetet var viktigt dels för att hålla en konkurrent borta från den svenska marknaden, dels för att Milton Bradley stod för viktig produktutveckling särskilt på spelområdet. Milton Bradley tyckte emellertid inte att försäljningen utvecklades som förväntades, eftersom företaget hade ett starkt intresse av att etablera sig på den skandinaviska marknaden. För att samarbetet med Alga skulle kunna fortsätta krävde Milton Bradley en påtaglig ökning av försäljningsaktiviteten särskilt på Danmark och Norge, men man ville också förbättra försäljningen av pussel på den svenska marknaden. Ett alternativ för Milton Bradley var att köpa Alga och vid flera tillfällen gjordes också sådana framstötter – vilka dock avböjdes. Efter förhandlingar lyckades Alga i december 1977 få till stånd ett nytt avtal som innebar att Alga förband sig att utöka Milton Bradleys sortiment och garantera försäljningen i Skandinavien. Detta avtal skulle i vilket fall ge några års respit i väntan på nya förslag från Milton Bradley.¹²⁸

Ett annat område som betraktades som högentressant var "leksaker" för vuxna. I USA hade denna försäljning tagit fart ordentligt från mitten av 1960-talet. Det var framför allt dyrare produkter som kunde verka utvecklande för fritiden, bland annat golfutrustning, båtar, jakt- och fiskeutrustning samt specialcyklar. Vid sidan av dessa traditionella vuxenprodukter hade det också skett en förnyelse, med nya typer av pussel och spel för vuxna. Samlandet av till exempel brevkort, mynt och tavlor var en annan växande fritidssyssla. Många gånger skedde dessa placeringar också i vinstintresse – det hade utvecklats till en ny typ av sparande.¹²⁹

Flera områden var således intressanta för att utveckla Bonnierkoncernens fritidsaktiviteter. Det mest avgörande för framgången var om de marknader kunde hittas som hade tillväxtpotential i Sverige. I utvecklingen av fritidssektorn skulle också Åhlén & Åkerlund kunna fylla en viktig funktion. Utgivningen av specialtidningar som anknöt till fritidsaktiviteter, som till exempel handarbetstidningar, skulle kunna bli ett väsentligt inslag i fritidssatsningen.¹³⁰

Alga var således det naturliga centrat för en utvecklad fritidssatsning. I sina kontakter med Algas vd Per Zachrison påpekade Albert Bonnier jr att han ville föra över fritidsbetonade dotterbolag från Bofö till Alga. Ett av dessa företag – och för Albert Bonnier jr det viktigaste – var Lagun Pool. Pooltillverkningen var ett dotterbolag till ett annat Bofö företag – Mibis – men ansågs passa bättre in i fritidskonceptet. Användningen av utomhuspooler var också något som utvecklats snabbt i USA och borde därför ha en framtid i Sverige. Under hösten 1973 tog Alga över Lagun Pool med på kort sikt ett gott resultat. Arbetet med att finna kompletteringsprodukter till pooltillverkning inleddes också, men utan någon egentlig framgång. Redan påföljande år 1974 förordade Albert Bonnier jr



Yngve Ek (t v), vd för Höör-företaget med samma namn och Olof Stenhammar chef för Frosta Fritid efter Frostas förvärv av Yngve EK AB, 1980.

en försäljning av Lagun Pool, vilken också kunde genomföras senare samma år.¹³¹

Satsningen på fritidssektorn skedde från 1973/74 aktivt genom utveckling av Algas produktsortiment och marknadsföring, men också genom inköp av nya verksamheter. Under hösten 1974 förvärvade Alga leksaksgrossisten A. Hermele AB, vilket påtagligt utökade Algas sortiment, bland annat med den svenska agenturen för AMTs plastmodeller. Denna exklusiva rättighet upphörde dock 1978 vilket på några års sikt innebar ett resultatbortfall på närmare en mkr.¹³²

Under hösten 1974 förvärvades också Haglöfs Rycksäcksfabrik AB i Borlänge. Till skillnad från köpet av Hermele var detta en nysatsning för att göra inbrytningar på nya fritidsområden. Innan köpet genomfördes förefaller dock inte ryggsäckstillverkning ha varit en del av fritidsstrategin. Man kan därför förmoda att köpet främst motiverades av möjligheterna att åstadkomma en god förräntning på insatt kapital. Inledningsvis hade Haglöfs också stora framgångar bland annat tack vare stora militärorder. Den största svårigheten blev att i tillräckligt hög grad effektivisera produktionsprocessen för att möta den ökade efterfrågan. På längre sikt var det också olyckligt att ha en alltför ensidig produktion och en stor kund – det svenska försvaret – varför det fanns ett behov av en bredare produktutveckling.¹³³

I oktober 1975 förvärvades Glimåkra vävstolsfabrik. Köpet av en vävstolsfabrik hade redan tidigt ingått i planeringen av fritidskonceptet eftersom denna tillverkning enkelt kunde kopplas till handarbetsmarknaden. Under sommaren 1975 gjordes en analys av marknaden för fritidsvävning som bland annat innefattade en inventering av de svenska vävstolstillverkarna. Sammanlagt fanns knappa tio tillverkare i landet, där Glimåkra hade en totalt dominerande roll. Glimåkras kvalitetssatsning i kombination med en starkt ökad efterfrågan i och med det ökade intresset för fritidsvävning, hade skapat goda möjligheter för företaget att expandera. Samtidigt uppskattades att det fanns ett uppdämt efterfrågetryck på 3 000 – 4 000 vävstolar i landet på grund av Glimåkras långa leveranstider.¹³⁴

Det var emellertid inte med Glimåkra som Bonnierföretagen hade de första diskussionerna om samarbete och förvärv, utan med en av de mindre tillverkarna S Ekengren i Järvsö. Ekengren hade utvecklat en vävstol som var hopfällbar med uppsatt väv och som var avsevärt billigare än en konventionell vävstol. Utan någon egentlig marknadsföring sålde denna vävstol i 800 exemplar per år – att jämföra med Glimåkras 4 000. Företagets utvecklingspotential var säkert attraherande för Bonnierföretagen, men Ekengrens backade ur det tänkta samarbetet. Intresset riktades då mot Glimåkra och i oktober 1975 genomfördes förvärvet.¹³⁵

För att komma tillrätta med de långa leveranstiderna genomfördes i stort sett omgående efter övertagandet av Glimåkra en 20-procentig prishöjning på vävstolar. Tanken var att detta skulle minska beställningsvolymen, men denna neddragning uteblev, med konsekvensen att lönsamheten ökade avsevärt. Den kraftiga efterfrågan på vävstolar var mycket ett resultat av de kommunala vävskolornas snabba utveckling som hade skapat ett sug efter vävutrustning både på skolorna och i hemmen. Glimåkra kom efter Bonnierföretagens övertagande också att bli en del av denna verksamhet, genom att bland annat ge internationella kurser i vävning. Glimåkra var då redan en av de största vävstolstillverkarna i världen.¹³⁶

Såväl köpet av Haglöfs ryggsäcksfabrik som Glimåkra vävstolar förde med sig ökade kostnader för Alga. I båda företagen behövdes en utbyggnad av fabrikslokalerna och maskinparken för att möta den starka efterfrågan. Detta gjorde att Algas resurser allt mer kom att bindas upp kring dessa båda åtaganden, samtidigt som framtidsutsikterna för Algas lek och spel inte såg helt lysande ut.

I och med köpen av Haglöfs och Glimåkra hade Bonnierföretagens fritidssatsning tagit en delvis annan väg än vad som var planerat. Den ursprungligen mer konstnärliga inriktning som fritidssatsningen hade, ersattes av en mer friluftsbetonad inriktning. Denna kom också att förstärkas av ytterligare företagsköp under de kommande åren. Det första företagsköpet hade dock ingen direkt friluftskaraktär. Under 1978 förvärvades nämligen C.O. Borgs Textilindustri AB i Lund som tillverkade vävgarner. Syftet bakom detta köp var att kunna erbjuda kunderna hos



Glimåkra var i början av 1990-talet världens största vävstolsfabrik, trots detta kom bara 25 procent av företagets omsättning från vävstolarna. Tillverkning av skärmväggar och långtidsbevattande växtkärl – båda avsedda för offentlig miljö – svarade för huvuddelen av försäljningen.

Glimåkras vävstolar ett komplett sortiment av utrustning för vävning. Följande år köptes sedan Elof Malmberg AB i Gävle, vars främsta produkt var flytvästen Compass och 1980 köptes även Yngve EK AB som tillverkade och sålde friluftskläder. Under hösten 1979 bildades Frosta Gruppen som en samlande företagsbenämning för den fritidssatsning som byggts upp kring Alga AB.¹³⁷

Utvecklingsprojekt och hugskott

Vid sidan av de företag som redan presenterats etablerades under 1960- och 70-talen även andra rörelser, av vilka vissa inte hade någon längre verksamhetstid, medan andra blev mycket långsiktiga. Många av dessa projekt illustrerade dock det engagemang för nya idéer och marknader som kännetecknade Albert Bonnier jr.

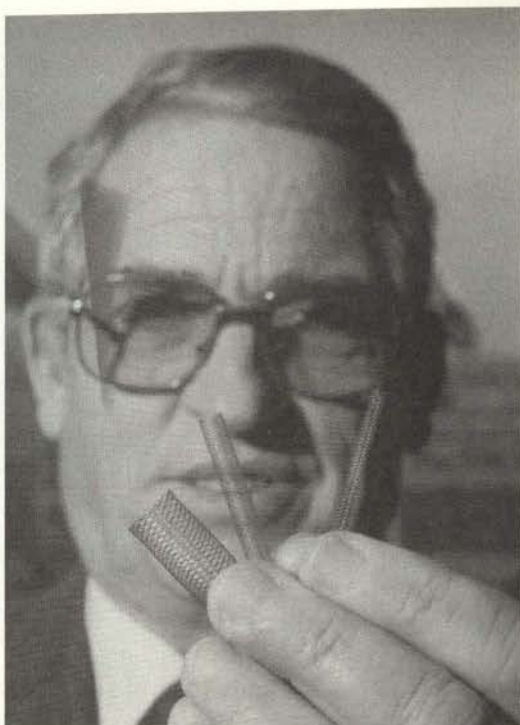
Sangtec Medical är kanske det bästa exemplet på långsiktighet. Sangtec bildades 1972 för tillverkning av ett nytt cancertest – TPA-testet – men det kom att dröja ända till 1987 innan verksamheten visade ett positivt resultat. Projektet drog naturligtvis genom åren en hel del kostnader men när företaget såldes 1999 var i vilket fall slutresultatet positivt för Bonnierkoncernen. Sangtec Medical presenteras och analyseras närmare på sidan 264 i del IV.

En annan lyckad satsning under 1970-talet var företaget Inventing. Detta företag var resultatet av en Billingsforsmedarbetares – Hans Wallstén – utvecklingsarbete. Han hade redan i början av 1960-talet arbetat med olika utvecklingsprojekt inom koncernen, men var vid mitten av 60-talet anställd utanför Bonnierkoncernen. När Wallstén kom tillbaka som platschef vid Billingsfors, inledde han arbetet med att utveckla en amerikansk metod för att bestryka papper. Den nya Billblade-metoden innebar att papperets bestrykningsapparat integrerades med själva pappersmaskinen, vilket minskade kostnaderna för processen betydligt. Genom tester vid Billingsfors kunde man också konstatera att det bestrukna papperet fick en mycket hög kvalitet. Efter diskussioner med Albert Bonnier jr beslöts att licensinkomster från den nya metoden skulle läggas i ett särskilt företag – Inventing – dit även utvecklingsarbetet med nya metoder skulle förläggas. Under 1977/78 hörde Inventing till ett av de relativt sett mest vinstgivande företagen inom Bonnierkoncernen.¹³⁸

Om Sangtec och Inventing var exempel på lyckade utvecklingsprojekt var Industrial Development AB – IDAB – motsatsen. Idén till företaget hade kommit från ÅtÄ-Verkstad i början av 1960-talet, där man utvecklat en ny "stacker", det vill säga en metod att stapla och bunta tidningar och tidskrifter. Med detta som utgångspunkt förvärvades ett ban-system som transporterade tidningarna till "stackern". Systemet utvecklades vidare till att omfatta hela hanteringen från buntning till utmatning på lastbil. Utvecklingsarbetet fortsatte i samarbete med ett amerikanskt företag – Milgo – som bland annat bidrog med elektroniskt kunnande.¹³⁹

Förväntningarna på företaget var stora och Albert Bonnier jr såg framför sig en expansion inte bara inom tidskrifts- och tidningsbranschen utan även till andra områden där det fanns behov av effektiva paketerings- och transportsystem. Konkurrensen på marknaden hårdnade, men ett avgörande misslyckande för företaget var när ett system som sålts till *Chicago Sun* inte kunde fås att fungera tillfredsställande. Detta ledde till skadestånd som drabbade Bonnierföretagen med ett par hundratusen dollar, samtidigt som den svenska verksamheten gick med ökande förluster. I början av 1970-talet kom därför IDAB-engagemanget att omprövas. Den svenska verksamheten drogs successivt ned och fick alltmer karaktären av ett konsultföretag. Mot slutet av 1970-talet lyckades Bofö också byta bort delar av sitt aktieinnehav i den amerikanska verksamheten mot en aktiepost i ett annat lönsamt amerikanskt företag inom samma bransch.¹⁴⁰

En verksamhet som hade vissa beröringspunkter med IDAB var utvecklingen och tillverkningen av förpackningar och förpackningssystem i Sprinter Pack och Sprinter System – före detta Åhlén & Åkerlund Förpackning. Tillverkningen av dessa förpackningssystem byggde också på egen produktutveckling, men visade inte tillräcklig vinst. En hårdnande konkurrens gjorde också att företaget hade svårt att hävda sig på marknaden. Företaget var nära kopplat till Duni och kommer därför



Hans Wallsten har under sin uppfinnarkarriär gett upphov till flera bolag inom Bonniergruppen – Inventing, Duroblade och Medinvent. På bilden syns han med Medinvents blodkärlsprotiser – Wallstent.

också att behandlas på sidan 295 i del IV.

Albert Bonnier jr hade efter ett besök i Israel fått upp ögonen för behovet av vattenrening. Avsaltningen av Medelhavets vatten fascinerade honom och han såg behov av vattenrening på flera områden. Detta var bakgrunden till att Bonnierföretagen 1960 köpte Harry Scheins företag Merkantila Ingenjörbyrå (MIBIS). Företaget arbetade då bland annat med utveckling av vattenreningstekniker och utrustning. Denna verksamhet kom dock aldrig på fötter utan avvecklades helt 1972. MIBIS hade emellertid också som konstaterats etablerat tillverkningen av hemmapooler – Lagun Pool. Under de första åren 1964/65 utvecklades försäljningen stabilt och förväntningarna på företaget ökade. Men när konkurrensen växte och kundkretsen stagnerade för att periodvis minska blev det allt svårare att driva verksamheten vidare. Bonnierföretagen och Lagun Pool övervägde olika möjligheter för företaget och bland annat diskuterades en vidgning av företagets sortiment till att även omfatta fritidshus. För en kort period från 1973 fördes Lagun Pool in under Algas fritidssatsning, men såldes sedan 1974.¹⁴¹

Bland Bofös företag fanns också verksamheter som mer hade karaktären av infall, ofta betingade av att Albert Bonnier jr fått ett intresse för någon marknad, person eller idé – helst en kombination av allt detta. Sangtec Medical hörde egentligen till denna grupp och hade också ansetts som ett misslyckande om inte Albert Bonnier jr själv drivit ägarernas engagemang längre än vad som var brukligt. Bofös engagemang i utvecklingen av värmepumpar – Projectus – var en annan verksamhet där koncernens engagemang var grundad på Albert Bonnier jrs tro på en människas – Berth Gustafsson – idéer.

Albert Bonnier jr hade under 1960-talet ett intresse av att ta sig in på marknaden för exklusiva livsmedel. Detta i kombination med en önskan att utnyttja skatteavdrag i Brasilien ledde 1968 till att Bofö tillsammans med det brittiska tryckeriet McCorquodale beställde tre nya räkträlare i Mexico. Dessa inregistrerades hos ett nybildat företag för att senare säljas vidare till Brasilien när man väl fått tillstånd till detta. Försäljningen drog dock ut längre än väntat samtidigt som båtarna inte låg där räkorna fanns, vilket gjorde att både McCorquodale och Bofö drog på sig vissa kostnader.¹⁴²

Industrisatsningen 1953–1978

Bonnierföretagens industriella engagemang började utvecklas allt snabbare mot slutet av 1950-talet. Till det yttre förefaller denna utveckling ha varit logisk. På mediasidan var expansionsmöjligheterna begränsade beroende dels på statsmakternas inställning till starka opinionsbildande aktörer, dels som ett resultat av den marknadsposition Bonniergruppen redan skaffat sig på flertalet mediemarknader. Erfarenheterna från de försök som gjordes att etablera verksamhet på de internationella marknaderna hade också visat på stora problem. Det var ett tidskrävande arbete som ofta mötte institutionella hinder och som initialt innebar betydande kostnader. En expansion på den svenska industrimarknaden framstod ur detta perspektiv som mer attraktiv och kanske också enklare att genomföra.

I efterhand är det inte svårt att argumentera för en stark industriell del inom Bonnierföretagen. Men de beslut som föregick den industriella satsningen var inte med nödvändighet alltid rationella. Albert Bonnier jr hävdade framför allt två skäl till varför industriverksamheten utvecklades så snabbt:

- Behovet av att vertikalt integrera medieverksamheten.
- Behovet av att ge koncernen flera ben att stå på för att därigenom minska risken med att verksamheten var koncentrerad till enbart media.

Vad gäller den allmänna policyutformningen för industriverksamheten kan kanske detta stämma, men vad gällde Bonnierföretagens satsning på enskilda projekt och företag är det knappast ett bra argument. På

detta plan förklaras industriutvecklingen till stor del av Albert Bonnier jrs intresse för nya idéer och människor.

Tillkomsten av Bonnierkoncernens industriella engagemang kan delas in i olika perioder som skiljer sig såväl tidsmässigt som innehållsmässigt.

- Under en första period som inleddes redan under mellankrigstiden och varade fram till mitten av 1950-talet, skedde huvuddelen av de industriella etableringarna som en del av en vertikal orientering mot medieverksamheten inom koncernen. Bland de företag som tillkom under perioden märks speltillverkaren Alga, Åtå Förförpackning, Grafisk Färg, och Printing Equipment. Till denna grupp kan man möjligen också räkna Billingsforskoncernen och Lion Steamship. Deras verksamhet kom emellertid snabbt att omvandlas så att den vertikala anknytningen till medieverksamheten blev allt svagare för att under 1960-talet helt försvinna. En närmare koppling till koncernens grundverksamheter hade dock Industrial Development AB – IDAB. Med undantag för Billingsfors var samtliga verksamheter inom denna företagsgrupp etablerade på egen hand. De hade antingen tillkommit som en "avknoppning" från redan existerande rörelser eller var resultatet av en medveten handling för att utveckla koncernens vertikala integration.

- En andra period av industrietableringar inleddes under senare hälften av 1950-talet och varade fram till slutet av 1960-talet. Denna innebar i första hand att man tillverkade produkter för industri- eller storförbrukarmarknader, men mer sällan rena konsumentvarumarknader. Bland de företag som tillkom under denna period märks bland annat Källe Regulator, Arot, Sprinter, Inventing, Sangtec och MIBIS. Flertalet av dessa företag hade tillkommit genom företagsköp som Bonnierföretagen genomförde. Inventing och Sangtec var dock resultatet av en entreprenöriell utveckling där Bonnierföretagen ekonomiskt stod bakom satsningarna. Även de företag som man förvärvade kom dock delvis att förändra sin verksamhetsinriktning efter övertagandet. Ibland förefaller dock fokuseringen på produkter ha varit allt för stor sett i förhållande till marknadsorienteringen.

- Mot slutet av 1960-talet ökade Albert Bonnier jrs intresse för konsumtionsvarumarknaden avsevärt. Sannolikt hade detta intresse funnits hela tiden, som ett arv från den period då han var chef för Åtå. Albert Bonnier jr ville gärna ha kontakt med vanliga människor och även tillverka varor som dessa människor ville ha. Detta visades i hans engagemang för flera av de nya företagen, men kanske framför allt i hans entusiasm för Duni Bilå. Tillverkningen av bordsprodukter av engångstyp var ett område där hans upptäckarglädje också fick utlopp. Tillverkning av bland annat madrasser och möbler av skumplast och skumgummi – genom företagen Cirrus och Overman – var en annan konsumtionsvarumarknad som kom att engagera Bonnierkoncernen redan i början av 1960-talet. Under 1970-talet blev satsningen på

fritidskonsumtion genom etableringen av Frosta fritid – med bl.a. Haglöfs ryggsäcksfabrik och Glimåkra vävstolar – en viktig länk mot konsumtionsvarumarknaden. Fokuseringen på produkter för privatkonsumtion låg väl avpassad i tiden. Kortare arbetstider och ökad fritid liksom den stegrade levnadsstandarden gjorde att dessa varor såväl som serviceprodukter redan på 1960-talet kunde förväntas få en större betydelse. Förutom Haglöfs och Glimåkra var dessa konsumentrelaterade företag resultatet av eget utvecklingsarbete.

Bonnierföretagens industrisatsning innebar en tydlig diversifiering av koncernen. I denna utveckling tog Bonnierkoncernen intryck av skeendet i andra industriländer. I USA hade åren direkt efter andra världskriget inbegripit en tydlig satsning på storskalighet och effektivisering med bland annat en ökning av horisontella fusioner. Från början av 1950-talet fram till slutet av 1960-talet kunde man emellertid notera en tydlig diversifiering i amerikansk storindustri, bland annat som en följd av den amerikanska antitrustlagstiftningen. Över 80 procent av alla storfusioner i USA var 1968 branschblandade fusioner.¹⁴³

I Sverige gick utvecklingen mot diversifiering långsammare än i USA. Fusionerna i den svenska industrin var ännu i slutet av 1960-talet helt dominerade av horisontella integrationer.¹⁴⁴ Under 1970- och 80-talen utvecklades dock flera svenska storföretag, bland annat Volvo, i diversifierande riktning. Man kan dock konstatera att Bonnierföretagen för svenska förhållanden var tidigt ute i denna omvandlingsprocess, men kontakterna med USA och svårigheterna att expandera inom media gjorde sannolikt att Albert Bonnier jr och andra ledande Bofö-medarbetare på ett tidigt stadium fick upp ögonen för den nya storföretagstrenden.

Ett företag som önskar diversifiera sin verksamhet har svårt att göra det genom en organisk tillväxt av den egna verksamheten. Det mest naturliga sättet för ett företag att växa in i andra branscher är genom fusioner eller genom att man medvetet försöker rekrytera personer som har nya idéer.¹⁴⁵ Det var också på detta sätt som Bonnierföretagen huvudsakligen växte under 1960- och 70-talen. Albert Bonnier jrs intresse för nya idéer är väl dokumenterad. Flera företag var också resultatet av kontakter med människor med specifik teknisk eller vetenskaplig kunskap. Sangtec Medical, med Bertil Björklund som vetenskaplig drivkraft, var kanske det tydligaste exemplet på hur dessa kontakter kunde leda till en långsiktig satsning från Bofö.

Det finns också exempel på hur Bonnierföretagen kunde växa genom fusioner. Jämfört med Bonniers köp av Åhlén & Åkerlund 1929 var förvärven av varje enskilt industriföretag betydligt mindre, vilket gjorde dem relativt billigare samtidigt som de ofta även var lättare att förändra. I fallet med Källe-Regulator valde man dock att behålla den redan etablerade produktionsinriktningen. I andra fall som Arot och Cirrus/Overman utvecklades de förvärvade företagen i annan riktning än de ursprungligen haft. Dessa omstruktureringar var en effekt av ett samarbete

mellan ägarna och strategiska personer i de olika företagens ledningar. Även i dessa relationer slog ofta Albert Bonnier jrs intresse för ny teknik igenom i företagens utveckling.

En viktig drivkraft bakom Albert Bonnier jrs diversifieringssträvanden var hans önskan att ge företag och företagsgrupper flera produkter/produktinriktningar. Därigenom minskade man de risker som det alltid innebär om ett företag enbart var inriktat på ett mindre antal produkter. Denna önskan att ge företag flera ben att stå på avspeglades i Billingsfors, Duni Bilå, Cirrus/Overman, Grafisk Färg och Printing Equipment under såväl 1950- och 60-talen som under 1970-talet. Ofta krävdes det att Albert Bonnier drev denna ägarstrategi aktivt gentemot företagsledningarna. För Arot förefaller däremot diversifieringen ha skett mer eller mindre automatiskt eftersom även företagets vd i sökandet efter en företagsnisch kom att gå mot en konglomeratsuppyggnad.

Genom diversifieringen av varje enskilt företag/företagsgrupp splittades de tillgängliga resurserna och dessa redan små eller medelstora företag fick därigenom svårare att bli marknadsledare inom sina områden. Det industriföretag inom Bonnierkoncernen som utvecklades mot en världsledande position inom sin bransch – Duni Bilå – hade också en tydligare fokusering kring ett produktkoncept. Samtidigt kan man dock inte förneka att en diversifiering i vissa situationer kan skapa en stabilitet särskilt om företaget saknar de unika elementen i sitt produktsortiment. Varje industriföretag för sig var, på något undantag när, inte särskilt stort. Det företag som hade den mest omfattande verksamheten under slutet av 1970-talet var Cirrus/Overman. Med drygt 700 anställda och en omsättning på ca 200 mkr, var det nästan dubbelt så stort som den näst största företagsgruppen Eur Control (se tabell II:1). Flertalet industriföretag var dock 1978 relativt små, med under hundra anställda. Även om flera företag var specialiserade var de ofta för små för att kunna inta en självständig och ledande position på marknaden. Detta innebar att även etablerade företag ibland kunde betraktas som utvecklingsprojekt.

Vid sidan av dessa företag fanns också ett antal verksamheter som verkligen var utvecklingsföretag. Med undantag för Sangtec Medical hade dessa få anställda och även en liten omsättning. Både bredden och antalet utvecklingsföretag visar – liksom industristrukturen i sig – på den omfattande diversifiering som Bonnierföretagen genomgick.

Några av Bofös största industriverksamheter hade dock 1977/78 redan försvunnit från koncernledningens direkta kontroll. Grafoprintföretagen Solna Offset och Duni, samt även Billingsfors före försäljningen till Vänerskog, hade en sysselsättning och omsättning som översteg flertalet Bofö-industriers.

En jämförelse mellan industriföretagen och medieverksamheten visar också på den relativa balansen mellan olika verksamheter. Trots att Cirrus/Overman var nästan lika stort som bokförlaget, motsvarade omsättningen endast drygt 60 procent av förlagets (se tabell II:1). Båda verk-

samheterna var dessutom avsevärt mindre än Åhlén & Åkerlund som med sina närmare 1 800 anställda var Bofös klart största rörelse. Albert Bonnier jr ägnade också en stor del av sitt intresse och förhållandevis mycket tid åt Å&Å. Sammanlagt uppgick antalet anställda i Bofös industrigrupp till närmare 2 200, vilket var ca 20 procent mer än Åhlén & Åkerlund. Trots detta var Å&Ås omsättning mer än tio procent högre än industrigruppens.

Tabell II:1. Bonnierföretagen 1977/78

Företagsnamn	Tillverkning/ verksamhet	Omsättnin milj kr	Antal anställda
<i>Medieverksamhet</i>			
Albert Bonniers Förlag	Bokförlag	328	776
Å&Å Förlag	Tidskriftsförlag	680	1783
<i>Rederi</i>			
Bonship/Lion Ferry	Rederi	150	718
<i>Industriföretag</i>			
BHI-företagen	Plastprod/tandläkarutr	84	221
Bonnierdata	Datateknik	32	97
EUR-Control Källe	Verkstadsind	104	466
Frosta Fritid	Konsumtionsvaror	66	227
Grafisk Färg	Industrifärg	65	195
Inventing	Pappersbetrykning	17	17
Korroflex (50%)	Byggnadsmaterial	6	21
Overman/Cirrus	Skumplast/möbler	200	724
Retab	Ind robotar/styrsystem	18	62
Sprinter system	Förpackningsind	12	72
Stilmönster	Textilmönster	12	66
<i>Utvecklingsföretag</i>			
Interlab i Bromma	Mikrobiologi	3	8
Medipharm	Mikrobiologi	1	8
Projectus	Värmepumpar	1	3
Sangtec Medical	Cancerdiagnostik	-	26
Arphotex, Fr (74%)	Textiltryck	3	2
<i>Inressebolag (urval)</i>			
Solna Offset	Verkstadsindustri	236	979
Duni	Pappers/plastkonvert	415	1271

Källa: Bonnierföretagens årsredovisning 1977/78.
Grafoprints årsredovisning 1978.

Medierörelsen

Bokförlaget

Bonniers bokförlag hade redan under 1940-talet gett ett dåligt ekonomiskt utbyte. Detta hade diskuterats i samband med Bonnierföretagens bildande och de olika uppfattningarna inom släkten om hanteringen av dessa underskott hade starkt bidragit till att Kaj-grenen av Bonniersläkten löstes ut ur koncernen. Mellan 1942 och 1951 fick bokförlaget sammanlagt mer än 10,5 mkr i koncernbidrag från Åhlén & Åkerlund.¹⁴⁶

Utgivningen av litteratur som inte bar sina kostnader var ett problem som inte kunde lösas på ett enkelt sätt. Problemet låg naturligtvis delvis på det redaktionella planet – med utgivning av "smal" litteratur som hade svårt att nå ut till läsekretsen – men var också delvis av organisatorisk art, förknippat med dimensioneringen av förlagets olika delar. En neddragning av antalet utgivna boktitlar skulle ge en omedelbar effekt i minskade kortsiktiga kostnader – som royalty, översättnings- och omslagskostnader – men genom att förlaget även drev eget tryckeri och hade en utvecklad försäljningsorganisation skulle en stor del av totalkostnaderna kvarstå. De åtgärder som tillgreps vid mitten av 1950-talet var dock framför allt av den kortsiktiga typen. I samband med Gerard Bonniers tillträde som chef för bokutgivningen gjordes vissa ansträngningar att begränsa antalet utgivna titlar, men någon klart uttalad utgivningspolitik som kunde ligga till grund för en ny dimensionering av försäljningsorganisationen och de tekniska avdelningarna gjordes inte.

Situationen försämrades gradvis under 1950-talet, förlusterna ökade och någon omedelbar lösning på problemen var inte i sikte. Efter det att bokavdelningens förlust närmade sig 3 mkr för bokföringsåret 1959/60 kom även Albert Bonnier jr på allvar att engageras i problemen. I flera PM ställde till Gerard Bonnier kritiserade han mentaliteten på förlaget. Tjänstemännen hade för liten handlingskraft och saknade tillräcklig ekonomisk insikt. De yngre krafterna på förlaget, Olle Måberg och Harald Westling, borde tillsammans med Gerard Bonnier och kanske ytterligare någon person se över förlagets verksamhet och göra de nödvändiga förändringarna.¹⁴⁷

Albert Bonnier jr pekade också på en del konkreta problem som förlagsledningen måste lösa för att undvika årliga förluster på miljonbelopp. För att skapa en förståelse för de ekonomiska problemen längre ned i organisationen måste budgetuppföljningen bli bättre och föras ned på avdelningsnivå. Ett avgörande problem var också att Albert Bonniers Förlag var ett bestseller-företag. Verksamheten byggdes upp kring en årlig förväntad försäljningssuccé och med denna framgång skulle man subventionera utgivningen av en rad andra böcker. Om denna bestseller slog fel



Georg "Joje" Svensson (1904–1998) i mitten, var en av Gerard Bonniers (t h) äldsta nära medarbetare. I förlagets 125-årsskrift återgavs fotografen Lennart Nilssons bild-reportage när Harry Martinson lämnade över manuskriptet till diktsamlingen Gräsen i Thule. Svenssons stora insats var att bland annat knyta efterkrigstidens stora anglosaxiska författare till förlaget, åtskilliga Nobelpristagare som gav stora upplagesiffror och en värdefull backlist.

skulle förlusterna bli högst betydande. För att undvika att på detta sätt hänga upp förlagets fortsatta verksamhet på förväntade försäljningssuccéer borde man göra ekonomiska bedömningar för varje enskild bokutgivning.

Detta innebar dock inte att all utgivning med nödvändighet skulle tvingas täcka sina egna kostnader. Delar av den unga svenska och utländska skönlitteraturen borde man ge ut även om produktionen uppfattades som smal eller oekonomisk. På längre sikt kunde någon av dessa författare bli nobelpristagare och då hade en utgivning varit väl investerade pengar. I första hand borde förlagsledningen i stället se över utgivning av den mer allmänna litteraturen, som reseskildringar, memoarer, illustrerade presentböcker och så vidare, eftersom det till stor del var dylika utgåvor som fyllde upp lagret och som sedan återkom i realisationskatalogerna. En begränsning av utgivningen och minskade upplagor för att hålla ned lagret borde vidare kombineras med bredare försäljningsansträngningar och en ökad användning av reklam för att nå kunderna.¹⁴⁸

Albert Bonnier jr nöjde sig inte med detta utan såg även över förlagets utgivningsprogram. I flera brev och skrivelser till Gerard Bonnier presenterade han sin syn på förlagets utgivning under de närmast föregående åren.¹⁴⁹ I sin iver att påverka utgivningen läste Albert Bonnier jr såväl romaner som faktalitteratur. Han bedömde inte bara böckernas kvalitet utan försökte också peka på vilka som var de lämpligaste vägarna för att nå kunder. Om detta hade någon effekt är dock tveksamt. Det borde i vilket fall ha varit ett irritationsmoment för Gerard Bonnier som med sin mångåriga erfarenhet sannolikt var bättre lämpad att bedöma litterära kvaliteter. Albert Bonnier jrs agerande ska emellertid ses som en indikation på hur allvarlig han uppfattade att förlagets situation var. Han ville också att de egna analyserna av utgivningen skulle utvärderas ekonomiskt.

"Genom Olle Måbergs analyser av förlagsekonomin har under de senaste två åren införts ett volymtänkande, där man utgår ifrån att vissa täckningsbidrag motiverar en viss utgivning. Jag är glad åt Måbergs utredningar och tror, att ju längre han kan komma i sin statistiska analys av olika boktypers omsättnings-hastighet respektive täckningsbidrag, desto lättare har ledningen för Bonniers förlag att komma fram till ett positivt resultat för hela förlaget..."

Sedan jag nu genomfört detta arbete skulle det vara av stort intresse, åtminstone för min egen bedömning, att få veta vad det ekonomiska slutresultatet blir på de titlar jag läst och försökt att affärsmässigt bedöma. Jag blir tacksam om Måberg får i uppdrag att lämna mig dessa siffror, när resultatet kan överblickas."¹⁵⁰

Albert Bonnier jr var i samband med diskussionen om förlagets ekonomi i början av 1960-talet inte sällan kritisk till Gerard Bonniers sätt att sköta verksamheten. Han menade att han inte tog kraven på att förlaget skulle ge vinst tillräckligt allvarligt. Att rörelsen år efter år gav förlust skulle på sikt kunna hota företaget. För Gerard Bonnier var förlaget mer än en

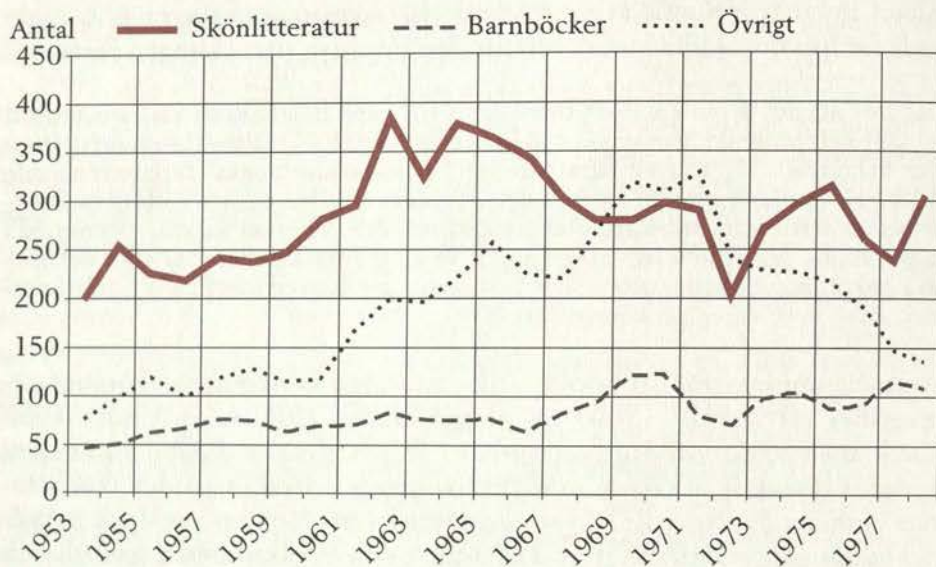
affärsdrivande verksamhet. Förlaget hade en kulturtradition att föra vidare som var viktig för hela koncernen och för den svenska litteraturen.¹⁵¹ Albert Bonnier jr kunde åtminstone delvis acceptera detta, men varnade ändå för hur det skulle kunna bli om den negativa utvecklingen fortsatte:

"Jag tror att det är acceptabelt för dagens företagschefer inom vår koncern att ett visst belopp av det gemensamma koncernresultatet avsättes för att driva Bonnier bokförlag...Jag tror också att de nu i Bonnierföretagens styrelse ingående delägarna – vilket i princip har mindre betydelse för koncernens affärsresultat – är beredda att bidra till sådana avsättningar, eller om man så vill, ekonomiska uppoffringar. Jag är inte lika säker på att vare sig företagscheferna eller delägarna i en kommande generation eller med en annan koncernchef än jag själv kommer att se problemen på samma sätt."¹⁵²

Ansträngningarna för att komma till rätta med koncernens ekonomi avspeglades till viss del i bokutgivningen under 1960-talet. Under 1963 kunde man se en viss återhållsamhet i utgivningen vid Albert Bonniers Förlag. Påföljande år ökade dock utgivningen – särskilt på det skönlitterära området (se figur II:3). De ekonomiska problemen var dock betydligt mindre än under slutet av 1950-talet och verksamheten gav till och med en mindre vinst.

Under senare delen av 1960-talet skedde en tydlig strukturell förändring av förlagets bokutgivning. Utgivningen av skönlitteratur stagnerade för att sedan falla något. Detta innebar dock föga mer än en återgång till den nivå som rådde i början av 1960-talet – då diskussionen om förlagets utgivning mellan Gerard och Albert Bonnier jr var som mest intensiv. En tydlig förändring av förlagets utgivningspolicy var dock den snabba ökningen av annan litteratur än barnböcker och skönlitteratur. Utgivningen av övrig litteratur steg från ca 100 titlar i början av 1960-talet till drygt 300 i slutet av årtiondet. Bakom denna utveckling låg framför allt en kraftig tillväxt av utgivningen av facklitteratur, men det var också en effekt av sammanslagningen av Bonniers och Forums båda fackboksavdelningar med Jan Cornell som chef. Ökningen skedde inom i stort sett alla ämnesområden, men var kraftigast i ekonomi och samhällsvetenskap och i vissa delar av naturvetenskapen. Bilden av Bonnierförlagen som utgivare av skönlitteratur och möjligen humanistisk facklitteratur hade således förändrats. Bakom den ökade utgivningen av samhällsorienterad facklitteratur låg bland annat samhällets omvandling. Förändringar i ekonomi och samhälle diskuterades mot slutet av 1960-talet i allt bredare kretsar och pocketboken lämpade sig särskilt väl för att nå ut till denna läsekrets. Debattböcker och diskussionsinlägg passade inte att publiceras i påkostade och inbundna band (se figur II:3).

Figur II:3. Bokförlagets utgivning av nyutgåvor och nytryck 1953–1978



Anm: I Bokförlagens utgivning ingår inte Bokförlaget Forum och W&W förlag.

Källa: Bonniers förlagskataloger 1953–1973. Bonnierförlagen Förlagskatalog, intranet 1974–1978

Diskussionen om bokförlagets utveckling och framtid fortsatte även under 1960-talet och 70-talets början. Den kritik som redan tidigare framförts av Albert Bonnier jr mot hur förlaget drevs kvarstod i stora drag. Albert Bonnier jr aktualiserade också frågan om förlagets framtid inom koncernen, men fick där kraftigt motstånd från Gerard Bonnier.

"En första reaktion på din rapport om Bonniers nuvarande situation:

1. Jag finner det olämpligt att du alls laborerar med tanken på en avveckling eller försäljning av Bonniers förlag. En sådan torde bl.a. ur familjens synpunkt vara helt omöjlig."¹⁵³

Hur allvarligt menad diskussionen om en försäljning av förlaget egentligen var är dock osäkert. Sannolikt hade frågan förts upp som ett alternativ främst för att skapa ytterligare press på förlagets ledning att visa bättre resultatsiffror. Detta hindrade dock inte att ledningen för Albert Bonniers Förlag diskuterade att lösa ut bokförlaget från Bonnierföretagen några år senare. Detta var en diskussion som främst fördes mellan Gerard Bonnier och Olle Måberg. Förslaget stoppades dock delvis av att Gerards son Karl-Otto var emot förslaget – eftersom han såg Åhlén & Åkerlund som en ekonomisk garant för bokförlagets fortlevnad.¹⁵⁴

Inte desto mindre kom dock frågan om förlagets ställning i koncernen relativt snart att åter aktualiseras. De stora förluster som uppvisades under början av 1970-talet gjorde frågan om förlagets framtid högaktuell. Efter att under sex år i rad ha visat positiva resultat övergick bokföringsåren 1969/70 och 1970/71 i kraftigt negativa resultat om mellan 9 och 10 miljoner i förlust per år. Detta var inledningen på den allmänna förlagskris som drabbade Sverige under 1970-talet och som medförde en omstrukturering av branschen. Den kraftiga resultatförsämringen för Bonniers förefaller ha kommit relativt oväntat, men ledde å andra sidan till omedelbara åtgärder. Ledningen isolerade snabbt tre förklaringar till de stora förlusterna:

- Lagernedskrivningar som tvingats fram av att större verk inte nått den beräknade försäljningen.
- En kraftig minskning av läromedelsbeställningar som bland annat berodde på strukturella förändringar på läromedelsmarknaden.
- En allmän kostnadshöjning som varit besvärande för en verksamhet som redan hade en smal vinstmarginal.¹⁵⁵

För att komma tillrätta med problemen inleddes omedelbart en översyn av verksamheten. Det ekonomiska ansvaret fördes ned i organisationen och kostnadsmedvetandet gjordes mer utbrett. Utgivningen av större verk upphörde, vilket i sin tur innebar att den tidigare avbetalningsförsäljningen – som tillämpats av Bonnier-Biblioteket – av dessa böcker avskaffades. I och med det tog man också bort ett föråldrat distributions-system som hade blivit allt mer kostsamt. Samtidigt gjordes anpassningar av förlagets övriga verksamhet till en lägre utgivningsnivå. Inom loppet av två år reducerades personalen med sammanlagt 160 personer. Bland annat genomfördes kraftiga nedskärningar av tryckeri- och sätteriverksamheten. Vidare avvecklades förlagets boklådor och i mars 1972 såldes också Bonniers andel i Läromedelsförlagen till Esselte.¹⁵⁶

Förlagets situation var alarmerande – närmast krisartad. Utgivningen var inte tillräckligt koncentrerad och distributionen fungerade inte tillfredställande.¹⁵⁷ De anpassningsåtgärder som genomfördes i början av 1970-talet kunde tillfälligt rädda situationen men förlaget riskerade också genom dessa åtgärder att tappa mark gentemot sina konkurrenter. Vid sidan av dessa åtgärder som främst syftade till att reducera bokutgivningen kom man därför också att genomföra aktiva insatser för att stärka Bonniers position på marknaden. Den viktigaste av dessa – som också kom att förändra förhållandena för bokförlaget radikalt – var starten av Bonniers Bokklubb 1970.

Redan 1967 inleddes förarbetena för denna nya bokklubb då Olle Måberg tillsatte en särskild bokklubbskommitté för att undersöka om och i så fall hur en ny bokklubb skulle kunna startas. En grundläggande förutsättning för denna nya bokklubb var att den skulle vara en sortimentsbokklubb, det vill säga den skulle sälja förlagets ordinarie utgivning och inte bygga på egen produktion som till exempel den redan existerande



Adam Helms (1904–1980) t v, byggde upp förlaget Forum med till en början årsboken När Var Hur som en ekonomisk grundpelare. Helms, och hans hustru Greta, som länge var försäljningsdirektör på Albert Bonniers Förlag, introducerade en effektivt aggressiv marknadsföring framför allt i bokhandeln vilket gjorde till exempel Thor Heyerdahls Kon Tiki till en sällspord succé. Jan Cornell (1914–1979) började sin förläggarbana som redaktör för just NVH och skapade snabbt kring den en fackboksutgivning av bredd. Sedan Albert Bonniers Förlags fackboksavdelning slagits samman med NVH-redaktionen intensifierades fackboksutgivningen till att under 1960-talet bli större än den skönlitterära. Cornells kanske största utgivningsprojekt, Den Svenska Historien, kom olyckligtvis att lanseras just när den allmänna förlagskrisen slog igenom 1970–71 och blev först långt senare, när bokklubbarna etablerades som kanal för flerbandsverk, en mycket vinstgivande framgång.

bokklubben Svalan. Det var därför viktigt att den nya bokklubben kunde nå en bred förankring hos förlagsredaktörer och andra inom förlaget. För att alla skulle känna sig delaktiga skedde en bred rekrytering till den kommitté som skulle arbeta med frågorna.¹⁵⁸

Under förberedelsearbetet för den nya bokklubben togs kontakter

med bland annat det tyska förlaget Bertelsmann som hade en stor erfarenhet av både bokklubbsarbete och direktreklam för att nå kunderna. Av flera skäl kom dock inte dessa kontakter att leda till något konkret samarbete. En av orsakerna till detta var att Bertelsmanns upplägg innehöll flera moment av tvång för kunderna, vilket inte uppskattades av Bonniers. I stället ville man skapa en bokklubb där man i minsta möjliga utsträckning tvingade kunderna att köpa böcker. Den nya bokklubben skulle inte, som fallet varit med till exempel Bonnier-Biblioteket, övertala kunder som egentligen inte ville ha några böcker att köpa av sortimentet.¹⁵⁹

Medlemskap i Bonniers Bokklubb såldes till att börja med genom ett flertal olika kanaler. Bland annat utnyttjade man det nedlagda Bonnier-Bibliotekets fältnätverk för både telefon- och direktförsäljning. Successivt förlitade man sig dock allt mer på vän-till-vän värvning – det vill säga att medlemmar värvade nya medlemmar – och direktreklam. Genom tidningen *Bokspegeln*, som till att börja med kom ut fyra gånger per år men relativt snart övergick till utgivning varannan månad, presenterades de bokalternativ som kunderna hade att välja på. *Bokspegeln* kom därigenom att bli ett viktigt moment i marknadsföringen.¹⁶⁰

Ett annat sätt att nå kunder var genom bokhandlarnas försäljning av medlemskap. Kontakten med bokhandeln bidrog till att bryta den trend av köpmotstånd mot böcker som allmänt brett ut sig. Det var dock inte okomplicerat att få bokhandelns företrädare att acceptera och stödja den nya bokklubben, eftersom den minskade bokhandelns potentiella kundkrets. Den överenskommelse som uppnåddes innebar bland annat att bokklubben tog bort titlar ur bokklubbssortimentet efter någon tid och att bokhandlarna då fick ensamrätt på försäljningen.¹⁶¹

Avregleringen av bokmarknaden på 1960-talet hade inneburit fri prisättning och möjlighet att sälja böcker inte bara genom de traditionella kanalerna. Nya typer av bokklubbar var ett led i försöken att möta denna nya utveckling, men även försäljning via till exempel stormarknader och Pressbyrån öppnade för en bredare exponering av boken än vad som tidigare varit möjligt. Försöken att introducera boken på nya försäljningsställen slog inte alltid väl ut. I livsmedelsaffären var kunderna till exempel inte inställda på att köpa böcker och försäljningen gick heller inte särskilt bra, medan bokförsäljningen hade framgångar på stormarknader och i varuhus.¹⁶²

Bonniers Bokklubb kom med råge att infria förväntningarna. I maj 1972 – det vill säga drygt två år efter starten den 16 mars 1970 – uppgick medlemsstocken till 95 000 medlemmar. I de förberedande kalkylerna för Bonniers Bokklubb hade man som mest förväntat ett medlemsantal på 77 000. Det uppnådda resultatet pekade också på att medlemmarna i genomsnitt stannade kvar längre i bokklubben än vad som ursprungligen förväntats – 4 år mot kalkylerade 3,25 år. De rörliga kostnaderna per medlem var också lägre än vad som kalkylerats.¹⁶³

Tillkomsten av Bonniers Bokklubb var en nödvändighet för bokutgivningens överlevnad. De mål som satts upp för bokklubben, det vill säga att stimulera bokläsandet och försäljningen, minska det ineliggande boklagret och jämna ut bokförsäljningen under året, uppnåddes alla. Bonniers Bokklubb sålde på sin bredd i sortimentet och inte på enstaka bestsellers, vilket i och för sig inte hindrade att man kunde lägga stor vikt vid enstaka förväntade försäljningsframgångar. Det var särskilt viktigt att ha någon lockande volym att dela ut som bokgåva då en ny kund gick med i Bonniers Bokklubb. Även den bok som *Bokspegeln* presenterade som periodens köpbok var ofta också särskilt attraktiv, men det visade sig relativt snabbt att många kunder valde att köpa från Bonniers ordinarie sortiment i stället.¹⁶⁴

Den positiva utvecklingen innebar en extra stimulans för nya bokklubbar. Redan strax efter årsskiftet 1971/72 inleddes diskussioner om att starta en ny bokklubb, med ett något lättare innehåll än Bonniers Bokklubb. Från Albert Bonniers Förlag deltog Olle Måberg, Erik Hyllner, Lars Berglund och Per-Olov Atle, medan dotterbolaget W&W representerades av Per Gedin och Forum av Kjell Peterson. Genom att samordna de olika förlagen i en gemensam bokklubb skulle man kunna ge ett bredare utbud men också utnyttja lagring och distribution på ett mer effektivt sätt. Eftersom denna nya bokklubb vände sig till en bredare publik kunde ett ännu bredare utbud vara aktuellt som bland annat inkluderade andra produkter än böcker. Den nya bokklubben – Månadens Bok – kom att ägas till 60 procent av Bonniers och till 20 procent vardera av Forum och W&W. Inledningsvis diskuterades även att erbjuda andra förlag att gå in som delägare – för att minska risken för konkurrens inom bokklubbsmarknaden – men olägenheterna med en sådan lösning bedömdes som allt för stora bland annat eftersom det skulle fördröja bokklubbens start. Däremot kunde böcker från andra förlag tas in på Månadens Boks försäljningslista.¹⁶⁵ Efter några år ändrades dock detta och utomstående förlag tilläts gå in som ägare.

Den bok som erbjöds som originalbok varje månad skulle i princip vara månadens stora bokhändelse, det vill säga den bok som gavs mest uppmärksamhet i media. Ersättningen till författarna var förmånlig, bland annat därför att förlagen därigenom skulle påverkas att lämna sina bästa böcker till Månadens Bok. Distributionen koncentrerades helt till direktreklam och vän-till-vän – kontakter. Erfarenheterna från denna typ av marknadsföring hade varit positiva för Bonniers Bokklubb och bedömdes kunna fungera ännu bättre för denna bokklubb.¹⁶⁶

Även om Albert Bonnier jr i princip var positiv till den nya bokklubbens upplägg, var han kritisk till det alltför stora kapitalbehov som han menade att förslaget innebar.¹⁶⁷ Denna uppfattning var säkerligen betingad av de stora årsförluster på över 9 mkr som förlagsrörelsen uppvissat 1969/70 och 1970/71. Att då lägga ytterligare en kapitalrisk på 3-4 mkr till den redan omfattande förlusten var ett vågspel för Albert Bon-



Åke Runnquist (1919–1991) t h, hade efterträtt Georg Svensson som redaktör för Bonniers Litterära Magasin och knöt värdefulla kontakter med det yngre författargardet. Hans personliga intresse för detektivromaner gav förlaget många storsäljare, bland andra Stieg Trenter och Bo Baldersson. God lönsamhet hade också reseskildrare och kåsörer, inte minst Jan Olof Olsson, Jolo (t v). Här med sin förläggare i Tallinn.

nier jr. Dessa invändningar till trots startade Månadens Bok sin verksamhet 1973. Resultatet var till att börja med inte lika positivt som för Bonniers Bokklubb. Under de två första åren uppnåddes inte de uppställda budgetmålen bland annat därför att medlemmarna köpte färre antal böcker än förväntat. Genom en kraftig medlemstillströmning kunde bokklubben dock från 1975/76 notera ett starkt positivt resultat.¹⁶⁸

Bokklubbsmarknaden var dock inte mättad i och med detta. Under de följande åren gjordes nya introduktioner med mer specialiserad utgivning. Under hösten 1975 introducerades Underhållnings-bokklubben som var inriktad på deckare, thrillers och lättare underhållningslitteratur. Denna bokklubb nådde huvudsakligen en manlig publik. Några år senare, 1978, introducerades Stora Romanklubben som med en inriktning mot romantik, äventyr och spännande människoöden direkt vände sig till yngre kvinnor. Båda dessa bokklubbar arbetade huvudsakligen med direktreklam.¹⁶⁹

Den förändrade strukturen hos utgivningen under 1950-, 60- och 70-

talen avspeglar försöken att genom organisatoriska förändringar "blåsa liv" i företaget och bryta invanda mönster. Det var således under 1950-talet som såväl fackboks- som barnboksavdelningen gavs en mer självständig ställning i ett försök att öka deras status och intresset hos förlagets medarbetare för även denna utgivning. Även om bokförlaget i många avseenden var en stelnad organisation kunde enskilda personer med starkt intresse för viss utgivning få möjlighet att utvecklas. Per Gedins starka engagemang för pocketböcker öppnade bland annat för utgivningen av de båda pocketserierna Aldus och Delfin.¹⁷⁰

Ett annat exempel är Daniel Hjort som arbetade som förste förlagsredaktör, men som hade en modernare smak och uppfattning om hur bokutgivningen skulle skötas än de gamla förläggarna. Delvis för att behålla Daniel Hjort inom koncernen startades ett särskilt förlag – Alba – i början av 1970-talet. Tanken var att detta förlag skulle ge ut smalare svensk litteratur, en utgivning som kraftigt dragits ned vid Albert Bonniers Förlag i slutet av 1960-talet och början av 70-talet. Relativt snart vidgades dock Albas sortiment till att omfatta även utländsk litteratur.¹⁷¹

Även om det kunde ligga individuell hänsyn – som i Hjorts fall – bakom etableringen av vissa nya förlag och bokklubbar, så förefaller det också ha funnits en strategi i hur detta hanterades. För att bryta invanda strukturer vid Albert Bonniers Förlag var det en fördel om nya förlag kunde lokaliseras utanför den traditionella atmosfären på Sveavägen. Ett annat skäl till varför vissa rörelser fick en mer självständig status var att den interna konkurrens som kunde uppkomma verkade stimulerande på kreativiteten. Ytterligare ett skäl till att inte all bokutgivning samordnades till Albert Bonniers Förlag var att man då sannolikt skulle få sämre täckning av media genom bland annat recensioner. Särskilt smalare litteratur kunde med fördel publiceras hos mindre förlag eftersom de då löpte mindre risk att drunkna i utgivningen från Albert Bonniers Förlag.

De positiva erfarenheterna från användningen av direktreklam kom också att bidra till den bredare fritidssatsning som bokförlaget gjorde vid mitten av 1970-talet. Under vintern 1974/75 arbetade man inom förlaget aktivt med att utforma en strategi för ett nytt Bonnier Fritid-koncept. Diskussionerna resulterade i en konkret plan där Bonnier Fritids syfte skulle vara att bedriva handel och viss tillverkning av konsument- och konsumentkapitalvaror för fritidsbruk. Marknadsföringen byggde på det redan prövade och framgångsrika konceptet med direktreklam och försäljning direkt till konsumenten. Produktsortimentet skulle omfatta dels "intellektuella" fritidsprodukter, dels produkter för en skapande och aktiv fritid. Mer konkret planerades uppbyggnaden att ske i fyra steg:

- I maj 1975 skulle Bonnier Fritid ta över Handarbetscentralen från Å&Å.
- Under september 1975 skulle Bonniers Musikklubb – efter samma koncept som bokklubbarna – startas i samarbete med ett antal gram-mofonbolag.



Civilekonomen Olle Måberg anställdes vid Albert Bonniers Förlag 1956 för att leda utredningsarbetet rörande förlagets ekonomi. Inom ett år hade han dock förordnats till ekonomichef. År 1965 blev Måberg vice vd och 1975 vd för bokförlaget. 1978 accepterade han att bli vice vd i Bonnierföretagen för att 1981 – enligt den i förväg uppgjorde planen – inträda som vd. Han behöll sin vd-post fram till 1992 då han blev arbetande styrelseordförande i Bonnierföretagen – den första icke släktmedlemmen på denna post.

- I januari 1976 skulle Bonnier Fritid inleda postorderförsäljning av tapeter och
- under september 1976 skulle Bonniers konstklubb startas.¹⁷²

Efter inledande marknadsanalyser visade sig marknadspotentialen för grammofonskivor vara svagare än man förväntat. Den intensiva priskonkurrensen i handeln var en viktig förklaring till detta, men även postens ovilja att förändra portosatserna skapade problem för musikklubben.¹⁷³

Som en följd av detta skedde heller inte den planerade storvärningen till musikklubben. Bonnier Hem och Hobby (före detta Handarbetscentralen) fick också problem då det visade sig svårt att utveckla både produkter och kundkrets. Konstbörsen och Bonnier Hemmiljö med postorderförsäljning hade också svårt att få verksamheten att ge tillräcklig vinst. Under det första verksamhetsåret gick hela Bonnier Fritid med en förlust på drygt 2 mkr. Försäljningen förbättrades något under de följande åren, men resultaten var otillfredsställande och verksamheten avvecklades successivt som självständig rörelse. Försäljningen av grammofonskivor gick dock upp i Bonniers Bokklubb.¹⁷⁴

Medan Bonnier Fritid blev en parentes kom dock bokklubbarna att bestå. Sammantaget innebar de nya stora bokklubbarna en radikal förändring av köpmönstret för böcker och även en ordentlig tillväxt hos försäljningen. Under bokföringsåret 1977/78 kom hela 60 procent av Bonnier Förlags försäljning från bokklubbarna (se tabell II:2).

Tabell II:2. Bokförlagets försäljning för
budgetåren 1973/74 & 1977/78
(försäljning i mkr)

	1973/74	1977/78
Utgivande förlagsavdelningar	30	50
Bokklubbbar	44	115
Bonnier Företagsinformation	6	12
Bonnier Fritid	-	9
Övriga verksamheter	4	5
Summa	84	191

Åhlén & Åkerlund

Albert Bonnier jr hade kommit in i Åhlén & Åkerlund som inköpschef i samband med att Bonniers köpte förlaget 1929. Efter två år avancerade han till teknisk chef och fungerade sedan i realiteten som chef för hela förlaget under de perioder som Åke Bonnier var i USA.¹⁷⁵ År 1939 tog han definitivt över posten som verkställande direktör, vilken han behöll fram till 1957 då brodern Lukas Bonnier övertog chefskapet.

Albert Bonnier jr kom att präglade Åhlén & Åkerlunds utveckling inte bara fram till 1957, utan under hela sin aktiva karriär i koncernen. I Å&Å låg hans hjärta och engagemang även sedan han slutat som vd. I en intervju av Bill Hancock i slutet av 1970-talet fick Albert Bonnier jr följande fråga:

"BH: När blev du egentligen medveten om att du ville bli något annat än publicist.

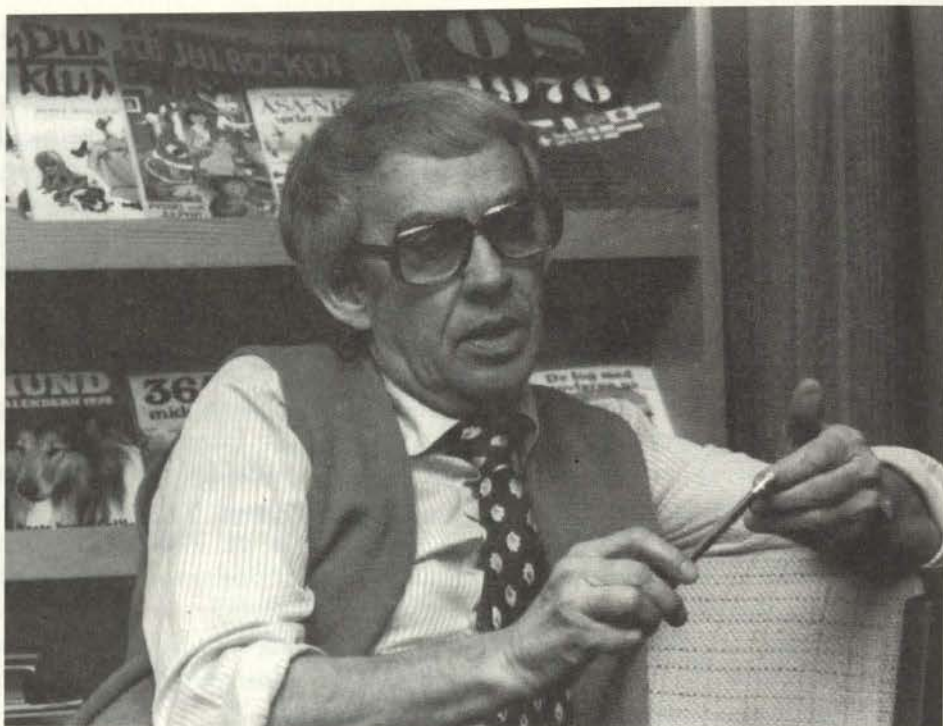
ABjr: Jag har aldrig blivit något annat än publicist"¹⁷⁶

Vid köpet av Å&Å etablerade sig Bonnierkoncernen starkt i den expanderande veckopressen. I köpet ingick veckotidningar som *Husmodern*, *Allt för Alla* och *Vecko-Journalen*, men också en livskraftig jultidningsavdelning, där företaget en gång haft sin vaggga.¹⁷⁷ Det var i första hand inom veckotidningsutgivningen som Albert Bonnier jr engagerade sig. Han var starkt pådrivande vid tillkomsten av ett flertal nya veckotidningar som *Vecko-Revyn*, *Damernas Värld* och *Året Runt*, men var också inblandad i tillkomsten av flera specialtidningar som *Allt i Hemmet* och *Veckans affärer*.¹⁷⁸

Under Albert Bonnier jrs tid som vd var det veckotidningarna som var basen för förlagets utgivning. Hos vissa grupper i samhället fanns en kritik mot veckotidningarnas innehåll, som hade tagit form redan 1934 och som återkom regelbundet under 1940-talet. Särskilt från socialdemokratiska ungdomsförbundet och unga intellektuella riktades kritik mot att veckotidningarna förfälskade verkligheten och matade folk med drömmar. Debatten om veckotidningarna fortsatte in på 1950-talet, men torde ha haft en begränsad effekt. De omstruktureringar som skedde på veckotidningsmarknaden var främst resultatet av läsekretsens preferensförskjutningar – vilka i och för sig också påverkades av debatten. Trots kritiken startade Å&Å mitt under denna debatt tidningen *Året Runt* som med tiden kom att bli en av förlagets stora succéer.¹⁷⁹

Tillsammans med Sven Broman och Tore Nilsson utvecklade Albert Bonnier jr *Året Runt* till både en konkurrent och ett komplement till etermedia. Genom att *Karusellens* redaktion anställdes för att göra veckotidningsjournalistik av radioprogrammets tävlingar och idéer kom *Karusellen* att få ett ännu större genomslag. När TV introducerades i Sverige var också *Året Runt* snabbt framme att utnyttja de nya TV-kändisarna, men också för att komplettera med det som det nya etermediet inte var bra på, till exempel att presentera hemarbete, matlagning och heminredning. De stora upplageökningarna berodde också på den sammanslagning som skedde med *Vårt Hem*, en annan av Bonniers veckotidningar. *Året Runts* upplaga steg raskt från 83 000 exemplar per vecka 1951 till närmare en halv miljon sju år senare.¹⁸⁰

I flera av de stora veckotidningarna fanns också serierutor. *Vårt Hem* hade till exempel den ursvenska Kronblom som sedan togs över av *Året Runt*, men även i andra veckotidningar fanns redan under mellankrigstiden serier med som ett led i försöken att göra veckotidningarna mer familjeorienterade. Under 1930-talet gjordes också flera försök med att ge ut serietidningar, bland annat gav Ählén & Åkerlund ut *Musse Pigg*-tidningen 1937. Det var först på 1950-talet som serierna fick ordentligt fotfäste på förlaget. Genom Lukas Bonniers försorg startades 1950 Serieförlaget och en av de första serietidningarna som gavs ut var *Fantomen*. Förutom *Fantomen*-äventyr fanns i denna tidning även annat internationellt material som Hopalong Cassidy samt Lisa och Sluggo. Redan under det första året nådde *Fantomen* en genomsnittlig upplaga på 72 000



Kurt Björkman kom till Å&Ås serietidningar 1959. Redan från början satsade han på att använda seriematerialet på flera marknader än den svenska. Inledningsvis utvecklades utgivningen i de nordiska länderna och under namnet Semic blev serieutgivningen internationellt känd. Björkman avgick med pension 1983.

exemplar, vilket gjorde den till Sveriges näst största serietidning efter *Kalle Anka*.¹⁸¹

Serieförlagets utgivning fortsatte under de följande åren med bland annat *Blondie*, *Tarzan* och *Cowboy*. Den första svenska serietidningen som Serieförlaget gav ut var *Tuff och Tuss*, som förutom Gösta Knutssons *Tuff* och *Tuss* även innefattade bland annat *Teddy* av Rune Andreasson och *Barna Hedenhös* av Bertil Almqvist.¹⁸²

Den första hälften av 1950-talet innebar en snabb etablering av olika typer av serietidningar, där de flesta helt byggde på utländskt material. Vid mitten av årtiondet hade dock marknaden börjat mättas och konkurrensen hårdnade påtagligt, vilket bland annat märktes på *Fantomens* upplagesiffror. Som en följd av detta tappade Serieförlaget också marknadsandelar och man hade 1955 inte mer än knappt 20 procent av den svenska seriemarknaden, medan Armas Morbys Centerförlaget hade närmare 60 procent av marknaden.¹⁸³

Serieförlaget förlitade sig under andra hälften av 1950-talet framför allt på utgivningen av *Fantomen* och *Blondie*. Från 1956 gav man även ut

91:an Karlsson, med bland annat Kronblom och Åsa-Nisse som ytterligare stärkte förlagets profil.

Åhlén & Åkerlund gjorde under 1960-talet en nysatsning på serietidningsmarknaden. Kurt Björkman från Centerförlaget rekryterades som chef för verksamheten, nya tidningstitlar presenterades och förlaget antog namnet Semic Press AB. Namnet Semic var en sammansättning av det svenska begreppet serier och dess engelska motsvarighet comics.

I den hårdnande konkurrensen kunde inte Centerförlaget behålla sin ställning på marknaden. Upplagorna föll och försöken att stärka förlagets position genom att skapa nya titlar var fåfänga. I juni 1969 kunde Semic Press förvärva Centerförlaget, men av förlagets 32 serietidningstitlar såldes vissa, andra lades ned medan man valde att satsa på 8 av de befintliga tidningarna.¹⁸⁴ Under början av 1970-talet var det ett betydligt starkare Semic press än tio år tidigare, som tog upp konkurrensen med framför allt Williams förlag.

Albert Bonnier jr hade under sin tid personifierat satsningen på veckotidningar hos Å&Å. Hans intresse för serietidningar var begränsat även om han kunde se de vinstmöjligheter som låg hos flera av titlarna. Det var i stället Lukas Bonnier som starkast bidrog till att Å&Å verkligen satsade på denna marknad. Jämfört med veckotidningar som ofta hade en specialiserad stab som arbetade just med den egna tidningens material var serietidningar inte särskilt redaktionskrävande. Serier köptes nämligen oftast på den internationella marknaden, redigerades och försågs med nationell text. Detta gjorde det också möjligt att snabbt avveckla serietidningstitlar som inte fungerade på den svenska marknaden. Detta förklarar den lätthet med vilken nya produkter ibland dök upp på serie-marknaden, för att efter ett par nummer lika snabbt försvinna.

Vid sidan av vecko- och serietidningar utvecklades under 1950- och 60-talen i långsam takt även specialtidningsutgivningen. De tunga titlarna i denna grupp under 1950-talet var *Allt i Hemmet* och *Teknikens Värld*, men utöver detta fanns också *Elegant* (senare omdöpt till *Eva*), *Utflykt*, *Krysset* och *Båtnytt*.

På initiativ av Lukas Bonnier startades 1961 en särskild specialtidningssektion som några år senare blev eget bolag. Utgivningen av specialtidningar grundades på att det fanns områden av intresse för läsarna samtidigt som de var viktiga för annonsörer som genom tidningarna kunde nå en utvald grupp människor. Men även bland specialtidningarna fanns titlar som måste täcka egna kostnader genom försäljning och ge en viss vinst, eftersom de inte direkt lockade annonsörer. Bland dessa var bland annat *Krysset*, och andra speltidningar som introducerades under 1960-talet. För *Allt i Hemmet*, *Teknikens Värld* och *Båtnytt* fanns dock redan från början ett starkt annonsörintresse.¹⁸⁵

Kort efter det att Specialtidningsförlaget etablerats inledde den mångårige Å&Å-medarbetaren Erik Westerberg arbetet med att skapa en affärstidning som skulle vända sig till näringslivsfolk. Etableringen av det

som kom att bli *Veckans affärer* föregicks av omfattande marknadsanalyser och kontakter med tilltänkta annonsörer. I september 1965 introducerades tidningen genom att gratisexemplar av det första numret (upplaga på 100 000 exemplar) sändes ut till presumtiva kunder i hopp om att åtminstone tio procent skulle anmäla sig som prenumeranter – vilket också skedde. *Veckans affärer* underströk det nya konceptet för specialtidningar. Tidningen var skriven av journalister och inte specialister, vilket gjorde den mer tillgänglig. Detta sätt att etablera en ny tidskrift kom också att bli vägledande för andra satsningar inom specialtidningsområdet.¹⁸⁶ Efter inledande problem blev *Veckans affärer* också en ekonomisk framgång.

Starten av *Veckans affärer* följdes av bland annat *Natur och Teknik* och i oktober 1970 startade även *Allt om Mat*. Tidningen byggde på samma idéer som *Veckans affärer*. Dels var utgivningen förberedd med marknadsundersökningar och noggranna kalkyler, dels kom tidningen att ledas av personer som inte var specialister inom matlagningen utan av journalister. Tidningen lade också tonvikt på andra aspekter av matlagningen än de rent kulinariska. Det var således viktigt att upplysa läsarna om vad maten kostade och hur lång tid tillagningen tog. *Allt om Mat* hade också snabbt framgångar hos annonsörerna och lyckades på en minskande annonsmarknad snabbt etablera sig som ett annonsorgan. Utgivningen överträffade också förväntningarna. Inom ett och halvt år låg upplagan på 160 000 exemplar, mot kalkylerade 135 000, vilket gjorde *Allt om Mat* till Å&Ås största specialtidning.¹⁸⁷

Fram till början av 1970-talet hade man inom Specialtidningsförlaget således hunnit med att starta ett antal tidningar med en tydlig nischorientering. Utvecklingen av förlaget byggde mycket på förberedande kontakter med den tilltänkta läsekretsen – ett arbete som Eric Westerberg var drivande bakom. I sökandet efter nya nischområden styrdes förlaget mycket av vad som hände på den internationella marknaden. Impulser från främst USA förväntades också komma till Sverige.¹⁸⁸

Vid sidan av specialtidningsförlaget startades 1965 Fackpressförlaget, som lokaliserades till Helsingborg och Stockholm. Medan specialtidningar vände sig till en specialintresserad stor allmänhet var facktidningarna avsedda för specialisterna inom ett visst fack. Den höga tekniska och ekonomiska nivån i Sverige förväntades utgöra en tillräcklig bas för facktidningar inom flera områden. Även här gjordes jämförelser med utvecklingen på den internationella marknaden. I England hade till exempel facktidningarna blivit en viktig del av storförlagens verksamhet, eftersom de till skillnad från populärpressens fluktuationer hade en mycket stabil läsekrets. Facktidningarnas intäktsida byggde dock till 75-80 procent på annonser.¹⁸⁹

Den första facktidning som gavs ut var *Moderna Transporter*, som inriktade sig både mot traditionella transporter och företagsintern logistik. Tidningen följdes av *Teknisk Information* samt *Jord och Skog* som

båda till skillnad från *Moderna Transporter* köptes in till förlaget. Under november 1965 inleddes utgivningen av *Modern Datateknik*, samtidigt som *Radio och Television* samt *Elektronik* förvärvades. Expansionen fortsatte sedan under andra hälften av 1960-talet då ytterligare åtta facktidningar lades till förlagets verksamhet. Huvuddelen av dessa publikationer hade en tydlig inriktning mot ny teknik.¹⁹⁰

Åhlén & Åkerlunds veckotidningsutgivning under 1950- och 60-talen var framför allt inriktad på att konsolidera de egna tidningarna. Några nya stora allmänna titlar etablerades inte efter *Året Runt*, utan i stället försökte man behålla de positioner som uppnåtts och förbereda sig på den ökade konkurrensen från etermedia. Nysatsningar skedde framför allt inom nischutgivning som olika typer av specialtidningar och serietidningar. I och med 1970-talet inleddes en period med nya krav på hur den allmänna kostnadssituationen inom förlaget skulle hanteras, samt hur man både offensivt och defensivt skulle hantera veckotidningsmarknaden.

Veckotidningarna hade sedan 1930-talet varit den utgivning som genererat Å&Ås vinst, vilken i sin tur hjälpt andra delar av Bonnierkoncernen då de haft ekonomiska problem. Det fanns dock redan på 1950-talet en medvetenhet om att veckotidningarnas framgångar var på väg att brytas. Framför allt talade man inom Å&Å om TVs inverkan på veckotidningsmarknaden. Erfarenheterna från USA visade nämligen att konsekvenserna kunde bli betydande.

Bortsett från en nedåtgående trend i försäljning kunde under mitten av 1960-talet också märkas att försäljningen fluktuerade betydligt mer än tidigare samt att dessa fluktuationer skedde enligt helt nya mönster. Vinterhalvåret visade av tradition en betydligt bättre försäljning än sommarhalvåret, men nu hade även fluktuationerna i försäljningen från vecka till vecka blivit betydande.¹⁹¹ Då man försökte finna förklaringarna till denna utveckling kom man att tangera de generella problem som veckotidningsmarknaden hade drabbats av:

- Den allmänna prismedvetenheten hade ökat, samtidigt som veckotidningarna ökat cirka 30 procent i pris på drygt ett år.
- *TV-Aktuellt* sände på en bättre tid – 19.00 – än tidigare. Antalet TV-timmar per dag utökades och skulle komma att utvidgas ytterligare.
- Veckotidningarna hade efter alla prinsess-reportage kommit att starkt förknippas med det kungliga materialet – vilket lämnat ett negativt intryck hos delar av läsekretsen.
- Nya konkurrenter har kommit in på marknaden, speciellt lyckosam var *Hänt i Veckan*.¹⁹²

Det senare föranledde en lång debatt mellan flera av Å&Ås medarbetare, där även förlagets egna möjligheter att hävda sig diskuterades. Åhlén & Åkerlunds vice vd Tore Nilsson konstaterade 1965:

"Säkert var det rätt när Abbe 1958 kommenterade mitt förslag till utgivning av

en tidning av exakt den typ Hänt i Veckan representerar, baserad på Se og Hørs framgång i Danmark: 'Den tidningen skall Å&Å inte ge ut. Vi måste framåt inte tillbaka då det gäller tidningar vi ger ut'. Man kunde ju knappast ana att svenska folket sju år senare skulle ha behov av en så "bondenkel" publikation.

Kanske vi anstränger oss för mycket?

Kanske våra tidningar är alltför 'välmatade', för genomarbetade, alltför krävande och tröttande för en modern publik av vilken en så stor del (i städerna) är stressad."

Egentligen trodde varken Tore Nilsson eller Albert Bonnier jr att så var fallet, men dessa verkar ändå ha grämt sig över att förlaget inte varit förutseende nog att satsa på den marknad som *Hänt i Veckan* representerade. Albert Bonnier jr konstaterade i ett brev till Lukas Bonnier i april 1966:

"Att Hänt i Veckan retar mig skall jag gärna erkänna. Vi har under de senaste åren ritat och berättat mycket om TV-ålderns svårigheter för veckopressen, om sjunkande upplagor och minskande inkomster just genom konkurrens från TV. Dessutom har vi filosoferat över hur TV-materialet skulle kunna vitalisera våra tidskrifter.

Under allt detta försvars- och taktikresonemang vänder herr Rosenberg på kuttingen och gör en KOPIA av TV-skärmen samt plockar upp det essentiella i TV-epokens bildvärld i att möta många människor.

Att han dessutom gör det med en BILLIG tidning i en färg, som vi så ofta talat om, ökar min irritation till gränsen av bitterhet.

Utan att ett ögonblick låta dessa känslor påverka min framtidstro på Åhlén & Åkerlund, Dig eller Dina medarbetare anser jag att fenomenet Hänt i Veckan ger oss alla anledning till eftertanke.

Framgången för Hänt i Veckan har bevisat att skrällen, ja förlamningskänslan inför TV-konkurrensen var fel. Nödvändighetstesens att färg 'paketet' var det enda säljande var också fel.

Det är alltså - i TV-åldern - möjligt att få publiken fascinerad av en vecko-tidning om innehållet är det rätta och presentationen säljande - utan att den därför är ekonomiskt tung."¹⁹³

Om Hänt i Veckan kopierade eller kompletterade TV-utbudet var det visserligen delade meningar om mellan Albert Bonnier jr och Tore Nilsson. Den senare pekade också på att *Hänt i Veckans* ägare hade visat en stark uthållighet innan tidningen vände. Enligt ryktet skulle tidningen ha kostat 3-5 miljoner innan den började ge vinst och Tore Nilsson ifrågasatte om Å&Å hade visat samma tolerans mot förluster - "den hade lagts ned senast efter den första förlorade miljonen".

Hänt i Veckans framgångar bidrog till ett mer kritiskt granskande av de egna veckotidningarna för att se på vilket sätt de skulle kunna förändras. Särskilt *Idun/Vecko-Journalen*, *Husmodern* och i viss mån *Damernas Värld* blev mot slutet av 1960-talet och början av 70-talet utsatta för noggranna analyser och diskussioner om hur de skulle kunna förbättras.¹⁹⁴

I detta arbete diskuterades inte bara problem som hade att göra med de specifika tidskrifterna utan också det som "satt i väggarna" på Å&Å.

Genom att veckotidningarna till stor del var samlokaliserade skapades alltför nära kontakter mellan de olika tidskrifterna. Journalister och redaktörer från olika tidskrifter umgicks så nära att en del av de enskilda tidningarnas egna identitet suddades ut. För att bryta detta mönster borde – på samma sätt som skedde inom bokgruppen – de olika tidskrifterna flytta ut från huvudkontoret.

En andra viktig fråga som diskuterades var hur det ekonomiska ansvaret skulle kunna fördelas mer effektivt inom organisationen. Den utvärdering av utgivningen på kort sikt som chefredaktören för en tidskrift kunde göra byggde huvudsakligen på försäljningsstatistik som samlades in vid särskilt valda försäljningsställen en gång i veckan.¹⁹⁵ Någon ekonomisk analys av verksamheten gjordes varken på kort eller lång sikt av chefredaktören eller på tidskriften över huvud taget. Genom att föra ned det ekonomiska ansvaret till tidskriftsnivå skulle man åtminstone till en del kunna undvika den suboptimering som det innebar att enbart styra verksamheten efter upplagestorlek och försäljning – särskilt när annonsvolymen blev allt mer avgörande för det ekonomiska resultatet.

Att dessa frågor togs upp till diskussion innebar dock inte att de omedelbart kom att besvaras. Gradvis höjdes dock den ekonomiska kunskapen hos chefredaktörerna samtidigt som den sammanhållna atmosfär som fanns på Å&Å successivt försvann när redaktionerna flyttade till egna lokaler. Det kom dock att dröja 20 år innan denna förändring egentligen var genomförd.

Även om de grundläggande förändringarna blev en långvarig process gjordes ändå snabba insatser för att förbättra förlagets ekonomi. På kort sikt koncentrerades dessa till att effektivisera och rationalisera Å&Ås verksamhet. Bland annat sågs arbetsrutinerna över vid förlaget och datoranvändningen effektiviserades, men det satsades också på att förbättra beslutsunderlag och ekonomisk uppföljning.¹⁹⁶

På längre sikt var det nödvändigt att se över Å&Ås verksamhetsinriktning och strategi – ett arbete som initierades av Lukas Bonnier 1972. Han såg det som nödvändigt att arbeta fram en femårsplan där det tydligt framgick hur man avsåg att utveckla företaget. Särskilt viktigt var detta med tanke på att Å&Ås vinst i procent av omsättningen fallit från 13–14 procent i början av 1960-talet till 7–8 procent tio år senare. Eftersom upplagevolymerna i stort sett stått still under samma period hade kostnadsökningar måst kompenseras genom höjda priser, vilket inneburit att veckotidningspriserna skjutit i höjden. 1960-talet hade präglats av konsolidering vad gällde veckotidningarna och en tillväxt inom flera specialiserade utgivningsområden i övrigt. Med tanke på hur veckotidningsmarknaden utvecklats under de närmaste föregående åren var det viktigt att ta ställning till vilken den fortsatta strategin skulle vara. Lukas Bonnier såg framför sig två olika utvecklingsmöjligheter:

- Skapa ytterligare en eller två stora allmänna veckotidningar, vilket om det lyckades skulle resultera i en betydande förbättring av Å&Ås

lönsamhet.

- Tydligare satsning på specialtidningar och den internationella marknaden.

Både Lukas och Albert Bonnier jr avfärdade dock tanken på att starta en ny veckotidning. Det fanns flera skäl till detta. En ny veckotidning skulle konkurrera på vad som verkade vara en krympande marknad och risken var, om den blev framgångsrik, att den skulle försämra läget för till exempel den egna *Året Runt*. För att starta en ny veckotidning skulle det dessutom krävas omfattande resurser, vilket skulle kunna innebära att kapitaltilldelningen till övriga veckotidningar begränsades. Inom en inte alltför avlägsen framtid skulle Sverige sannolikt införa kommersiell TV vilket skulle innebära att veckotidningarnas annonsintäkter skulle komma att minska.¹⁹⁷

Lukas och Albert Bonnier jr var också överens om att satsa på en utveckling av specialtidningsmarknaden, trots att det fanns vissa risker. Framför allt var dessa förknippade med svårigheten att finna tillräckligt annonsunderlag, men också med problemet med att upplagorna blev små och därför hade svårt att bära personalkostnaderna. För att motverka detta skulle man söka nischområden där annonsmarknaden kunde förväntas bli stor. Den svenska marknaden förmodades också bli för liten. Det var därför viktigt att också satsa på att göra specialtidningarna internationella, genom sin utgivningsidé och lämpliga för översättning. Sådana specialtidningar skulle också ha större möjligheter att hävda sig på annonsmarknaden i konkurrens med reklam-TV.¹⁹⁸

Albert Bonnier jr ansåg heller inte att dagstidningsmarknaden var utesluten i Å&Ås långsiktiga planering. De nationella dagstidningarna hade nämligen förlorat delar av sin identitet och långsamt börjat utvecklas mot dåliga veckotidningar – vilket hade ökat konkurrensen för de traditionella veckotidningarna. Om Å&Å gick in på dagstidningsmarknaden var det viktigt att hålla en tydlig nischinriktning. Det var framför allt två titlar som Albert Bonnier jr ville se testade på en större marknad inom fem år:

- *Vi Kvinnor*
- *Dagens Affärer*¹⁹⁹

Stärkta av *Veckans affärers* framgångar hade man då inom Å&Å redan under ett par år diskuterat behovet av en daglig affärstidning. I februari 1976 var också utgivningen av *Dagens Industri* ett faktum. Eftersom *DI*s utveckling och betydelse var så nära förknippad med 1980- och 90-talen kommer dock detta att behandlas i nästa volym av den bonnierska företagshistoriken.

Diskussionen om Å&Ås strategi visar tydligt hur de viktiga besluten inom Å&Å kom till under Lukas Bonniers tid som vd – det vill säga från 1957 fram till 1978. Albert Bonnier jr, som under större delen av Lukas Bonniers tid som vd var styrelseordförande i Å&Å hade ett starkt och naturligt intresse för förlaget och engagerades inte bara i den långsiktiga

utvecklingen utan var även med vid rekryteringen av nya redaktörer till tidskrifterna. Albert Bonnier jrs engagemang låg visserligen främst på veckotidningssidan, men han var också den första att erkänna att marknaden förändrats jämfört med hans chefsperiod och att man var tvungen att söka nya utgivningsområden för förlaget. Albert Bonnier jrs engagemang för denna del av verksamheten var dock så stark att han ibland kunde läsa och kommentera korrektur för kommande nummer, arbeta med dummies då tidskrifterna skulle förnyas eller ha direkta diskussioner med redaktörer och journalister. Han var en i hög grad arbetande styrelseordförande, men detta gick naturligtvis utanför hans egentliga roll och bör också ha varit ett irritationsmoment för Lukas Bonnier.

Kontakterna mellan Albert Bonnier jr och Lukas Bonnier var således i hög grad avgörande för Å&Ås utveckling och inte sällan rådfrågade Lukas Bonnier också sin företrädare. Till förlagets ledningsgrupp hörde också Tore Nilsson som arbetat med båda bröderna Bonnier och som också föreföll ha en bra relation till dessa. Utanför denna inre krets fanns tre personer med specialkompetens som ofta konsulterades. Med sin fingertoppskänsla och erfarenhet var Sven Broman en viktig kontaktperson i veckotidningsfrågor. Hans motsvarighet på specialtidningsområdet var Erik Westerberg. Båda dessa var ofta involverade i nyetableringar och omstruktureringar på respektive marknad. Den tredje kontaktpersonen, Kurt Björkman på Semic, förefaller ha skött sitt fögderi med stor självständighet. Serietidningsmarknaden var sannolikt också den mest speciella av de marknader som Å&Å var involverad i, vilket bland annat innebar att personalen inte var utbytbar med andra tidskriftsutgivande avdelningar på det sätt som till exempel mellan vecko- och specialtidningar.

I grova drag fullföljdes den femårsstrategi som Lukas och Albert Bonnier jr i stort sett var överens om. 1970-talet innebar en utveckling av specialtidningsområdet särskilt på den internationella marknaden. Den nordiska marknaden prioriterades och främst i Danmark men också i Norge skapades goda plattformar för en fortsatt utveckling – särskilt inom specialtidningsområdet (se tabell II:3). I Finland var dock satsningen begränsad, i och med att man där enbart inriktade sig på serietidningsmarknaden. Mot slutet av 1960-talet hade Å&Å köpt en minoritetspost (33 procent) i det franska förlaget Lacroix. Successivt hade ägarandelen ökats och 1974 var förlaget helägt. Utgivningen var koncentrerad till trädgårdstidningen *Mon Jardin* och heminredningstidningen *Le Journal de la Maison*. Den amerikanska tidskriftsutgivningen fick en nystart under december 1977 då Å&Å köpte in sig i ett relativt litet förlag – 13-30 Corporation – specialiserat på gratistidskrifter för college- och universitetsstuderande.²⁰⁰

Tabell II:3. Å&Ås svenska och utländska verksamhet 1977/78

Land	Företag	Antal titlar	Omsättning	Å&Ås ägarandel
Sverige	Å&Å	>100	669 mkr	100
Danmark	Fogtdal	8	64 mkr	50
Danmark	Børsen	1	41 mkr	49
Danmark	Interpresse	serietidn	29 mkr	50
Norge	Nordisk Forlag	5	72 mkr	75
Finland	Semic Oy	serietidn	11 mkr	100
Frankrike	Lacroix	2	47 mkr	65
USA	13-30	3	36 mkr	50

Anm: Utöver denna utgivning gavs i Danmark ut diverse engångspublikationer, årspublikationer, praktiska böcker och pocketböcker. I Norge utgavs även serietidningar, album och pocketböcker. I Frankrike utgavs även diverse praktiska handböcker och i USA olika guider för studerande.

Källa: *Då & Då* nr 10/1978.

Gemensamt för alla internationella engagemang – med undantag för finska Semic som var ett helägt dotterbolag – var att förlaget i första hand sökte en partner för att initialt etablera sig. Den strategi som till exempel användes vid uppbyggnaden av tidningen *Continental Key* i slutet av 1950-talet och som byggde på export av svensk journalistik och total kontroll från Sverige hade således övergivits. I stället förefaller Å&Å med hjälp av sina partnerrelationer först vilja "känna" på marknaderna genom ett partnersamarbete. Denna inställning från en internationellt sett liten skandinavisk förläggare kom att uppmärksammas och väcka viss sympati i förläggarvärlden. Bonniers princip att föreslå samarbete på 50/50-basis skilde sig nämligen från de kontinentala storförlagens vana att rutinemässigt kräva 51 procent av affär och beslut.

Hos dessa samarbetspartners efterfrågades både en duktig vd och en duktig redaktör med god lokalkännedom. Erfarenheterna visade att det var just denna kombination som i Sverige hade givit de mest gynnsamma resultaten, och det fungerade bra även på den utländska marknaden.²⁰¹ Genom detta arrangemang fick Å&Å oftast också tillgång till titlar – varumärken – som redan var etablerade på de nationella marknaderna. Detta förefaller ha varit ett väl fungerande koncept. Inom i stort sett en tioårsperiod etablerades en internationell försäljning i de delägda bolagen om motsvarande ca 300 mkr – det vill säga knappt hälften av omsättningen i svenska Åhlén & Åkerlund.

Även om specialtidningarnas betydelse för Åhlén & Åkerlund gradvis ökade, var detta på kort sikt inte lösningen på förlagets ekonomiska problem. Under 1974/75 blev därför diskussionen om förlagsekonomin alltmer intensiv. Till att börja med gjorde de olika avdelningarna inom Å&Å

separata så kallade krisplaner som framför allt syftade till att se inom vilka områden det var möjligt att göra besparingar. En intern arbetsgrupp tillsattes därefter av Å&Ås ledning för att finna de bakomliggande problemen som kunde bidra till att förklara att räntabiliteten på bara några år sjunkit från 7-8 procent till två procent. Genom att tydligt dra ut konsekvenserna av denna utveckling väckte också rapporten en viss uppmärksamhet. I rapportens inledning konstaterades att "Åhlén & Åkerlund blir ett förlustföretag

- om veckotidningarna tappar ytterligare 100 000 i upplaga,
- eller om papperspriset går upp ytterligare 14 procent,
- eller om lönekostnaderna ökar med ytterligare 5 procent."²⁰²

Arbetsgruppen drog den slutsatsen att företaget befann sig i en akut kris och att företaget skulle komma att drabbas av förluster om inget gjordes. På kort sikt föreslogs hårdare besparingsåtgärder, men på längre sikt var det nödvändigt att ta itu med de grundläggande problemen som arbetsgruppen menade låg på ledningsnivå. En långtgående decentralisering av resultatansvar och befogenheter var nödvändig för att vända utvecklingen. Detta i sin tur förutsatte radikala organisatoriska och personella förändringar.²⁰³ Synpunkterna var knappast nya utan hade framkommit redan tidigare. Detta förefaller dock ha varit första gången som problemen fått ordentligt genomslag hos såväl ägare/ledning som anställda. Utredningens direkta resultatet var emellertid begränsat och framför allt satsade man på en fortsatt kostnadsjakt och rationalisering.

När veckotidningarnas resultat sviktade under 1970-talet förlitade man sig också mer på serietidningar, jultidningar och i någon mån specialtidningar samt utgivningen av enskilda starkt vinstgivande publikationer.²⁰⁴ Bland dessa märks framför allt *Fib-aktuellt* som, menade Lukas Bonnier, tills vidare måste få vara kvar inom koncernen av ekonomiska skäl. Han konstaterade i ett brev till Albert Bonnier jr och Tore Nilsson i juli 1973:

"Hur gärna jag än personligen skulle vilja kasta ut hårdporren från *Fib-aktuellt* från och med nästa nummer, så tycker jag att jag måste ta hänsyn dels till den totala upplagesituationen för våra tidningar, men också till den föreliggande konkurrensen.

Om någon av herrarna kan hitta på en bättre lösning så skulle jag vara själaglad."²⁰⁵

Mot slutet av 1970-talet förbättrades det ekonomiska resultatet kraftigt, vilket åtminstone till en del berodde på det så kallade Reko-arbetet som innebar ökade rationaliseringar och effektiviseringar. Dessutom var den förbättrade ekonomin en effekt av en hård satsning för att få annonsörer till veckotidningarna. Detta kunde dock inte överskugga att Sverige befann sig i en lågkonjunktur och att även Å&Å påverkades av denna. Den internationella konjunkturen var inte heller lysande och världsekonomin skulle sannolikt behöva vänta minst ett år på en konjunktursvängning. I



År 1981 tillsattes vid Å&Å en publicistisk grupp för att förstärka de redaktionella insatserna för förlagets veckotidningar. Denna bestod bl a. av från vänster Caj Andersson (tidigare chefredaktör för Bildjournalen), Karin von Platen (förlagsredaktör i MånadsJournalen) och Sven Broman (chefredaktör för Året Runt).

hela Europa var marknaden för traditionella veckotidningar vikande och denna utveckling förväntades fortsätta under ytterligare tio år. Behovet av en tydlig strategi för framtiden kvarstod också. Att bara jaga kostnader uppfattades av den nytilträdde verkställande direktören för Å&Å Christian Lillelund, som en defensiv politik. Det som utgivningsmässigt gick bäst var Semic och utlandsverksamheten, däremot ökade inte veckotidningar och specialtidningar. Förlaget måste därför planera för en kommande kris – där det behövdes både defensiva och offensiva åtgärder – och där medarbetarna i högre grad involverades i besluten.²⁰⁶

Ekonomi och förvaltning

Policy, styrning och förvaltning

Bonnierföretagens omvandling från mediekoncern till företagskonglomerat genomfördes under loppet av 20 år. Denna omstrukturering skedde i stort sett utan principiella diskussioner om företags utveckling bland delägarna. Åtminstone fördes ingen diskussion som dokumenterades.²⁰⁷ Däremot kan man förutsätta att koncernens utveckling dryftades vid delägarnas luncher och större släktsammankomster. Någon öppen och högljudd opposition mot Albert Bonnier jrs sätt att driva företaget fanns inte under hans tid som vd. Utvecklingen av företags policy och strategi från 1950-talets slut var således främst ett resultat av Albert Bonnier jrs eget arbete och egna prioriteringar. Att skapa ett företagskonglomerat förefaller dock inte ha varit den medvetna strategin. Det som i stället blev allt viktigare var önskan att sprida koncernens risker. Om detta från början var en medveten strategi är dock osäkert – i efterhand lyftes dock ofta riskspridningen fram som motiv för den växande industrisektorn, trots att det då sannolikt varit möjligt att expandera åtminstone på utländska mediemarknader.

Redan i början av 1960-talet förekom koncernmöten där ledande personer från samtliga Bofös dotterbolag under några dagar träffades för att diskutera frågor av gemensamt intresse. Inte heller vid dessa träffar var det primärt fråga om att ventileras koncernens policy eller verksamhetsinriktning. Dessa koncernsammankomster syftade i stället främst till att utveckla de olika företagsledarnas kompetens. Vid sammankomsterna 1963 och 1965 diskuterades således främst utbildningsfrågor och 1964 behandlades organisation och ledarskap.

Dessa tidiga koncernträffar förefaller vid sidan av det utbildande syftet även ha haft som mål att föra samman representanter för Bofös olika dotterbolag. Under denna period växte koncernen snabbt och från ett år till ett annat kunde flera nya företag läggas till verksamheten, och det var många gånger nödvändigt att ge dessa företags representanter tillfälle att utbyta erfarenheter.

Under början av 1970-talet ändrade dock dessa koncernträffar karaktär. Det blev allt mer viktigt att skapa gemensamma värderingar vad gällde till exempel avkastningskrav och kontroll hos de olika företagens ledare. Detta var viktigt för att skapa förståelse för de krav som Bofös centrala administration kunde ställa. Även koncernens policy och tillväxt kunde då bli föremål för diskussion. Detta var kanske inte särskilt förvånande eftersom koncernutveckling – med bland annat framtida börsnotering – mot mitten av 1970-talet började bli allt viktigare även för ägargruppen.

Ett viktigt sådant möte hölls 1970. Under början av detta år hade del-

ägarna möjlighet att diskutera Bofös struktur och utlandssatsningar, men frågorna bedömdes uppenbarligen som så intressanta att även de ledande tjänstemännen och dotterbolagscheferna borde involveras i diskussionen. I december hölls därför en konferens i Norrköping där koncernens utvecklingsmöjligheter relaterades till den allmänna situationen för den svenska ekonomin. Detta verkar ha varit den första större konferens där ägare och ledande tjänstemän direkt möttes för att diskutera koncernstrategi.²⁰⁸

Från Bofös bildande fram till 1970-talets slut var förvaltning och organisation relativt stabil. Bonnierföretagen fungerade som ett investmentbolag med intressen i en stor mängd företag och branscher. Genom att nästan samtliga dotterbolag var helägda skapades förutsättningar för ett långsiktigt ägarengagemang. Detta visades också av att Albert Bonnier jr var betydligt mer road av att köpa företag än av att sälja dem. En förutsättning för att koncernen skulle kunna hållas samman och utvecklas var emellertid att det fanns en fungerande koncernledning som så gott det gick var insatt i de olika verksamheterna och som skapade strategier och principer för koncernens utveckling.

Under räkenskapsåret höll varje företag en budget-/prognosföredragning och utöver detta förekom efter varje tertial uppföljningar av budget och prognos. Vid de årliga sammandragningarna skulle, förutom dotterbolagschefen, koncernchefen och koncerndirektionen även stabsavdelningschefer delta. Den ledningsstab som Albert Bonnier jr samlade kring sig kunde många gånger utsätta företagscheferna för en ingående granskning. Från koncernledningens sida uppfattades detta också som ett väl funktionsdugligt instrument. Utöver dessa större sammandragningar användes korttidsrapporteringar från dotterbolagen för att styra verksamheten.²⁰⁹

Koncernchefen bar ansvaret för den övergripande styrningen av koncernens bolag. Tanken var dock inte att han skulle involveras i den löpande verksamheten. Koncernchefen hade dessutom möjlighet att delegera ansvaret för översynen av dotterbolagen till någon av Bofös vice verkställande direktörer. Denne skulle dock i så fall vara redovisningsansvarig för vd.

Bonnierföretagens direktion – bestående av vd och de centralt placerade direktörerna – hade sammanträden i princip varje vecka. Vid dessa möten dryftades utvecklingen för enskilda företag på en relativt detaljerad nivå. Bland annat diskuterades anställning av ny arbetsledande personal vid de olika företagen och åtgärder för att förstärka företagets försäljning. Mer sällan behandlades dock produktionsproblem och frågor av teknisk natur. Direktionsmötena var främst till för Bonnierföretagens operativa ledning – sammanlagt ca 5-6 personer. Albert Bonnier jr var med på i stort sett alla möten under sin tid som vd, men då Jan de Verdier och Olle Måberg tillträtt som verkställande direktörer deltog han inte i direktionsmötena.

Representanter för Bofös centrala direktion kunde under 1950- och 60-talen också gå in som företagsledare vid dotterbolagen. Det var framför allt i samband med företagsförvärv eller i samband med ledningsbyten som Bofös centrala direktörer engagerades i dotterbolagens operativa ledning.²¹⁰

Bonnierföretagens ledning varierade naturligt med att de anställda bytte arbetsuppgifter. Under hela perioden från Bofös bildande till in på 1980-talet fanns dock företagets vice verkställande direktör Erik Annergren alltid med som Albert Bonnier jrs förtrogne. Under 1950- och 60-talen var också såväl Reidar Grönneberg som Claes af Burén nära medarbetare till Albert Bonnier jr. De efterträddes under 1970-talet av bland annat Torsten Ekström, Jan de Verdier, Jan Sparr och periodvis även av koncernens internationelle specialist Simon Bonnier.

Innehållet i bokslutssammanställningar och prognoser utvecklades successivt för att ge bättre möjligheter för koncernledningen att bedöma företagets utveckling. Detta löste dock inte de grundläggande problemen med att göra långsiktiga bedömningar av företagets utvecklingspotential. Det fanns således ett behov av en djupare diskussion rörande orsakerna bakom både företagets resultatutveckling och långsiktiga satsningar.²¹¹ Av det skälet gjorde ledningsstaben med Albert Bonnier jr i spetsen resor till dotterbolagen. Bofös ledning hade då inte bara kontakt med de högsta cheferna utan även med annan personal som arbetade vid företaget. Koncernledningen och staben fick därigenom en relativt god inblick i vilka personalresurser som fanns och det gjorde det också möjligt för koncernkontoret att bilda sig en uppfattning om hur företaget utvecklades. Samtidigt innebar detta en press på dotterbolagscheferna som nog emellanåt kunde uppleva att kontrollen från koncernledningen var väl strikt.²¹² Albert Bonnier jr förefaller i högsta grad ha varit engagerad i dessa företagsbesök. Efter besöken skrev han omfattande "konfidentiella" minnesanteckningar där företagets aktuella situation beskrevs, men där framför allt hans personliga reflektioner rörande de personer han träffat vid besöket tecknades ned.

Bonnierföretagens koncernkontor var i den praktiska verksamheten uppdelat på tre delar: bokslutsgruppen, kalkylgruppen och marknadsgruppen, som också arbetade med utveckling av företag och nya idéer. Under ett verksamhetsår kom dotterbolagen i kontakt med samtliga dessa enheter. Kontakterna var dock olika beroende på vilket företag det rörde sig om. Industrigruppen, som under 1960-talet var i snabb utveckling, hade en nära förbindelse med huvudkontoret och fick också acceptera en nära kontroll. För att koordinera koncernledningens kontakter med de olika dotterbolagen fanns en särskild direktionssekreterare. Denna person skulle även förbereda föredragningar vid direktionsmöten och se till att de beslut som togs på central nivå faktiskt genomfördes i de olika företagen. Direktionssekreteraren hade således en central position inom koncernledningen, vilket ställde stora krav på personens kom-

petens. Rekryteringen av direktionssekreteraren skedde oftast inom den grupp av "yngre" projektekonomer som anställdes vid huvudkontoret som framtida påläggskalvar inom koncernen.²¹³

Dessa personer var ofta civilekonomer och fick genom anställningen på Bofö en tidig kontakt med styrningen i en familjekontrollerad koncern. Arbetet passade inte alla och omsättningen bland dessa ekonomer var ibland stor. Albert Bonnier jr hade också sin tydliga uppfattning om hur dessa anställda skulle agera, vilket bland annat visades av ett brev till vice vd Erik Annergren:

"Alltjämt till sprickpunkten ursinnig efter budget- och prognosprotokollens ofullständighet kommer jag fortlöpande att fastställa vissa regler för deras formella uppställning och utskrivning. Dessa regler skall intill dess jag ger order om förändringar ovillkorligen gälla.

(Att låta de här unga, fullständigt gröna civilekonomerna 'kladda' på företagens målsättning är i och för sig en oförlätlig oförsämndhet mot i första hand mig och i andra hand Bofös direktion. Det är vi som fastställer målsättningen och inte våra assistenters assistenter, annars har vi inget här att göra.)

De av mig upprättade målsättningarna skall oföränderligt gälla till dess jag ändrar dem själv."²¹⁴

Förlagsverksamheterna – såväl bokförlagsrörelsen som Åhlén & Åkerlund – hade en friare ställning. Både Gerard och Lukas Bonnier hade större självständighet än andra dotterbolagschefer. Den direkta kommunikationen mellan Albert Bonnier jr och dessa båda var i normala fall begränsad. I samband med bokförlagsrörelsens ekonomiska problem i början av 1960-talet och under den allmänna förlagskrisen i början av 1970-talet, men också vid andra tillfällen, kom dock Albert Bonnier jr att ha flera kontroverser med Gerard om hur förlagsrörelsen skulle kunna utvecklas. Albert Bonnier jrs kontakter med Åhlén & Åkerlund var naturligen mer omfattande, eftersom han fram till 1957 var vd för företaget. I och med att han därefter inträdde som Å&Ås styrelseordförande kom han även fortsättningsvis att vara välinformerad om företagets utveckling. Lukas Bonnier hade också relativt täta kontakter med Albert Bonnier jr bland annat via korrespondens, men genom sin position och tidigare anställning hade Albert Bonnier jr också direkta kontakter med redaktörer och andra Å&Å-anställda.²¹⁵

Albert Bonnier jrs personliga korrespondens ger också en bild av en verkställande direktör i Bonnierföretagen som ofta hade direkt kontakt med ansvariga i de olika företagen. Med den entreprenöranda som prägade Albert jr är det inte förvånande att prognoser, bedömningar av framtida marknader och företagens utvecklingsmöjligheter var av största intresse.

Samtidigt innebar den starka koncentrationen av beslut till Albert Bonnier jr ibland en frustration hos honom. Han ville visserligen ha kontroll över vad som skedde inom koncernen, men besvärades samtidigt av att tvingas ta ställning i både stora och små frågor och ofta vara den som

drev företagets utveckling framåt. Detta visas bland annat i ett brev till vice vd Erik Annergren från 1960-talets slut:

"Ur klassisk organisationssynpunkt är det - förutom att en del personer inte funktionerar som de skall - tre fel som stämplar vårt nuvarande arbete:

1. För många rapporter direkt till mig - till direktionen
2. För litet stabsgenomgångar, d v s för litet internt samarbete inom Bofö
3. För få chefspersoner att välja på inom koncernen vid nödvändiga omplaceringar.

Vad jag upplever som mest negativt - utom en del personers inkompetens - är tre saker:

4. För litet tid att koncentrera mig - och direktionen - på att först tänka igenom, sedan diskutera och sist besluta i viktigare, större frågor. Anledningen är bl a en massa rutin plus minneströttande pådrivningsuppgifter.
5. Bristen på affärsuppslag gällande produkter, men speciellt försäljning hos våra företagschefer.
6. En känsla av att olika frågor står stilla och blir glömda, om jag inte bevakar dem själv.

Länge har vi talat om behovet av grupp- eller divisionsindelning. Anledningen till att jag inte genomfört denna organisation är helt enkelt att jag är orolig för att få in divisionschefer som visar sig olämpliga. Alltför många exempel på felaktiga val till stabsbefattningarna underblåser denna oro. Oron förstärks även av att vi börjar bli äldre och att en föryngring därför måste ske i toppen av koncernledningen...

Den svaghet i toppen som länge plågat mig har i flera år bl a inneburit, att jag inte gått in i nya branscher utan varit försiktig med förvärv av tilläggsföretag till våra existerande industrier. I någon mån har jag nog medvetet eller omedvetet väntat på nästa generation ur familjehierarkin. Troligen felaktigt!"²¹⁶

Det är intressant att Albert Bonnier jr gav uttryck för denna tanke nästan ett decennium innan han lämnade posten som verkställande direktör för Bofö och 20 år innan han helt lämnade arenan. Under de följande decennierna kom Albert Bonnier jr trots detta inte bara att behålla sitt engagemang för företaget utan även aktivt delta i förvärvet av nya företag, räddningsaktioner, omstruktureringar och omorganisationer av koncernen. Den centrala roll i beslutsfattande och kontroll som Albert Bonnier jr hade i Bonnierföretagens tidiga uppbyggnad behöll han således även under de följande decennierna.

Kapitalförvaltning

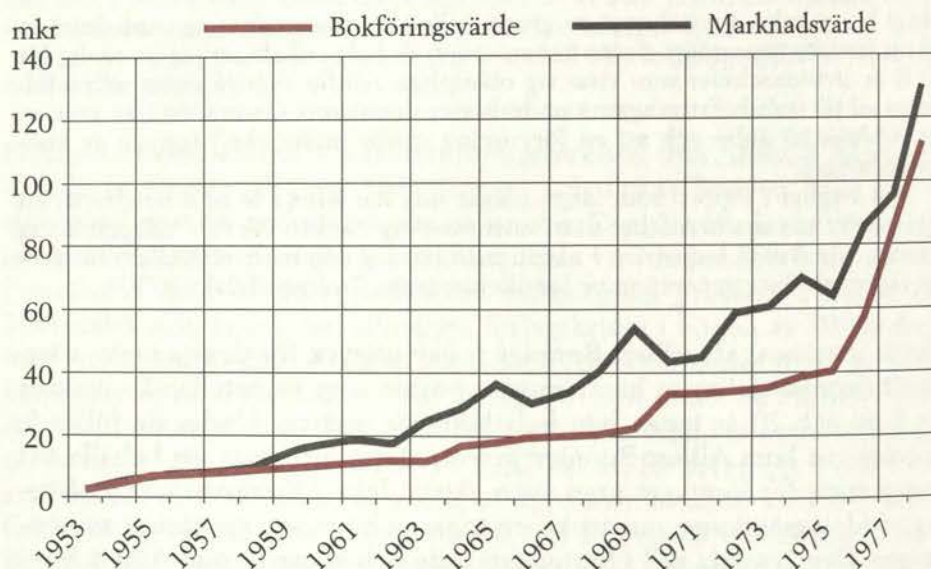
Den ekonomiska utvecklingen under 1950-talet innebar för många svenska företag en snabb utbyggnad av produktionsapparaten. Ökad försäljning och stegrade vinster medförde också att medel kunde avsättas för framtida kapitalbehov. Jämfört med 1930- och 40-talen visade företagen också ett större intresse för att bygga ut sin aktieförvaltning. Detta var ofta ett led i en riskspridning, men det fanns också företag som till exempel Gamlestaden, som genom sina aktieförvärv kom att bli mer av invest-
mentbolag än textilindustri.²¹⁷ Aktieköp var ibland också led i struktur-

affärer som syftade till att effektivisera en bransch eller ett produktionsområde.

Under 1950- och 60-talen ökade också Bonnierföretagens intresse för aktier. Redan under mellankrigstiden hade Bonniers visserligen använt aktier som ett led i kapitalförvaltningen men mer sällan handlat med aktier som korta placeringsobjekt. Under 1950-talet steg aktieinnehaven i långsam takt genom såväl ökade köp som värdestegring (se figur II:4).

Det var emellertid först under 1960-talet som aktieförvaltningen i Bofö ackumulerade någon större dold reserv. Mellan 1959 och 1969 ökade bokföringsvärdet på Bofös aktieportfölj från knappa 10 mkr till drygt 22 mkr eller med 128 procent, samtidigt steg marknadsvärdet på aktieportföljen med 266 procent eller från knappa 15 till cirka 54 mkr.

Figur II:4. Bonnierföretagens portfölj av börsnoterade aktier 1953–1978



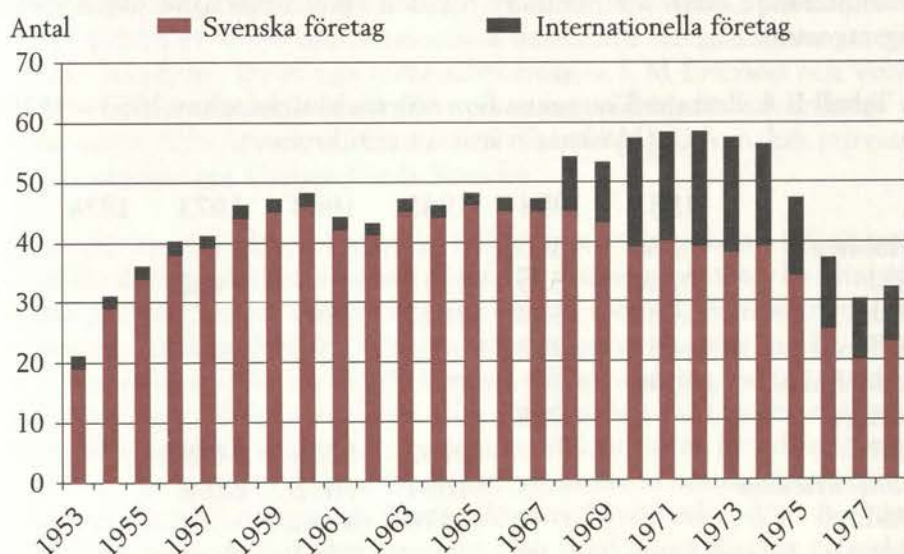
Anm: Bokföringsåren 1953–1957 motsvaras av kalenderåret. Bokföringsåret 1958 omfattade perioden 1/1–31/8. Bokföringsåren 1958/59 – 1967/68 omfattade perioden 1/9–31/8 påföljande år. Bokföringsåret 1968/69 omfattade perioden 1/9 – 30/4 påföljande år. Bokföringsåren 1969/70 – 1977/78 omfattade perioden 1/5 – 30/4 påföljande år.

Källor: Bonnierföretagens årsredovisningar 1953–1978. Marknadsvärdering genomförd med börskurser publicerade i *Affärsvärlden*.

Bakom denna utveckling låg framför allt en ökad tillförsel av kapital för placeringar i aktier, men också lyckade placeringar och transaktioner som resulterade i höjda marknadsvärden. Tillväxten under 1960-talet låg också avsevärt högre än generalindex.

En kraftig minskning av den dolda reserven inträffade 1977 i samband med att Tranche IV genomfördes. I denna ingick att Bonnierföretagen skulle förvärva Grafoprintaktier från handelsbolagen Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlund till ett värde av 12 mkr, för att möjliggöra utbetalningar till delägarna. För att genomföra detta sålde Bofö ca 15 procent av sin tidigare aktieportfölj. Detta kom att ske vid en olycklig tidpunkt eftersom börsen föll drygt 12 procent mellan den 30 april 1976 och samma datum 1977. Samtidigt motsvarade inte Grafoprint de förväntningar som ställdes på företaget och Bofös förvärvspris kom därigenom att ligga högre än introduktionspriset på börsen.

Figur II:5. Bonnierföretagens portfölj av börsnoterade aktier, fördelad på antal företag



Anm: Bokföringsåren 1953–1957 motsvaras av kalenderåret. Bokföringsåret 1958 omfattade perioden 1/1 – 31/8. Bokföringsåren 1958/59 – 1967/68 omfattade perioden 1/9 – 31/8 påföljande år. Bokföringsåret 1968/69 omfattade perioden 1/9 – 30/4 påföljande år. Bokföringsåren 1969/70 – 1977/78 omfattade perioden 1/5 – 30/4 påföljande år

Källor: Bonnierföretagens årsredovisningar 1953–1978

Bonnierföretagens aktieplaceringar genomgick under 1950-talet en spridning mot allt flera företag. Från att ha omfattat innehav i ca 20 företag 1953 ökade antalet till 48 företag 1960 (se figur II:5). Det nya kapital som tillfördes aktieförvaltningen verkar således främst ha gått till placeringar i nya företag. Med en portfölj på över 40 företag hade man också åstadkommit en tydlig riskspridning i sin aktieförvaltning, vilket också avspeglades i en minskad betydelse för de fem största placeringarna. År

1953 svarade de fem största innehaven för 48 procent av hela aktieportföljen, men genom spridningen föll deras andel till under 30 procent 1960 (se figur II:6).

Medan 1950-talet var en uppbyggnadsperiod för Bofös aktieinnehav kom 1960-talet åtminstone periodvis att präglas av en mer aktiv förvaltning. Betydelsen för de fem största aktieinnehaven ökade återigen och placeringarna bytte också karaktär. Under 1950-talet hade flera av de stora aktieinnehaven varit kopplade till träindustrin - som Billerud, Uddeholm och Holmen. Att just dessa företag valdes kan ha varit en medveten strategi eftersom de var viktiga pappersleverantörer till förlagen. Med undantag för placeringen i Holmens bruk - som gjordes av både Bofö och Dagens Nyheter - hade dock släkten Bonnier inte någon viktigare ägarroll i de olika bolagen. I Holmen förefaller dock Bonniers ägande ha varit stabiliserande, utan att Bonniers för den skull uppvisade något tydligt ägaragerande.

Tabell II:4. Bonnierföretagens fem största aktieinnehav 1953 - 1978
(Marknadsvärde i tusen kronor)

	1953	1958	1963	1968	1973	1978
Holmen	356	560				
SKF	308	576	1515		3482	
Atlas	180	530	1617	3587		
Billerud	167	712				
Uddeholm	140					
Bofors		605				
Volvo			2152	5208	9488	
L.M. Ericsson			1891	5072	6262	
ASEA			1476	1844		
Astra				3083		
Alfa Laval					3509	
Tändstickor					3320	
Grafoprint						34840
Kinnevik						12148
Skånska Cement						7684
SHB						6930
Stora						6200
Summa	1151	2983	8651	18794	26061	67802

Anm: Bokföringsåren 1953 -1957 motsvaras av kalenderåret. Bokföringsåret 1958 omfattade perioden 1/1 - 31/8. Bokföringsåren 1958/59 - 1967/68 omfattade perioden 1/9 - 31/8 påföljande år. Bokföringsåret 1968/69 omfattade perioden 1/9 - 30/4 påföljande år. Bokföringsåren 1969/70 - 1977/78 omfattande perioden 1/5 - 30/4 påföljande år

Källor: Bonnierföretagens årsredovisningar 1953 - 1978

Under 1960-talet minskade trä- och massaföretagen i betydelse som placeringsobjekt. I stället kom de stora aktieplaceringarna att domineras av verkstadsföretag där placeringar i Volvo, L M Ericsson och ASEA bidrog till att portföljens marknadsvärde ökade snabbt (se tabell II:4).

Mot slutet av 1960-talet och början av 70-talet skedde en ny förändring i placeringspolitiken. Den svenska portföljen koncentrerades, samtidigt som antalet utländska aktieplaceringar blev fler. Under 1950- och huvuddelen av 60-talet hade endast två utländska aktier varit representerade i Bofös portfölj – US Steel och General Motors. Med start 1969 skedde emellertid en spridning över ett betydligt större antal utländska företag. Som mest hade man 1973 innehav i 19 utländska börsnoterade företag. Dessa aktieinnehav utgjordes huvudsakligen av små placeringar, som värdemässigt inte kunde konkurrera med den svenska portföljen.

Vid mitten av 1970-talet kom också delvis nya svenska aktier att öka i relativ betydelse. De tunga verkstadsföretagen L M Ericsson och Volvo försvann under oljekrisen helt som placeringsobjekt, för att ersättas av bland annat Alfa Laval och Electrolux. Samtidigt ökade också intresset för nya objekt som Kinnevik och Skandia.

Bonnierföretagens aktieförvaltning fyllde en viktig funktion i företagets kapitalhantering. Verksamheten förefaller visserligen inte ha åtnjutit högsta prioritet under Albert Bonnier jrs tid som vd, men aktieförvaltningen var ändå strategisk eftersom koncernen denna väg kunde bygga upp ett reservkapital som kunde komma till användning vid till exempel ägarutdelningen eller ägarutlösen eller för aktieköp i till exempel Grafo-print. Aktieägandet kan också ses som en del av Bofös likviditetshantering. Delar av aktieportföljen kunde lätt göras likvid om det fanns behov av kapital för till exempel ett företagsförvärv. Med tanke på att Bonnierföretagen i de flesta fall köpte mindre eller medelstora företag var också aktieportföljens tillgångar av tillräcklig storlek, trots att det naturligtvis i relation till de stora investmentbolagen var av liten omfattning. Som jämförelse kan nämnas att marknadsvärdet på Wallenberggruppens Investors aktieportfölj 1970 uppgick till cirka 750 mkr, medan Bofös portfölj uppgick till drygt 43 mkr.²¹⁸

Figur II:6. De fem största företagsplaceringarnas relativa andel 1953-1978, marknadsvärde



Anm: Bokföringsåren 1953 – 1957 motsvaras av kalenderåret. Bokföringsåret 1958 omfattade perioden 1/1 – 31/8. Bokföringsåren 1958/59 – 1967/68 omfattade perioden 1/9 – 31/8 påföljande år. Bokföringsåret 1968/69 omfattade perioden 1/9 – 30/4 påföljande år. Bokföringsåren 1969/70 – 1977/78 omfattande perioden 1/5 – 30/4 påföljande år

Källor: Bonnierföretagens årsredovisningar 1953 – 1978. Marknadsvärdering genomförd med börskurser publicerade i Affärsvärlden.

Skuldsättning och bankrelationer

Bonnierföretagens upplåning var huvudsakligen långsiktig. De kortsiktiga krediterna nådde egentligen bara någon större omfattning under 1960-talets andra hälft. Även de långa krediterna var under 1950-talet av begränsad omfattning, men under 60-talet skedde en snabb ökning. År 1960 uppgick de långfristiga skulderna till ca 26 mkr, men ökade fram till 1965 till 75 och 1970 till 157 mkr och fortsatte även därefter att stiga (se figur II:7).

Bakom denna snabba tillväxt låg framför allt den ändrade policyn för Lion-rederiet. Från mitten av 1960-talet var tanken att via fartygsbeställningar öka skuldsättningen och skapa avskrivningsunderlag för koncernen. Huvuddelen av de växande långfristiga skulderna utgjordes också av fartygskrediter, och vid sidan av dessa en mindre andel fastighetskrediter. För såväl fartygs- som fastighetsfinansiering spelade bankerna en begrän-

Figur II:7. Bonnierföretagens kort- och långfristiga upplåning 1953-1978



Källor: Bonnierföretagens årsredovisningar 1953 – 1978

sad roll. I stället etablerades kontakter med specialiserade institut som ofta kunde erbjuda fördelaktiga räntevillkor – särskilt för fartygsbeställningar. Trots att den ökade skuldsättningen bidrog till att försämra Bonnierföretagens soliditet, uppfattades dessa fartygskrediter, från Bofös ledning, som relativt problemfria. Tanken var ju att fartygen efter en kort tids användning i det egna rederiet skulle kunna säljas utan någon förlust. Bonnierkoncernens huvudbankförbindelse var under den aktuella perioden Stockholms Enskilda Bank/Skandinaviska Enskilda Banken. Kontakterna mellan Bonniers och Wallenbergbanken hade utvecklats på allvar redan på 1930-talet då Tor Bonnier valts in i Enskilda Bankens styrelse. Tor Bonnier innehade denna position ända till 1958. På 1960-talet ingick i stället Albert Bonnier jr i styrelsen. Håkan Lindgren konstaterar i sin analys av Stockholms Enskilda Bank 1924-1945 att Tor Bonnier tillsammans med bland annat Joseph Sachs och Axel Ax:son Johnson representerade näringslivet i bankens styrelse. De tillhörde bankens fasta kundkrets, men de var speciella också för att "de ägde sin egen firma", vilket Håkan Lindgren tolkar som att Tor Bonnier och de andra kombinerade ägande och ledning i det egna företaget, samt att de stod självständiga i förhållande till kreditgivare.²¹⁹

Tor Bonnier hade nära förbindelser med framför allt Marcus Wallenberg, medan Albert Bonnier jr utvecklade kontakterna med Marc Wallenberg. Även om de personella relationerna på detta sätt blev mer omfat-

tande hindrade det inte att Bonnierkoncernen hade bankförbindelser med både Stockholms Sparbank och Göteborgs Bank. Kontakterna med Stockholms Enskilda Bank var dock mycket stabila och mer än hälften av Bonnierkoncernens bankkrediter härrörde vanligen från denna bank.²²⁰

Desto mer förvånande är det kanske att Stockholms Enskilda Bank förefaller ha haft en mycket begränsad insyn i Bonnierföretagens verksamhet. De ekonomiska bedömningarna baserades huvudsakligen på årsredovisningarna som varken i Bofös eller dotterbolagens fall var särskilt klarläggande. Genom att de officiella årsredovisningarna var sammanställningar efter koncernbidrag mellan Bofös olika delar, var det i realiteten omöjligt att bedöma vilka delar av koncernen som gick bäst ekonomiskt och vilka som hade problem. Detta framgår också tydligt i beskrivningen av Bofös utveckling i bankens kreditdossier.²²¹

Den viktigaste förklaringen till bankens dåliga insyn i Bonnierföretagens affärer var sannolikt att man inte var representerad i företagets styrelse – eller något annat beslutande organ för företaget. I de bolag där banken spelade en entreprenörroll hade man normalt också en styrelsepost. Detta var också grunden för den företagsspecifika information som banken kunde dra fördel av vid sitt analysarbete. I brist på denna direkta information fick banken förlita sig på personliga kontakter och man förefaller också sporadiskt ha haft kontakt med såväl Albert Bonnier jr som andra Bofö-företrädare för att diskutera koncernens utveckling. Initiativet till dessa möten verkar främst ha kommit från Bofö och förknippades då oftast med ansökan om utökade krediter eller presentation av något nytt affärsprojekt.²²² Från Bonnierföretagens sida förefaller man medvetet ha hållit inne med information om den egna koncernen, åtminstone så länge som man inte såg någon direkt fördel av att lämna ut uppgifter. Samtidigt verkar banken ha varit relativt nöjd med denna situation. Uppenbarligen hade banken ett stort förtroende för Bonnierföretagens agare och ledning.

Det ekonomiska resultatet – på väg mot ekonomiska problem

En analys av Bonnierföretagens vinstutveckling är inte enkel att genomföra. Informationen från årsredovisningarna ger endast en mindre del av sanningen – särskilt vad gäller relationen mellan företagets olika delar. Den officiella redovisningen presenterar resultatet efter att koncernbidrag jämnat ut skillnaderna mellan olika företag – åtminstone före mitten av 1970-talet. För att komma åt de olika koncernföretagens verkliga resultat krävs tillgång till bokslutsrapporter eller liknande material före koncernbidrag.

Koncernens huvudverksamheter var utgivning av böcker respektive tidskrifter. Dessa företagsgruppers resultat sammanställdes i början av det nya bokföringsåret och rapporterades till Bofös ledning. Denna tog sedan ställning till hur det officiella resultatet skulle utformas. Oftast

innebar detta att man valde att inte visa någon allt för hög förlust hos någon av företagsgrupperna utan genom koncernbidrag jämnades de ekonomiska resultaten ut.

Lion Ferry, industrigruppen och utvecklingsföretagen redovisade sitt resultat efter samma system, vilket innebar att man svårigen kan bedöma det ekonomiska resultatet utan tillgång till internt bokföringsmaterial. Med tanke på det stora antal företag som under åren passerat in och ut ur Bonnierföretagen vore det ett stort arbete att sammanställa detta material – om det funnes tillgängligt. Vid en genomgång av arkivsituationen kan konstateras att detta material bara till vissa delar finns bevarat. Någon heltäckande bild av det ekonomiska resultatet i dessa företagsgrupper kan således inte ges. Detta är beklagligt, men kanske ändå inte avgörande för en analys av den ekonomiska utvecklingen. Under hela perioden fram till 1978, och särskilt under 1950- och 60-talen, dominerade förlagsverksamheterna såväl omsättnings- som anställningsmässigt. Genom att även de ekonomiska resultaten för dessa verksamheter åtminstone till stora delar kunnat rekonstrueras före koncernbidrag, kan man också få en bild av hur olika verksamheter utvecklades i grova drag.

I nedanstående framställning redovisas resultatet från Boföbok och Bofötidning tillsammans med Bofös totala resultat efter finansnetto. Avsikten med detta är att ge en bild av relationerna mellan de olika verksamhetsdelarna och koncernens totala resultat. Man bör dock hålla i minnet att det redovisade resultatet bara ger en ungefärlig bild av hur koncernen gick ekonomiskt. Det fanns goda möjligheter att justera resultatet genom avskrivningar – bland annat på de fartyg som köptes av Lion Ferry – eller genom koncernbidrag. Bofös resultat redovisas dessutom efter att avdrag gjorts för centrala kostnader som till exempel extraordinära förluster eller utvecklingskostnader i Bofö eller dotterbolagen, centrala administrationskostnader och utbetalningar till delägarna. Det redovisade resultatet för Bofö innefattar således kostnader som måste tas från dotterbolagens bidrag till Bofö. Även om vissa invändningar kan göras mot denna resultatanalys är det dock viktigt att så långt som möjligt se relationen mellan koncernens olika delar och koncernen som helhet.

Det har redan konstaterats att bokutgivningen inte gick ekonomiskt särskilt bra under vare sig 1950- eller 60-talet. Detta bekräftas också av den interna ekonomiska redovisningen. Under 1950-talet var det endast 1957 – av de tillgängliga åren – som uppvisade ett positivt resultat. Fram till bokföringsåret 1962/63 gick verksamheten med en förlust på runt 2 mkr årligen (se figur II:8). Det förefaller således som om både 1950-talet och 60-talets början innebar en fortsättning på de negativa resultat som bokutgivningen dragits med under 1940-talet och som då bidragit till schismen mellan Kaj och Albert Bonnier jr. Under åren 1942 – 1951 tog Albert Bonniers Förlag emot koncernbidrag från Åhlén & Åkerlund på 10,5 mkr

det vill säga drygt en mkr per år i genomsnitt.²²³

Även under 1950- och 60-talen fortsatte Åhlén & Åkerlund att genom koncernbidrag bidra till bokavdelningens verksamhet. Ett trendbrott inträffade 1963/64 då bokutgivningen började visa en liten men ändå vinst (se figur II:8). En närmare analys visar dock att bokutgivningen gick med förlust under hela 1960-talet om man exkluderar skolboksutgivningen.²²⁴ Trots att förlagets årsresultat förbättrades fanns under verksamhetsåret ett behov av kapital från Bofö. Detta berodde på den kraftigt fluktuerande likviditeten över året. Den sämsta likviditeten, med en kassa på i stort sett 0 kr, hade förlaget i september då uppladdningen inför höstförsäljningen genomförts, medan den bästa likviditeten noterades under februari. Sammantaget kunde förlagets likviditet vid mitten av 1960-talet fluktuera med 7 – 8 mkr över året, vilket under de svagare månaderna gjorde förlaget helt beroende av kortsiktiga lån från Bofö.²²⁵

Åren 1969 – 71 kom nya bakslag för Boföbok och under två bokförlingsår noterades en sammanlagd förlust på över 19 mkr. Det var i samband med dessa förlustår som bokutgivningen genomgick sin drastiska omvandling med nedläggning av Bonniers Folkbibliotek och Bonnier-Biblioteket samt omstruktureringen av försäljningsorganisationen, samtidigt som Bonniers bokklubb startades. På kort tid vändes också de negativa resultaten till positiva siffror och redan 1976/77 överskred bokutgivningen en vinst på 30 mkr, vilket inte var så långt efter Åhlén & Åkerlunds resultat på 40 mkr.

Åhlén & Åkerlund bidrog således under lång tid till att stödja bokutgivningen. Detta var inte heller egentligen något problem eftersom resultatnivån var relativt hög och stabil. Vid sidan av stödet till Boföbok användes Åhlén & Åkerlunds överskott även för att betala Bofös allmänna förvaltningskostnader, vilka till att börja med inte var särskilt höga men som steg snabbt under 1970-talet (se tabell II:5). Till dessa förvaltningskostnader räknades den centrala administrationen vid Bofö, men också utbetalningar till delägarna. Detta innebar att Å&Ås överskott på drygt 17 mkr 1962/63 till cirka hälften användes för att täcka Boföboks förlust och de allmänna förvaltningskostnaderna. När situationen i bokförlaget var som mest prekär – 1970/71 – återstod bara 2,5 mkr av Åhlén & Åkerlunds vinst på 19,5 mkr, när de allmänna förvaltningskostnaderna och Boföboks förlust hade täckts.

Hur industrirörelsens och den övriga verksamhetens sammantagna resultat utvecklades under 1960- och början av 70-talet är osäkert. Det står dock helt klart att dessa rörelser över perioden i sin helhet inte gav några stora vinster. Verksamhetens uppdelning på olika branscher gjorde visserligen att riskerna spreds, men samtidigt uppkom ofta kostnader någonstans, antingen det var för att etablera nya utvecklingsbolag, rädda Billingsforskoncernen eller täcka extraordinära kostnader som till exempel avveckling av Duni Bilås systerföretag Monoservizio i Italien. Samtidigt saknade industridelen något företag som – likt Åhlén & Åkerlund –

kontinuerligt kunde leverera goda rörelseresultat. Man kan således förmoda att vinsterna från Åhlén & Åkerlund tidvis även användes för att täcka underskott hos koncernens industri- och utvecklingsrörelser.

Detta resonemang får också indirekt stöd i ett brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier i maj 1972:

"Den industriella delen av koncernen klarar numera i stort sett sin egen finansiering för en betydande fortsatt utveckling inom de branscher vi arbetar, dock, och detta skall uppmärksammas, utan några betydande utdelningskrav till koncernen.

Å&Å:s avkastning har under senare år huvudsakligen gått till att betala delägarnas uttag, d v s huvudsakligen deras skatter, samt koncernorganisationen".²²⁶

Tabell II.5. Bofös allmänna förvaltningskostnader

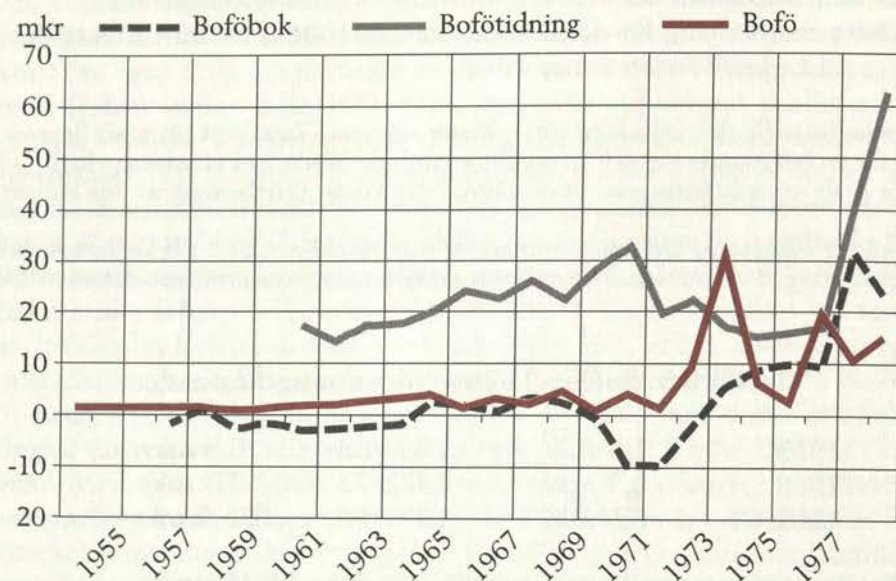
1953	1,8 mkr	1967/68	5,8 mkr
1958	4,7 mkr	1972/73	7,3 mkr
1962/63	6,5 mkr	1977/78	21,9 mkr

Källa: Bonnierföretagens årsredovisningar respektive bokföringsår

Åhlén och Åkerlund kunde således uppfattas som något av en kassako under 1950- och 60-talen, men inte heller denna verksamhet var förskönad från problem. När veckotidningarna mot slutet av 1960-talet fick allt svårare att hävda sig i det allmänt ökade nöjesutbudet – med bland annat TV och introduktionen av TV2 1969 – avspeglades detta också snabbt i Å&Å:s vinstsiffror. Jämfört med toppåret 1969/70 då vinsten överskred 32 mkr, noterades under de följande sex bokföringsåren årliga resultat som var 10 – 15 mkr sämre. Det som bidrog till att rädda vinstnivån under dessa år var huvudsakligen serietidningsutgivningen samt några mer specialiserade tidskrifter.

Trots att både tidnings- och bokförlagen gick betydligt bättre under Albert Bonniers sista år som vd – än under 1970-talets första år – avspeglades oljekrisen och den allmänna lågkonjunkturen i allmänt fallande resultatsiffror. Rederiverksamheten uppvisade stigande förluster trots försök att mota denna utveckling med försäljning av fartyg (se tabell II:6). Även Overman/Cirrus och Sprinter system hade negativa resultatsiffror under dessa år. Avvecklingen av Stilmönstergruppens detaljhandel och tillverkning – Regiment och Martinette – innebar stora kostnader för Bonnierföretagen, och hade redan börjat visa sig före 1978. Till detta kan även läggas de kostnader som olika utvecklingsföretag drog med sig, där framför allt utvecklingsarbetet i Sangtec Medical var kostsamt för koncernen.

Figur II:8. Resultat före skatt och bokslutsdispositioner
i mkr 1953 – 1978



Anm: Bokföringsåren 1953 – 1957 motsvaras av kalenderåret. Bokföringsåret 1958 omfattade perioden 1/1 – 31/8. Bokföringsåren 1958/59 – 1967/68 omfattade perioden 1/9 – 31/8 påföljande år. Bokföringsåret 1968/69 omfattade perioden 1/9 – 30/4 påföljande år. Bokföringsåren 1969/70 – 1977/78 omfattade perioden 1/5 – 30/4 påföljande år

Källor: Interna resultatredovisningar, Bofös årsredovisningar 1953 – 1977/78

Även om Bonnierföretagen inte stod inför akuta ekonomiska svårigheter fanns det således vissa orosmoln. Detta hade bland annat visats av de relativt stora kostnader som avvecklingen av Stilmönstergruppen och Monoservizio hade fört med sig. Den osäkerhet som oljekriserna skapade gjorde också tillsammans med lågkonjunktursens övergripande problem med fallande efterfrågan och försämrad internationell konkurrenskraft, att man med en viss tveksamhet kunde se de närmaste åren an. Med facit i hand kan vi också konstatera att slutet av 1970-talet och början av 80-talet innebar en radikal förändring för Bonnierkoncernen som påverkade både verksamhetsinriktning och ekonomi.

Tabell II:6. Bonnierföretagens resultat före skatt och bokslutsdispositioner i mkr 1976/77 - 1977/78

Företagsnamn	Verksamhet	1976/77	1977/78
<i>Medieverksamhet</i>			
Bokförlagsgruppen	Bokförlag	29,8	22,1
Å & Å gruppen	Tidskriftförlag	40,7	63,5
<i>Rederi</i>			
Lion Ferry	Rederi	-1,0	-5,0
<i>Industriföretag</i>			
BHI-företagen	Plastprod/tandläkarutr	-1,0	0,8
Bonnierdata	Datateknik	1,4	2,3
EUR-Control Källe	Verkstadsind	9,1	12,0
Frosta Fritid	Konsumtionsvaror	1,7	1,2
Grafisk Färg	Industrifärg	2,5	2,0
Inventing	Pappersbetrykning	2,8	3,3
Korroflex (50%)	Byggnadsmaterial	0,0	-0,9
Overman/Cirrus	Skumplast/möbler	-1,7	-5,8
Retab	Ind robotar/styrsystem	-	-0,6
Sprinter system	Förpackningsind	0,0	-0,9
Stilmönstergruppen	Textilmönster	-13,2	-1,7
<i>Utvecklingsföretag</i>			
Interlab i Bromma	Mikrobiologi	-0,4	-0,4
Projectus	Värmepumpar	-0,8	-0,8
Sangtec Medical	Cancerdiagnostik	-3,0	-4,3
<i>Diverse</i>		-2,0	-2,8
<i>Inressebolag (urval)</i>			
Solna Offset	Verkstadsindustri	3,8	16,6
Duni Bilå	Pappers/plastkonvert	6,1	16,5

Anm: Grafoprintföretagens (Duni Bilå och Solna Offset) bokföringsår omfattade det första verksamhetsåret på börsen perioden 1/5 - 31/12 1977, det vill säga 8 månader. För 1978 sammanfaller bokförings- och kalenderår.

Källa: Bonnierföretagens årsredovisning 1977/78. Grafoprints årsredovisning 1978.

Report of the Committee on the Standardization of the Nomenclature of the Diseases of the Nervous System

Disease		Number of Cases	
Alzheimer's Disease		100	100
Parkinson's Disease		50	50
Huntington's Disease		25	25
Essential Tremor		15	15
Multiple Sclerosis		10	10
Amyotrophic Lateral Sclerosis		5	5
Spina Bifida		3	3
Epilepsy		2	2
Meningitis		1	1
Encephalitis		1	1
Guinea Worm		1	1
Diphtheria		1	1
Tetanus		1	1
Botulism		1	1
Polio		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1
Malaria		1	1
Yellow Fever		1	1
Smallpox		1	1
Measles		1	1
Rubella		1	1
Scarlet Fever		1	1
Dysentery		1	1
Typhoid		1	1
Typhus		1	1
Cholera		1	1

Del III

TILLBAKA TILL URSPRUNGET

1978-1989



Industrirörelsen – sanering och omstrukturering

Ekonomiska problem och återhämtning

Mot slutet av Albert Bonnier jrs tid som vd för Bonnierföretagen anades en försämring av koncernens ekonomiska läge. Förluster i delar av industrirörelsen, stora kapitalkostnader förenade med rederirörelsen och en svag utveckling för veckotidningarna var några av de problem som sedan flera år bekymrat koncernens ledning. Under de sista åren på 1970-talet och början av 1980-talet kom dock dessa problem att bli akuta. Visserligen uppvisade alla verksamhetsområden – bokförlag, tidskriftsutgivning och den allmänna företagsgruppen innefattande industri- och utvecklingsföretag (se figur III:1) – positiva resultat, men för några företag såg framtiden problematisk ut.

Lågkonjunkturen under slutet av 1970-talet och början av 80-talet påverkade Bonnierföretagen i stort sett rakt över, såväl industrirörelsen som tidskriftsutgivningen drabbades av omfattande kostnader för omstrukturering och avveckling. Bokdivisionen fick vidkännas minskad omsättning, men kunde ändå hålla vinstnivån relativt väl uppe.

Efter 1982 förbättrades dock Bonnierföretagens resultat, främst genom en positiv utveckling för tidskriftsutgivningen, men också genom den långsiktigt stabila ökningen av vinsterna från bokförlagen. Det försämrade resultatet för industrigruppen från 1985 och särskilt från 1987 bidrog dock till att Bofös vinstutveckling bröts något.

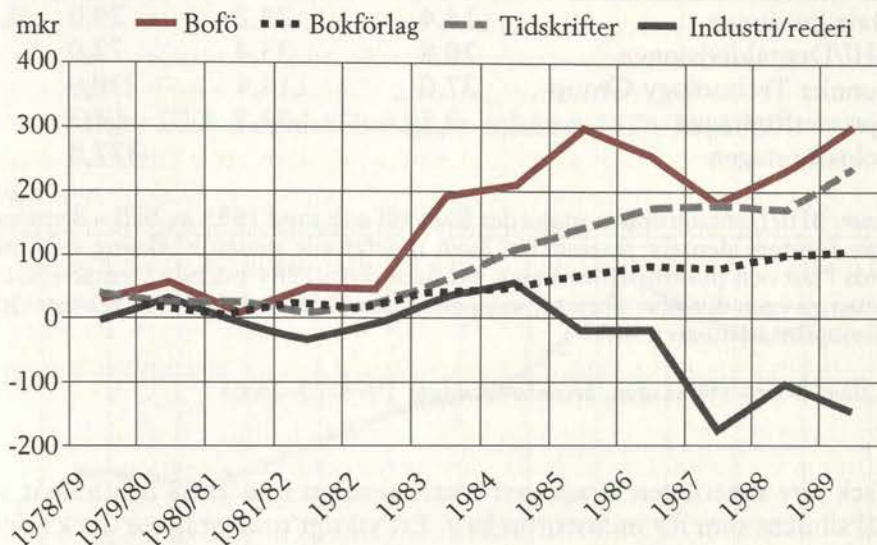
Under åren 1977–82 genomfördes en omfattande omstrukturering av industrirörelsens problemföretag. Overman/Cirrus visade förlust redan 1977/78 och med undantag för 1979/80 var resultaten svaga ända fram till 1984. Eftersom Overman/Cirrus var det enskilt största industriföretaget – och därför borde kunnat ge ett bra täckningsbidrag för koncernen – uppfattades behovet av omstrukturering särskilt stort. Det kom dock att dröja till senare delen av 1980-talet innan resultatnivån nått acceptabel nivå (se tabell III:1).

Bland andra verksamhetsområden som vidkändes ett långsiktigt svagt resultat återfanns även Frosta Fritid. Under perioden 1978/79–1982 uppvisades visserligen ett nollresultat, men resultatnivån var klart fallande och för 1982 (åttamånaders bokföringsår) noterades en förlust på hela 5,8 mkr.

Rederirörelsen hade redan i samband med första oljekrisen haft snabbt fallande lönsamhet och för perioden 1978/79–1982 redovisades en förlust på hela 40 mkr, trots kontinuerligt arbete med omstrukturering och försäljning. En annan verksamhet som på mycket kort tid gav stora förluster var industrirobottillverkaren Retab som under det år verksamhe-

ten förvärvades – 1979 – gav en förlust på drygt 6 mkr och som under 1979/80 redovisade en förlust på knappt 2 mkr. Huvuddelen av verksamheten avvecklades därefter och resterna såldes 1982.

Figur III:1. Bofös och olika verksamhetsområdens resultat 1978/79–1989



Anm: Bofös resultat redovisas efter bokslutsdispositioner och skatt och de enskilda verksamhetsgrenarnas resultat efter finansiella intäkter. Bokföringsåren 1978/79 – 1981/82 omfattar perioden 1/5 till 30/4 påföljande år. Bokföringsåret 1982 omfattar endast åtta månader (1/5 – 31/12). Från 1983 sammanfaller bokföringsår och kalenderår.

Källa: Bonnierföretagen, årsredovisningar 1978/79 – 1989

Även bland industriföretagen fanns dock verksamheter som gav ett mycket bra tillskott till koncernens ekonomi. Det mest lysande exemplet är Eur-Control som 1984 slogs samman med ett annat av Bonnierkoncernens teknologiföretag – Inventing – och bildade Bonnier Technology Group (BTG). Under 1978/79–1982 uppvisade Eur-Control kontinuerligt positiva resultat. Under dessa år redovisades ett sammanlagt resultat efter finansnetto på drygt 50 mkr. Utvecklingen därefter var än starkare och mellan 1983 och 1989 uppgick resultatet till hela 337 mkr. Företagsgruppen framstår därmed som den klart mest framgångsrika bland industriföretagen under 1980-talet (se tabell III:1).

Tabell III:1 Företags- och industridivisioners ekonomiska resultat 1978/79 -1989
(Sammanlagt resultatet efter finansiella intäkter i mkr)

	1978/79	1982	1983
	-1981/82	-1985	-1989
Möbeldivisionen	4,0	15,7	114,0
Medicinska divisionen	-27,1	-29,5	40,0
Datadivisionen	14,4	25,2	29,0
BHI/Dentaldivisionen	20,8	33,4	72,0
Bonnier Technology Group	37,0	114,4	238,0
Sprinterföretagen	-2,5	-31,8	-64,3
Solnaföretagen	-	-	-377,0

Anm: BHI/Dentalgruppen utgjordes fram till och med 1983 av BHI - divisionen som förutom dentalverksamheten även innefattade plasttillverkning vid Gislaveds Plast och plaströstillverkning vid Arot. Från 1984 bildade Dentalverksamheten en egen division. Sprintergruppen såldes 1989. Solnaföretagen köptes från Grafoprint i januari 1987.

Källor: Bonnierföretagen, årsredovisningar 1978/79-1989

Tack vare saneringen visades ett bättre resultat från 1983 och framåt, såväl allmänt som för industrirörelsen. Ett viktigt undantag var dock Sprinterföretagen med Sprinter Pack som tillverkade och sålde förpackningar och Sprinter System som utvecklade och tillverkade förpackningsmaskiner. Sprinter System AB hade inte utvecklats särskilt gynnsamt under krisåren i början av 1980-talet men började expandera försäljningen 1984, vilket gav en vinst på knappt 2 mkr. Redan påföljande år stagnerade dock utvecklingen och förlusten uppgick till hela 35 mkr på en omsättning om 51 mkr. Under de följande åren genomfördes omstruktureringar av verksamheten, vilket något förbättrade läget. År 1987 fördes dock Sprinter System samman med förpackningstillverkaren Sprinter Pack - som tidigare ägts av Grafoprint - och förlusterna steg återigen i höjden.

Samtidigt som Bofö övertog Sprinter Pack från Grafoprint förvärvades också Solnaföretagen, med tillverkning och försäljning av tryckpressar. Inom loppet av endast tre år redovisade denna företagsgrupp en förlust på närmare 440 mkr. Detta var en fortsättning på ett decenniums strukturella problem. Solnagruppen hade sedan slutet av 1970-talet varit ett ständigt problem för Bonnierföretagen, eftersom Bofö var huvudägare i Grafoprint.

De stora förlusterna och avvecklingskostnaderna i industriföretagen avspeglades också i såväl Bofös soliditet som tillgången på likvida medel. Soliditeten sjönk under det tidiga 1980-talets kris ned till under 8 procent (1980/81), men var svag fram till 1983 (se figur III:2). Under de

värsta krisperioderna kontaktades Bofös vd Jan de Verdier regelbundet av S-E Banken, för att banken skulle få senaste information om det ekonomiska läget.¹ Detta var emellertid inte bara en effekt av koncernens försämrade ekonomi utan avspeglar också bankens bristande insyn i och dåliga information om Bonnierföretagen. Den låga soliditeten var dock delvis ett resultat av ett medvetet handlande. Inför Grafoprints börsintroduktion gjordes nämligen stora ansträngningar för att stärka denna koncerns ekonomi och som en följd av detta urholkades soliditeten vid Bofö.

Figur III:2. Bonnierföretagens soliditet 1978/79–1989



Anm: Soliditeten är ett mått på ett företags finansiella stabilitet (betalningsförmåga på lång sikt). I Bofös fall har den beräknats som kvoten av Eget kapital + Minoritetsintressen / Skulder + Eget Kapital.

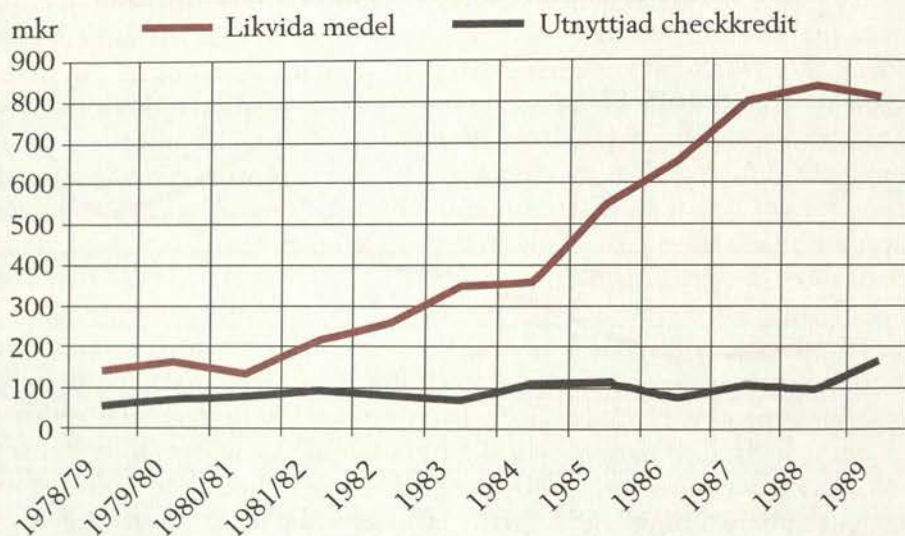
Källor: Bonnierföretagen, årsredovisningar 1978/79–1989

Soliditeten höjdes gradvis från 1981 fram till 1986 men kom därefter att påverkas negativt av de stora förlusterna i Sprinter- och Solnaföretagen. Trots detta var dock soliditeten betydligt högre än under det tidiga 1980-talet. Detta förklaras av de stora avvecklingskostnaderna 1977–82 men också av att problemen under 1987–89 inte var generella utan koncentrerade till två företagsgrupper, medan resten av koncernen i stor sett gick ekonomiskt bra. Samtidigt var Bonnierföretagen betydligt bättre konsoliderat under slutet av 1980-talet än vad det hade varit tio år tidigare.

Även tillgången på likvida medel påverkades negativt av de ekono-

miska problemen i slutet av 1970-talet och början av 80-talet. Från 1981/82 förbättrades läget gradvis och från 1984 skedde en snabb ökning av tillgången på likvida medel (se figur III:3). De stora sammanlagda likvida tillgångarna bidrog säkerligen till att koncernen mot slutet av 1980-talet kunde möta de stora förlusterna i Sprinter- och Solnaföretagen. Den likvida situationen bekräftar, liksom soliditeten, att Bonnierföretagen mot slutet av 1980-talet var en relativt välkonsoliderad koncern.

Figur III:3. Bonnierföretagens likvida tillgångar och utnyttjad checkräkningskredit 1978/79–1989



Anm: Likvida medel omfattar balansräkningens tillgångar i kassa och bank samt kortfristiga kapitalplaceringar

Källor: Bonnierföretagen, årsredovisningar 1978/79–1989

Företagsförvaltningen och verksamhetspolicy

Saneringen av Bonnierföretagens ekonomi under slutet av 1970-talet och början av 1980-talet hade både ett kortsiktigt och ett långsiktigt perspektiv. På längre sikt var det viktigt att bygga in funktioner i koncernen som förhindrade att ekonomiska problem, liknande dem som då fanns, skulle kunna återkomma. Ett viktigt led i detta var att se över arbets- och beslutsrutiner inom koncernen. Under 1980 inledde därför Albert Bonnier jr en översyn av beslutsfattandet i Bonnierföretagen. Bakom detta arbete låg framför allt en önskan att stabilisera en organisation som Albert Bonnier jr menade byggde på en samverkan mellan familjeföretagets tre parter:

- den växande kretsen av välutbildade delägare framför allt från den yngre generationen,
- en ökad krets kunniga chefstjänstemän inom koncernen,
- de anställdas representanter i styrelser.²

Såväl ägare som anställda hade sannolikt ett behov av att reda ut rutinerna inom koncernen för att se vilka beslut som skulle fattas var, och hur relationerna mellan de olika aktörerna skulle se ut. En tydlighet i organisationen skulle ge möjlighet att effektivisera koncernen men också göra det lättare att utveckla nya verksamheter.

En målsättning med den nya organisationen var att skapa mer tid för chefer på alla nivåer att stimulera underställd personal. Denna förändring skulle ske uppifrån genom att ledningen såg över hur Bonnierkoncernen centralt kontrollerade och styrde de olika rörelsedrivande dotterbolagen. Koncernledningen hade tidigare lagt mycket energi på sifferanalysen – framför allt budgetdragningarna och resultatredovisningarna då dotterbolagschefer och koncernledning träffades. Däremot hade man av tradition inte lagt lika mycket kraft på att inventera företagets produktsortiment och marknadspotential.³ Fortsättningsvis kom dock dessa frågor att bli allt mer viktiga i kontakterna mellan ägare, koncernledning och de olika dotterbolagen.

Marknadsplanen menade Albert Bonnier jr var avgörande som stimulans för affärsaktiviteter, det vill säga för att skapa ett offensivt företag. Ansvar för att driva på denna utveckling låg i första hand på de olika dotterbolagens chefer. Dessa hade även ansvar för budget och resultat, och om man fullföljde de uppställda ekonomiska målen skulle koncernens operativa ledning inte behöva engageras. Rutinärenden skulle i största möjliga utsträckning lyftas bort från koncernledningen för att ge denna möjlighet att hålla kontakt med de enskilda företagen och mer aktivt utveckla verksamheter.⁴

Trots neddragningar i samband med koncernens ekonomiska problem bestod Bonnierföretagen av ett stort antal företag, som inte kunde hanteras av koncernledningen annat än genom en omfattande byråkrati. Inför sitt tillträde som vd våren 1981 ville därför Olle Måberg se en förändring av koncernens organisation. Genom att gruppera företagen i divisioner, som egna resultatenheter, skulle den centrala byråkratin i Bonnierföretagen kunna minskas. Denna hade tidigare vuxit under ett flertal år. Divisionaliseringen skulle minska den verkställande Bofö-ledningens rutinkontakter och kontrolluppgifter. Samtidigt skulle en större del av det operativa ansvaret decentraliseras till divisionscheferna och deras medarbetare, bland annat skulle divisionschefen ha möjlighet att självständigt organisera divisionens verksamhet så att det blev lättare att möta de mål som ställdes upp för företag och divisioner. Divisionscheferna skulle dock verka i Bofö-ledningens anda och uppfattas som representanter för denna. Den stabsorganisation som byggts upp centralt och som fungerat som en del av moderbolagets kontroll- och styrsystem för kon-

cernen skulle i större utsträckning än tidigare fungera som serviceorgan för företag och divisioner. Divisionscheferna skulle tillsammans med representanter från Bofö centralt utgöra den nya koncernledningen.⁵

Omorganisationen låg egentligen i linje med hur utvecklingen varit inom Bofö under de närmast föregående åren, men Albert Bonnier jr var ändå tveksam till denna förändring. Han såg en klar risk för att koncernen skulle splittras i mindre enheter som förde ett självständigt liv och där kontakterna mellan koncernens olika delar skulle försämrast. Albert Bonnier jr var relativt hård i sitt omdöme:

"Jag inser att en divisions-uppdelning av ett så produktsplittrat företag som Bofö, som samtidigt har internationella marknadsambitioner – även om realiteten ännu så länge är begränsad – inbjuder till splittring 'avsnörpning' av vissa delar från TOTALITETEN... Detta är en utveckling 'avsnörpning från totaliteten' (Bofö) som i princip är *emot* mina intentioner."⁶

Trots dessa invändningar valde Albert Bonnier jr att stödja förslaget till divisionalisering. Erfarenheter från lyckade förändringar i andra koncerner kan ha bidragit till hans ställningstagande, men i första hand förefaller han ha accepterat förändringen för att göra Olle Måberg till viljes. I ett brev till Gerard Bonnier skrev Albert Bonnier jr följande:

"De principer som fastställs i detta PM beträffande Olles situation med koncernen och övertagandet av VD-skabet den 1 april 1981 är välvilliga gentemot Olles önskemål. Jag har försökt att vara flexibel och tillmötesgående: men jag är *inte* nöjd med situationen. Organisationellt är emellertid skissen en nödlösning för att tillfredsställa Olle."⁷

En stor del av ansvaret för koncernens verksamhet skulle fortsättningsvis vila på divisionscheferna. Det var därför av stor betydelse att rätt personer rekryterades för dessa poster, men också att företag grupperades på ett rationellt sätt i dessa nya divisioner. Genom den ansvarsförskjutning som divisionaliseringen innebar, blev också ägarnas representation i företags- och divisionsstyrelser av större betydelse.

Divisionaliseringen kom att genomföras successivt från 1981 och några år framåt, allteftersom naturliga divisioner utvecklades. Redan det första året skapades sju divisioner – Bok, Tidning, BHI, Eur-Control, Möbel, Data och Frosta – som huvudsakligen byggde på den funktionella gruppindelning som redan fanns.⁸ I takt med att företag avvecklades, förvärvades eller bedömdes som tillräckligt livskraftiga omvandlades divisionsstrukturen. Den viktiga grundtanken om decentraliserade beslut kvarstod dock.

På Olle Måbergs initiativ infördes i början av 1980-talet ett så kallat koncernråd – som var en grupp bestående av divisionscheferna och koncernledningen – vilken ersatte den tidigare koncerndirektionen. Koncernrådet skulle i första hand behandla frågor av långsiktig natur, men också

underlätta kontakterna mellan företag och divisioner. Detta var särskilt viktigt med tanke på att koncernen var så heterogen.⁹ Genom koncernrådets införande stärktes den operativa ledningens makt över koncernen något på bekostnad av Albert Bonnier jr. Genom att han inte längre var direktör i koncernen utan styrelseordförande kom han inte att delta i koncernrådets möten. Han hade visserligen inte deltagit i Bofös direktionmöten sedan han lämnat vd-posten, men vid dessa möten sammanträdde endast den centrala administrationen. Genom att koncernrådet var ett nytt kontaktforum mellan ledning och divisioner kan man förmoda att viktiga delar av den strategiska diskussionen för koncernen skulle föras där och utan Albert Bonnier jrs medverkan.

Tillkomsten av divisionerna och koncernrådet skapade tydliga beslutsstrukturer för företagsledningen. Samtidigt stärktes företagsstyrelsernas – även Bonnierföretagens styrelse – betydelse successivt. På ägarplanet koncentrerades maktutövningen under 1980-talet till Handelsbolagens styrelse och delägarmöten. En stor del av det direkta styre som Albert Bonnier jr utövade under sin tid som vd bröts därigenom successivt.

Redan genom införandet av en extern anställd koncern-*vd* 1978 hade, åtminstone i teorin, situationen förändrats. Jan de Verdier hade rekryterats till Bonnierföretagen från Billingsfors 1974 och två år senare tillträdde han som vice *vd* vid Bofö. Arbetsuppgifterna förändrades dock inte särskilt mycket då Jan de Verdier efterträdde Albert Bonnier jr som *vd* 1978. Utnämningen till verkställande direktör innebar i stort sett samma arbetsuppgifter som tidigare och även samma kontakter som tidigare med Albert Bonnier jr. Dennes makt var i detta läge i stort sett opåverkad av förändringen. Jan de Verdier hade många gånger svårt att få gehör hos Albert Bonnier jr för omstruktureringar och rationaliseringar. Detta var naturligtvis särskilt besvärande under krisåren i slutet av 1970-talet och början av 1980-talet då behovet av radikala åtgärder var stort. Även om ingen öppet kritiserade Albert Bonnier jr för hans ovilja att avveckla industriföretag förekom en kritik bakom kulisserna. Gerard Bonnier hade enskilda möten med Bofös *vd* Jan de Verdier en gång i månaden, då han bland annat framförde önskemål om kraftigare åtgärder.¹⁰

När Olle Måberg tillträdde som *vd* 1981 var läget annorlunda, inte bara genom att den ekonomiska situationen förbättrats. Olle Måberg hade inte tidigare arbetet vid koncernkontoret och hade därför inga inarbetade rutiner att följa. Hans kontakter med Albert Bonnier jr hade tidigare varit omfattande, men ändå inte på det dagliga plan som det blev på koncernkontoret. Olle Måbergs omorganisation i samband med tillträdet som verkställande direktör borde också ha bidragit till att förändra beslutsrollerna vid koncernkontoret. Att döma av koncernkontorets korrespondens kom också den löpande verksamheten successivt under 1980-talet att hanteras allt mindre av Albert Bonnier jr. I de strategiskt viktiga frågorna konsulterades han däremot – eller såg till att han konsulterades.

I frågor som berörde koncernens policy och inriktning spelade Albert

Bonnier jr även under 1980-talet en avgörande roll. Via handelsbolagens delägarlöten, styrelsemöten och informella delägarluncher skapades dock närmare kontakter mellan släktmedlemmarna, som bland annat innebar att den yngre generationen Bonnier också fick en ökad möjlighet att påverka utvecklingen. Även om besluten rörande koncernens verksamhetsinriktning fattades av släkten Bonnier hade koncern- och företagsledningar via koncernkonferenserna möjlighet att diskutera utvecklingen. Under de stora förändringar som koncernen genomgick på 1970-talet – med bland annat börsnotering av Grafoprint och införandet av MBL-lagen – hade det också blivit allt viktigare att diskutera förändringarna i koncernen. Det försämrade ekonomiska resultatet mot slutet av 1970-talet och början av 80-talet ledde också till ett ökat behov av kontakter mellan koncernens olika enheter och att diskutera hur problem skulle kunna lösas.

En långsiktig omstrukturering

Under ledning av vice vd Jan de Verdier genomfördes under senare hälften av 1970-talet en översyn av Bonnierföretagens verksamhet. Bakom denna utvärdering låg de fallande vinstsiffrorna, främst som en följd av lågkonjunkturen, men också koncernens dåliga soliditet. Detta arbete resulterade bland annat i en femårsplan för koncernens ekonomi som presenterades 1976. Denna syftade till att höja soliditeten till över 20 procent och ge en årlig vinst på 250 mkr. Redan under arbetets gång stod det klart att ledningen skulle tvingas minska verksamheten och i vissa fall avveckla eller sälja vissa industriföretag, för att kunna stärka koncernens ekonomi. I synnerhet skulle det krävas en avveckling av de utvecklingsverksamheter och projekt som fanns. Industrirörelsen hade blivit för vildvuxen. I stället borde koncernens centrala verksamheter inom medieområdet stärkas. Medan Albert Bonnier jr hade svårt för att avveckla de industriföretag som han en gång varit med om att bygga upp, var Gerard Bonnier ivrig att stödja en sådan politik.¹¹

Någon omedelbar och principiell förändring av koncernens inriktning kom dock inte att ske. De försäljningar och avvecklingar av industrirörelser som kom under de följande åren var en effekt av verksamheternas dåliga ekonomi och inte en konsekvens av någon principiell neddragning av industrirörelsen. Inte heller de avvecklingar som gjordes efter det att Olle Måberg inträtt som verkställande direktör var principiellt motiverade. Däremot framstår 1980-talets omstruktureringar inom koncernen som ett led i försöken att skapa en mer homogen och lättkött koncern. Det stora antalet små företag och utvecklingsprojekt var till stora delar ett utslag av Albert Bonnier jrs entreprenöranda, men i och med att ägarerna inte hade vare sig tid eller kompetens för att engagera sig i dessa rörelser kom de ofta att innebära en ekonomisk belastning. Parallellt med divisionaliseringens införande gjordes också en uppstramning av industri-

rörelsen och ett flertal mindre verksamheter försvann.

Detta innebar dock inte att konglomeratstanken var hotad. Den utrensning av utvecklingsföretag och udda verksamheter som framför allt tog fart sedan den akuta krisen var övervunnen för Bofö var inte i första hand ett led i avvecklingen av konglomeratet. Tvärtom var tanken genom detta att göra koncernen starkare. Albert Bonnier jr konstaterade i en intervju i *Bonnier Information* 1984:

"Den koncentration som skett inom Bonnierföretagen till ett mindre antal företag än tidigare, har gjort oss starkare. Vi kan nu fungera på det sunda sätt som alltid varit mitt mål.

Den stora skillnaden mellan att vara förläggare-industrialist och att vara spekulatör ligger i att genom egen idériakedom och uthållighet i varje enskilt företag vara i nivå eller före konkurrenterna...

För mig personligen har det legat en fascination i samspelet mellan media och industri, vilket är det mest typiska särmärket för AB Bonnierföretagen i jämförelse med andra konglomerat."¹²

Medieverksamhet var och skulle förbli koncernens kärnverksamhet. Inom detta område hade man en specialistkompetens som man skulle slå vakt om. Samtidigt var det viktigt att satsningen på industri fortsatte även i framtiden, inte minst ur riskspridningsperspektiv. Industrirörelsen svarade vid mitten av 1980-talet för cirka 40 procent av Bonnierkoncernens omsättning, men verksamheten växte snabbare än media och kunde i framtiden komma att öka sin andel.¹³

Albert Bonnier jr var också beredd att i det längsta försvara konglomeratstanken mot kritiska delägare. Han konstaterade i en skrivelse 1983:

"Entusiasm för en del av ett konglomerats verksamhet och ointresse för resten, d v s helheten, är till skada för ett konglomerats verksamhet.

Därför bör den som är ointresserad av den 'Helhet' Bofö-delägarnas majoritet beslutar att rörelsen skall omfatta överväga att lämna ägargemenskapen!"¹⁴

När koncernens framtida verksamhetsinriktning diskuterades bland delägarna 1983, betraktades således den övergripande strukturen som given. Av riskspridningsskäl skulle Bofö vara ett konglomerat och de divisioner som etablerats skulle "tills vidare betraktas som permanenta". En diskussion om verksamhetsinriktningen skulle således handla om vilka av dessa divisioner som förväntades ge bäst avkastning och hur dessa divisioner skulle kunna utvecklas.¹⁵ Detta stelbenta synsätt stämmer dåligt överens med hur debatten inom handelsbolaget och dess styrelse utvecklades under de följande åren. En stor del av diskussionen handlade nämligen om hur Bonnierföretagen skulle hantera förändringarna inom mediesektorn och de nya möjligheter som öppnades på detta område. Slutsatserna från denna diskussion kom dock inte att få effekter på koncernens uppbyggnad förrän 1989/90.

I samband med den så kallade Limpan 1983 omorganiserades i stället

koncernen efter andra principer. Genom att dela upp Bonnierkoncernen i fyra olika företag – Bonnierföretagen, Boninvest (kapitalförvaltning), Bonnier Fastigheter och Frili (förvaltning av vissa industriföretag och PRIAB) – gavs koncernen en ekonomisk flexibilitet. Den nya organisationen gjorde det möjligt att till exempel genom börsnotering av någon av de ingående verksamheterna skapa kapital för utdelning till handelsbolagens delägare. Samtidigt skulle utdelningen till delägarna komma att ske från fyra olika företag. Denna uppdelning av koncernen gjorde det också, i princip, mindre viktigt att sprida Bonnierföretagens risker över ett flertal verksamhetsområden.

Kort efter Albert Bonnier jrs bortgång i april 1989 inleddes i handelsbolaget och Bofös ledning en diskussion om koncernens framtida inriktning. Vid sidan av Lukas Bonnier förefaller Olle Måberg ha varit en viktig pådrivare för att få fram en strategisk plan för koncernens utveckling. Detta skedde dock inte utan diskussion inom ägargruppen. Bland dessa fanns både de som ville genomföra en snabb förändring av koncernstrategin, med utförsäljning av industrirörelserna, och de som motsatte sig en avveckling av industrirörelsen. I Handelsbolagens styrelse lyckades man dock i januari 1990 enas kring hur denna fråga skulle hanteras:

"Bonniersfären utgör ramen för Bonnierföretagens strategi. Ägandet i Marieberg är viktigt. Det utgör ca 35 % av det totala värdet och ger grundläggande profil åt sfären. För att klara utvecklingen i en kraftigt växande mediabransch, som är såväl kapitalintensiv som kunskapsintensiv och dessutom kräver stark ledning är 'koncentration' nödvändig. Ledningens rekommendation till styrelsen är att deinvestera i industridelen i koncernen.

Det gamla motivet att söka riskfördelning mellan branscher kan idag uppfyllas inom en allt bredare mediabransch...

Styrelsen konstaterar att det är viktigt att slå fast vissa ramar inom vilka den fortsatta utvecklingen bör koncentreras. Styrelsen uppdrog åt Bonnierföretagens verkställande ledning att framlägga riktlinjer för Bonniersfärens fortsatta strategiska utveckling."¹⁶

I det förslag till verksamhetsinriktning som togs fram återfanns en prioriteringsordning för koncernens fortsatta mediesatsning.

1. Satsningen på nya medieformer på de traditionella Bonniermarknaderna – Sverige och övriga Norden åtnjöt högsta prioritet, därefter följde:

2. Säkra Bonniers ställning i Marieberg. Målet skulle vara att nå 51 procent av aktiekapitalet för att blockera andra tänkbara intressenter, som till exempel Murdoch-koncernen, och detta skulle främst finansieras genom att tillgångar som fastigheter och industriföretag avyttrades.

3. Utveckla de medieprodukter som direkt kunde översättas eller på annat sätt överföras till utländska marknader.

4. Utveckla den allmänna bokförlagsverksamheten i Norden, bland annat genom förvärv av utländska förlag.

5. Utländska etableringar skulle eftersträvas såväl för allmänna dagstidningar som dagstidningar med specialinriktning.
6. Svensk Filmindustri, som kontrollerades av Marieberg, borde utveckla sin verksamhet inom Skandinavien vad gällde produktion och rättigheter till rörliga bilder.
7. Inom TV-området var Bofö aktivt genom betalkanalen SF – Succé, utöver detta borde man avvakta stabilare ekonomiska och institutionella förhållanden. Inga satsningar skulle tills vidare ske utanför Sverige.
8. Utvecklingen på den kommersiella ljudradiomarknaden borde tills vidare följas på avstånd.¹⁷

Denna prioritering mellan olika mediesatsningar avspeglade – även om ordningsföljden inte hårddras – en försiktighet vid bedömningen av förändringarna på mediemarknaden. Det viktigaste var att säkra den position företaget hade på de redan etablerade marknaderna. Därefter var det viktigt att skapa positioner inom de etablerade medierna på den nordiska marknaden och först därefter satsa på de nya medieområdena. Denna försiktighet kunde motiveras utifrån såväl ekonomiska faktorer – dyrt att etablera sig och osäkra vinstförhållanden – som av den institutionella osäkerhet som rådde för dessa nya medieområden.

Under 46 år arbetade Erik Annergren som vice vd och Albert Bonnier jrs närmaste man inom Bofö. Vid uppbyggnaden av företagskonglomeratet hade han huvudansvaret för att ordna finansieringen av koncernens verksamheter. Annergren var såldes nära förknippad med Bofös äldre struktur. I en intervju 1990 fick han också tillfälle att kommentera Bonnierföretagens förändrade verksamhetsinriktning:

"Bonnierföretagen byter kostym i rätta ögonblicket. Konglomeratets tid är ute. Specialisering och utlandsetablering blir tidens lösen... Det kan synas som ett 'helgerån' att bryta sönder Abbes skapelse, men jag är alldeles säker på att han skulle ha gjort precis det samma."¹⁸

Under Albert Bonnier jrs sista år förde han också en diskussion med Annergren om koncernens framtid. Bland annat diskuterades hur konglomeratet skulle brytas upp inför den förväntade specialiseringen på medieområdet. Både Erik Annergren och Albert Bonnier jr hade också kommit till insikt om att konglomeratet krävde mycket stora centrala arbetsinsatser för att kunna utvecklas. Den riskfördelning som Albert Bonnier jr eftersträvat genom en stark industrirörelse hade tillkommit som ett ekonomiskt skydd om Åhlén & Åkerlund eller bokförlaget skulle hamna i svårigheter. Erfarenheterna hade dock visat att det vid en lågkonjunktur kunde bli mycket kostsamt att driva ett industrikonglomerat, eftersom en konjunktursvacka drabbar industriföretag över hela linjen. Den riskfördelning som hade eftersträvat genom industrirörelsen hade således inte fungerat särskilt väl, samtidigt som det mot slutet av 1980-talet hade

uppkommit nya sätt att åstadkomma denna riskfördelning – framför allt genom verksamhet inom olika medier och på olika geografiska marknader.

Möbeldivisionen

Mot slutet av 1970-talet ökade problemen för flera möbeltillverkare i Sverige. En fallande efterfrågan till följd av lågkonjunkturen ställde ökade krav på effektivitet och rationaliseringar. För Bonniers möbelgrupp var problemen koncentrerade till Overman ABs verksamhet i Tranås och USA, medan Overman i Tyskland däremot gav ett tillfredsställande ekonomiskt resultat. Inte heller Cirrus – med bland annat tillverkning av madrasser – och Källbo Möbler hade mot slutet av 1970-talet några stora problem.

För Overman i Tranås var dock läget betydligt allvarigare. I en utredning från hösten 1977 pekade Overmans revisorer på att det var nödvändigt att utforma ett handlingsprogram för en rekonstruktion av företaget. Detta skulle sannolikt föra med sig kostnader på bortåt 20 mkr. Av de åtgärder som planerades kom dock mycket få att genomföras på kort sikt – i stort sett bara en utförsäljning av det inkuranta varulagret. Under hösten 1978 kvarstod således ett betydande driftsunderskott och problemen hade snarast accentuerats under året.²⁰ Revisorerna konstaterade att:

"Det är naturligtvis angeläget och trevligt med projekt i Japan och Amman och det är absolut nödvändigt att något görs i USA, men grunden för hela den internationella verksamheten är ju i alla fall att Overman AB i Tranås fungerar.

Det förefaller lämpligt att en befattningshavare arbetar framåt med frågor som rör marknad, design, internationalisering och dylikt, medan en annan under tiden får möjlighet att plocka ner företaget i alla dess minsta beståndsdelar för att sedan bygga upp ett nytt lönsamt Overman AB."²¹

För att lösa företagets problem krävdes en kraftig neddragning av verksamheten – kanske till en tredjedel – samtidigt som administrationen förbättrades. Framför allt gällde detta företagets ledning, eftersom vd eller vice vd inte alltid fanns tillgängliga på Overman. Någon person måste således utses till ansvarig för det rekonstruktionsarbete som skulle genomföras.²² När detta brev nådde Albert Bonnier jr genomfördes inom några veckor ett platsbesök för att inventera situationen och analysera vilka åtgärder som var nödvändiga. Han kunde snabbt konstatera att den preliminärbudget som upprättats för 1979/80 och som antydde en förlust på fem mkr inte var acceptabel. Albert Bonnier jr pekade främst på tre faktorer som förklaring till företagets dåliga utveckling:

- Produktutvecklingen vid Overman hade stagnerat. Den nyproduktion som förekom var framför allt varianter på tidigare inarbetade modeller. I det läget var det svårt att se Overman som ett nyskapande möbelföretag.

- En sortimentsminskning var nödvändig och då borde Overman framför allt inrikta produktionen på stoppmöbler.
- Overman hade varit alltför bundet till plaststommar och hårdplastmöbler. För att bättre anpassas till efterfrågans förskjutning borde företaget satsa mer på träkombinerade möbler.²³

Under de följande åren kom Overman i stort att följa Albert Bonnier jrs förslag. Tillverkningsenheter lades ned, produktionen koncentrerades, sortimentet begränsades och som en följd av detta minskade också personalen. Dessa åtgärder fick visserligen effekt men ledde inte till den radikala omsvängning av ekonomin som ägare och ledning hoppats på. För att lösa problemen fördes en förutsättningslös diskussion om företagets vägval – innefattande såväl nedläggning som expansion genom företagsköp.²⁴

Under 1980-talet uppvisade Albert Bonnier jr ett starkt engagemang i Möbelgruppens utveckling. Någon tydlig lösning på företagets problem presenteras dock inte. I stället fortsatte rationaliseringarna. Några försök att styra över Overmans produktion mer mot lågprismöbler gjordes inte trots att såväl Albert Bonnier jr som företagets ledning var väl medvetna om prisbildens avgörande betydelse för möbelförsäljningen. Jämfört med de två andra möbeltillverkande företagen inom gruppen – Cirrus och Källbo möbler – skulle Overman bibehålla en mer kvalitativ profil. Däremot var det en fördel om samarbetet mellan Möbelgruppens företag kunde intensifieras för att utnyttja de samordningsfördelar som fanns. Detta kunde nämligen hjälpa Overman att förbilliga produktionen utan att göra avsteg från kvaliteten.²⁵

Ett särskilt besvärligt kapitel för Overman var verksamheten i USA. Den hade i början av 1980-talet under ett flertal år redovisat dåliga resultat. Efter ett besök på Overman USA konstaterade Albert Bonnier jr:

"Det är svårt att skriva ned detta memo, därför att det kastar en mörk slagskugga över Boföledningen mig själv inkluderat, ja kanske mig själv i första rummet. Jag har ingen läggning för självömkan och jag avskyr i princip efterklokhet. Men det sätt på vilket Bofö-ledningen handlagt Overman USA är så *uselt* att det måste registreras för att om möjligt bidra till en förändring av vår ledarfilosofi i framtiden. Grunden till alla våra felbeslut och felaktiga dispositioner är EN KATASTROFAL BRISTANDE RESPEKT FÖR BRANSCHKUNSKAP I EN HÅRD KONKURRENSMARKNAD (med *ej unika* produkter).

Denna naiva, rent dumma, inställning har gett oss *fel* medarbetare på alla nivåer. Bl a därför att vi inte tagit oss *tid* att tränga in i och begåvat analysera problemen. Hem till den trygga, kända miljön i Svedala, till mammas köttbullar och den enkla sysslan att vända papper, har varit melodin under många år...

På dessa lysande dumheter har Bofö uppskattningsvis förlorat så där 20 miljoner kronor. En tillräcklig anledning för alla berörda att ägna sig åt att odla potatis – eller äpplen – i stället för internationell handel och tillverkning."²⁶

Enligt Albert Bonnier jr hade i stort sett allting gått fel på Overman USA.

Möbeldesignen var föråldrad, inköpsorganisationen var undermålig, kontakterna med uppköparna var outvecklad och man hade misslyckats med att anställa kompetent personal. Det första steget i att avhjälpa dessa problem var att etablera kontakter med branschkunnigt folk, men också en betydligt ökad aktivitet från Bonnierföretagens ledning.²⁷

Medan Overman kände av den fallande efterfrågan och den dåliga ekonomin gick Cirrus om inte bra så åtminstone acceptabelt. De problem som huvudsakligen diskuterades var beroendet av petrokemiska produkter i tillverkningsprocessen, vilket under oljekrisen gjorde prisutvecklingen svårbedömlig. Ett annat problem som man tvingades leva med i egenskap av underleverantör var det starka beroendet av två storkunder – IKEA och Konsum – som var köpare både till madrasser och Cirrus enklare möbelprodukter (Easy Living).²⁸ Med tanke på den vikande marknad som möbelbranschen drabbades av var dock sannolikt dessa affärsrelationer mer positiva än negativa. För att möta den ökade efterfrågan tvingades Cirrus till och med att bygga ut fabriken 1981.

I samband med införandet av divisioner bildade Möbelföretagen en egen division 1981. Till denna division knöts också det nyförvärvade bolaget Möbel-Team som framför allt tillverkade stolar. För Overman i Tranås innebar inte detta någon grundläggande förändring. Neddragningarna och produktkoncentrationen fortsatte som tidigare. För att förbättra avsättningsmöjligheterna etablerades dock ett särskilt bolag, Overman Contract, som skulle hantera divisionens försäljning av stoppmöbler, hårdplastprodukter och tradingvaror till hotell, fartyg och offentliga miljöer.²⁹

För Overman i Tranås började dock svårigheterna att bli allt mer svår-bemästrade. Neddragningen av personal hade bidragit till flaskhalsar i produktionen och orutinerad arbetskraft på vissa produktionsavsnitt. Sortimentförnyelse var också ett problem som krävde både kompetens och kapital, samtidigt som konkurrensen på marknaden gjorde det svårt att ta ut tillräckligt höga priser. Mot denna bakgrund diskuterades en avveckling av verksamheten. En sådan skulle kunna genomföras som en total avveckling vilket skulle kosta nio mkr plus det aktuella årets förlust. En försäljning av rörelsen var ett alternativ som krävde att företaget åtminstone lämnade ett nollresultat – vilket man för närvarande inte gjorde. Ett tredje alternativ var en nedläggning av produktionen i Sverige, men att den skandinaviska försäljningen fortsatte baserad på tillverkning vid tyska Overman.³⁰

Efter den successiva neddragningen av verksamheten i Tranås kan inte nedläggningsbeslutet under sensommaren 1983 ha kommit som någon total överraskning. Företaget hade gjort årliga förluster runt 4 – 5 mkr sedan 1977/78 och det bedömdes som omöjligt att rädda rörelsen utan omfattande kapitalinsatser. Vid årsskiftet 1983/84 upphörde Overmans möbeltillverkning i Tranås.³¹

Möbeldivisionens resultat förbättrades också högst avsevärt under 1984. Detta berodde delvis på att den kostnadskrävande verksamheten



Under hösten 1985 presenterade Overman-gruppen en serie nydesignade soffor, som tagits fram i samarbete med modeskaparen Pierre Cardin. Den samlande beteckningen på dessa soffor som såldes över hela europeiska kontinenten var Sélection Pierre Cardin.

vid Overman avvecklats, men i första hand på att marknaden förbättrats och att vävstolsfabriken Glimåkra flyttats över från den avvecklade Frostadivisionen till Möbeldivisionen. En bidragande orsak var också en osannolik framgång med soffan Trend, som tillverkades av Källbo Möbler, vilken ensam sålde för 100 mkr. Alla bolag – med undantag för Overman USA – uppvisade en betydande resultatförbättring. Utvecklingen i det amerikanska bolaget ledde under 1985 till omfattande rekonstruktionskostnader. Detta tillsammans med köpet av två danska polyetertillverkare – Metzeler och Foltmar – bidrog till att resultatet vände nedåt. Redan 1986 hade dock situationen förbättrats. Den amerikanska verksamheten hade avvecklats, vilket stärkte koncernen. Efter investeringar i polyetertillverkningen lämnade Cirrus ett bra resultat och till och med lanseringen av tyska Overmans kvalitetsmöbler "Sélection Pierre Cardin" nådde de högt ställda målen.³² Under 1989 genomfördes vidare en omstrukturering av Möbeldivisionen då Källbo Möbler såldes till Scapa-koncernen.³³ Försäljningen baserades på det informella beslut som Olle Måberg och Carl-Johan Bonnier tagit om att avyttra koncernens industriföretag.

Alga och Frosta Fritid

Under början av 1970-talet hade intresset för fritidssektorn ökat inom Bonnierkoncernen. Postorderverksamheten Bonnier Fritid hade utvecklats som en fortsättning på bokklubbarna och även inom industrirörelsen

hade man köpt och utvecklat företag med anknytning till befolkningens ökade fritid. Fritidsföretagen med bland annat Haglöfs ryggsäckar, Compass flytvästar och Glimåkra vävstolar samordnades i Frosta Fritid. Ursprunget till detta fritidskoncept var dock företaget Alga som startat redan under mellankrigstiden. Alga hade under 1960-talet vuxit till att bli en av Sveriges största leksaksleverantörer med specialisering på sällskapsspel, men hade mot slutet av 1970-talet fått problem på grund av bland annat otillräcklig egen produktutveckling, allt för stort sortiment och förlust av en större agentur. För att komma till rätta med problemen krävdes en minskning av organisationen och koncentration till de ekonomiskt mest lönsamma produkterna och marknaderna, vilket bland annat innebar att man skulle tvingas lämna de övriga skandinaviska marknaderna.³⁴

Problemen var dock inte koncentrerade till enbart Alga utan ekonomin i Frosta Fritid som helhet var otillfredsställande. Till följd av den snabba tillväxten för koncernen under 1970-talet genom lånefinansierade förvärv och nybyggnader hade soliditeten fallit ned mot 10 procent. För att stärka Alga och hela fritids-konceptet presenterades under 1979 en omorganisation av Frosta Fritid. Detta resulterade i en större samordning av försäljningsverksamheten mellan i första hand Haglöfs och Alga – som säsongmässigt var kompletterande verksamheter.³⁵

Redan i den långtidsanalys som gjordes för Frosta Fritid 1980 planerades dock för en möjlig försäljning av Alga. Då företagets ekonomi inte uppvisade större förbättring ville Bofö i stället komplettera Haglöfs och Compass fritidskoncept med till exempel försäljning av sportutrustning. Detta skulle dessutom vara ett bra komplement till det begränsade ishockeysortiment som Frosta Fritid redan saluförde. Detta kom dock inte att realiseras omedelbart. I stället skisserades på en utveckling av Frostas sportsatsning samt en konsolidering och försiktig utveckling av vävstolskonceptet. För Alga förutsattes en vidareutveckling av TV-spelsmarknaden som företaget gett sig in på 1978 genom övertagande av agenturen för Ataris TV-spel.³⁶ Albert Bonnier jr var också påtagligt positiv till denna nya affärsinriktning för Alga, vilket visas av följande brev till Frosta Fritids vd Olof Stenhammar:

"TV-spelen är ett berömvärt initiativ från Din sida. Vi önskar Dig framgång med denna produktlinje. Du anser Dig kunna finansiera den "inom" företagets nuvarande kapitalram. Produktlinjen bör – som andra – redovisas för sig i Dina kommande detaljbokslut."³⁷

Någon förbättring av Algas resultat skedde dock inte. Tvärtom föreföll delar av de nysatsningar som gjordes – framför allt agenturen för Ataris TV-spel – att slå helt fel. När Alga dessutom förlorade agenturen på Monopol och övriga Parkers sällskapsspel inleddes under sommaren 1982 en utredning om Algas framtid i koncernen. Denna resulterade under sen-

hösten samma år i ett beslut att sälja Alga till Brio. Denna försäljning innebar att Algas rörelse, med undantag för dotterbolaget Algavision som hade agenturen för Atari, bytte ägare per den 1 januari 1983. Algavision bytte namn till Vasatronic och övertogs samtidigt av Bonnierföretagen/Åhlén & Åkerlund men avvecklades efter mångmiljonförluster.³⁸

Vid sidan av Alga var Yngve Ek ett av Frostagruppens problemföretag. Företaget var inriktat på tillverkning och försäljning av konfektion, bland annat med specialtryck och mycket av denna försäljning gick till idrottsklubbar. Under hela 1980-talets början gjordes ansträngningar för att stärka företagets ekonomi. Genom bland annat en aktivare marknadsföring och ett omfattande internt rationaliseringsarbete kom också företaget att gå med vinst. Eftersom bolaget inte erbjöd några samordningsfördelar med andra delar av koncernens verksamhet stod det dock på Bofös försäljningslista och i början av 1987 såldes Yngve EK AB till investmentbolaget Nibbla AB.³⁹

Efter försäljningen av Alga föreföll Division Frosta mer disparat än tidigare. Divisionen hade också blivit så liten – särskilt sedan Glimåkra vävstolar 1984 förts över till Möbeldivisionen – att det knappast var motiverat att behandla den som en enhet. De två företagsenheterna Yngve EK och Frosta Fritid AB – med Compass flytvästar samt Haglöfs friluftsutrustning och bilbarnstolar – kom därför att föras samman med andra verksamheter till en särskild grupp företag, som inte passade in i koncernens divisionsstruktur.⁴⁰

Framtiden för Frosta Fritid inom Bonnierföretagen var i högsta grad avhängig om ledningen hade förmåga att utveckla verksamheten och vilket ekonomiskt resultat som kunde åstadkommas. Albert Bonnier jr menade att det var nödvändigt att verksamheten mer inriktades mot agenturprodukter och försäljning i hela Europa för att omsättning och vinst skulle kunna bli tillräckliga.⁴¹ Albert Bonnier jr gav fyra hållpunkter för att Frosta skulle kunna vara kvar i koncernen:

1. "Bygg upp divisionen i bitar till ett fritt minimikonglomerat! (även delägda företag och agenturer).
2. Använd ett samlingsnamn!
3. Samordna försäljningen! (Delägare utländska 'marknadsbolag').
4. Skaffa en chef som är en internationell entreprenör! (prioritera utveckling)"⁴²

Frostas utveckling gick dock långsamt och något genombrott på någon ny marknad skedde inte. Från andra företag riktades dock intresse mot Frosta Fritid som en tänkbar fusions- eller samarbetspartner. Bland de intressenter som studerade Frosta var Didrikssons Regnkläder AB. Från Frosta Fritids ledning såg man uppenbara fördelar med ett samgående, men affären stoppades av Albert Bonnier jr. Frågan om företagets ställning i koncernen var dock högaktuell. Efter en genomgång av företaget rekommenderade Carl-Johan och Hans-Jacob Bonnier att Frosta såldes. Det

skulle visserligen vara möjligt att utveckla även detta företag, men kapitalinsatserna skulle bli omfattande och företaget saknade den nödvändiga kompetensen för att slå sig in på nya nischmarknader.⁴³

Det dröjde heller inte särskilt lång tid innan Frosta lämnade koncernen. I början av 1988 såldes Frosta Fritid till Hexatrade/Bagheera AB. Företaget kom därigenom till en miljö med både bättre synergieffekter och branschkunskande.

Stilgruppen

Stilmönstergruppen har en mycket speciell historia inom Bonnierföretagen. I samband med bildandet av Bofö tilläts Johan Bonnier förvärva 70 procent av denna rörelse som sin privata egendom. Verksamheten, som ursprungligen var uppbyggd kring försäljningen av klädesmönster över disk och genom veckotidningar, kompletterades senare med konfektionstillverkning via Martinette AB och försäljning genom butikskedjan Regiment AB. Mot slutet av 1960-talet och början av 1970-talet skedde en utveckling av verksamheten som bland annat innebar etablering av ett flertal nya butiker. Den snabba expansionen, bristande samordning mellan de olika verksamheterna, missbedömningar av efterfrågan och därav följande dålig försäljningsutveckling bidrog dock till att företagsgruppens likviditet underminerades.⁴⁴

Under våren 1975 blev Stilgruppens likviditetsproblem akuta. Om inte likviditetsbehovet på åtta mkr kunde täckas genom aktieägartillskott eller banklån skulle konkursen vara ett faktum. Ytterligare aktieägartillskott från Johan Bonnier bedömdes som uteslutna, liksom möjligheterna att få nya banklån. I detta läge diskuterades hur Bonnierföretagen skulle kunna bidra till att lösa de aktuella problemen. En konkurs ansågs vara en olycklig utväg inte bara för Johan Bonnier personligen utan också för Bonnierkoncernen i stort och för namnet Bonnier. En försäljning av Stilgruppen bedömdes också som svår att genomföra. Delar av verksamheten skulle sannolikt kunna säljas, men det kapital detta kunde inbringa skulle knappast täcka det akuta likviditetsbehovet. Det var även förenat med svårigheter för Bofö att köpa Stilgruppen, bland annat för att Johan Bonnier var obenägen att sälja eftersom han då skulle förlora både möjligheten att utnyttja stora skattemässiga förlustavdrag och sina tidigare aktieägartillskott. Dessutom skulle köpet förutsätta dispens från gällande skatteregler om interna aktieöverlåtelser, vilket betraktades som omöjligt att få. I detta läge valde Bofö att från den 1 maj 1975 arrendera rörelsen i Stilgruppen, medan Johan Bonnier samt ytterligare några medlemmar inom familjen Bonnier behöll ägandet av Stilgruppens aktier. Arrendearrangemanget byggde på att Stilgruppens ledning skulle bytas ut och att företagsgruppen efter ett kapitaltillskott på högst 12 mkr från Bofö skulle kunna lämna tillräcklig vinst för att täcka arrendeavgift, amorteringar och ränta.⁴⁵

Redan efter knappt två år stod det klart att dessa målsättningar inte skulle infrias och att Bofös kapitaltillskott skulle bli större än som tidigare uppskattats. Inför den fortsatta verksamheten borde därför Bofö-ledningen och ägarna ta ställning till:

- en fortsättning av arrendearrangemanget,
- en avveckling och likvidering av Stilgruppen,
- en försäljning av Stilgruppen.

Från Bofös sida förordades ett köp av hela Stilgruppen till priset av en krona. Visserligen skulle koncernen då tvingas ta över betalningsansvaret för Stilgruppens bankskulder, men samtidigt skulle Bofö-ledningen få en betydligt större frihet att vidta de åtgärder som ansågs nödvändiga som avveckling, delförsäljningar och rationaliseringar.⁴⁶

Med hjälp av Bonnierföretagens advokater och revisorer gjordes en genomlysning av Stilgruppens ekonomi och den juridiska uppläggningsen av en sådan affär. Man kunde då konstatera att ekonomin var hårt belastad. Det egna kapitalet uppskattades till minus 4,4 mkr, samtidigt som Stilgruppens bankskulder uppgick till drygt 16 mkr. Efter diverse diskussioner slöts i april 1978 ett avtal där Bofö övertog Stilgruppen retroaktivt från 1 maj 1977.⁴⁷

I och med detta fick Bonnierföretagen huvudansvaret för den fortsatta verksamheten. Den avveckling av Regment-butikerna som inletts flera år tidigare slutfördes. Stilgruppens fastigheter såldes och verksamheten koncentrerades till den ursprungliga, det vill säga mönsterförsäljningen. Den första maj 1982 övertog Åhlén & Åkerlund huvudansvaret för Stilmönster från Bonnierföretagen. Sammanlagt innebar Bofös övertagande av Stilgruppen en kostnad på cirka 40 mkr.⁴⁸

Arbetet med att rekonstruera verksamheten i Stilmönster var inte unik, utan följde i stort samma mönster som användes vid andra företagsrekonstruktioner inom koncernen, även om kostnaden blev större än i flertalet andra exempel. Bofös hantering av Stilmönster avspeglar ett långtgående ägaransvar, där koncernledningen tillämpade en strategi som gick ut på att rekonstruera rörelser om det ansågs möjligt – för en senare försäljning eller utveckling av verksamheten – och att lägga ned verksamheter som ansågs sakna förutsättningar för en framtida lönsamhet. Det som skiljer Stilgruppen från andra engagemang var att Bofö tog på sig ett ägaransvar i ett läge där man formellt inte var ägare men där man kände sig förpliktigad att försvara familjen och familjenamnet. Något sådant kan knappast förekomma i börsnoterade företag med spritt ägande, utan återfinns sannolikt endast hos familjekontrollerade företag.

Dentalgruppen och Bonnier Technology Group – framgångsföretag

Bland Bonnierföretagens industrirörelser fanns också verksamheter som utvecklades positivt även under lågkonjunkturen i början av 1980-talet. Ett av dessa var försäljningen av förbrukningsmaterial för tandläkare via bolaget Direct Marketing Division. Under de första tre åren av 1980-talet ökade faktureringen med mellan 50 och 75 procent årligen. Verksamheten befann sig emellertid då i ett uppbyggnadsskede – med etablering i såväl Europa som USA – så höga tillväxttal var att förvänta. Vinstnivån i uppbyggnadsskedet var dock inte så hög eftersom etableringen på varje ny marknad krävde stora insatser i personal, varulager, datorutrustning, kundregister och kataloger. För att verksamheten skulle ge god avkastning krävdes en tillräcklig volym, vilket förutsatte att tandläkarna lärde sig att utnyttja den nya försäljningsform som post- och telefonförsäljningar av förbrukningsmaterial innebar.⁴⁹

Försäljningen byggde helt på leveranser från utomstående tillverkare. Allt eftersom verksamheten blev större ökade möjligheten att pressa priserna på inköpen. Med en omsättning på 350 mkr hade Dentaldivisionen, Bonnier Dental Group (BDG), 1985 etablerat sig som den ledande leverantören av förbrukningsartiklar för tandläkare. Detta hade varit möjligt framför allt genom att kund- och produktgrupperna var väl avgränsade. Försäljningen kunde dock ibland uppvisa en viss ryckighet i utvecklingen, ofta beroende på hur sjukförsäkringens andel av tandvårdskostnaderna förändrades i de olika länderna.⁵⁰

Framgångarna för denna försäljningsform ledde 1985 till att BDG även inledde försäljning av hårvårdsprodukter till frisörer i USA. Efter en trög start gav verksamheten efter några år ett visst överskott. Sämre gick det när man testade samma försäljningsmetod för privatpraktiserande läkare i Västtyskland och verksamheten avvecklades 1989.⁵¹

Även Eur-Control uppvisade en stabil ökning av försäljningen under 1980-talets krisår. Detta berodde bland annat på att företaget hade en stor geografisk spridning och att man därför kunde parera nedgångar inom pappersindustrin på en marknad genom uppgångar på en annan marknad. Genom att produktionen var inriktad på reglerutrustning för processer ledde också kundens investeringar i ny utrustning till kostnadsbesparingar, vilket var nog så intressant under lågkonjunkturen.⁵²

Under krisåren var dock vinstnivån inte särskilt imponerande med en räntabilitet på det egna kapitalet på 10–12 procent. Från 1983 skedde dock en förändring för Eur-Control då såväl omsättning som vinstnivå och räntabilitet började stiga i snabbare takt än tidigare. Detta förde upp Eur-Control till Bonnierföretagens omsättningsmässigt största industri.

Under fortsättningen av 1980-talet skedde en koncentration till ett färre antal produkter. Varje produktsegment skulle ha en marknad på 50–

100 mkr. Samtidigt ställdes som mål att företaget skulle nå en högre marknadsandel på de områden som man koncentrerade sin verksamhet till.⁵³ Detta tillsammans med en konsekvent satsning på produktutveckling bidrog starkt till framgångarna under 1980-talet. Satsningen på teknisk utveckling resulterade bland annat 1984 i en helt ny koncentrationsgivare som stärkte Eur-Controls position på marknaden.

Huvuddelen av Eur-Controls marknad – 55–60 procent – utgjordes kring 1984 av massa- och pappersindustrin. Inom detta område hade man utvecklat ett brett processkunnande och hade också inarbetade kontakter med de stora papperstillverkarna. Det var därför inte särskilt förvånande att Eur-Control 1984 sammanfördes med Inventing – som tillverkade och marknadsförde bestrykningsprocesser och maskiner för papperstillverkning (Billblade) – till en ny division Bonnier Technology Group (BTG). Genom sammanslagning kunde man framför allt utnyttja samordningsfördelar på den tekniska sidan.⁵⁴

Under 1985/86 genomfördes stora investeringar på såväl Eur-Control som Inventing i såväl nya verkstäder som anläggningar för produktutveckling och testkörning. Dessa investeringar gjordes vid rätt tidpunkt eftersom skogsindustrin då var i färd med att genomföra omfattande nyinvesteringar

Divisionens produktprogram utvecklades inte bara genom den egna produktutvecklingen utan också genom företagsförvärv. Under 1985 köptes det norska företaget Gamma Instruments A/S som var specialiserat på nukleära instrument. Därigenom fick BTG-gruppen tillgång till en helt ny teknologi som kompletterade det traditionella programmet. Påföljande år köptes också det amerikanska företaget Dahlgren Liquid Application System (LAS) som framför allt tillverkade ytfuktare och bestrykare för olika typer av material. I kombination med Billblade-systemet innebar detta ett bredare produktsortiment för ytbehandling.⁵⁵

Valutaförluster och marknadsförändringar sänkte Lion Ferry

Lion Ferrys ekonomiska problem hade startat redan 1974/75 med de ökade oljekostnaderna. Problemen hade sedan accentuerats i samband med de svenska devalveringarna, vilket gjorde betalningarna för beställda fartyg avsevärt dyrare än planerat. Såväl soliditet som likviditet var mot slutet av 1970-talet i ett mycket dåligt läge.

En utredning gjord 1979, av bland annat Kajsa Lindståhl vid Bonnierföretagens ekonomiavdelning, visade att det avskrivningsunderlag som rederiet skapat under 1970-talet var obehövt eftersom koncernens vinst var så låg. Verksamhetsidén var således förfelad och ägarna stod inför olika alternativ:

- Investera i nya fartyg. En ny fartygsbeställning skulle dock som det ekonomiska läget var sänka Bonnierkoncernens soliditet med en procentenhet.

- Fortsätta verksamheten med de fyra kvarvarande fartygen, vilket utöver de normala affärsriskerna i ett svårbedömt ekonomiskt läge innebar valutakursrisker, men också risker för handelsbolagens delägare eftersom de tvingats gå i personlig borgen för fartygsbeställningar.
- Ett minskat fartygsägande genom försäljning av kvarvarande skepp och återchartering för att driva färjerörelserna vidare. Detta skulle minska kapitalriskerna, men fortfarande var det framtida driftsresultatet svårbedömt.
- Försäljning av kvarvarande fartyg kombinerat med avyttring av linjeverksamheterna. Genom detta skulle både kapital- och rörelserisker försvinna. Däremot innebar en total avveckling naturligtvis en önskad negativ uppmärksamhet för koncernen.
- En försäljning av aktierna i rederiet till någon utomstående intressent. Detta skulle sannolikt ge lägre priser på fartygen eftersom köparen skulle komma att ta över den latent skatteskulden, men resultatet kunde ändå bli positivt eftersom aktieförsäljning beskattades lägre än fartygsförsäljning.⁵⁶

Utredningen menade att det ekonomiskt mest fördelaktiga sannolikt skulle vara att sälja aktierna i det bolag som ägde fartygen. Då man emellertid kunde förmoda att det skulle vara svårt att finna en köpare, vore det näst bästa alternativet att sälja de kvarvarande fartygen var för sig.⁵⁷

För Albert Bonnier jr var avvecklingsalternativet inte särskilt attraktivt. Han såg i de dåliga konjunkturerna och problemen för varven i Europa en ny roll för Lion. På samma sätt som i den svenska kommissiärsbokhandeln skulle Lion kunna fungera som placeringsförsäljningsagent gentemot varven med fri returrätt av de fartyg som inte kunde placeras på marknaden.⁵⁸

Inte heller på Lion Ferry såg man så negativt på utvecklingsmöjligheterna. Tvärtom menade ledningen att det var nödvändigt att utnyttja den kompetens som fanns för att utveckla de verksamhetsområden där företaget varit framgångsrikt. Detta alternativ innebar inte avveckling utan utveckling, med bland annat nya fartygsbeställningar.⁵⁹

Hur Lion Ferry skulle hantera sin problematiska situation var således oklart. Läget blev än mer osäkert då företagets vd Henrik Meijer avled under hösten 1979. Meijer hade varit den som personligen drivit strategin med köp och försäljning av fartyg och han var därför svår att ersätta.

Inför 1980/81 förväntades också konkurrensen på nordsjölinjerna förvärras, eftersom flera av rederierna i Göteborg väntade nya fartygsleveranser.⁶⁰ Särskilt oroande var det att de traditionella färjorna i 50–60 mkr-klassen skulle komma att ersättas av jumbofärjor som kostade fyra gånger så mycket. Bonnierföretagens ekonomiska situation skulle knappast tillåta att man deltog i en sådan konkurrens. Detta torde ha medverkat till beslutet att successivt sälja ut de kvarvarande skeppen, men den viktigaste förklaringen till detta beslut var sannolikt de positiva effekter på koncernens ekonomi som fartygsförsäljningarna skulle få. En

av de viktigaste uppgifterna för den ny tillträdde vdn i Lion Ferry – Hans Laurin – var också att finna köpare till rederiets fartyg.

Redan från hösten 1979 och under 1980 fördes förhandlingar med andra svenska rederier för att finna en lösning på hela färjetrafiken från södra Sverige mot Danmark och kontinenten. Syftet med dessa diskussioner var att nå en tillfredsställande lösning för Lion Ferry såväl som för övriga rederier, bland annat mot bakgrund av Göteborgsrederiernas stora fartygsleveranser. De svenska rederierna – med undantag för Sessan/Torline – hade dock inte varit särskilt intresserade av att diskutera en total lösning för rederinäringen. I detta läge upprättades kontakter med det danska rederiet DFDS som också accepterade att ta över linjen Helsingborg–Grenå och det fartyg som trafikerade sträckan.⁶¹

Under våren 1981 förhandlades också fram en lösning för den nordtyska Prinzenlinjen. Denna linje ägdes och trafikerades till lika delar av tyska intressen och Lion Ferry. Avtalet var emellertid så konstruerat att det var ytterst kostsamt för någon av parterna att lämna samarbetet. För Lion var den enda möjligheten att finna någon aktör som var villig att gå in i rederiets ställe i samarbetet med de tyska intressena. Även i detta engagemang kom DFDS att ersätta Lion. Albert Bonnier jr kommenterade detta i ett brev till Lions vd Hans Laurin i april 1981:

"Sedan vi nu lyckligen gjort avslut med såväl tyskarna och danskarna om Prinzenlinjen respektive Helsingborg-Grenå, återstår att tillse och åtgärda resterande delar av Lion Ferry AB på bästa sätt. Däri ingår som tunga och betydelsefulla poster linjen Varberg-Grenå med E III:an (*Europafärjan III*, förf kommentar), *Svealand*, *Gustav Vasa* samt den resterande administrationen i Halmstad.

Som Du är medveten om, önskar vi denna avveckling gjord i ett relativt snabbt tempo, dock utan att rucka på kravet att uppnå bästa möjliga ekonomiska resultat."⁶²

M/S *Svealand* var ett specialfartyg för transport av järnvägsvagnar och trailers. Genom avtal med SJ hade färjan gått chartrad till den sista augusti 1981, men från detta datum behövdes en alternativ sysselsättning för *Svealand*, eller en försäljning. Som en konsekvens av varvspolitikken hade nämligen SJ beslutat att tidigarelägga en beställning på en ny färja och man hade därför inte längre något behov av *Svealand*.⁶³

I väntan på en lämplig uppgörelse lades fartyget upp. Ett sovjetiskt rederi – Sowfracht – visade i detta läge intresse för att ta över *Svealand*, men detta blev inte av. Det tyska rederiet Reinecke gav emellertid ett konkret bud på färjan som företagsledning och ägare var beredda att acceptera. Vid MBL-förhandlingarna stötte man dock på motstånd då Sveriges Fartygsbefälsklubb motsatte sig en försäljning till utländska intressen och i stället förordade en försäljning till det svenska rederiet Nordö i Malmö. Detta hade dock enligt Lions ledning misslyckats med att ge ett konkurrenskraftigt bud. MBL-förhandlingarna avbröts utan att parterna kunde enas. Inte heller de tyska intressenterna lyckades slutföra förhand-

lingarna med Lion och nya förhandlingar återupptogs därför med Nordö vilket slutligen ledde till ett kontrakt i december 1981.⁶⁴

Av Lion Ferry återstod efter dessa försäljningar inte särskilt mycket av verksamheten. Tillgångarna utgjordes i första hand av *Europafärjan III* som trafikerade sträckan Varberg–Grenå samt *Gustav Vasa* som var ut-chartrad till den 30 april 1983. Lions vd Hans Laurin visade då tillsammans med några närstående personer intresse för att ta över *Europafärjan III* och driva linjen Varberg–Grenå vidare. I början av juli formulerades ett letter of intent mellan Bonnierföretagen och köparna, men i slutskedet av dessa förhandlingar dök en ytterligare spekulant upp, vilket visas av följande brev från Bofös vice vd Jan de Verdier till vd Olle Måberg:

"Bifogat finner Du nu ett Letter of Intent som är ett genomarbetat konkret förslag från Hans Laurin för övertagande av Lion Ferry AB. Morgondagens möte bör leda fram till en överenskommelse som vi därefter skulle kunna underteckna.

Samtidigt ber jag få meddela Dig att Dan Stena Olsson i Stena har sökt mig, och vi har överenskommit att han tillsammans med två av sina närmaste män kommer i morgon tisdag e.m. kl 14:30. De har hört på någon väg att Hans Laurin står i begrepp att köpa Lion Ferry AB, och önskar nu vara med i diskussionerna för ett övertagande för egen räkning. Situationen kan bli något komplicerad, varför Du och jag bör ha en diskussion mellan mötet med Laurin och Stena."⁶⁵

Dessa förhandlingar med Stena genomfördes snabbt och med ett lyckosamt resultat. Enligt överenskommelsen skulle Stena överta *Europafärjan III* och linjen Varberg–Grenå för 51 mkr per den sista augusti 1982. Datum för övertagandet var viktigt eftersom linjen under sommarmånaderna seglade in en vinst på 14–15 mkr för att under resten av året göra motsvarande förlust. Utöver detta åtog sig Stena Line att annonsera för två mkr i Ählén & Åkerlunds veckopress. Det ekonomiska resultatet för Bonnierföretagen av denna affär överträffade sannolikt alla förväntningar. Stenas bud skulle totalt ge ca 65 mkr, vilket bedömdes som mer än vad *Europafärjan III* faktiskt var värd och avsevärt mer än det bud som hade kommit från Lion Ferrys ledning och som låg på 42,6 mkr.⁶⁶

Efter denna affär återstod endast ett fartyg – *Gustav Vasa* – i Lion Ferry. *Gustav Vasa* var chartrad för trafik av TT-Saga linjen, men redan under chartertiden hade diskussioner inletts med både grekiska och brittiska intressenter om ett köp av fartyget. Slutligen såldes dock *Gustav Vasa* till det färöiska rederiet Smyril Line i mars 1983 för 85 mkr, vilket var något mer än vad man tidigare kalkylerat med vid Lion Ferry.⁶⁷

En slutbedömning av Lion Ferrys totala ekonomiska betydelse för Bonnierföretagen visade att det ekonomiska resultatet sedan verksamheten startade fram till och med 1982 hade gett ett underskott på ca 25 mkr. Skulderna, valutakursförändringarna och räntekostnaderna hade varit betungande för både Lion och Bonnierföretagen men tack vare att fartygsförsäljningarna resulterat i stora kalkylmässiga vinster räddades resultatet någorlunda.⁶⁸



Europafärjan III levererades av Werft Nobiskrug i Rendsburg 1974. Färjan kunde ta cirka 1 200 passagerare och 400 personbilar.

Grafoprint och Solna Offset

Genom att Grafoprint – med dotterbolagen Solna Offset och Duni – var börsnoterat intog företaget en särställning i Bonniersfären. Styrningen av Grafoprintkoncernen var inte lika direkt som för den övriga delen av koncernen, även om släkten Bonnier i egenskap av huvudägare naturligtvis hade ett starkt engagemang för koncernen. När etableringen av Grafo-printkoncernen tog fast form valdes företag att ingå i koncernen – Billingsfors, Solna Offset och Duni – som förväntades ha en stark utvecklingspotential och som skulle vara attraktiva för externa intressenter att placera pengar i.

Redan innan börsnoteringen var ett faktum visade sig dock detta vara en grov misräkning, eftersom all tre företagen drabbades av lågkonjunkturen. Dunis problem var emellertid av övergående natur och relativt snart visade detta företag en stark utveckling. Billingsfors problem var djupgående och strukturella, men genom en försäljning undvek Grafo-print kostsamma investeringar i denna del av koncernen. Solna Offset hade tidigare uppvisat positiva vinstsiffror, men i samband med börsnoteringen drabbades även detta företag av problem. Efter en brand 1975 kom Solna Offset att dras in i branschens strukturella problem, vilka kom att påverka såväl Grafoprints som Bonnierföretagens ekonomi.

Förvaltningen av Grafoprint skilde sig från Bonnierföretagens dotterbolag. Redan från början hade Grafoprints styrelse en stark position. Inför börsintroduktionen av Grafoprint hade Bonnierföretagen haft kontakter med S-E-Banken för att få synpunkter på styrelsens utformning. Bonniers hade då fått det tydliga budskapet att familjen inte borde dominera styrelsen – trots att man var den särklassiskt största ägaren.⁶⁹ För att tona ned släkten Bonniers betydelse i styrelsen avstod Albert Bonnier jr från att ingå i denna. Det var i stället Johan Bonnier och Gerard Bonnier – ersatt av Pontus Bonnier 1985 – som kom att representera släkten. Utöver detta var Bofös vd – Jan de Verdier respektive Olle Måberg – ordinarie styrelseledamot.

Detta innebar dock inte att Albert Bonnier jr inte var engagerad i koncernens utveckling. Han hade inte samma direkta kontakter med styrelsens medlemmar, som han hade haft om han suttit i styrelsen. Man kan dock förutsätta att han informerades om händelsutvecklingen av koncernens representanter, och han kom särskilt att engageras i samband med Solna Offsets ekonomiska problem. För Albert Bonnier jr var kanske inte heller styrelsearbetet det mest väsentliga. I likhet med andra företag agerade Albert Bonnier jr genom kontakter med de anställda i företagen. Både i Duni och Solna Offset hade han nära relationer till vd, och med andra befattningshavare i koncernen. Han var också delaktig i tillsättandet av såväl vd som styrelseordförande i Grafoprint. Under Ulf af Trolles och Kjell Brändströms tid som styrelseordförande var också kontakterna med Albert Bonnier jr omfattande.

I en utvärdering av Solna Offsets problem som Albert Bonnier jr gjorde 1987 var han emellertid inte nöjd med hur styrelse och ledning hade fungerat fram till 1984. Hela Grafoprints första styrelse inkluderande ordförande Ulf af Trolle hade saknat de nödvändiga fackkunskaperna om grafisk industri. Solna Offsets vd Bengt Frid hade efter kontroverser med Ulf af Trolle också lämnat sin post 1980. Varken den nya vdn eller styrelseordföranden lyckades heller få företagets ekonomi på fötter.⁷⁰ Albert Bonnier jr förefaller i efterhand ha gett Grafoprints styrelse och Solna Offsets ledning huvudansvaret för de problem som drabbade Solna Offset. I själva verket befann sig dock Solna Offset på en marknad som var i snabb förändring och där det krävdes radikala åtgärder för att företaget skulle kunna överleva.

Periodvis förefaller Bonnierföretagens styrning av Grafoprint emellertid ha blivit väl intensiv. Grafoprints ekonomichef och styrelseledamoten Håkan Zetterström meddelade i samband med att han avsåg att lämna Grafoprints styrelse 1983 att han var rädd för att bolaget skulle få kritik från Stockholms fondbörs. Orsaken till detta var framför allt den osäkerhet som fanns vad gällde former för information till huvudägaren samt hur denna styrde besluten i Grafoprint.⁷¹

Händelsutvecklingen efter det att Billingsfors bruk avyttrats är ett tydligt exempel på hur Albert Bonnier jr kunde påverka Grafoprints utveck-

ling. Redan under vintern 1978 inleddes arbetet med att bredda Grafo-printkoncernen. Efter Billingsfors försäljning till Vänerskog ansåg Albert Bonnier jr och Grafoprints styrelse att koncernen behövde ett "tredje ben" att stå på. Genom försäljningen av Billingsfors hade också koncernens ekonomi förbättrats så pass att ett företagsförvärv var ekonomiskt möjligt. Arbetet med att utvidga koncernen förefaller ha inletts under februari/mars 1978 bland annat genom annonser efter företag i dagspress och Familjeföretagens Förenings annonsblad. Det är dock osäkert om detta skedde på Albert Bonnier jrs initiativ eller av Grafoprints styrelse. Dessa annonser gav ett stort antal svar, men inget riktigt intressant objekt. Kontakter togs då med banker, konsulter, revisionsbyråer och professionella företagsförmedlare. Detta gav ett bättre resultat och i vissa fall inleddes till och med förhandlingar. Sammanlagt fick Grafoprint genom dessa kontaktåtgärder tips om cirka 200 företag aktuella för förvärv och av dessa bedömdes 5-10 procent vara intressanta objekt.⁷²

Efter en genomgång av den egna likviditeten och företags möjligheter att lyfta lån hos olika banker konstaterade Albert Bonnier jr att det tillgängliga kapitalet för ett företagsförvärv uppgick till minst 25-30 mkr.⁷³

Frågan om ett företagsförvärv diskuterades också i Grafoprints styrelse och bland annat presenterades några riktlinjer för vilka typer av företag som kunde vara intressanta. För att inte skapa onödiga begränsningar eller fördröja ett förvärv gjordes dessa ramar mycket vida.

- Framför allt sökte man efter företag med väl fungerande ledningsfunktioner och god långsiktig lönsamhet som kunde förstärka koncernen.
- Misskötta och olönsamma företag kunde också vara intressanta om de efter förvärvet sanerades och därefter såldes eller drevs vidare inom koncernen. En förutsättning var dock att de personella resurserna inom koncernen i så fall förbättrades.
- Främst borde man satsa på att förvärva företag som kunde bilda dotterbolagsgrupper som var organisatoriskt uppbyggda som Duni Bilå eller Solna Offset. Detta innebar att man borde undvika köp av företag som hade litet verksamhetsmässigt samband.
- För att öka koncernens riskspridning borde man söka efter företag i andra branscher än där koncernen redan var verksam.
- Man borde inte köpa företag med en omsättning mindre än 40-50 mkr, såvida de inte kunde föras samman med andra företag.
- Köp av hela företag eller åtminstone så stor del att konsolidering av det förvärvade företaget kunde ske i koncernens balansräkning var eftersträfvansvärt.⁷⁴

Sökandet efter företag att förvärva skedde från Grafoprint centralt men också från de båda dotterbolagen Duni Bilå och Solna Offset. För dotterbolagen var detta ett viktigt moment i utvecklingen av respektive verksamhet, men det bidrog egentligen inte till utvecklingen av koncer-

nens "tredje ben".

Även Bonnierföretagen engagerades starkt i utvecklingen av Grafo-prints tredje verksamhet. Under andra hälften av 1978 förefaller Bofös vice vd Clas Reuterskiöld ha haft det direkta uppdraget att hitta ett företagskomplement till Grafoprint.

Under sommaren och hösten 1978 hade Grafoprint och Albert Bonnier jr ringat in ett antal företag som kunde vara intressanta att förvärva.⁷⁵

Åsiverken AB var ett skeppsvarv för bogserbåtar, färjor och mindre specialfartyg. Årsomsättningen var cirka 30 mkr och resultatet låg stabilt på 4–6 mkr per år. Företaget hade dessutom en överlikviditet på cirka 10 mkr.

AB Kranlyft var ett agenturföretag för mobila kranar. Årsomsättningen hade ökat snabbt under 1970-talet och uppgick 1976–77 till drygt 70 mkr och vinsten till cirka fyra mkr.

Sektionsbyggarna Oresjö AB tillverkade olika typer av sektionshus, framför allt skolor, barnstugor, vårdbyggander och kontor. Årsomsättningen var cirka 40 mkr och resultatet uppgick till 2–3 mkr.

Gustaf Horwitz Försäljnings AB var ett handelsföretag vilkas viktigaste varumärke var Jockey. Omsättningen låg kring 75 mkr och resultatet uppgick till mellan tre och fem mkr.

Vårgårda Armaturfabrik och **AB Bakker** var två företag inom AGAs värmedivision som var planerade för försäljning. Tillverkningen bestod av sanitetsarmatur och värmeelement. Vårgårda Armaturfabrik skulle kunna samordnas med konkurrenten **Mora Armaturfabrik** som också var till salu. I detta företag uppgick årsomsättningen till cirka 40 mkr och resultatet till tre mkr. Ägarna verkade dock ha en överdriven uppfattning om företagets substansvärde varför Albert Bonnier jr bedömde det som svårt att komma fram till ett avslut.

City Factoring var ett factoringbolag som uppvisade synnerligen god vinstutveckling. Resultatet om ca två mkr motsvarade en avkastning på drygt 20 procent på det arbetande kapitalet. Genom att bolagets kundkrets främst utgjordes av mindre företag som hade svårt att få lån från bankerna var dock kreditriskerna relativt stora.

Inget av dessa företag var särskilt stort. I de flesta fall låg substansvärdet kring cirka 10 mkr. Gemensamt för företagen var också att de inte hade någon egentlig koppling till Grafoprints övriga verksamhet. Efter en noggrann analys av Åsiverken – som i och för sig var ett välskött företag – agerade emellertid Albert Bonnier jr. Han menade i ett brev till Clas Reuterskiöld att reaktionen på Grafoprints förvärv av ett sådant företag kunde bli alltför stark.

"Som jag sade Dig under vårt samtal tycker jag närmast att det är genant att Grafoprint vid sitt första företagsförvärv '1978 köper ett varv utan utvecklingsmöjligheter och utan vare sig direkt eller indirekt samband med Grafoprints övriga företag'.

Dock vill jag gärna erkänna att min erfarenhet av börsreaktioner är för liten

för att jag helt objektivt skall kunna bedöma hur denna Grafoprints första affärskonsolidering uppfattas. Min egen bedömning är däremot att ett förvärv av Åsiverken knappast kommer att påverka börskursen överhuvudtaget eller i värsta fall negativt...

Skulle Grafoprints styrelse besluta att inköpa Åsiverken mot min rekommendation, vill jag föreslå att styrelsen överväger att lägga upp affären så att den inte behöver offentliggöras förrän Grafoprint genomfört och offentliggjort något annat mer affärsmotiverat och affärsdynamiskt företagsförvärv.⁷⁶

Under fortsättningen av hösten 1978 hade Albert Bonnier jr nära kontakter med Clas Reuterskiöld i hans arbete med att utveckla Grafoprints verksamhetsbas. Det visade sig dock att det var svårt att finna företag som passade in på de kriterier som ställts upp och som samtidigt passade Albert Bonnier jr. Grafoprints styrelseordförande Ulf af Trolle konstaterade i ett brev till Albert Bonnier jr den 19 december 1978:

"Det är riktigt, att vi inte kunnat presentera något tredje ben som stämmer med Dina önskemål, men det innebär inte att vi saknat tid eller inte ägnat oss åt frågan. Sanningen är den att det idag är ytterligt svårt att hitta något objekt, som i princip är likvärdigt med de två ben som vi har, och som samtidigt är till salu. Det är också en begränsning, att vi f.n. endast kan överväga köp mot kontant betalning."⁷⁷

Medan Clas Reuterskiöld koncentrerade sina insatser på att söka uppköpsobjekt bland mindre och medelstora företag företog Ulf af Trolle en genomgång av vilka börsnoterade bolag som kunde var aktuella att förvärva. Han konstaterade att det var mycket få objekt som var intressanta. Dels gjorde lågkonjunkturen att vinstnivåerna var låga och i vissa fall hade företagen drabbats av strukturella problem. Ett inköpt företag skulle inte tillnärmelsevis kunna visa samma resultat som Grafoprints kärnverksamheter. Svårigheten med att finna intressanta uppköpsföretag ledde till följande konstaterande hos Ulf af Trolle:

"Ibland har jag f.ö. den kätterska tanken, att det vore helt fel att satsa på ett tredje ben utan istället lägga alla pengar på att utveckla nuvarande verksamhetsgrenar, t.ex. genom att köpa upp tillräckligt mycket av svensk förpackningsindustri för att kunna genomföra den höjning av priserna som behövs för att även Sprinter Pack skall bli lika lönsamt som den övriga verksamheten."⁷⁸

Albert Bonnier delade inte denna uppfattning. Han tyckte inte svårigheterna med att hitta ett "tredje ben" skulle förhindra att man sökte vidare bland tänkbara företag. Tvärtom ville han intensifiera sökandet, eftersom det var bråttom att hitta ett lämpligt komplement.⁷⁹ Det visade sig dock relativt snart att Albert Bonnier jr fick ändra inställning. Svårigheten med att hitta lämpliga företag att förvärva, lågkonjunkturen och de tilltagande ekonomiska problemen för Solna Offset minskade Grafoprints möjligheter till företagsförvärv. I stället fick allt mer kapital satsas på att rädda Solna Offset.



Clas Reuterskiöld anställdes i koncernen 1969. Från 1974 till försäljningen 1977 var han vd vid Billingsforskoncernen. I samband med försäljningen inträdde Reuterskiöld som Grafoprints vd. Från september 1978 var Reuterskiöld andre vice vd vid Bonnierföretagen.

Solna Offset befann sig i slutet av 1970-talet och början av 1980-talet i ett utsatt läge framför allt som en effekt av de strukturella förändringar som branschen genomgick. I de flesta industriländer betraktades press-tillverkning som en mogen bransch vilket fick marknaden att stagnera. De akuta problemen för Solna Offset kunde sammanfattas i fem punkter:

- Företaget hade en marginell roll genom att man saknade produkt- och marknadsområden där man var dominerande.
- Inom den närmaste framtiden hotades Solna Offset även av minskande marknadsandelar, eftersom de stora tillverkarna Goss, Harris, Heidelberg, Roland/Man och Koebau/Albert stärkte sina positioner genom bland annat bredare tillverkningsprogram.
- Solna Offset hade jämfört med de dominerande aktörerna ett smalt tillverkningsprogram. Eftersom Solnas produkter befann sig i ett kvalitets- och prismässigt mellanläge utsattes man dessutom för konkurrens från flera håll.
- Solna Offsets finansiella situation hade dessutom successivt försämrats eftersom den smala kapitalbasen inte räckte för att stå emot vinstminskningar.
- Företaget hade dessutom produktionsproblem på flera områden.⁸⁰

I detta läge fanns två huvudsakliga strategier. Solna kunde antingen motverka de aktuella problemen genom att vidga sin affärsbas – ett utvidgat produktionsprogram eller samarbete med andra företag – eller acceptera sin marginella roll och tillämpa en företagspolicy som var anpassad efter hur de stora aktörerna på marknaden agerade. Om man valde det senare alternativet skulle friheten för företaget begränsas kraftigt.

De stora tillverkarna hade knutit återförsäljare till sig och det hade blivit allt svårare för Solna Offset att utan försäljningsorganisation nå ut på den internationella marknaden. För att motverka detta borde Solna Offset köpa eller samarbeta med något eller några konkurrerande företag.

Under slutet av 1970-talet expanderade också Solna Offset sitt produktionsprogram genom företagsförvärv. År 1978 köptes den brittiska tillverkaren T C Thompson & Son Ltd. Genom detta kom Solna Offsets arkprogram att tillföras en press med en dimension som man tidigare inte haft. Arkpressen gavs namnet Solna 154 när den införlivades med Solna Offsets produktprogram. Två år senare gjordes också ett förvärv för att stärka Solna Offsets position som tillverkare av rulloffsetpressar genom köp av den amerikanska tillverkaren King Press. Förvärvet skulle inte bara utveckla Solnas rullpressavdelning utan också bidra till att underlätta inträdet på den amerikanska marknaden.⁸¹ Bakom denna strategi låg en önskan från företagsledningen att dra fördel av de mest expansiva marknaderna – framför allt den snabbt expanderande marknaden för stora rullpressar. Genom det egna produktsortimentet hade man redan ett namn som tillverkare av små och medelstora arkpressar, vilka inte berördes särskilt mycket av förändringar i de strukturella efterfrågeförskjutningarna.

Även om strategin i princip var riktig gav den inte önskat resultat. Efter rekordåret 1978 då Solna Offset uppvisade ett positivt resultat efter finansiella intäkter och kostnader på 26 mkr, följde nämligen en period av sex förlustår (se tabell III:2). Problemet var dock inte att det inte gick att sälja Solna Offsets produkter. Även under de svaga kon-

junkturåren 1979 – 82 växte Solna Offsets omsättning stabilt, medan resultat försämrades. Till och med under det resultatmässiga bottenåret 1983 ökade faktureringen med 17 procent. Mot denna bakgrund var det särskilt viktigt att se över pris- och kostnadsutvecklingen för att om möjligt motverka den negativa utvecklingen, men också att undersöka möjligheterna för prishöjningar.

Tabell III:2. Solna Offsets resultat efter finansiella intäkter och kostnader i mkr 1977–1989

1977	9	1982	- 16	1987	-190
1978	26	1983	- 72	1988	- 73
1979	- 6	1984	- 16	1989	-114
1980	- 8	1985	6		
1981	- 16	1986	7		

Källor: Grafoprint årsredovisningar 1977–1986, Bonnierföretagen årsredovisningar 1987–1989

Ett problem med den svenska tillverkningen hade varit att personalen vid Stockholmsfabriken bytt arbete alltför ofta. Den instabila personalsituationen orsakade en hel del merkostnader för företaget och för att motverka detta samt för att utnyttja det statliga etableringsstödet, hade man redan tidigare förlagt en del av tillverkningen till Valdemarsvik. Åren 1979/80 förlades även en del av Solna Offsets tillverkning till Motala som i kraft av sin verkstadsindustriella tradition kunde erbjuda kvalificerad arbetskraft.

Under början av 1980-talet skedde också en kraftig neddragning av lagerhållningen för att minska dess kostnader. Detta fick inte helt lyckade effekter eftersom produktionen därigenom skars ned så att det skapade flaskhalsar i komponentförsörjningen. Under 1983 visades detta tydligt då företaget drabbades av omfattande leveransförseningar, vilket i sin tur påverkade betalningar och resulterade i ökade finansiella kostnader. Ett annat viktigt problem för företaget var svårigheterna att få tillförlitliga kostnadsuppföljningar och möjligheter att analysera olika produkters täckningsbidrag. Storleken av detta problem torde dock inte ha framgått förrän mot mitten av 1980-talet.

För att lösa de akuta finansiella problemen genomfördes 1982 en försäljning av Solna Offsets brittiska dotterbolag – verksamheten hade egentligen aldrig integrerats med koncernens övriga rörelser – och påföljande år såldes även Solna Offsets produktionslokaler i Häggvik till Proventuskoncernen. Detta gav ett ordentlig kapitaltillskott men innebar att Solna Offset fortsättningsvis tvingades betala hyra för lokalerna och leasinggift för utrustningen.

Grafoprint och huvudägaren Bonnierföretagen stod i och med de ökade förlusterna inför ett vägval. Antingen skulle man engagera sig för en finansiell rekonstruktion, eller så skulle man mer aktivt försöka avyttra Solna Offset. I realiteten kom man att välja båda alternativen.

I början av 1984 deklarerade Investment AB Proventus ett intresse för att förvärva Grafoprints hela aktieinnehav i Solna Offset. Förutsättningarna för en sådan affär var att

- hela köpeskillingen om 50 mkr kunde erläggas med aktier i Proventus, vilket skulle ge Grafoprint en ägarandel om 11 procent av Proventus aktiekapital.
- Solna King såldes till det amerikanska bolaget PEC Corporation eller annan intressent.
- Proventus kunde rikta en nyemission till Bofö om 25 mkr för att ytterligare förstärka Solna Offsets kapitalbas.

Proventus ville inleda denna affär med ett letter of intent redan under januari månad. I mars skulle sedan emissioner och betalning kunna genomföras. Samtidigt skulle Proventus få rätt att företräda Solna Offset vid försäljningen av Solna King i USA.⁸²

Frågan om Solna Offsets försäljning till Proventus behandlades av Torsten Ekström och Olle Måberg vid Bonnierföretagen, samtidigt som man hade kontakter med Grafoprints styrelseordförande Kjell Brändström (avgående) och Arne Lundin (tillträdande) och med Albert Bonnier jr.

Under januari 1984 visade sig dock förlusterna vid Solna bli mer omfattande än man tidigare kalkylerat – 62 mot 55 mkr. Samtidigt fanns en stor osäkerhet i redovisningen och det ansågs nödvändigt att kostnadsuppföljningen och redovisningen förbättrades. Albert Bonnier jr konstaterade i sin sammanfattning och genomgång beträffande Solna Offset den 20 januari att:

"Diskussionen uppenbarade för flera av deltagarna överraskande, närmast chockerande, brister i de flesta av företagets redovisnings- och administrativa rutiner.

Detta innebär att företagets verkställande direktör varken kan utföra sin ekonomiska ledning på rätt sätt eller koncentrera sig på angelägna marknadsfrågor" ...⁸³

Ett annat stort problem för företaget var att utvecklingsriktningen inte var klart utstakad. Albert Bonnier jr konstaterade att

"Den splittring i ledningen som idag synes uppenbar – synpunkter från många och divergerande håll – torde ej vara en optimal arbetsordning för företagets verkställande ledning. Styrelsen för Solna bör därför på lämpligt sätt kompletteras, varvid den nu utsedde nya ordföranden, Arne Lundin, åtagit sig att ge företaget den tid och utgöra den kraft till stöd för den dagliga ledningen som situationen kräver."⁸⁴

Samtidigt som dessa administrativa och ekonomiska problem uppdragades fortsatte förhandlingarna med Proventus om ett köp av Solna Offset. I mitten av februari hade man nått fram till ett förslag till utformning av ett letter of intent som respektive styrelse kunde ta ställning till vid slutet av månaden. Efter de ökade förlusterna i Solna Offset hade Proventus reviderat sitt bud med 6,5 mkr till 43,5 mk. Jämfört med Bofös krav fanns dock en skillnad i synen på priset om cirka 15 mkr.⁸⁵

Den fördröjning av affären som den osäkra ekonomin och svårigheterna för köpare och säljare att komma överens innebar, ledde under våren 1984 till en misstro mot Solna Offset på marknaden. Flera tänkbara kunder, som övervägt ett köp av en Solnapress hade avstått i avvaktan på att ägarfrågan skulle klarna. Sedan hösten 1983 hade det varit känt att Grafoprint ville sälja Solna Offset och under tre månader hade förhandlingar förts med Proventus. En förändring av ägarsituationen måste ske snabbt och i detta läge var ett köp av Solna Offset från Bonnierföretagen en möjlig lösning.⁸⁶ En sådant övertagande skulle också underlätta en senare försäljning till Proventus.

Ingen av dessa transaktioner kom dock att genomföras omedelbart. Inom släkten Bonnier diskuterades nämligen om försäljningen till Proventus var en bra lösning. Johan Bonnier, som var vice ordförande i Grafoprint, menade att det skulle vara möjligt att förbättra företagets läge med den nya ledningsorganisationen. Han lyckades övertyga även styrelseledamoten Björn Nordstrand om detta och slutligen också Albert Bonnier jr. Det fanns dock även andra invändningar mot Proventus som köpare. Företaget hade inte det bästa ryktet och en likvid i form av Proventus aktier uppfattades ha ett osäkert framtida värde. Officiellt föll dock affären på att Bonnierföretagen inte ville agera garant för ett förlagslån till Solna Offset.⁸⁷

Intresset från Bonnierföretagen för att sälja Solna Offset kvarstod trots detta, förutsatt att rätt köpare dök upp. Under de följande åren hade Bofö-direktören Torsten Ekström som uppdrag att hitta en lämplig fusionspartner till Solna Offset. Kontakter togs också med ett flertal tryckpresstillverkare, men inget av detta ledde till något konkret.⁸⁸

Efter den avbrutna affären med Proventus stod ägarna inför kravet att på egen hand konsolidera och utveckla Solnas rörelse. Någon direkt åtstramningsstrategi tillämpades dock inte, utan snarare förbättring genom expansion och prishöjningar. Resultatet blev också relativt positivt med en förbättring bland annat inom det tidigare problemområdet rullpressar.⁸⁹ Målet om ett nollresultat nåddes dock inte utan verksamheten visade fortfarande ett negativt resultat om 16 mkr (se tabell III:2).

I och med att en ny styrelse för Grafoprint och en ny ledning för Solna Offset tillträtt 1984 ökade Bonnierföretagens engagemang för företaget. Rekonstruktionen och reetableringen av Solna Offset leddes av Albert Bonnier jr och Olle Måberg, men vid sidan av dessa kom Torsten Ekström och Arne Lundin, Dunis vd och Grafoprints nye styrelseordfö-

rande, att spela en viktig roll för rekonstruktionen.⁹⁰

Under 1960- och 70-talen skedde en omfattande satsning på rotationspressar som fick draghjälp av den expanderade internationella marknaden. Denna bidrog emellertid till att arkpressprogrammet inte blev fullständigt. Samtidigt var det den lilla ursprungliga arkpressen på 24–25 tum som gett det bästa ekonomiska resultatet och som också sålt bäst på den internationella marknaden. Den 64 centimeters arkpress som tagits fram hade inte nått samma framgångar. I ett försök att ge Solna Offset en position även för stora arkpressar inleddes vid mitten av 1980-talet utvecklingsarbetet på en 72 centimeters press. Genom att erbjuda avancerade tillbehör och flexibilitet i pressens utförande skulle det vara möjligt att ge Solna en tydligare nisch. Att fortsätta att konkurrera med de stora leverantörerna genom att tillverka och sälja standardbetonade pressar skulle inte fungera. Denna strategi innebar även en tydligare koncentration på de marknader där Solna Offset redan var etablerat – det vill säga Västeuropa och Nordamerika. Genom att avstå från marknader där utvecklingsmöjligheterna var begränsade skulle företagets kostnader minska och kapital skulle i stället kunna användas för att förbättra kundservicen på de viktiga marknaderna.⁹¹

"Vi måste därför inse att vår styrka skall ligga i något som skiljer oss från konkurrenterna och att detta inte är att producera pressar med samma metoder och teknikinhåll som alla andra.

Vår styrka skall ligga i att kunna skraddarsy produkten vad avser grundpress och avancerade tillbehör samt ha bättre kunskaper och högre flexibilitet än våra konkurrenter vad avser att tillgodose små och medelstora kommersiella tryckeriers behov."⁹²

För Albert Bonnier jr innebar denna produktkoncentration inte nödvändigtvis att tillverkningen av arkpressar skulle fortsätta. En snabb utveckling av detta produktprogram skulle innebära utvecklings- och marknadsföringskostnader på 10–15 mkr per år under ett antal år och ett alternativ till denna kostnad var att sälja arkpresstillverkningen till en aktör som kunde garantera produktionen under de kommande tre åren. En fortsatt satsning på rotationspressar skulle i sin tur kräva en betydande koncentration på kvalitet och nytänkande. De bästa konstruktörerna måste engageras i utvecklingsarbetet, samtidigt som kostnaderna med nödvändighet måste hållas ned för att skapa konkurrenskraftiga produkter.⁹³

Under våren 1987 inleddes också diskussioner med det amerikanska företaget AM International Inc om ett förvärv av Solnas arkpresstillverkning. Denna affär kom dock inte att fullföljas, i stället lämnade Bonnierföretagen i maj 1987 ett bud på hela Solna Offset och affären genomfördes efter att Bofös och Grafoprints styrelser gett sitt samtycke, med retroaktivt tillträdesdatum 1 januari 1987.

Genom köpet av Solna Offset förbättrades möjligheterna för en långsiktig rekonstruktion av företaget. Fokuseringen på kortfristiga resultat

som påverkat ägaragerandet då företaget var en del i en börsnoterad koncern blev mindre viktig. Köpet innebar också att Bonnierföretagens soliditet försämrades med cirka fyra procent, eftersom man tog över en del av Grafoprintkoncernens skulder, motsvarande cirka 500 mkr. Med tanke på den finansiella styrka som Bofö uppvisade mot slutet av 1980-talet var dock inte detta något avgörande problem. Den kvarvarande delen av Grafoprintkoncernen – det vill säga Duni – fick genom denna affär en betydande finansiell styrka och möjlighet till fortsatt positiv utveckling.

Efter Bofös köp av Solna-gruppen inleddes omedelbart arbetet med att förbereda arkpresstillverkningen för en försäljning, bland annat genom ett färdigställande av den nya Solna 72-maskinen. Samtidigt inleddes planeringen för att förstärka Solna Offsets rykte som tillverkare av rotationspressar. Rullpressar för små- och medelstora tidningsföretag var också den verksamhet som gav det största ekonomiska tillskottet.⁹⁴

Efter Bonnierföretagens förvärv av Solnaföretagen inleddes en omfattande anpassning och strukturförändring av bolagets verksamhet. Tillverkningen i Stockholm lades ned, på grund av de ständigt återkommande produktionsproblemen. I stället koncentrerades all komponenttillverkning till Valdemarsvik, medan sammansättningen av färdiga pressar skedde i Motala.⁹⁵

Detta omstruktureringsarbete innebar betydande kostnader och efter två år av positiva rörelseresultat ökade förlusterna raskt till hela 190 mkr 1987 (se tabell III:2). Efter detta kom åter frågan om försäljningen av arkpresstillverkningen att få högsta prioritet. Det var dock inte denna del av Solnagruppens produktion som först hittade en köpare. I slutet av 1989 såldes i stället Solna Web (rullpresstillverkningen) till det amerikanska företaget Publishers Equipment Corp (PEC). Betalningen till Bonnierföretagen skedde i form av aktier i PEC och Bofös ägarandel i företaget ökade därigenom från 22 till 28 procent.⁹⁶

För arkpresstillverkningen (Solna Offset) var läget mer besvärligt. En ökad konkurrens och förseningar i tillverkningen av den stora arkpressen Streamline 72, gjorde att denna del av Solnas tillverkning fick en alltmer osäker framtid. I början av 1989 fattades därför beslutet att lägga ned tillverkningen av alla stora arkpressar för att i stället specialisera produktionen på den ursprungliga 24–25 tums arkpressen, som visade ett betydligt bättre täckningsbidrag.⁹⁷ Den slutliga lösningen på Solna Offsets problem kom i början av 1990, då företagets styrelseordförande Björn Nordstrand tillsammans med ytterligare tre Solna Offset-anställda övertog den kvarvarande verksamheten – tillverkningen av den lilla arkpressen – från Bofö.

I och med detta var Bonnierföretagens engagemang i tryckpresstillverkningen över. Bofös sammanlagda kostnader för Solna-engagemanget från slutet av 1970-talet till och med den avslutande försäljningen, uppskattades till cirka 950 mkr. Jämfört med detta framstår förlusterna på övriga industriverksamheter som ganska blygsamma. Bonnierföretagens

starka engagemang för Solnagruppen kan till en del förklaras av Albert Bonnier jrs starka intresse för verksamheten, men hängde också samman med de bedömningar som kontinuerligt gjordes av Solnas rörelse. Dessa visade visserligen på de kostnader som skulle uppkomma vid rationaliseringar och omstruktureringar, men förväntningarna på en betydligt bättre situation inom 1–2 år fanns alltid med i bedömningen. Ju mer kapital som sedan plöjdes ned i verksamheten desto svårare var det också att fatta nödvändiga avvecklingsbeslut. I den mogna bransch som tryckpress-tillverkningen representerade var det också svårt att finna någon lämplig aktör att avyttra verksamheten till.

De långsiktiga effekterna på industrirörelsen

Genom det tidiga 1980-talets kris hade Bonnierföretagens rederi- och industrirörelse drabbats av omfattande problem, vilket bidragit till att sänka koncernens soliditet avsevärt. Ett flertal företag hade uppvisat starkt fallande och till och med negativa resultat. I detta läge valde dock inte Bonnierföretagen att brådstörtat lämna den industriella sektorn. De förändringar som genomfördes kom – för industrirörelsen i dess helhet – att ske i flera steg:

- Den första åtgärden som tillämpades i alla krisdrabbade företag var naturligtvis att genom effektiviseringar, rationaliseringar och marknadsattsning försöka återfå lönsamheten. Denna process varade vanligen några år. Problemen kunde också, som i Lion Ferrys fall, vara strukturella, vilket gjorde räddningsförsöken i stort sett utsiktslösa.
- När företagen återfått sin lönsamhet var det möjligt att använda dem som försäljningsobjekt, men också att utveckla deras verksamheter. Vilken strategi som valdes berodde på det enskilda företags verksamhetsinriktning, samhörighet med övriga företag inom koncernen samt möjlighet att utvecklas ekonomiskt, men hängde också samman med ägarens – Albert Bonnier jrs – mer eller mindre rationella överväganden.
- Som en konsekvens av denna strategi såldes eller avvecklades flertalet utvecklingsföretag. I de flesta fall låg dessas verksamhetsinriktning vid sidan av de huvudverksamheter som Bonnierföretagen prioriterade. Ett undantag var dock Sangtec Medical som trots att det gick med förlust och gjort så under lång tid fanns kvar inom koncernen som utvecklingsbolag för att sedan utgöra basen i den nybildade medicinska divisionen. Även andra företag vilkas verksamhet bedömdes som för liten för att vara konkurrenskraftig eller som inte passade in i Bofös produktionstrategi hamnade på en mer eller mindre officiell försäljningslista. Bland dessa företag återfanns bland annat Frosta Fritid, Yngve Ek, Sprintergruppen och Solna Offset.
- Den industrirörelse som växte fram under 1980-talet var betydligt mer koncentrerad än tidigare. Den centrala styrningen var också mindre tydlig eftersom divisions- och företagscheferna förutsattes hantera

flertalet beslut som hade med den löpande verksamheten att göra. De ekonomiska målen var också tydligare och det var betydligt svårare att finansiera industriföretag genom bidrag från Bofö centralt, jämfört med 1960- och 70-talen.

- Successivt ökade medieverksamheten i betydelse på bekostnad av industrin. Trots detta kvarstod tanken om konglomeratet som en väg att fördela risker för koncernen. Det egentliga beslutet om att renodla Bofö till en mediekoncern togs inte förrän 1990, men i realiteten hade Bofö då redan i några år prioriterat mediesektorn. Tillkomsten av nya medier och den förändrade institutionella situationen på mediemarknaden gjorde att nya dörrar öppnades. Med de begränsade kapitaltillgångar som koncernen hade till sitt förfogande var det dock omöjligt att satsa på både industri och media. Det naturliga vägvalet var att driva de verksamheter där kompetensen var störst och där före taget traditionellt hade sina intressen.

Medieutveckling och omstrukturering

Tidskriftsverksamheten

Det stora problemet för tidskriftsutgivningen under 1960- och 70-talen hade varit att försvara och helst utveckla positionerna på veckotidningsmarknaden. Jämfört med 1950-talet föll dock såväl upplagor som vinst. För att kompensera bortfallet på veckotidningssidan satsade Bonniers under 1960-talet på special- och facktidningar och senare även affärstidningar. De ekonomiska problemen hade dock tornat upp sig och kring 1980 drabbades tidskriftsutgivningen av problem som liknade bokförlagets tio år tidigare:

- Kostnadsläget i tidskriftsutgivningen hade utvecklats negativt. Detta berodde dels på att redaktionerna för flera tidskrifter blivit för stora, men också på att kostnadsuppföljningen på tidskriftsnivå var undermålig.
- Kundernas läsvanor hade förändrats påtagligt, vilket framför allt drabbat veckotidningsmarknaden. Genom att Å&Å till stora delar var beroende av veckotidningarnas omsättning och resultat var en sådan utveckling en fara för både Åhlén & Åkerlund och Bonnierföretagen.
- I och med att veckotidningarnas upplagor minskade kraftigt blev det allt svårare att ekonomiskt motivera användningen av det egna tryckeriet, som i huvudsak var utrustat för djuptrycksteknik, lämplig för stora veckotidningsupplagor. Konkurrensen på tryckerimarknaden hade pressat priserna och inte minst internationellt var det möjligt att trycka till betydligt lägre kostnader. För månadspublikationer – vilkas lägre upplagor och högre krav på bildkvalitet motiverade produktion i offset – var det avsevärt billigare att söka sig ut på marknaden, än att använda företagets eget tryckeri. Ett produktionssystem som var baserat på tryckning av veckotidningar hade inte tillräcklig flexibilitet för den nya typen av tidskrifter.
- Miljö- och transportsituationen vid Åhlén & Åkerlunds tryckeri på Torsgatan var långt ifrån tillfredsställande. En utflyttning till nya lokaler blev allt mer nödvändig.

Dessa problem var till stora delar sammankopplade och för att lösa dem måste man se till hur Åhlén & Åkerlunds hela verksamhet skulle komma att förändras i framtiden. I juni 1979 avlämnades en rapport om hur Å&Ås tryckeri skulle kunna anpassas till den förändrade marknaden, men redan i början av 1980 betraktades denna undersökning som föråldrad. Den negativa upplagetrenden på veckotidningssidan gjorde att den framtida planeringen tydligare måste anpassas till en minskad produktionsvolym. I takt med att produktionens överkapacitet blev alltmer uppenbar reducerades också personalen i tryckeri och binderi. Detta löste

dock inte alla problem. Det stora antalet outnyttjade maskintimmar ökade nämligen de fasta kostnaderna per producerad enhet. Maskinparken var dessutom avsedd för stora upplagor, medan det var begränsade möjligheter att öka antalet ark – det var således svårt att öka antalet sidor i tidskrifterna. Det var även svårt att producera tidskrifter med hög kvalitet.⁹⁸

För att komma till rätta med dessa problem diskuterades flera alternativa lösningar. Den aktuella produktionsapparaten skulle kunna bytas ut och förbättras för att passa de nya produktionskraven. Produktionskapaciteten borde samtidigt dras ned till en lägre volym än vad som för tillfället var nödvändigt, för att ge utrymme för minskade upplagor eller tidskriftsnedläggningar. Därigenom skulle man minska risken för att stå med outnyttjad kapacitet.⁹⁹

Samtidigt som man internt såg över produktionssituationen anlätades ett antal konsulter från Institutet för företagsledning (IFL). Deras analys såg inte bara till Å&Ås egen produktionsapparat, utan försökte värdera situationen på tryckerimarknaden i dess helhet. I rapporten skisserade man tre alternativ för att lösa tryckeriets problem:

- Med vissa justeringar kunde det redan existerande tryckeriet behållas. Bland annat borde produktionskapaciteten sänkas till 80 procent av den totala produktionsvolymen, för att ge ökad möjlighet till kostnadsbesparande utläggningar av tryckning vid efterfrågetoppar.
- Det andra alternativet innebar en nyetablering av ett fristående stortryckeri som hade all den moderna utrustning som behövdes för att svara mot de olika krav på tryckalster som kunde uppkomma. Detta fristående företag skulle etablera kontakter inte bara med Å&Å utan även med andra förlag inom branschen. Företaget skulle också kunna etableras som ett joint venture mellan olika tidningsförlag.
- I det tredje alternativet föreslogs ett samordnat veckotidningsföretag med eget resultatansvar. Genom detta skulle man förhoppningsvis skapa bättre och närmare relationer mellan redaktioner och tryckeri.¹⁰⁰

På kort sikt blev lösningen att förbättra situationen vid det egna tryckeriet och att effektivisera verksamheten, men under hösten 1983 inleddes också diskussioner med Esselte om ett framtida tryckerisamarbete. Dessa diskussioner var egentligen en uppföljning av en utredning som genomförts redan i slutet av 1970-talet. Tanken var från början att Bofö och Esselte skulle bilda ett gemensamt ägt företag som skulle arrendera tryckerierna Å&Å-Tryck och Esseltes Rotogravyr. Under två år skulle man därigenom kunna testa hur samarbetet fungerade och förbereda verksamheterna för ett direkt samgående. Via det gemensamt ägda företaget skulle man även se över vilket tekniskt förnyelsebehov som fanns och hur man skulle förhålla sig till nya elektroniska system. Genom detta samarbete hoppades man också uppnå de fördelar som tidigare undersökningar pekat på, nämligen möjlighet till högre volymrabatter på papperspriser och personalreduktioner.¹⁰¹

Tabell III:3. Sålida tidningsexemplar i miljoner per helår
1972, 1978, 1981
(antal miljoner exemplar)

	1972	1978	1981
Veckotidningar	102,4	77,4	58,1
Specialtidningar	10,4	10,7	10,4
Krysstidningar	1,3	1,5	1,9
Affärstidningar	1,6	4,3	5,2

Källa: Å&Å intern statistik 23 augusti 1982

Under 1979/80 försämrades läget avsevärt för Å&Å och det stod alltmer klart att förlaget var på väg in i en djup kris. Lukas Bonnier kommenterade läget på följande sätt:

"Å&Å befinner sig i en situation som snabbt kan bli krisartad om inte åtgärder för att förhindra en sådan utveckling vidtas. Skälet är att vi på veckotidningssidan förlorat en mycket stor del av våra upplagor utan att hittills ha kunnat reducera våra kostnader proportionellt. Vi måste alltså fortast möjligt finna former för att ställa oss i förhållande till en radikalt förändrad – och försämrad – marknadsbild.

Hela veckotidningsmarknaden har under 70-talet förlorat i upplaga men vi ha förlorat mest, dels därför att vi inte haft några 'skvallertidningar' typ Hant i Veckan och Svensk Damtidning, dels därför att flera av våra tidningar vänt sig till en ungdomligare och därmed mindre 'veckopresstrogen' läsekrets än våra konkurrenter."¹⁰⁷

I detta läge gjordes en av de största nysatsningarna som Å&Å genomfört, nämligen veckotidningen *Reportage*, som startade sin utgivning under våren 1980 med Erik Westerberg som projektledare. Tidskriften var ett försök att modernisera hela veckotidningsbranschen, där ytterst litet hade hänt sedan introduktionen av *Året Runt* i slutet av 1940-talet. Tanken var naturligtvis också att *Reportage* skulle hjälpa till att vända den negativa upplagespiralen för Å&Ås veckotidningar. *Reportage* var tänkt som en bred familjetidning som styrdes av vad som nyhetsmässigt hade mest informationsvärde. I tidningen fanns således få fasta delar från nummer till nummer – med undantag för en särskild matspalt. Tidskriften skulle kunna attrahera såväl traditionella veckotidningsläsare som de som normalt inte konsumerade denna typ av underhållning – det vill säga veckotidningarnas "förlorade generation". De ekonomiska insatser som gjordes för att etablera denna tidskrift på marknaden var omfattande. Kostnaden låg mellan 20 och 30 mkr och bara marknadsföringen beräknades till 8 mkr. Förväntningarna var också höga. I ett första skede hoppades man nå en upplaga på 200 000 exemplar för att sedan växa till 400 000 exem-



Dagens Industri har varit en av Bonnierföretagens stora framgångar under 1980- och 90-talen. Vid sidan av tillväxten på den svenska marknaden fanns år 2000 DIs systertidningar i nio andra länder. Bakom Dagens Industris framgångar har Hasse Olsson varit en drivande kraft som chefredaktör och vd.

plar och därmed konkurrera med den största veckotidningen *Året Runt*.¹⁰⁸

Från början hade man hoppats kunna ge ut *Reportage* under en 18 månaders provperiod, men redan tidigt stod det klart att detta inte skulle vara möjligt. Med tanke på de stora insatser som redan lagts ned i projektet var det nödvändigt med snabba positiva resultat. Utgivningen kom därför att forceras, samtidigt som introduktionen skedde mitt under vad som verkade vara den djupaste svackan för veckotidningarna. Med nummer 15 i juni 1980, upphörde också utgivningen av *Reportage*, upplagan var då endast 30 000 exemplar.¹⁰⁹

Från första början var *Reportage* tänkt att ersätta tidningen *Se* och *Vecko-Journalen*. Detta var åtminstone Å&Ås styrelses beslut, men detta kom att rivas upp efter MBL-förhandlingar och de båda tidskrifterna fick leva vidare ytterligare en tid samtidigt som *Reportage* startades. Detta var dock en temporär lösning. Under våren 1981 gick *Se* upp i *Fib-aktuell*,

medan *Vecko-Journalen* ersattes av *MånadsJournalen* som åtminstone till en del hade vissa likheter med sin föregångare. *MånadsJournalen* kom också att bli en framgång. De sex första numren hade en genomsnittlig upplaga på 60 000 exemplar, medan *Vecko-Journalen* före nedläggningen endast nådde 48 000 exemplar.¹¹⁰

Detta var emellertid inte tillräckligt för att vända Å&Ås ogynnsamma utveckling och man tvingades vidta ytterligare kostnadsbesparande åtgärder. Anställningsstopp infördes samtidigt som man förberedde en personalreduktion på 225 personer genom naturlig avgång. De anställda hjälptes och uppmuntrades till omskolning och utbildning. Vidare begränsades honorarkostnaderna genom minskade inköp från frilansjournalister. Genom dessa åtgärder minskades också förlagets kostnader påtagligt.¹¹¹

Arbetet med att reducera såväl teknisk som redaktionell överkapacitet fortsatte med oförminskad fart under 1982. I samband med att Kaj Lagerström tillträdde som ny vd för Å&Å i maj 1982 infördes en ny organisationsstruktur. I den nya organisationen skapades mindre och effektivare enheter, där de olika delarna hade bättre möjligheter att styra den egna ekonomin. Kaj Lagerström beskrev den nya organisationen i allmänna drag på följande sätt:

"Vi slimmar företaget för att stabilisera oss på en nivå där vi kan leva med 'de små upplagornas ekonomi'. Tidigare har vi varit ett förlag som arbetat med stora upplagor till stora grupper. Nu blir vi ett förlag med små upplagor till små, selektiva grupper ur en rik kollektion tidningar."¹¹²

År 1984 gjordes ytterligare en omorganisation då tidskriftsutgivningen delades in i sex divisioner. Samma år skedde också ett namnbyte då Åhlén & Åkerlund blev Bonniers Tidskriftsförlag. Å&Å hade från början varit ett veckotidningsförlag och när verksamheten breddats alltmer, till att omfatta en hel mediegrupp, ansågs inte Åhlén & Åkerlund längre vara heltäckande som företagsnamn.

Samtidigt som den nya organisationen infördes stabiliserades läget för flera av de tidigare krisdrabbade tidningarna. Både *Vecko-Revyn* och *Damernas Värld* förbättrade sin upplagesituation, samtidigt som *Året Runt* behöll sin position som ledande veckotidning. För *Fib-aktuell* var situationen däremot mer problematisk. Den ökade konkurrensen på herrtidningsmarknaden – och från videomarknaden – bidrog till att *Fib-aktuells* upplaga minskade. Tidningen hade alltsedan den fick sitt mer porrinriktade upplägg varit en het potatis för ägaren. Den nye vdn Kaj Lagerström var också ytterst tveksam till att Å&Å skulle fortsätta ge ut denna tidning, eftersom den skadade förlagets image. Från årsskiftet 1982/83 överläts *Fib-aktuell* till ett hälftenägt förlag, Baltic Press AB som bildats tillsammans med Stopp Press AB.¹¹³

Genom de lönsamhetsförbättrande åtgärderna och marknadens förändring stabiliserades förlagets ekonomi snabbare än väntat. För 1982 (8 må-



Kaj Lagerström anställdes vid Bonnierföretagen 1959. I januari 1966 tillträdde han som t f chef vid Litografica Interprint i São Paulo, men rekryterades redan senare under året som direktörsassistent till Sprinter Pack. Vid koncernkontoret arbetade han huvudsakligen med utlandsfrågor och särskilt den sydamerikanska rörelsen innan han 1980 kom till Åhlén & Åkerlund för att 1982 bli vd för denna verksamhet.

nadersperiod) hade man kalkylerat med ett nollresultat, men vinsten blev i själva verket över 23 mkr. Med tanke på Å&Ås betydelse för Bonnierföretagen var inte detta bara viktigt för tidskriftsutgivningen utan för hela koncernen. Arbetet med att förbättra resultatet fortsatte även under de följande åren genom en kombination av kostnadsbesparingar och mer offensiva åtgärder.

Ett område som var föremål för offensiva satsningar var den internationella marknaden, framför allt genom att Å&Å köpte in sig i internationella förlag. År 1980 förvärvades Carlsen/if med verksamheter i Sve-

rige, Danmark och Västtyskland. Genom köpet kompletterades Semics serietidningsutgivning och barnbilderböcker. Bland de större och mindre affärer som i övrigt genomfördes var det framför allt en som kom att få stor betydelse för Å&Ås utveckling och det var det utökade ägandet i det danska specialtidningsförlaget Fogtdals Blade A/S. Samarbetet med ägaren Palle Fogtdal hade startat redan på 1960-talet bland annat genom utgivningen av den danska versionen av *Allt i Hemmet - Bo Bedre*. I samband med stora förluster för förlaget i början av 1970-talet erbjöds dock Åhlén & Åkerlund att inträda som häftenägare och 1971 genomfördes affären. Förlagets snabba expansion under 1970-talet ökade emellertid kapitalbehovet och för att möjliggöra en fortsatt expansion tog Å&Å 1983 över resterande 50 procent av aktierna, vilket gjorde Fogtdals till ett helägt dotterbolag.¹¹⁴

Fogtdals hade på drygt ett decennium etablerat sig som marknadsledande i både Danmark och resten av Skandinavien genom en marknadsföringsmetod, där tidningarna såldes genom tillsvidareprenumerationer. Genom köpet ökade Å&Ås omsättning med cirka 20 procent till 1,2 miljarder kronor, samtidigt som vinsttillskottet uppskattades till ungefär 20 mkr. Förvärvet stärkte också Å&Ås position på den internationella marknaden, så att en tredjedel av omsättningen kom från utlandet.

Vid sidan av köpet av Fogtdals förlag spelade utvecklingen för affärstidningarna, och särskilt *Dagens Industri*, en stor roll för tidskriftsrörelsen under 1980-talet. I februari 1983 började Dagens Industri att ges ut som femdagarsstidning – i stället för som tidigare tvådagarsstidning – vilket bland annat innebar att tidningen befriades från moms. Både upplaga och resultat förbättrades också påtagligt som en följd av detta.

Förlagets ökade internationalisering och expansionen för Affärsförlaget är de två viktigaste förklaringarna till varför beroendet av veckotidningarna kunde brytas under 1980-talet. Detta visades bland annat av att *Husmodern* kunde läggas ned 1988 utan alltför stora problem. Från att ha varit ett förlag som i stort sett stod och föll med utvecklingen på veckotidningsmarknaden hade Bonniers Tidskriftsförlag blivit en diversifierad koncern, där de traditionella veckotidningarna svarade för mindre än 20 procent av omsättningen. Den högre vinstnivå som förlaget under 1980-talet etablerades på, gav dessutom utrymme för utveckling av nya tidskriftsprodukter samt inträde på nya mediemarknader. För koncernen som helhet och ur ägarperspektiv innebar tidskriftsrörelsens diversifiering en ytterligare riskspridning, vilket egentligen – mot slutet av 1980-talet – gjorde industrirörelsens riskspridande effekt allt mindre viktig.

Bokutgivning

Den svenska bokmarknaden stagnerade i stort sett under 1980-talet. De relativt snabba framgångar som flera av bokklubbarna haft under 1970-talet motverkades nu av en ökad konkurrens. Det blev därigenom allt

viktigare att på olika sätt hävda sig i konkurrensen på den redan etablerade marknaden. För Bonniers bokdivision kan de viktiga strukturella åtgärderna under 1980-talet sammanfattas i försök

- att förbättra positionen på den nationella bokklubbsmarknaden,
- att stärka positionen på den svenska detaljhandelsmarknaden,
- att hitta positioner på den geografiskt näraliggande internationella marknaden, som i ett längre perspektiv skulle kunna ge en mer omfattande etablering,
- att reducera kostnaderna förenade med bokproduktionen.

Redan under 1960-talet inleddes en förskjutning i det svenska bokläsandet. Skönlitteraturen minskade i betydelse medan olika typer av facklitteratur blev allt viktigare. I någon mån förändrades detta genom bokklubbarnas framgångar, eftersom dessa huvudsakligen var en försäljningskanal för skönlitteraturen.

Mot slutet av 1970-talet började bokklubbsmarknaden att mättas, vilket bland annat avspeglades i högre kostnader för medlemsvärningen och färre köp per medlem. Albert Bonniers förlag som var hel- eller delägare i ett flertal bokklubbar kunde dock dra fördel av att man hade flera storsäljare som bidrog till stora upplagor och minskade kostnader per exemplar.

För att utveckla den egna utgivningen och motverka den stagnation som man kunde märka på bokmarknaden, inleddes 1979/80 arbetet med att hitta nya kanaler till kunderna. Redan i mitten av 1970-talet hade förlaget gått in som delägare i detaljhandelskedjan Bokman, men 1979 förvärvades ytterligare en aktiepost, vilket gjorde Bonniers till majoritetsägare. Vid sidan av böcker och pappersvaror såldes i Bokmanaffärerna även grammofonskivor och leksaker.

En annan större satsning som gjordes 1979/80 var starten av en engelsk bokklubb – Nationwide Book Service – tillsammans med två brittiska bokförlag. Kostnaderna för att etablera denna bokklubb visade sig dock bli relativt omfattande. Dessa utgifter kom vid ett för koncernen olyckligt läge när såväl industri som tidskriftsrörelse hade problem. Relativt snart stod det också klart att kostnaderna skulle öka ytterligare om man inte kunde lämna den brittiska bokmarknaden. I början av 1982 såldes därför Bonniers engelska dotterbolag, som drev bokklubben.¹¹⁶ Den sammanlagda kostnaden för engagemanget i den engelska bokklubben närmade sig 25 mkr.¹¹⁷

Samtidigt som man lämnade den engelska marknaden såldes Bokmanrörelsen och de sista delarna av Bonnier Fritid lades ned. Genom dessa åtgärder hade man avvecklat engagemangen på de traditionella detaljhandelsmarknaderna för att i stället helt koncentrera sig på den lönsamma svenska bokklubbsmarknaden. I och med detta drev inte bokförlaget heller någon utvecklingsverksamhet som kunde reducera det ekonomiska resultatet. Vinstnivån ökade också snabbt efter det svaga året 1980/81.

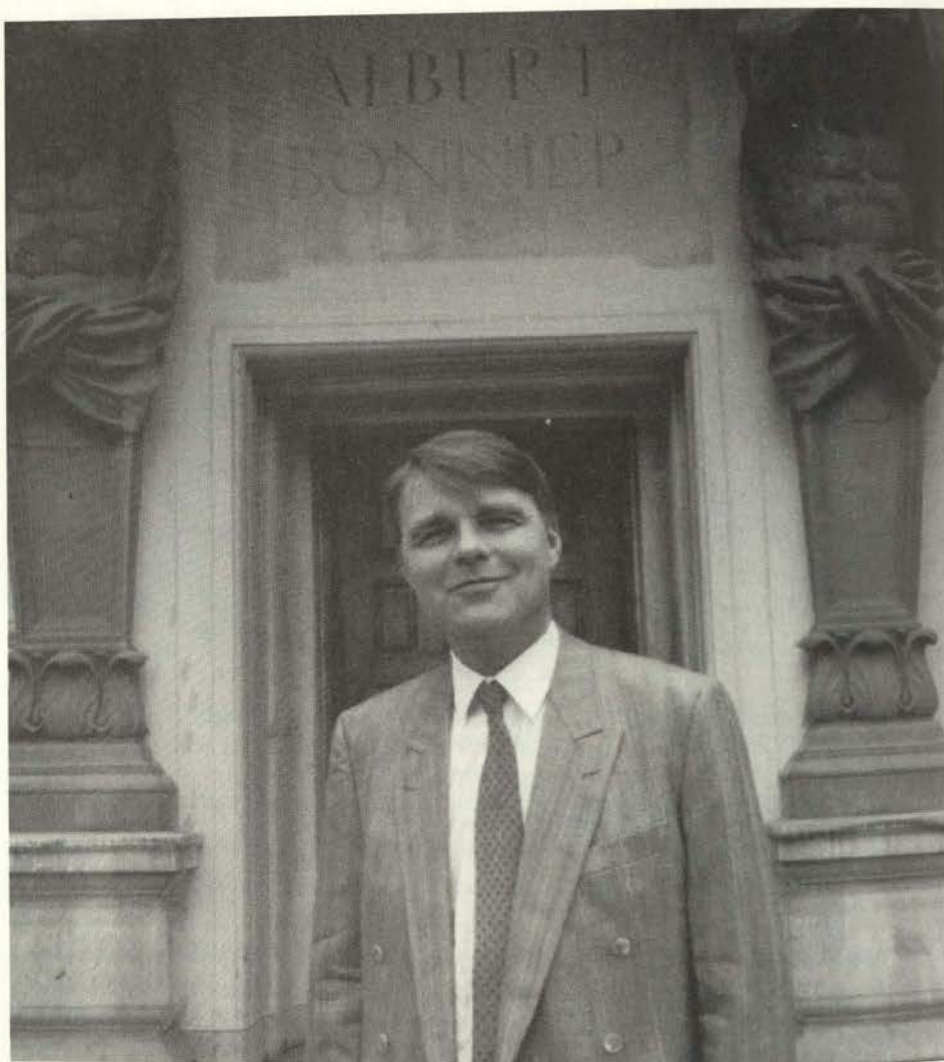


Tore Nilsson (i mitten) var fram till mars 1984 informationschef vid Bonnierföretagen, men lämnade då sin post till Lars-Erik Holmertz (till höger) - båda tidigare ledande medarbetare på Å&Å. På informationsavdelningen arbetade då även Monica Estmer (till vänster), tidigare ansvarig för Albert Bonnier jr:s koncernsekretariat.

De följande åren gjordes flera insatser för att på olika sätt stärka Bonnierförlagens position på den svenska marknaden. Som ett led i detta startades 1982 även en ny bokklubb – Bonniers Bokpaket – som dock hade svårt att få fotfäste på marknaden och därför lades ned.

Bonniers bokklubb hade redan från starten varit en bred bokklubb som årligen kunnat erbjuda sina medlemmar uppemot 1 000 olika titlar att välja på. Övriga bokklubbar hade däremot på ett eller annat sätt en specialiserad utgivning – till exempel thrillers och lättare underhållningslitteratur. Tidvis kunde det dock vara svårt att få fram litteratur till vissa av bokklubbarnas nischutgivning. Speciellt hade detta varit tydligt för utländsk skönlitteratur i svensk översättning. För att komma tillrätta med detta startade Bonniers 1984 bokförlaget Viva.

För att ytterligare stärka positionen på den svenska bokmarknaden förvärvades 1986 Bokgillet, som från årsskiftet 1986/87 ingick i Bonnierförlagen som Stora Familjebokklubben. Denna etablering var ett försök att ytterligare bredda företagets bokklubbsengagemang och nå nya läsargrupper. Samtidigt innebar den nya bokklubben en ökad konkurrens för framför allt Bonniers Bokklubb och delägda Månadens Bok. Starten för



Per-Olov Atle, här framför Albert Bonniers Förlags entré, anställdes vid Albert Bonniers Förlag 1966 och efterträdde 1982 Olle Måberg som vd för bokdivisionen.

Stora Familjebokklubben var trög. I och med att Bonniers huvudkonkurrent Bra Böcker minskade sina ansträngningar på bokklubbmarknaden förbättrades dock läget gradvis men inte förrän i början av 1990-talet visade Stora Familjebokklubben ett visst överskott.¹¹⁸ Bokklubbmarknaden uppvisade en successiv mättnad under senare delen av 1980-talet, som bland annat visades i att det tog längre tid att etablera en ny bokklubb på marknaden. Genom sin position som ledande förlag var det dock lättare för Bonniers än för mindre förlag att vänta ut en marknadsförändring.

Samtidigt som bokklubbsmarknaden utvecklades, ändrades också strukturen på detaljhandelsmarknaden. När bokklubbarna slog igenom på den svenska bokmarknaden under första hälften av 1970-talet minskade bokhandelns marknadsandel successivt, men under början av 80-talet skedde en omsvängning. Genom bland annat stora försäljningsframgångar för lågprisocket lyckades bokhandeln ta tillbaka delar av den förlorade marknaden. Under 1983/84 genomfördes också kampanjer, där bland annat Bonniers deltog, som syftade till att lyfta fram bokhandeln som det viktigaste inköpsstället för böcker. Parallellt med detta började bokhandlarna också i allt större utsträckning att sluta sig samman i gemensamma inköps- och försäljningsorganisationer vilket bland annat innebar att förlagen tvingades anpassa sina försäljningsorganisationer.¹¹⁹

Parallellt med arbetet att utveckla den svenska marknaden satsade Bonniers även på vissa nischområden på den geografiskt närbelägna europeiska marknaden. I slutet av 1982 köptes således Kompass Danmark och Kompass Norge som var specialiserade på utgivningen av produkt- och företagskataloger. Förvärvet var ett naturligt komplement till den i Sverige lönsamma utgivningen av Sveriges Handelskalender, Stortele och svenska Kompass. Några år senare 1985 köptes också det västtyska Kompass. Utgivningen av Kompass på de svenska, danska och tyska marknaderna organiserades från Albert Bonniers Förlags danska dotterbolag.¹²⁰

Den stora förändringen i Bonniers position på den nordiska marknaden var dock förvärvet av ett av Norges största förlag – J W Cappelens Forlag – som visserligen hade sitt ursprung i utgivningen av läroböcker men som utvecklats till ett av Norges ledande förlag även inom skönlitteratur, fack- och handböcker. Det första steget mot ett övertagande togs 1987 då Bonniers köpte 78 procent av Cappelens. Redan påföljande år ökade ägarandelen till 93,5 procent. Förlaget som lidit av den norska bokmarknadens svaga utveckling rekonstruerades finansiellt och organisatoriskt och kunde 1989 inleda det mer aktiva arbetet för att stärka positionen på den norska marknaden – bland annat förvärvades 1989 det norska bokförlaget Aventura och påföljande år Norges äldsta bokförlag Grøndahl & Søn. Cappelens var dock starkt beroende av bokhandelsförsäljningen och ett viktigt område var därför att skapa en plattform för förlaget via bokklubbar. Efter förvärven av de båda bokförlagen låg utgivningen på ca 850 titlar per år, vilket bedömdes vara en tillräcklig bas för att driva en egen bokklubb. År 1989 sålde därför förlaget sin 23-procentiga ägarandel i Den norska bokklubben, för att helt inrikta arbetet på den egna bokklubben Cappelens Bokklubb, som startades 1992.¹²¹

På den danska marknaden inledde Bonniers 1988 ett samarbete med det danska skönlitterära bokförlaget Lindhardt og Ringhof kring bokklubben 12 Bøger. Detta samarbete resulterade 1990 i att Bonniers gick in som hälftenägare i det danska bokförlaget. Samma år genomfördes också en diversifiering av Bonniers verksamhet genom köpet av Scandinavian Music Club från den tyska koncernen Bertelsmann. Köpet av den-



Bokklubbarna blev lösningen på förlagets resultatproblem i slutet av 1960- och början av 70-talet och relativt snart gav diversifiering på flera klubbar med något skilda målgrupper en garanti för fortsatt expansion. Vid sidan av den äldsta, Bokklubben Svalan, fanns 1992 inte mindre än tre klubbar som byggts upp på Bonnier Bokklubbs grundidé, ett brett titelurval vid sidan av en huvudbok. Fr v Magnus Nyttell, Underhållningsbokklubben, Rickard Ekström, Bonniers Bokklubb, Krister Widell, Stora Romanklubben, Urban Skeppstedt, Svalan, och Jan Knutsson, Stora Familjebokklubben.

na musikklubb var en utveckling av de tidigare försöken att använda erfarenheterna från postorderförsäljning på nya områden. Genom att Scandinavian Music Club var marknadsledande i Sverige, Norge och Danmark fick förlagen omedelbart en stark position.¹²²

Ett annat led i förlagets diversifiering genomfördes 1986 då Bonniers startade Bonnier Papper som marknadsförde ett brett sortiment av pappersvaror för försäljning i bokhandeln och på varuhus. Genom denna breddning av sortimentet blev det lättare att expandera vid sidan av den stagnerande bokmarknaden. Några år senare – 1988 – köptes även Fantastic Presenta AB som sålde bland annat kort och skyltar. Detta företag lades samman med Bonnier Papper och bildade Bonnier Presenta. Genom förvärvet fick Bonnier också tillgång till ett mindre företag med samma verksamhet på den norska marknaden.¹²³

Ungefär samtidigt som satsningen på pappersmarknaden gjordes, gav sig Bonniers också in på marknader som man tvingats lämna i samband med förlagets kris i början av 1970-talet. Under 1985 lanserades utgivning av *Bonniers stora lexikon* – som riktade sig mot den snabbt växande marknaden för referenslitteratur – och i början av 1987 startades också läromedelsförlaget Bonnier Läromedel, som 1993 gick samman med det nybildade Bonnier Utbildning.¹²⁴ Med dessa två nysatsningar återfick förlagsverksamheten ungefär samma rörelsegrenar som man haft under 1960-talet. Marknadens förändring och förlagets betydligt stabilare ekonomi gjorde det nämligen möjligt att genomföra denna nya satsning.

Under början av 1970-talet var Bonniers bokförlagsrörelse fortfarande en relativt centralstyrd verksamhet. Under decenniet skedde dock en gradvis förändring då verksamheter flyttade ut från förlagshuset på Sveavägen och beslutsfattandet decentraliserades. Under 1980-talet fortsatte denna utveckling. Verksamheter som kunde förväntas fungera som självständiga ekonomiska enheter omvandlades till egna juridiska personer med eget personalansvar, och nya verksamheter som startades eller förvärvades behöll sin ekonomiska självständighet. Under 1978 bildades ett särskilt förlag för barn- och ungdomslitteratur – Bonniers Juniorförlag – och 1981 omvandlades fackboksavdelningen till Bonnier Fakta Bokförlag AB. Den centrala styrningen av bokutgivningen från Sveavägen försvann helt. I stället förväntades de olika förlagen inom koncernen – nio självständiga svenska förlag 1990 – konkurrera med varandra om de bästa titlarna. Delvis på grund av dessa nysatsningar kom förlagsrörelsens verksamhet mot slutet av 1980-talet att uppvisa såväl en stigande omsättning som ökade vinster.

Men det var inte bara förlagsverksamheten som berördes av denna ekonomiska ansvarsuppdelning utan även tryckeriverksamheten. Den grafiska rörelsen hade tillkommit redan 1856 då Albert Bonnier förvärvade Hörbergs Tryckeri, och bokutgivningen kom därefter helt att lita till det egna tryckeriets resurser. Den svenska grafiska industrin fick dock från 1950-talet allt svårare att hävda sig i konkurrensen från lågprisländerna.¹²⁵

Genom att Bonniers egen bokproduktion hanterades av det egna tryckeriet blev kostnaderna ibland onödigt höga. En konsekvent decentralisering av det ekonomiska ansvaret förutsatte därför att man öppnade för möjligheten att trycka publikationer vid andra grafiska industrier, även utomlands.

Den egna grafiska industrin hade dock svårt att hävda sig på den nationella marknaden, vilket medförde successiva nedskärningar av kapacitet och personal. Till att börja med var dessa förändringar positiva, men från 1982 försämrades situationen ytterligare. I den utredning som genomfördes i samarbete mellan personalledning och fackklubbar föreslogs en ytterligare neddragning av produktionskapaciteten, personalminskningar och flytt till mer ändamålsenliga och miljömässigt bättre lokaler än de på Sveavägen. Bland annat undersöktes om det gick att använda en



Ebbe Carlsson (1947–1992) rekryterades 1984 av Per-Olov Atle till Bonnier Fakta och tillförde förlaget såväl en intellektuell stimulans som en många gånger okonventionell marknadsanalys med påtagligt förbättrat resultat som följd.

koncernfastighet i Jordbro. Man valde dock att samlokalisera den grafiska industrin med Åhlén och Åkerlunds papperslager i Häggvik, norr om Stockholm. Redan i februari 1984 kunde flytten till de nya lokalerna inledas.¹²⁶

Dessa åtgärder var dock inte tillräckliga utan 1988 genomfördes ytterligare neddragningar av verksamheten. Det höga svenska kostnadsläget och de internationellt låga priserna på grafiska tjänster ledde till slut till att den egna bokproduktionen avvecklades i april 1990.

Nya medierörelser

Både datateknik och användningen av etermedia utvecklades snabbt mot slutet av 1970-talet och början av 80-talet, och i ett brett perspektiv – då man även inkluderade video och vissa datatjänster – kunde man säga att elektroniska media i början av 1980-talet började bli en konkurrent till det tryckta ordet.

Detta uppmärksammades också på flera håll inom Bonnierkoncernen. För Albert Bonnier jr var den elektroniska utvecklingen nära förknippad med förlagsverksamheten:

"En förlagsverksamhet som Bonnierföretagen – Sveriges största mediaföretag – måste deltaga i och helst vara bäst på kunskaper om och utvecklingen av de elektroniska affärsobjekt som hotar det tryckta ordet."¹²⁸

Albert Bonnier jr pekade i april 1982 på flera områden där Bonnierkoncernen redan börjat utveckla sin elektroniska medieverksamhet, men också på områden där han tyckte att insatserna borde intensifieras. På initiativ av Lukas Bonnier hade Å&Å inlett ett samarbete med Polar Music för att distribuera videokassetter för uthyrning. Detta var i och för sig en viktig åtgärd, men den borde kompletteras med att man även skapade varan som skulle distribueras. Att göra programmen var egentligen förlagets huvuduppgift och därför måste koncernen också involveras i produktionen av videoprogram.¹²⁹

Det andra huvudområdet där Bonnierkoncernen borde undersöka affärsmöjligheterna var databranschen. De erfarenheter som fanns inom området pekade på att det var i skapandet av programvaran som de stora vinsterna fanns. Albert Bonnier jr menade att det bara var via direkt eller indirekt ägande i internationellt säljbara system som Bonnierföretagens engagemang i databranschen kunde motiveras. Att sälja spel som var kopplade till datorer var inte heller något som Albert Bonnier trodde hade någon framtid. Han såg detta mest som ett försök att introducera mikrodatorer på marknaden. I stället borde man fortsätta den satsning på TV-spel som redan inletts. För att närmare undersöka vilka marknadsmöjligheter som fanns ville dock Albert Bonnier jr tillsätta en särskild affärsgrupp bestående av data- och mediespecialister med Olof Stenhammar, Kaj Lagerström, Torbjörn Östman, Carl-Johan Bonnier och Carl-Adolf Olofsson.¹³⁰ Denna affärsgrupp hade till uppgift:

"att inom de ekonomiska ramar som Bofös styrelse – VD – beslutar på grundval av inhämtade kunskaper, förelägga styrelsen – VD – snabbt *vinstgivande* affärsförslag gällande elektronikens användning *på alla* de områden där denna nya teknik redan är eller synes komma att bli en avgörande konkurrent med det "tryckta ordet". Och då speciellt med den förläggarverksamhet som bedrivs inom Bofös olika företag.

att vid inlämnandet av sådana förslag ange *var* inom Bofös organisation den föreslagna affärsrörelsen bör inrangeras och *vem* som förklarat sig beredd åtaga

sig förräntningsansvar för äskat kapital".¹³¹

Egentligen var inte detta någon direkt offensiv satsning. I första hand skulle arbetet i gruppen inriktas på att "skydda" den traditionella förlagsverksamheten. Samtidigt betonades behovet av snabb ekonomisk avkastning på ett sätt som annars inte var brukligt i Bonnierföretagens utvecklingssatsningar. När vi 20 år senare kan se den nya teknikens betydelse för media och informationsspridning är det lätt att vara efterklok. I det läge som rådde i början av 1980-talet var det dock få – om någon – som kunde ana den utveckling som skulle komma.

Den diskussion som följde på Albert Bonnier jrs PM innebar dock att man beslöt sig för att avstå från Ataris mikrodatoragentur, vilket snabbt också visade sig vara ett klokt beslut.¹³²

Vid de fortsatta diskussionerna inom den nya affärsgruppen kunde man definiera sex huvudområden av intresse för Bonnierföretagens satsning på nya media.

- Data inkluderande databaser, kommunikation och mjukvara, där framför allt Bonnierägda Affärsdata hade en stark position inom sin nischverksamhet,
- Video, där man engagerats via Polar-Bonniers rörelse,
- Film,
- Kabel-TV,
- Satellit-TV,
- Reklam.

Med undantag för den första punkten var utvecklingen på den svenska marknaden starkt beroende av vilka förändringar som i framtiden skulle vara politiskt möjliga att genomföra. Ett frisläppande av etermedia skulle förändra hela utbudet av underhållning och kanske också göra det möjligt med reklamfinansierad TV. I början av 1980-talet agerade också flera parter på mediemarknaden för att skapa kontakter och om möjligt påverka beslutsfattarna i ena eller andra riktningen. Om man tog hänsyn till hur dessa allianser utvecklades menade Olof Stenhammar, som ansvarade för Bonnierföretagens analys av mediemarknaden, "torde det inte vara särskilt våghalsigt att fastslå att vi innan 1990 kommer att ha reklamfinansierade TV-sändningar i Sverige".¹³³

I väntan på de politiska beslut som krävdes skulle det dock vara möjligt att ta sig in på satellit-TV-marknaden. Här fanns också flera alternativ. Bonnierföretagen hade bland annat möjlighet att gå in som delägare i en engelsk satellit som skulle sändas upp senast 1986. Dessutom hade man erbjudits möjligheten att köpa in sig i ett finskt kabel-TV-bolag. De ekonomiska och politiska oklarheterna vad gällde dessa marknader gjorde dock att man valde att avstå och i stället låta Bofö ligga i ett "aktivt vänteläge". För att skaffa erfarenheter skulle man möjligen kunna engagera sig i någon kabel-TV-station. Lukas Bonnier fick dock i uppdrag att undersöka möjligheten att förvärva något lämpligt filmföretag i Europa

för att den vägen samordna produktion av video och film.¹³⁴

Relativt snart efter att detta sammanträde öppnades också möjligheten att köpa Svensk Filmindustri (SF). Vid mitten av 1970-talet ägdes SF av fastighetsaktiebolaget Hufvudstaden, som emellertid var villigt att sälja hela företaget, och kontakter hade upprättats mellan *Dagens Nyheters* chef Gustaf Douglas och Hufvudstaden. DN:s köp av SF förankrades hos Gerard och Albert Bonnier jr. Till att börja med gav köpet ett bra utbyte främst på grund av filmatiseringar av Astrid Lindgren-böcker. Sedan företaget börjat gå med förlust minskade dock intresset för SF hos *Dagens Nyheters* ledning. DN:s styrelseordförande Jan Wallander inledde då förhandlingar med några av SF:s konkurrenter om försäljning av bolaget. I Albert Bonnier jrs memoarer framgår att han fick kännedom om den planerade försäljningen under sommaren 1983. I själva verket hade dock SF:s framtida roll inom Bonnierkoncernen diskuterats redan från januari 1983. Bland annat hade då aktualiserats möjligheten att SF skulle övertas av Å&Å. För att utreda frågan och bedöma SF:s ekonomiska situation hade de tre bröderna Albert jr, Johan och Lukas Bonnier engagerat Ulf af Trolle. I februari tog Lukas också kontakt med Jeanette Bonnier om att – efter ett eventuellt övertagande – ingå i SF:s nya styrelse.¹³⁵

DN:s försäljning av SF drevs på av framför allt Jan Wallander som också tog upp frågan i styrelsen där såväl Johan som Jeanette Bonnier motsatte sig en försäljning. Wallander stöddes i styrelsen av bland annat de fackliga representanterna, som genom en försäljning ville förbättra DN:s ekonomi. Försäljningen kom också att genomföras genom något som liknade ett auktionsförfarande och högstbjudande var Bonnierföretagen. SF övertogs av Bofö den första september 1983.¹³⁶

SF passade väl in i den diskussion om satsning på nya medier som pågått inom Bofö under året. Genom köpet av SF fick Bofö tillgång till en produktionsorganisation som skulle kunna användas inom flera av de nya mediemarknader som förväntades expandera. Med rationaliseringar och förnyelse skulle det vara möjligt att skapa en internationellt slagkraftig verksamhet som gav goda vinster.

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. De föregående årens stora förluster krävde dock extraordinära insatser från den nya ägaren. En ledningsgrupp från Bofö tillsattes och kraftiga åtstramningar med moderniserad administration, personalreduktioner och nedläggning av olönsamma biografier inleddes. Förlusten sjönk också från 13 mkr 1982 till 5 mkr påföljande år. Men SF:s problem var inte enbart företagsspecifika utan avspeglade också strukturella problem för hela den svenska filmbranschen. I början av 1984 togs därför kontakter med den andra stora svenska filmproducenten, Europa Film, för att söka utarbeta ett gemensamt handlingsprogram. Detta resul-



Kvinnors roll inom Bonnierförlagen var länge, sedan Karl Otto Bonniers hustru Lisens tid, att vara samtalspartners och i viss mån litterära rådgivare utöver att verka för sammanhållningen inom familjen. Först på 1980- och 90-talen kom kvinnor att besätta ledande poster. I MånadsJournalen nr 4 1997 skrev Mats Gellerfelt att 'för övrigt är det ju kvinnor som bildar kärntrupp i all kulturkonsumtion. Det är därför ett tidens tecken att det är tre kvinnor som nu sitter på tre av de tyngsta posterna i förlagsbranschen Unn Palm på Wahlström & Widstrand, Karin Leijon på Forum och Kerstin Angelin på Bonnier Alba.' Strax därefter blev Gerard Bonniers dotter Eva ansvarig bokförläggare på Albert Bonniers Förlag.

terade i att Bonnierföretagen även övertog detta filmbolag från juli 1984.¹³⁷ På mindre än ett år hade Bofö fått kontroll över huvuddelen av den svenska biofilmsproduktionen, men samtidigt hade man satt ned foten i en bransch som var hårt drabbad av ekonomiska problem.

Jämfört med Europa Film hade SFs ekonomi varit relativt bra. Albert Bonnier jr beskrev situationen i Europa Film som en "ekonomisk kloak".¹³⁸ Europa Film hade en nedsliten biografkedja i dåligt skick och med lokaler av fel storlek. Bolaget hade också svårt att konkurrera med SF och Sandrews om de bra internationella filmerna. Konkurrensen mellan SF, Europa Film och Sandrews hade dessutom gjort att priserna på filmmaterial drivits upp onödigt högt. På kort sikt hade man inom Europa Film försökt att rädda situationen med akuta åtgärder som försäljning av programbiblioteket till TV och avyttring av fast egendom. Genom sammanläggningen med SF skulle situationen åtminstone kunna förbättras på längre sikt. Det nya företaget skulle kunna rationalisera inköp, distribution och marknadsföring, men skulle också kunna bidra till att pressa priserna på importerade filmer och skapa en bättre position inför den förväntade expansionen av kabel-TV. Köpet av Europa Film var också fördelaktigt för biografkedjan. Även om företagets biografier var nedslitna

och krävde ett omfattande renoveringsarbete skulle den nationella täckningen förbättras så att bolaget skulle få 70-80 procent av biografmarknaden.¹³⁹

Samtidigt som Bonniers nya filmdivision rationaliserades lade man upp strategier för den fortsatta utvecklingen, vad gällde såväl produktion och marknadsföring av filmmaterial som att finna positioner på den expanderande kabel-TV-marknaden. Hur utvecklingen på kabel-TV området skulle se ut i framtiden var ännu under hösten 1984 inte helt klart. Bonnierföretagens Björn Nordstrand och SFs vd Lennart Wiklund tog därför kontakt med Sam Nilsson på Sveriges Radio TV för att utröna hur svensk betal-TV skulle komma att se ut i framtiden. Vid dessa kontakter stod det klart att Sam Nilsson skulle föreslå ett tvåårigt försöksprojekt med ett fristående företag där SVT skulle vara största ägare, men där även bland annat Bonnier och Esselte föreslogs ingå. Under förutsättning att denna kanal blev en framgång skulle det vara flera fördelar med att ingå som ägare. Genom att man fick möjlighet att påverka innehåll och uppläggning på den nya kanalen skulle man aktivt kunna bidra till ett positivt ekonomiskt resultat. Den enda risken var att marknaden skulle utvecklas så snabbt att ett deltagande i detta pilotprojekt skulle innebära en splittring för Bonnierkoncernen. Kanske skulle det då vara bättre att satsa på en egen betalkanal redan från början.¹⁴⁰ I ett särskilt letter of intent från november 1984 accepterade emellertid Bonnierföretagen de föreslagna riktlinjerna under förutsättning att verksamheten skulle kunna starta under hösten 1985.¹⁴¹

Redan efter några månader kom dock signaler som pekade på att betal-TV skulle vara svåra att genomföra i Sam Nilssons form. Det skulle stöta på politiskt motstånd eftersom det innebar att bara de som hade råd skulle få se dessa program, dessutom var betal-TV trots de stora förväntningarna en ekonomisk spekulation. Internationella erfarenheter pekade nämligen på att betal-TV i vilket fall initialt hade svårt att bära sina kostnader. Inom det svenska näringslivet fanns också förhoppningar om att reklam-TV snart skulle kunna bli verklighet. I vilket fall skulle den svenska marknaden komma att påverkas av det internationella och reklamfinansierade satellit-TV-utbudet. Om Bonnierföretagen rätt utnyttjade de nya medierna skulle det därför finnas oanade utvecklingsmöjligheter:

- SFs traditionella biofilm skulle kunna kompletteras med video och TV-film, kanske i samarbete med andra företag inom koncernen,
- SF skulle kunna fortsätta fungera som leverantör av videofilmer med eget distributionsnät,
- Video- och TV-produktioner skulle kunna anpassas direkt till lokala marknader genom lokala- och regionala TV-företag, eller för särskilda målgrupper i samhället,
- Bonnierkoncernen skulle också kunna bli en ledande producent av reklamfilm, på något längre sikt kunde man också tänka sig att

- Bonnierföretagen startade en egen TV-kanal via satellit, samt att
- det traditionella tidnings- och tidskriftsutbudet kompletterades med elektroniska bilagor eller på annat sätt anpassades till de nya medierna.¹⁴²

Vilken väg utvecklingen skulle ta var under 1985 svårt att bedöma. SFs vd konstaterade i ett brev till Albert Bonnier jr i september 1985 att:

"I Sverige måste SF agera utifrån en tro att vår speciella programkompetens ger oss utomordentliga möjligheter att aktivt påverka utvecklingen. Bilden är dock mycket komplicerad. Ena dagen diskuterar vi gigantiska betal-tv projekt och den andra hur man bäst penetrerar små kabelöar.

Jag tror att det viktigaste för SF under denna turbulenta period är att värna om produktionen. Vår ställning som landets ojämförligt största långfilmsproducent ger oss automatiskt en plattform vad som än händer.

Kombinationen av framgångsrik inhemsk programvara och starka utländska program är oslagbar. Men ändå räcker det inte. SF måste parallellt med långfilmsproduktionen bygga upp kapacitet och kompetens för även annan typ av programproduktion, t ex serier, dokumentärer, institutionella program o s v."¹⁴³

Marknadens osäkerhet och bland annat Albert Bonnier jrs ställningstagande mot betal-TV gjorde att denna satsning temporärt lades i malpåse. I stället satsades på film och TV-produktioner som kunde föras ut via de traditionella distributionskanalerna. Det som några år tidigare var en viktig faktor bakom Bonnierföretagens köp av SF – den förväntade efterfrågan på kvalitetsfilm – visade sig också starkt bidra till den positiva utvecklingen. Genom starten av tidningen *Filmjournalen* 1986 intensifierades marknadsföringen av SFs filmprodukter. Den svenska biograf- och videodistributionen kompletterades 1987 med starten av Dansk Filmindustri och påföljande år med SF Norge A/S och köpet av Norges ledande videodistributör Mayco A/S, vilket gjorde SF-koncernen till den ledande film- och videodistributören även i dessa länder.¹⁴⁴

Vid sidan av dessa aktiviteter fortsatte också arbetet med att finna former för att penetrera den svenska TV-marknaden. Bland annat utreddes alternativet med satellit-TV mer noggrant än tidigare. Vid "Nya Media-gruppens" möte under hösten 1986 tillsattes en särskild projektgrupp med uppgift att undersöka förutsättningarna för Bonnierföretagen att engagera sig i en annonsfinansierad satellitdistribuerad TV-kanal med Norden som marknad. I januari 1988 presenterades gruppens slutrapport. I denna pekade man på att det fortfarande fanns stora politiska och ekonomiska risker förknippade med ett sådant projekt. Man pekade också på att det kunde vara ett taktiskt felgrepp av Bonnierföretagen att engageras i en verksamhet som kunde uppfattas som mediepolitiskt provokativ. Det arv som Bonniers förvaltade på medieområdet var också en viktig aspekt i gruppens ställningstagande, man fick nämligen inte även tyra det förtroendekapital som koncernen hade i samhället i stort och som kulturförmedlare. Bonniers hade traditionellt även en avvaktande hållning till nya medier. Det var inte heller med nödvändighet någon stor

fördel med att vara först på marknaden. De redan existerande satellitkanalerna uppvisade inte särskilt goda ekonomiska resultat. Rekommendationen blev således liksom tidigare att man borde behålla handlingsberedskapen och bevaka utvecklingen på medieområdet. Om liberaliseringen av mediemarknaden fortsatte kunde ett eventuellt projekt sättas igång 1989–90.¹⁴⁵

Drygt ett år senare var dock förberedelsearbetet för en Bonnierägd satellitbaserad betal-TV-kanal i full gång. Esseltes FilmNet-satsning hade börjat få en viss volym i Sverige men fanns även i de andra nordiska länderna och samtidigt fanns andra aktörer som förberedde sig för TV-marknaden. Medan 1980-talet varit videomarknadens årtionde, föreföll 90-talet bli de nya TV-kanalernas decennium. Tillsammans med Tidnings AB Marieberg bildade SF i juni 1989 ett utvecklingsbolag för TV-media med siktet inställt på att introducera en egen betal-TV-kanal. Den första december 1989 startades också SF-Succé upplänkad via British Telecom mot Intelsat, en satellit som kunde tas emot i nästan alla kabelnät. Ägar-kretsen i SF-Succé vidgades 1990 till att även omfatta franska Canal Plus och Warner Brothers.¹⁴⁶

Samtidigt med detta hade Bonnierföretagen, som remissinstans, att ta ställning till det förslag till ny TV-politik som presenterats i SOU 1989: 73. Remissvaret präglades av en avvaktande hållning. Man slog vakt om public-service-idén inom TV-området och var också försiktigt negativ till införandet av en tredje markbaserad TV-kanal, bland annat därför att det med tanke på internationella mediers utveckling knappast fanns behov av en sådan. Samtidigt ville man inte låsa sig vid allt för definitiva ställningstaganden i fall att den tredje marksända kanalen skulle bli verklighet.¹⁴⁷

Under början av 1990 fokuserades diskussionen alltmer på hur Bonnier skulle förhålla sig till den nya markbundna kanal som förväntades startas. Samarbetspropåer hade kommit SF till del från såväl Jan Stenbecks TV3 som det nybildade bolaget TV4. SF hade under lång tid avstått från att agera på tv-marknaden – med undantag för SF-Succé – och företaget borde med sitt omfattande filmbibliotek vara intressant för alla aktörer. Det var därför viktigt att man tog ställning till om man skulle agera på egen hand eller i samarbete med någon annan aktör, när riksdagen gav det förväntade klartecknet till en ny markbunden TV-kanal. Egentligen fanns tre alternativa möjligheter:

- Starta en helt egen kanal bedömdes som alltför kostsamt och osäkert i den konkurrens som fanns.
- Samarbete med Jan Stenbecks TV3 skulle knappast ge tillräcklig möjlighet att styra innehåll och utveckling. Organisationen var svår att påverka och TV3s koncept stämde inte heller överens med den tradition och det ansvar som Bonniersfären ansågs representera. Att köpa hela TV3 bedömdes vidare som alltför kostsamt.
- Samarbete med nystartade TV4 ansågs däremot öppna vissa möjlig-



Reidar Jönssen (tv), författare till boken Mitt liv som hund här tillsammans med SFs vd Lennart Wiklund.

heter. Idén med TV4 byggde på att man skulle få koncession för markbunden sändning, vilket i och för sig var ett risktagande. Utgångspunkterna för det tänkta programutbudet – med stora nyhetsblock och varierat programutbud – stämde dock väl överens med den syn som utvecklats inom Bonnierkoncernen. Genom att organisationen inte börjat fungera ännu fanns också möjlighet att påverka verksamhetens utformning samtidigt som SF genom sina tillgångar skulle kunna förbättra TV4s ekonomi.¹⁴⁸

SFs och Bonnierföretagens ställningstagande var således tämligen klart. De kontakter som togs med TV4 ledde först till ett utvecklat samarbete, men senare också till ett gradvist ökat ägande i TV-kanalen från Bonnierkoncernen. Genom att Björn Nordstrand intog rollen som vd i TV4 underlättades också kontakterna på det personliga planet.

Tabell III:4. SFs omsättning och resultat efter finansnetto i mkr

	Resultat efter finansnetto	Omsättning
1984	- 14	277
1985	7	431
1986	17	466
1987	31	535
1988	31	644
1989	42	844
1990	- 56	749

Källa: Bonnierföretagen årsredovisningar 1984–1990

Omstrukturering av SF, utvecklingen av reklammarknaden samt satsningen på film- och videomarknaderna gav också ett positivt ekonomiskt resultat under 1980-talet. Från 1984 med en förlust på 14 mkr, ökade resultatet efter finansnetto gradvis till drygt 40 mkr 1989 (se tabell III:4). För 1990 noterades dock ett kraftigt bakslag med en förlust på 56 mkr. Detta berodde framför allt på att både biograf- och videomarknaden föll kraftigt, eller med cirka 25 procent jämfört med 1989. Nedgången var nära kopplad till utvecklingen på TV-marknaden. FilmNets framgångar och etableringen av satellitsänd TV innebar för första gången ett reellt hot mot framför allt videomarknaden. Samtidigt som SF kunde notera dessa intäktsminskningar genomfördes också investeringar för att bland annat etablera sig på TV-området.¹⁴⁹ Utvecklingen mot slutet av 1980-talet och början av 90-talet innebar också att SF allt mer blev ett produktionsföretag för TV och film – från att tidigare mycket ha varit en biografkedja.

THE HISTORY OF THE
CITY OF BOSTON

BOOK IV

THE HISTORY OF THE
CITY OF BOSTON

THE HISTORY OF THE
CITY OF BOSTON

THE HISTORY OF THE
CITY OF BOSTON

Del IV

BONNIERFÖRETAGENS INDUSTRIER-TVÅ EXEMPEL



Presentation

I de tre inledande delarna av denna analys av Bonnierföretagens historia har givits en övergripande bild av utvecklingen från Bofös bildande till slutet av 1980-talet. Koncernens utveckling mot ett industrikonglomerat intog en central position i denna presentation. För att ytterligare fördjupa förståelsen för koncernens utveckling kommer i denna del två industrieföretag att väljas ut för närmare studium. Syftet med dessa separatanalyser är bland annat att i praktiska exempel studera hur relationen mellan ägare och företagsledning utvecklades, men också att ge konkreta exempel från de olika typer av industriella verksamheter som Bonnierföretagen var engagerad i.

Koncernen utvecklades inte efter någon i förväg fastställd strategi. Expansionen in i nya verksamhetsområden – vare sig de etablerades genom egna nysatsningar eller genom köp av redan existerande företag – kom många gånger att bli beroende av personliga kontaktnät och skedde därigenom delvis på ad hoc-basis. Vid urvalet av företag för djupanalyser kan man således inte falla tillbaka på någon tydlig företagsstrategi. Valet av fallstudier får i stället ske utifrån andra premisser.

En enkel urvalsmetod är att se vilka företag som haft en avgörande betydelse för koncernens utveckling, det vill säga framför allt stora och ekonomiskt starka företag eller grupper av företag. Den historia som skrivs genom detta urval blir segrarens historia eftersom felsatsningar och "projekt" kommer att lämnas åt sidan. Eftersom avsikten är att ge en bredare bild av företaget, där ägarnas och ledningarnas strategier skildras, har ett sådant urval klara brister och kanske leder det också till fel slutsatser. En annan urvalsmetod baseras på en gruppering av företag efter tillkomst och utveckling, men också utifrån relationen till Bonnierföretagens ledning. Bland koncernens industriföretag finns stora skillnader i tillkomst och utveckling – företag från en mängd olika branscher som förvärvats eller som varit resultatet av egna etableringar. Detta likaväl som förekomsten av drivande personer i de olika företagen har säkerligen haft en stor betydelse för hur relationen mellan ägare och ledning utvecklats.

Bland den stora mängd industriföretag som under åren passerat genom Bonnierföretagen har två valts ut för särskild analys, Duni och Sangtec Medical.

Duni tillkom som resultatet av den produktutveckling som skedde inom ett av koncernens äldre industriföretag, Billingsforskoncernen, i kombination med produktutveckling i ett annat av koncernens företag, ÅtÄÅ Förpackning. Dessa verksamhetsgrenar utvecklades på var sitt håll innan de 1970 slogs samman i ett företag, Duni Bilå.

Sangtec Medical har sina rötter i ett forskningsprojekt som Bonnier-

företagen var med och finansierade under 1960-talet. Detta omvandlades under början av 1970-talet till ett självständigt företag.

I dessa två fallstudier kommer fokus delvis att förflyttas från Bonnierföretagen till de enskilda verksamheterna. Företagens rörelser kommer att beskrivas och analyseras, liksom produkt- och vinstutveckling. Detta innebär dock inte att relationen mellan ägaren Bonnierföretagen och den enskilda verksamheten skjuts åt sidan. En bärande tanke är nämligen att i praktiska exempel skildra hur relationen mellan Bofö och Bofös dotterbolag kunde utformas i samband med koncernens starka industrisatsning.

Särskilt viktigt är det att visa hur ägarna kunde utöva makt i dotterbolagen och framför allt vilken betydelse ägarna, främst Albert Bonnier jr, hade för de båda företagens utveckling.

Sangtec Medical

Sangtecs förhistoria

Intresset inom Bonnierföretagen för medicinsk forskning går tillbaka till andra världskriget. Under krigsåren kunde man nämligen konstatera att den egna tryckeripersonalen drabbades av sjukliga blodförändringar som rubbade balansen mellan röda och vita blodkroppar. Vid närmare analys visade sig dessa förändringar vara en effekt av att man under kriget tvingats använda andra lösningsmedel vid djuptryck än vad man gjort tidigare. Bland de tre läkare som arbetade med att analysera denna nya "yrkes-sjukdom" fanns Bertil Björklund. Han hade sedan flera år haft kontakt med släkten Bonnier bland annat under sin uppväxt med Johan och Lukas Bonnier. Han hade även haft en läkarfrågespalt i en av Åhlén & Åkerlunds tidskrifter.

Genom sitt arbete med de sjuka vid djuptryckeriet kom Björklund att fascineras av den medicinska forskningen och särskilt blodets förmåga att markera sjukliga förändringar i människokroppen. Hans intresse riktades särskilt mot cancersjukdomar. I ett längre perspektiv såg han möjligheten att skapa ett immunologiskt skydd för människor mot cancer. Denna tanke var inte ny, utan hade av andra forskare tagits upp under mellankrigstiden, men utan att leda till något resultat.¹

Björklunds önskan att utveckla ett cancervaccin ledde till nya kontakter med Albert Bonnier jr. Han stödde Björklunds intentioner och gav Reidar Grönneberg i uppdrag att hjälpa Björklund till fortsatt forskning inom området. Genom Grönnebergs försorg ordnades kontakter med läkemedelsföretaget Pfizer som för en tid finansierade Björklunds forskning. Björklunds kontakter med ledande socialdemokrater, bland annat i regeringen, stärkte också hans möjligheter till annan finansiering. Till sammans med Statens Bakteriologiska Laboratorium (SBL) kom Pfizer Ltd och Bonnierföretagen (Grafisk Färg) under en följd av år att utgöra huvudfinansiärer för Björklunds forskning.²

Under början av 1950-talet inledde Bertil Björklund och en mindre forskargrupp, som enligt avtal var finansierad av Grafisk Färg, försöken med att skapa ett cancervaccin. Gruppen letade efter gemensamma karaktäristika för samtliga cancersjukdomar för att om möjligt finna ett allmänt läkemedel mot cancer. Björklund lyckades också få fram ett ämne som återfanns i de cancerformer som undersöktes – denna substans kallade han TPA (Tissue Polypeptide Antigen). Ämnet visade sig under senare tester vara ett protein, vars koncentration i kroppen kunde variera med sjukdomstillstånd, bland annat cancer. Genom att immunisera hästar med detta ämne fick han fram en stark antikroppsreaktion hos djuren. TPA bildades när vissa celler delade sig i människokroppen och in-

gick som en byggsten i cellväggarna, men kunde också odlas fram i laboratorier. Senare försök visade också att TPA-halten i blodet kunde variera med cancers tillväxt. Ämnet var således väl lämpat som markör vid uppföljning av cancerterapi.³

Försök gjordes under 1950-talet också med att använda TPA-baserade substanser som cancervaccin på obotligt sjuka patienter vid Eskilstuna lasarett. Detta gav dock inget positivt resultat. Den tydligaste effekten var att patienterna fick allergiska reaktioner mot det TPA som baserats på antikroppar från hästar.⁴

Forskningen kring TPA fortsatte under 1960-talet. Inom ramen för sin tjänst vid SBL skulle Björklund inte bedriva någon utveckling av cancervaccinet. Detta arbete fortsatte dock med Bonnierföretagen som finansierar och reglerades i särskilda avtal mellan Björklund och Bofö representerat av Grafisk Färg. Enligt detta avtal skulle Björklund åta sig att förbättra de preparat som tagits fram under det tidigare arbetet – cancervaccin, diagnostiska antikroppar och specifika antigener i cancerceller – och som ägdes av Grafisk Färg. Björklund arbetade under de följande åren på öppen räkning mot redovisning av kostnader som konsult åt Grafisk Färg med utvecklingen av TPA. Arbetet var dock inte särskilt intensivt eftersom han samtidigt uppehöll en laboratoritjänst vid SBL.⁵

Mot slutet av 1960-talet och början av 70-talet förefaller det huvudsakliga arbetet ha inriktats på att utveckla ett test där TPA kunde användas för att diagnosticera cancer. Liknande arbeten förekom på flera håll i världen, men det var först då Hoffman LaRoche presenterade sin CEA-metod för cancerdiagnostik som utvecklingen av TPA som cancermarkör tog fart. Samtidigt väcktes också frågan om hur man skulle göra TPA till en kommersiell produkt som kunde säljas av Bonnierföretagen. Förutsättningarna för att denna produkt skulle ge en tillfredsställande vinst ansågs goda. Den potentiella marknaden för cancermarkörer var enorm och mot bakgrund av det arbete som lagts ned på den tidigare forskningen borde ett färdigutvecklat test-kit kunna föreligga relativt snabbt.⁶ Albert Bonnier jr, som inom Bonnierföretagen hade de flesta kontakterna med Bertil Björklund, var dock inte tillräckligt insatt i vare sig den vetenskapliga problematiken eller marknaden för diagnostiska produkter, och hade svårt att göra en korrekt marknadsbedömning. Björklund kunde inte heller förutse de problem som skulle komma under de följande åren.

Sangtecs bildande och första tid

Sangtec Medical bildades 1972 för att utveckla TPA-testet till en kommersiell produkt. Det nya företaget tog över TPA och de produkter som kunde utvecklas ur detta från Grafisk Färg. Samtidigt upprättade Bertil Björklund en plan för inköp av apparatur som behövdes för den nya tillverkningsprocessen samt anvisningar för hur det nya testet skulle tillverkas.⁷ Björklund skulle även fortsättningsvis kvarstå som konsult åt bola-

get och – skulle det visa sig – kom som sådan att dominera företagets utveckling under hela 1970-talet.

Inledningsvis fanns endast ett par personer anställda vid laboratoriet för att efter Björklunds instruktioner utforma det färdiga TPA-testet. Samtidigt anställdes också en verkställande direktör med uppgift att utveckla produkten för försäljning. Även om denne gentemot Bonnierföretagen ansvarade för verksamheten, kom i realiteten Björklunds intentioner att prägla utvecklingen.

Bonnierföretagen stod som huvudägare för verksamheten med 95 procent av aktiekapitalet om fem mkr. Vid sidan av Bofö fanns Folksam som delägare med fem procent av aktiekapitalet. Denna ägardelning motiverades främst av strategiska skäl och inte ekonomiska. Folksam hade tidigare stöttat Björklunds cancerforskning och hade ett särskilt intresse för utveckling av cancertvaccinet.⁸ Folksam kunde också bidra till att skapa kontakter med läkarsamhället, där varken Bofö eller Albert Bonnier jr av tradition hade några förbindelser. Genom Folksam var det också lättare att få kontakter med den socialdemokratiska regeringen, som också hade ett intresse för utvecklingen av cancertvaccin.

Sangtecs styrelse bestod under de första åren av två representanter från Bonnierföretagen (Albert Bonnier jr och Reidar Grönneberg), Klas Back från Folksam samt Sangtecs vd Bertil U. Bengtsson. Oftast deltog även Bonnierföretagens styrelsesuppleant Simon Bonnier, Folskams suppleant Arne Pernell samt Bertil Björklund i mötena.

Redan från Sangtecs start ansågs TPA-testet, det vill säga användningen av TPA som cancermarkör, vara den kommersialiserbara produkten. Detta innebar dock inte att FoU begränsades till enbart denna produkt. Tvärtom kom forskningen inom Sangtec att utvecklas inom flera områden med anknytning till TPA-testet.

Vid Sangtecs lokaler i Bromma inleddes till att börja med arbetet med att skapa ett fungerande test. Relativt snart stod det dock klart att man också skulle ställas inför utgifter som var kopplade till uppbyggnaden av produktionsapparaten. Albert Bonnier jr betonade särskilt att man borde se till att samtliga tillverkningsdelar kunde genomföras inom företaget så att beroendet av leverantörer och konsulter kunde begränsas. Samtidigt var man mån om att betona att verksamheten så snart som möjligt skulle ge ett positivt ekonomiskt resultat. I ett introduktionsbrev till den nyanställda vdn Bengt Bodin i december 1974 skrev Albert Bonnier jr:

"Aktieägarna liksom Sangtecs styrelse har sett som en viktig målsättning att föra ut TPA-metoden och andra därmed sammanhängande produkter till allmän användning. Samtidigt måste vi begära en rimlig förräntning av det i bolaget arbetande kapitalet.

Vi är medvetna om företagets särart samt att Sangtec liksom andra nystartade företag behöver en viss etableringsperiod. I längden gäller emellertid för Sangtec samma ekonomiska regler som för annan företagsamhet. Detta betyder bl a att

etableringsperioden – den tidsrymd som tillmätas företaget och dess ledning till dess rörelsen ger vinst – inte kan bli hur lång som helst.

Sangtec är idag påfallande beroende av utomstående leverantörer och specialister, i första hand TPA-metodens uppfinnare docent Bertil Björklund. Sådant beroende innebär alltid mer eller mindre stora risker för ett företags långsiktiga framgång respektive ledningens styrmöjligheter. Planeringen inom Sangtec bör därför inriktas på att skapa en situation som gör det möjligt för företaget att i större utsträckning än hittills driva sin verksamhet på grundval av egen kompetens.

Med utgångspunkt från de problem, vilka Ni som verkställande direktör i Sangtec uppenbarligen har att lösa under de närmaste 6-12 månaderna, vill jag rekommendera Er att kalla till styrelsesammanträde en gång i månaden".⁹

Till att börja med förefaller såväl företagets ledning som ägarna ha varit inställda på att försäljningen av det färdiga TPA-testet skulle kunna komma igång inom ett år. I den utredning som gjordes i början av år 1974 kalkylerades – och godkändes också av styrelsen – insatser om ca 175 000 kronor som skulle ge Sangtec en kapacitet för att tillverka 1,5 miljoner reagenssatser (15 000 test-kit) per år.¹⁰

Under sommaren samma år kunde man konstatera att det fanns problem på ett flertal områden. TPA-testet hade inte fungerat tillfredsställande och laboratoriet hade dessutom haft problem med att analysera de prov som kommit in. Man var fortfarande beroende av insatsvaror och halvfabrikat för att tillverka testet. Hela tillverkningsprocessen inklusive vävnadsodlingen var dock under utveckling inom Sangtecs eget laboratorium. Genom att den slutliga tillverkningsprocessen – med samtliga komponenter inräknade – var hela 49 veckor skulle det dock komma att ta lång tid innan man kunde se resultatet av de egna utvecklingsinsatserna. Ett annat problem som man uppmärksammat var den bristande kontrollen på de färdiga testerna. En förbättring av detta var nödvändig om man skulle kunna sälja TPA-testet på den internationella marknaden.¹¹

Vägen till försäljning var dock lång. Under första hälften av 1970-talet pågick arbetet med att skapa ett stabilt och tillförlitligt test samt att bygga upp kompetensen vid Sangtecs laboratorium. Någon försäljning av TPA-testet förekom egentligen inte. De TPA-analyser som genomfördes var delar av de tester som gjordes vid olika sjukhus av TPA-metodens tillförlitlighet.

Produkt och marknad under senare delen av 1970-talet

Den ekonomiska situationen för företaget och problemen med att ta fram ett fungerande TPA-test aktualiserade vid mitten av 1970-talet en översyn av verksamheten. Både på det organisatoriska och det produktmässiga planet inventerade man de alternativ som stod till buds.

Sangtecs verksamhet skulle liksom tidigare inriktas på att ta fram ett

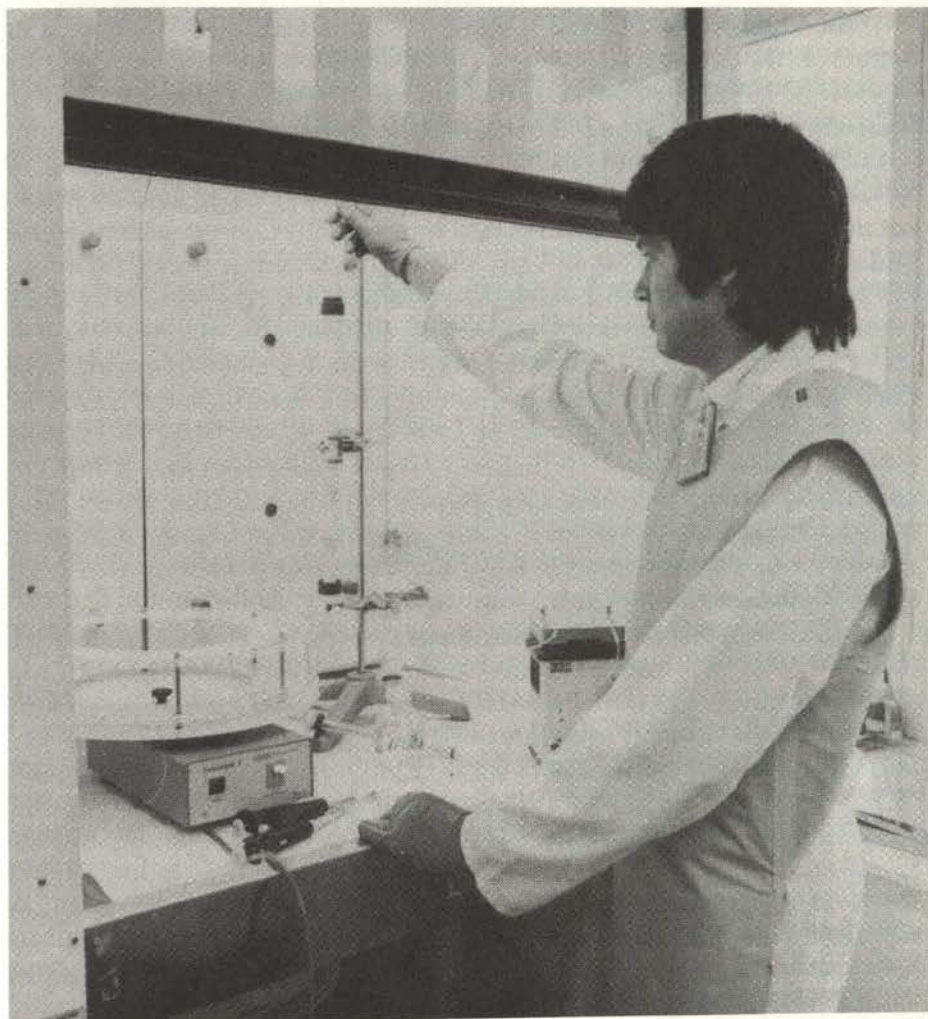
fungerande TPA-test. Med tanke på de problem som testet hade konfronterats med var det även aktuellt att se över tillverkningsmetoden. De första TPA-testerna hade tillverkats enligt en väl beprövad process – hemagglutinationsmetoden – där de röda blodkropparna användes som bärare av antikroppar vid testet. Den ursprungliga processen använde färsk blodkroppar från djur, vilket genom den begränsade hållbarheten gjorde testen till färskvara. Metoden var också besvärlig på andra sätt. Inte minst då det gällde att hålla tillräcklig kvalitet.

För att förbättra testet inledde såväl Björklund som Sangtecs personal arbetet med att använda konserverade eller torkade fårblodkroppar i stället för de färsk blodkropparna. Arbetet var emellertid tidsödande och föreföll inte heller ge tillräcklig ekonomi för det färdiga testet. Medan Björklund i det längsta valde att hålla fast vid hemagglutinationsmetoden sneglade man vid Sangtec allt mer på andra tillverkningsprocesser för cancermarkörer. Den markör som hade störst internationell marknadsandel var CEA som bland annat och huvudsakligen tillverkades och marknadsfördes av Hoffman LaRoche. CEA-testet utvecklades för mätningar med RIA-metodik, vilket innebar en enklare tillverkningsmetod där antigenet märktes med radioaktivt jod och inte behövde fästas på röda blodkroppar.¹²

Utvecklingen av en RIA-metod för TPA-testet gick dock långsamt. Delvis berodde detta på att metoden till att börja med inte hade någon prioritet i den allmänna FoU som bedrevs. Omkring 1975/76 hade Sangtec ett tjugotal aktiva forskningsprojekt. Av dessa var ett flertal viktiga för TPAs kommersiella utveckling, men långt ifrån alla. Här fanns nämligen även forskning kring nya produkter och arbeten mer av grundforskningskaraktär. Företagets ekonomiska situation tillät dock inte denna typ av satsningar. Det var tvärtom viktigt att man så snart som möjligt samlade resurserna för att slutföra RIA-testet. Albert Bonnier jr försökte redan från 1975 hålla ned kostnadsutvecklingen i företaget utan att för den skull lyckas särskilt bra, som följande brev från 1975 till Sangtecs vd visar:

"Vid vårt senaste samtal fastslog Du att den under innevarande budgetår hittills missade försäljningen av cirka en kvarts miljon knappast kan återhämtas. Eftersom detta belopp i dagens läge direkt motsvarar ett förlusttillägg av samma storleksgrad, tycker jag det är nödvändigt att jag klargör för Dig min och mina medarbetares uppfattning att de kostnader som Sangtec respektive Björklunds forskning utgör för koncernen, inte är acceptabla utgifter för de närmaste åren... Konjunkturförändringen under det senaste året och den mycket starka nedgången i cash-flow för många av koncernens företag gör dock att en definitiv ändring av den kostnadsbelastning som Bertil Björklunds forskning utgör för koncernen måste radikalt förändras under 1976".¹³

Dessa åtstramningar i forskningsbudgeten genomfördes dock inte med tillräcklig fart. Ännu i december 1978 konstaterade Sangtecs vd Ulric von Rosen att han saknade tillräckliga formella styrmedel över Björk-



Jan Persson, Sangtec Medical i Bromma, arbetar med radioaktiva ämnen i en avdelning som är speciellt uppbyggd med hänsyn till säkerheten.

lunds forskningsgrupp. Detta fick till följd, menade han, att inte tillräckliga insatser gjordes för att utveckla RIA-testet, utan att satsningarna på grundforskning kvarstod.¹⁴

Det var i första hand huvudägaren Bonnierföretagen som kände ansvar för Sangtecs konsolidering. Från Folksam var man mer förstående för Sangtecs och Björklunds forskningsutgifter. Folksam förefaller också delvis ha haft ett annat syfte med Sangtecs verksamhet eftersom man ofta betonade att målet var att skapa ett cancervaccin.¹⁵

Planeringen för distribution av de färdiga testerna kom att spela en viktig roll för produktionens utveckling. Redan innan det färdiga testet baserat på hemagglutinationsprincipen var utvecklat, slöts ett distributionsavtal (maj 1975) med det amerikanska laboratorieföretaget Damon. Avtalet tillkom genom Bertil Björklunds förmedling, i första hand för att försäkra Sangtec ett inträde på den viktigaste marknaden för cancermarkörer i USA. Överenskommelsen innebar också att Damon under några år skulle fullgöra garantiköp av TPA-testet till reducerade priser, för att använda på den amerikanska marknaden. Avtalet var emellertid mer långtgående än så. Damon fick i realiteten världsmarknadsrätten för TPA-testet under två år – med undantag för Skandinavien och Östeuropa. Damons kompetens låg dock på den amerikanska marknaden och intresset för till exempel Västeuropa, Japan och Brasilien förefaller ha varit begränsat. Redan i oktober 1975 konstaterade Albert Bonnier jr "att Damon's bearbetning av marknaden utanför USA är och kommer att förbli otillfredsställande". Det fanns till och med risk för att Damon skulle sälja av distributionsrätten utanför USA till något annat företag, vilket helt skulle kunna stoppa TPA-testets spridning.¹⁶

Inte heller inträdet på USA-marknaden var problemfritt. För att få tillstånd att sälja TPA-testet krävdes godkännande av FDA (Food & Drug Administration). När avtalet med Damon ingicks planerade man att kunna lämna in en ansökan om FDA-godkännande redan under hösten samma år, för att förhoppningsvis få tillstånd till försäljning under sommaren 1976.¹⁷ Arbetet med ansökan till FDA gick dock långsamt trots att såväl Björklund och svenska medarbetare som Damons representanter var involverade i arbetet. De problem som uppkom var naturligtvis en följd av att det ännu inte fanns något fungerande test, men var också kopplade till såväl dålig dokumentation av framställningen av TPA-testet som bristande klinisk användning. Relativt snart stod det således klart att TPA i större utsträckning måste testas vid olika sjukhus samt att den vetenskapliga dokumentationen måste skärpas för att en ansökan till FDA skulle kunna lämnas in. Med hänvisning till förseningen av TPA-testet kunde Damon avböja de avtalade garantiköpen.

För att kunna lämna in FDA-ansökan krävdes således till att börja med att man genomförde sjukhustester med TPA. Vissa mindre försök hade gjorts i Sverige och några av dem pågick fortfarande, men man planerade även TPA-tester i Oslo och Helsingfors. För att etablera sig på den amerikanska marknaden var särskilt de kliniska studierna på 3 000 patienter vid sjukhus i New York, Buffalo och Houston av stor betydelse. Tester och analyser drog dock ut på tiden och inte förrän i december 1978 inlämnades ansökan till FDA. Denna ansökan byggde på hemagglutinationsprincipen, trots att Sangtecs ledning redan då visste att man inte skulle behålla denna metod. Efter ett godkännande skulle det dock vara lättare att komma in med en förnyad ansökan som byggde på RIA-metoden.¹⁸

Hela utvecklingen av marknaden för TPA-testet byggde på ett godkännande från FDA. Förhoppningsvis skulle detta kunna vara klart under 1980 – vilket innebar drygt tre års försening jämfört med den ursprungliga planeringen. Efter detta skulle det vara möjligt att först öppna den amerikanska marknaden och sedan övriga världen, och som en följd av detta skulle Damon komma att inleda sina garantiköp av tester från Sangtec.¹⁹

Relationen till Damon skapade emellertid även fortsättningsvis problem. Under arbetet med FDA-ansökan hade Damon pekat på ett flertal svårigheter med hemagglutinationsmetoden. Man bedömde att testet inte var tillräckligt enkelt för att kunna marknadsföras i större skala. Man vände sig bland annat mot användningen av färska blodkroppar och föreslog att testet snarast skulle anpassas till RIA-metoden. Damon kunde till och med tänka sig att bistå Sangtec och Björklund i detta utvecklingsarbete. Dessa synpunkter stämde i det stora hela med vad man kommit fram till på Sangtec. Det var emellertid oroande att TPA-testets världs-distributör inte trodde på den produkt som man avsåg att söka FDA-tillstånd för, utan förordade ett nytt test. Det gamla testet menade man "kunde bara marknadsföras efter bästa förmåga."²⁰

När det första avtalet mellan Bonnier och Damon löpte ut i juli 1978 ställde därför det amerikanska företaget nya krav. För att kunna marknadsföra och sälja TPA-testet måste minst ett av tre nya tester vara utvecklat. De två första testalternativen innebar förbättringar av den aktuella hemagglutinationsmetoden, medan det tredje alternativet var ett nyutvecklat RIA-kit. När någon av dessa metoder var färdig och godkänd av Damon var Damon i övrigt beredd att fullfölja avtalet med bland annat garantiköp. Samtidigt krävde man även fortsättningsvis den tidsbegränsade rätten att sälja på andra marknader än den amerikanska.²¹ Bonnierföretagen och Damon enades om det nya avtalet som också gjorde det möjligt för Bofö att säga upp kontraktet med Damon per sista december 1980, om inget av de tre testerna gjorts tillgänglig för Damon.²²

Damons inställning till hur TPA-testet borde förbättras stämde väl överens med hur man på Sangtec såg på problemet. Genom Damons krav kom behovet av att utveckla RIA-testet att bli än tydligare. Till en del kan man således säga att Damon spelade både Sangtecs ledning och ägarna i händerna.

Varken det gamla eller det nya avtalet med Damon var dock särskilt fördelaktigt för Sangtec, särskilt med tanke på att Damon trots offensiva påstötningar inte visat intresse för att samarbeta med Sangtec på den västeuropeiska marknaden.

Ett sätt för Sangtec att fästa Damons uppmärksamhet på förekomsten av andra marknader än den amerikanska var att satsa på försäljningen av TPA-kit i Skandinavien. Ett positivt resultat på denna marknad skulle åtminstone psykologiskt kunna påverka Damons engagemang för TPA.²³

Under senare delen av 1970-talet var således Sangtecs strategi främst

kopplad till godkännandet från FDA och utvecklingen av RIA-metoden. Bakslag inom dessa områden skulle äventyra hela TPA-projektet. För att på bästa möjliga sätt säkra Sangtecs fortlevnad som företag diskuterade man under senare delen av 70-talet även andra strategier. Försöken med att etablera TPA-testet på den skandinaviska marknaden hade föregåtts av kontakter med läkare, men framför allt med olika sjukhus för att pröva TPA-testet. Man hade även – via Folksam – haft kontakt med fackliga organisationer för att använda TPA-testet för generella cancertester.²⁴ Detta hade dock inte lett till något direkt genombrott. Frånvaron av opartiska svenska bedömningar av TPA-testets kliniska användbarhet var här ett särskilt problem. Om sjukvårdshuvudmännen fick ersättning från försäkringskassan skulle dessutom marknadsföringen underlättas, men för detta krävdes en fristående bedömning. För att få ett besked i denna fråga begärde SBL av socialstyrelsen att en opartisk expertgrupp skulle utvärdera TPA-testet. Under sommaren och hösten 1978 samlades yttranden in från dryga tiotalet remissjukhus. De omdömen som lämnades var blandade för att inte säga delvis negativa. Simon Bonnier konstaterade i ett brev till Ulric von Rosen:

"Arnes sammandrag av svaren från Socialstyrelsens experter beträffande TPA-metoden. Dessa har för mig varit en mycket negativ läsning och visar hur svårt det kommer att bli att introducera TPA-metoden i Sverige även om vi skulle lyckas i USA".²⁵

Remissinstansernas kritik riktade in sig mot flera av de punkter som redan tagits upp av Damon vid kontakter med Sangtec.²⁶

Bristen på dokumentation och publicering i ledande vetenskapliga tidskrifter rörande TPA var ett av de viktigaste problemen. Kunskapen om TPA hade framför allt spridits via artiklar i mer populära tidskrifter samt via översiktliga kapitel i böcker. I dessa hade inte TPA-metoden utsatts för vetenskaplig granskning på samma sätt som i tidskrifter med refereesystem.

I de beskrivningar som fanns av TPA-testet var dokumentationen av tillverkningsmetoden bristfällig. Framställningen av TPA hade bara genomförts av Björklunds forskargrupp och det var osäkert om den metodiska beskrivningen av framställningsprocessen gjorde TPA reproducerbart för utomstående. Brister i dokumentationen av framställningstekniken avspeglades också i kvalitets- och renhetsproblem hos TPA.

En annan invändning som remissinstanserna hade var att TPA-metoden inte var helt tumörspecifik. Testet kunde ge utslag även för andra sjukdomar som till exempel gulsot, samtidigt som det inte reagerade på vissa cancerformer. Den höga andelen falska positiva provsvar gjorde det i vilket fall olämpligt som allmänt cancertest. Flera av remissinstanserna påpekade emellertid att det behövdes ytterligare kliniska studier för att göra en säker bedömning.

De svenska expertbedömningarna förefaller inte ha påverkat den lång-

siktiga strategiska satsningen på att utveckla RIA-metoden samt att skapa en plattform på utländska marknader. Däremot bör utlåtandena ha minskat den svenska utvecklingspotentialen. Ungefär samtidigt som detta inträffade inleddes också en diskussion om Sangtecs affärsidé.

Redan vid mitten av 1970-talet hade det förekommit diskussioner om att utveckla Sangtecs laboratorieverksamhet till exempel i samarbete med läkemedelsbolag för att hitta nya produkter. Frågan hade emellertid skjutits i bakgrunden då man bestämde sig för att satsa på RIA-metoden. Vid Sangtecs styrelsemöte i juni 1979 aktualiserade emellertid den nytillträdde vdn för Sangtec Ulric von Rosen åter frågan om diversifiering av företaget. Han menade att man borde utnyttja de specialkunskaper som fanns inom företaget framför allt för att tillverka och på agenturbasis sälja medicinska produkter. Denna verksamhet skulle fungera som komplement till företagets huvudsatsning TPA och skulle sannolikt göra det möjligt för företaget att gå med vinst tidigare än man annars förväntade.²⁷ Albert Bonnier jr ställde sig i princip positiv till förslaget men menade att dessa frågor var så kontroversiella för Folksam och framför allt Björklund – vilka var helt inställda på TPA-tillverkningen – att ett beslut i denna fråga borde tas av Bonnierföretagens ledning i samarbete med Ulric von Rosen och inte av Sangtecs styrelse.²⁸

I efterhand framstår åren 1979/80 som brytår för Sangtec. Företagets framtid var osäker, inte bara vad gällde överlevnad utan även vad avsåg produktionsinriktning och marknadsutveckling. Både ägare och företagsledning uppfattade de problem som fanns och i december 1979 gjordes en analys inför det nya året. Det konstaterades då att TPA-projektet inte skulle kunna fortsätta i Sangtecs regi om inte ett antal händelser snarast inträffade.

- Sangtec måste få ett godtagbart pris för RIA-testet (med inflationsklausul) godkänt av Damon,
- Damon måste anvisa eller godkänna en distributör för Europa,
- Försäljningen av TPA måste komma igång i Skandinavien,
- TPA-testet måste få FDA-godkännande i USA,
- Försäljningen i USA måste starta .

Arbetet med att realisera dessa händelser skulle inledas omedelbart för att man så snart som möjligt skulle kunna ta ställning till Sangtecs framtida utveckling. I februari 1980, åtta år efter Sangtecs bildande, kunde man också konstatera att företaget hade en produkt att sälja – de första RIA-kiten hade då färdigställts för marknadsintroduktion. Även om det i början av 1980 såg hotande ut förefaller man från ägarhåll ha haft inställningen att Sangtec skulle överleva som företag. Albert Bonnier jr konstaterar bland annat:

"Under intryck av här genomgångna förhållanden, och under förutsättning att Sangtecs nuvarande RIA-test fungerar uthålligt anser jag att åtgärder bör vidtagas som kan innebära att kombinationen Sangtec-Interlab kan överleva som

företag. Anledningen är bl a att Bofö i denna företagskombination har utgångspunkten för en MEDICINSK DIVISION samt min övertygelse att TPA-testet kommer att få en, möjligen begränsad, men dock marknad."²⁹

Sangtecs ekonomiska situation under andra hälften av 1970-talet

Det överskuggande problemet för Sangtec under senare hälften av 1970-talet var den dåliga ekonomin. Redan vid mitten av årtiondet var aktiekapitalet i princip förbrukat och företagets överlevnad var därefter helt beroende av koncernbidrag från huvudägaren Bonnierföretagen. Detta innebar att Bofö fram till och med budgetåret 1979/80 (per 1980-04-30) skjutit till ca 22,75 mkr i rena koncernbidrag. Utöver detta hade Bofö burit kostnader centralt för forskning, patent och dylikt som direkt kunde relateras till Sangtec, motsvarande knappt sex mkr. Utvecklingskostnaden för TPA-testet fram till att den första RIA-kiten var färdigställd uppgick sannolikt för Bonnierföretagen till cirka 30 mkr. Utöver detta tillkom anslag och särskilda utvecklingsbidrag som beviljats av Sangtecs andra ägare – Folksam. Detta var visserligen mycket pengar, men knappast en unik kostnad. Inom branschen räknade man med att framtagning och marknadsintroduktion av en ny diagnostisk metod kostade ca 50 mkr.

Redan då Sangtec bildades förefaller åtminstone Albert Bonnier jr ha varit medveten om att företaget skulle kräva en del startkostnader. En förlustperiod på något eller några år förefaller dock ha varit vad man förväntade sig.³⁰ I budgetarbeten och i beskrivningar av TPA-metodens utveckling får man också den uppfattningen att vinsterna inom några år skulle rulla in till stora belopp. Detta visas bland annat av den prognos som gjordes i juli 1975 och som pekade på en vinst för Sangtec på över 2 mkr redan påföljande budgetår (se tabell IV:1).

Problemen med de ekonomiska bedömningarna låg i första hand på intäktsidan. Under större delen av 1970-talet underskattade man de problem som framtagandet och marknadsintroduktionen av TPA-testet innebar. Detta ledde till att man inte ens på ett års basis lyckades kalkylera sina intäkter. Det var först från 1978 som budgeterat och faktiskt rörelseresultat fick en bättre överensstämmelse. Då hade man också lämnat hemagglutinationsmetoden för att helt satsa på RIA-metoden. Så länge som processen inte var färdigutvecklad var det omöjligt att nå ut på någon marknad – oavsett om den var den skandinaviska, europeiska eller amerikanska.

Tabell IV:1. Sangtecs rörelseresultat 1975–1980
(i mkr)

	1975/76	1976/77	1977/78	1978/79	1979/80
Rörelseresultat	-2,1	-3,0	-4,3	-4,6	-6,0
Budget	-1,7	-1,5	-2,0	-4,2	-5,7
Prognos 75-07-04	-	2,4	5,1	8,3	-

Anm: Brutet räkenskapsår 1 maj–30 april. Budgeterat och faktiskt rörelseresultat före bokslutsdispositioner.

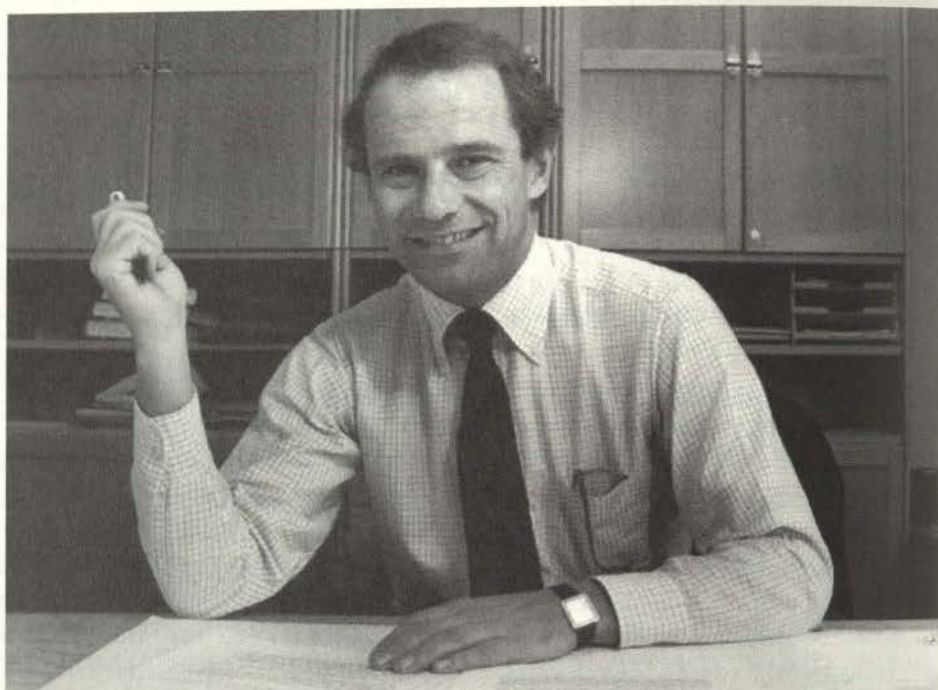
Källa: Komplettering till Sangtecs prognos 4 juli 1975. Sangtec Medical internbokslut 1975/76 – 1979/80

Det andra grundläggande problemet vid intäktsberäkningen var de stora förväntningar som man hade på den amerikanska marknaden. Man var visserligen medveten om att ett inträde på denna marknad förutsatte ett FDA-godkännande, men detta förefaller ha setts mer som en formalitet än ett reellt hinder. När man slöt avtal med Damon 1975 förväntade man att redan påföljande år kunna sälja TPA på den amerikanska marknaden. Svårigheterna med att formulera ansökan och ta fram de kliniska utvärderingar som var nödvändiga försenade emellertid ansökan. Även på detta område förefaller man från Sangtecs ledning ha trott att problemen skulle lösas betydligt snabbare än de faktiskt gjorde.

De ständiga missbedömningarna och ekonomiska bakslagen ledde också i december 1977 till att Albert Bonnier jr och Sangtecs vd Mats Nöjd initierade en utredning av de kostnader som en nedläggning av Sangtec skulle föra med sig. Denna förefaller inte – åtminstone officiellt – ha cirkulerat till någon vidare krets.

De största nedläggningskostnaderna var kopplade till uppsägning av personal inkluderande MBL-förhandlingar, varsel och uppsägningstid. Sammanlagt skulle kostnaden uppgå till ca 2,6 mkr. Utöver detta kunde man räkna med kostnader för en årshyra på lokalen och sannolikt också utgifter för återställande av utrymmena till kontorslokaler, kapitalkostnader för maskiner och patentkostnader. Sammanlagt kunde man förvänta nedläggningskostnader vid Sangtec motsvarande 3,5 – 4 mkr. Även vid Bofö skulle vissa kostnader uppkomma – framför allt kopplade till personal som projektanställts vid Bofö i stället för vid Sangtec samt ersättning till Bertil Björklund. Dessa kostnader kunde förväntas uppgå till ca 1,2 mkr. Den sammanlagda avvecklingskostnaden skulle därigenom uppgå till cirka fem mkr och eftersom Sangtec saknade tillgångar skulle detta i sin helhet få bäras av Bofö.³¹ Denna utredning förefaller inte ha lett till någon förändring i ägaragerandet, men kan möjligen ha varit ett led i arbetet med att göra Sangtecs ledning mer kostnadsmedveten.

Efter Ulric von Rosens tillträde som vd återkom frågan om nedlägg-



Ulric von Rosen kom till Sangtec som ekonomichef och vice vd 1975, efter att tidigare bland annat ha arbetat som assistent åt Marc Wallenberg på Stockholms Enskilda Bank. Efter några års bortovaro från Sangtec återkom han 1979 som vd för Medipharm, Nuclepore och Sangtec. När den medicinska divisionen bildades blev han divisionschef för denna. Från 1990 – när den medicinska divisionen upplöstes – tillträdde han som arbetande styrelseordförande i Sangtec.

ning av Sangtec och en ny utredning gjordes. I denna pekade von Rosen på de möjligheter som fanns att minska nedläggningskostnaden på fem mkr, men också att hitta alternativ till TPA-tillverkning vid Sangtec. Utredningen blev därigenom ett ytterligare inlägg i diskussionen om företagets diversifiering.³² Inte heller denna gång förefaller diskussionen om nedläggning ha nått utanför en inre krets av ägare och Sangtecs ledning. Albert Bonnier jr konstaterar bland annat inför ett kommande styrelsemöte i Sangtec i juni 1979:

"Huruvida vi skall nämna vid styrelsesammanträdet att Sangtecs avveckling kostar 5 mkr kan vara en omdömesfråga. Då det emellertid är billigare än de prognoserade förlusterna på TPA-projektet såsom dessa finns registrerade i budgetprotokoll, kan det emellertid finnas anledning att nämna detta. Men jag är tveksam."³³

Frågan togs heller inte upp på styrelsemötet. Diskussionen om Sangtecs framtid förefaller främst ha hanterats av Albert Bonnier jr och Ulric von Rosen.³⁴

TPA klart för försäljning

När de första RIA-testerna för TPA var utvecklade i december 1979 och klara för försäljning i februari 1980, var ett av Sangtecs grundläggande problem för tillfället ur världen. Sangtecs hela affärsidé hade fokuserats kring TPA-testet och så länge som produkten inte fanns färdig var företagets framtid osäker. Företaget hade dock inte fast mark under fötterna i början av 1980. Fram till dess hade nämligen marknadsföringen av TPA legat i stort sett nere. Det viktiga var nu att man så snabbt som möjligt kunde starta en försäljning av testet. Enligt den plan som Ulric von Rosen och Albert Bonnier jr utarbetat krävdes att marknaden öppnades genom att:

1. Damon anvisade eller godkände en distributör för Europa,
2. försäljningen på Skandinavien kom igång,
3. TPA fick ett FDA-godkännande så att försäljningen i USA kunde starta.

Under de följande åren kom dock inget av dessa mål att uppnås. Trots detta överlevde Sangtec.

Först i februari 1982 lämnade FDA sitt utlåtande på den ansökan som lämnats in 1978, där TPA-testet baserades på hemagglutinationsmetoden. FDA accepterade såväl den vetenskapliga bakgrunden till TPA som att Sangtec kunde fungera som tillverkare av TPA.³⁵ Däremot menade man att TPA-metoden inte var tillräckligt exakt för löpande uppföljning av cancerpatienter och att den kliniska patientbilden borde utvecklas. På denna punkt skulle det således krävas en del kompletteringar vilka Sangtec i samarbete med Damon skulle genomföra. Samtidigt avsåg man också att komplettera ansökan med en beskrivning av den nya RIA-metoden, eftersom hemagglutinationsmetoden inte alls användes vid tillverkningen av de produkter som marknadsfördes.³⁶

I november 1982 lämnades en ny ansökan in till FDA. Denna var avsevärt bättre underbyggd än den första och förhoppningen var att man under det följande året skulle kunna få försäljningstillståndet på den amerikanska marknaden beviljat. Även detta misslyckades bland annat på grund av att de kliniska studier som Damon genomfört i USA var dåligt utförda och analyserade. Sangtec beslöt därför att tillsammans med ett amerikanskt onkologiskt laboratorium (Dianon) ta över kontakterna med FDA från Damon.³⁷ Inte heller detta ledde dock till något FDA-godkännande och någon nordamerikansk marknad för TPA kom därför aldrig att skapas. Under senare delen av 1980-talet svalnade också intresset för att få TPA accepterat av FDA. De kostnader som ett sådant godkännande innebar skulle bli relativt omfattande samtidigt som marknadsförutsättningarna blev allt mer tveksamma. Konkurrensen från andra markörer hårdnade, samtidigt som man kunde se ett närmande mellan diagnostisk utveckling och sjukdomsbehandling, vilket på sikt kunde leda till att läkemedelsföretagen stärkte sin position inom diagnostik.

Redan efter det att svenska socialstyrelsens utlåtande avseende TPAs användning presenterats stod det klart att vägen in även på den skandinaviska marknaden inte skulle vara särskilt enkel. På flera håll fanns ett motstånd mot att använda cancermarkörer som diagnostiskt instrument och remissbedömningarna från Socialstyrelsens förfrågan ökade på miss-tron. Trots detta ville såväl styrelse som ledning i Sangtec satsa på denna marknad i början av 1980-talet. Skälen till detta är inte svåra att förstå. Så länge som avtalet med Damon var giltigt var detta – tillsammans med Östeuropa – de enda marknader som Sangtec på egen hand kunde utveckla.

"Företaget avser att kraftigt utöka och förbättra sin externa information som ett led i marknadsföringen. Detta innebär dels säljfrämjande åtgärder på de marknader som bearbetas via distributör, dels en aktiv bearbetning på egna marknader, i första hand Skandinavien."³⁸

För att komma in på den svenska marknaden krävdes omfattande marknadsföringsinsatser och man beslöt anställa en särskild marknadschef. Lave Fischer som från första början anställdes som produktionschef var den som kom att anförtros uppdraget att bygga upp den svenska marknaden. Vid förfrågan om TPAs användning visade det sig dock att det framför allt var västtyska läkare och sjukhus som hade det största intresset för testet. Detta intresse hade funnits sedan tidigare, och stärktes bland annat av flera tester i Västtyskland och positiva bedömningar i en tysk läkartidskrift. Genom rundresor hos tyska intressenter etablerades en marknad för direktförsäljning från Sangtec. Denna försäljning stod egentligen i strid med Damonavtalet men genom att Danmark som skandinaviskt land var medlem i EG, fanns möjlighet att via danska kontakter förmedla TPA-testet till samtliga EG-länder. Enligt Romfördraget fick man nämligen inte genom handelsavtal förhandla bort den fria rörligheten av varor inom EG. När avtalet mellan Damon och Sangtec ingicks hade man sannolikt inte övervägt denna möjlighet att sälja svenska produkter på den västeuropeiska marknaden. Denna lapsus var till fördel för Sangtecs försäljning och skapade en bättre position för företaget då avtalet med Damon skulle omförhandlas i början av 1980-talet.³⁹

Resultatet av dessa förhandlingar blev att Sangtec återfick rätten att marknadsföra och sälja TPA på samtliga marknader utom Nordamerika, som Damon skulle hantera även fortsättningsvis och Japan, där exploateringen skulle ske på en 50/50 basis med Damon. För rätten att sälja på de nya marknaderna betalade Sangtec en royalty på fem procent till Damon. Dessutom fick Damon relativt fria händer på den amerikanska marknaden. I augusti 1987 kunde emellertid hela det olyckliga avtalet med Damon läggas till handlingarna. Sangtec återfick den totala världsmarknadsrätten mot en engångsbetalning på hela sex mkr till Damon. Kostnaden delades mellan Sangtec och Bonnierföretagen.⁴⁰

Sangtecs etablering på den tyska marknaden var naturlig inte bara för

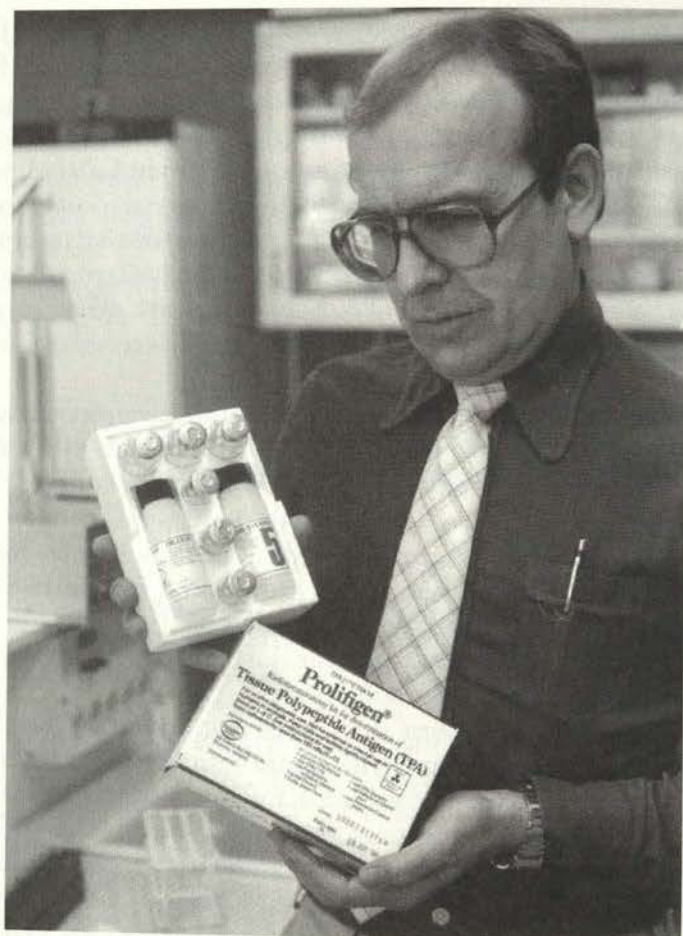
det stora intresse som fanns hos landets läkarkår för TPA. Den tyska marknaden var dessutom förhållandevis enkel att inleda en försäljning på. Till skillnad från till exempel USA och Japan krävdes inget särskilt godkännande från myndigheterna. Den tyska marknaden hade också en storlek som gjorde den attraktiv. Genom att Hoffman LaRoche sedan flera år sålde CEA-testet hade marknaden för cancermarkörer redan öppnats. TPA kunde därigenom dra fördel av det marknadsarbete som en konkurrent redan utfört. Sangtec hade knappast haft resurser att själva ge cancermarkörer en marknad. TPA kom också att säljas som komplement till CEA-testet, eftersom de tillsammans gav ett bättre diagnostiskt resultat.

Inledningsvis skötte man från Sangtec försäljningen på den tyska marknaden, men allt eftersom volymen ökade blev behovet av en distributör större och 1981 slöts ett kontrakt med IDW (Isotopendienst West AG, dotterbolag till International CIS i Frankrike) om försäljningen av TPA på den tyska marknaden, inkluderande Österrike och Schweiz. Avtalet skulle löpa fram till sista december 1983, men redan under 1982 stod det klart att den förväntade försäljningsökningen på Tyskland inte framskridit så snabbt som man hoppats. Det var därför aktuellt att sluta ett nytt distributörsavtal för den tyska marknaden.

Den försäljningsstrategi som man kom att använda fortsättningsvis byggde på att man i de olika länderna samarbetade med distributörer. Sedan Damon-avtalet upphört att gälla för Europa slöts på kort tid ett flertal distributionsöverenskommelser. I februari 1982 blev det klart att det amerikanska bolaget Mallinckrodt's dotterbolag i Europa skulle sköta distributionen av TPA-kiten i Spanien, Italien, England, BeNeLux och Jugoslavien. Mallinckrodt kom även från 1984 att överta den tyska marknaden. För den franska marknaden slöts 1984 ett avtal med Compagnie ORIS Industrie, vilket i princip var det enda företag som hade rätt att importera denna typ av radioaktiva produkter till landet. Under 1982 inleddes försäljning på den japanska marknaden av forskningsrelaterade TPA-tester, men först 1984 gavs tillstånd till reguljär försäljning. Distributör på den japanska marknaden var Daiichi, som sedan tidigare samarbetade med Mallinckrodt.⁴¹

Under 1987 bjöds det tyska Mallinckrodt ut till försäljning, vilket kunde innebära vissa risker för den fortsatta distributionen av Sangtecs produkter – särskilt som Mallinckrodt direkt eller indirekt hanterade en stor del av Sangtecs försäljning. Problemen undanröjdes genom att Sangtec tillsammans med ett tyskt företag, Byk Gulden, förvärvade Mallinckrodt. Detta gav Sangtec goda möjligheter till insyn och kontroll av distributionen av de egna produkterna.

Förhållandena mellan Sangtec och distributörer har på det hela taget varit mycket stabila sedan mitten av 1980-talet. Detta har möjliggjort såväl gemensam produktutveckling bland annat för TPA, som utveckling av Sangtecs agenturverksamhet.



Fil dr Jan Brundell – teknisk chef vid medicinska divisionen och utvecklingsansvarig vid Sangtec Medical.

Genom distributörerna skapade Sangtec en kanal för leveranser, men fortfarande hade man själv ett stort ansvar för att rekrytera kunder. Uppbyggnaden av kundnätet anpassades med nödvändighet till de nationella förhållandena. Det var viktigt att kontakter etablerades både med läkare och sjukhus eftersom det var dessa som efterfrågade testet. Goda kontakter med laboratorierna som genomförde analyser var också nödvändiga. För att inte TPA-testet skulle bli orimligt dyrt, var det också viktigt att testet kunde omfattas av de nationella återbäringsystemen för sjukvårdskostnader.

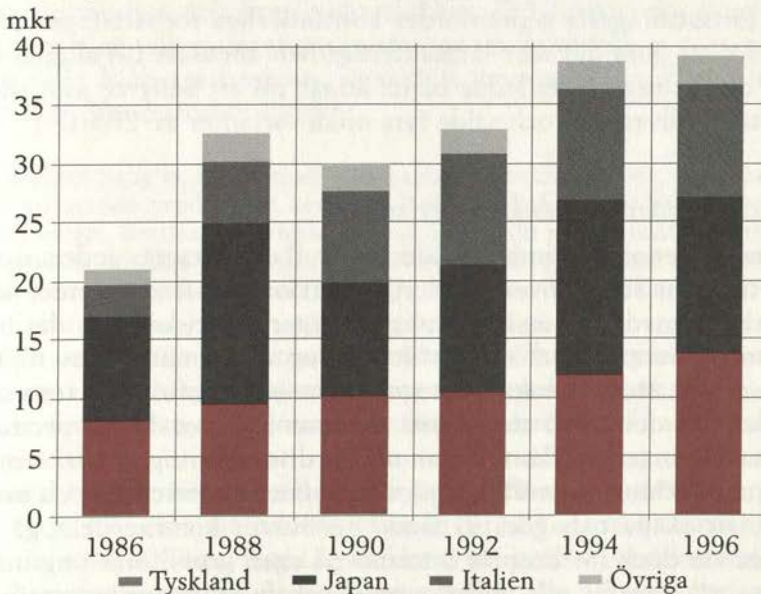
I detta system av beställare, utförare, distributörer och betalningsansvariga kom Sangtec att fungera som kunskapsbanken och den som kunde reda ut tekniska och vetenskapliga problem förknippade med testet.

Det var därför främst personer med kemisk-teknisk eller medicinsk bakgrund som kom att marknadsföra Sangtecs produkter. Kontakter med kunder kunde tas på många olika sätt – genom mässor, konferenser men också genom direktutskick, vilket bland annat användes vid kontakt med 2 000 svenska läkare. Det viktigaste sättet att bygga upp en marknad förefaller dock ha varit via direkta kundbesök.

Tyskland kom redan från början att bli avgörande för TPA-försäljningen, men även den japanska marknaden intog från 1984 en centralposition. Under senare delen av 80-talet upparbetades även den italienska marknaden. Priserna för TPA på denna marknad var dock avsevärt lägre – omräknat i svenska kronor – jämfört med de båda huvudmarknaderna. Dessa tre länder har sedan försäljningen startade varit de centrala marknaderna för TPA-kitet (se figur IV:1).

Den största försäljningen i kvantitet räknat kunde noteras redan 1989 då drygt 27 000 kit (å 100 tester) såldes. Under 90-talet föll antalet sålda kit successivt ned till drygt 19 500 kit 1996. Eftersom prisutvecklingen – särskilt efter devalveringen 1992 – var mer stabil bibehölls dock det ekonomiska utfallet av TPA-försäljningarna. Jämfört med andra cancermarkörer på marknaden har också TPA hävdat sig relativt väl. Ett undantag var dock Japan där försäljningen av antalet kit i stort sett halverades mellan 1989 och 1996. Detta återspeglar den allmänna förändringen på den japanska marknaden där antalet generella cancertester minskade och där man också gick över till icke radioaktiva tester.⁴²

Figur IV:1. TPA-försäljning fördelad på marknader



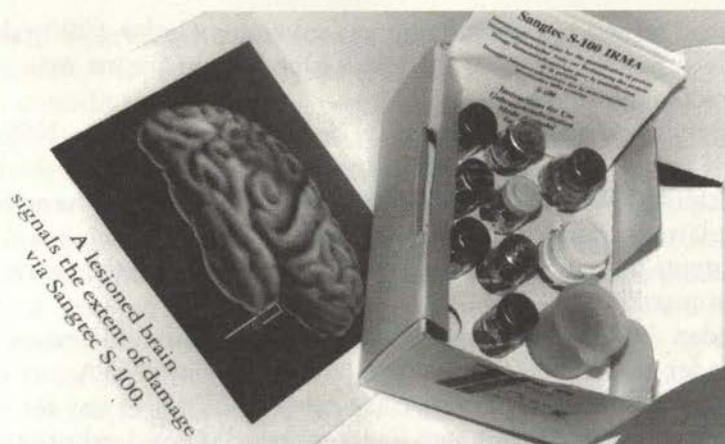
Källor: Sangtec Medical internbokslut 1986–1996

Möjligheterna att behålla positionen på den internationella marknaden har varit avhängiga den kontinuerliga produktutvecklingen av TPA. Svårigheterna började egentligen redan under det första året då TPA marknadsfördes på den internationella marknaden. Under hösten 1980 uppkom kvalitetsproblem för de TPA-tester som togs fram. Man konstaterade att detta berodde på att en av de ingående substanserna – albumin (ett enkelt vattenlösligt protein) – var svår att anskaffa till jämn kvalitet. Dessa problem hade i och för sig uppmärksammats tidigare, men det blev nu mer akut att snabbt hitta en ersättare för albuminet. Arbetet med att ta fram en ny råvara för tillverkningen innebar också att hela testet omvandlades och förenklades. I stället för 15 flaskor kom testet att utgöras av sex flaskor vilket avsevärt förenklade den fysiska hanteringen av testet. Samtidigt kunde hållbarhetstiden för TPA-kitet ökas från tre till sex veckor.⁴³

En viktig förändring av Sangtecs utvecklingsstrategi genomfördes efter det att Damonavtalet hade upplösts. Den nya treåriga strategiplanen innebar att man satsade på en snabbare omsättnings- och resultatförbättring samt en omställning av Sangtec från en- till flerproduktföretag. Samtidigt skulle satsningen på att modernisera TPA-testet fortsätta. Detta innebar i realiteten ett generationsskifte för TPA eftersom man skulle övergå från den tidigare använda RIA-metoden till den modernare IRMA-tekniken. RIA-testet hade varit förhållandevis arbetsintensivt och tidskrävande att genomföra. IRMA-tekniken var betydligt enklare trots att den i huvudsak byggde på samma idéer som RIA. Införandet av IRMA var en nödvändighet för att behålla de kunder som TPA redan hade, men också för att nå de kundgrupper som man förlorat till konkurrenter.⁴⁴ Även fortsättningsvis genomfördes kontinuerliga förbättringar av TPA-testet för att göra det mer lätthanterligt och anpassat till allmän teknologisk utveckling. Detta ledde bland annat till att Sangtec mot slutet av 1990-talet tillverkade och sålde fyra olika varianter av TPA-test.

TPA och andra produkter ger vinst

Den mest genomgripande förändringen för företaget under slutet av 1980-talet var steget över till flerproduktföretag. Redan under utvecklingsarbetet med TPA insåg ledning och ägare de risker som det innebar att vara ett enproduktföretag. Utveckling av Sangtecs huvudprodukt innebar dock att inte bara företagets utan även Bofös resurser var uppbokade. När det 1980 stod klart att man hade en första produkt för marknadsföringen återkom frågan om en diversifiering av verksamheten. Genom utvecklingen av TPA höjdes den egna kompetensen och även förmågan att skapa och göra liknande produkter kommersiellt gångbara. Sangtec var dock för litet för att satsa på egen grundforskning utan fick här lita till framför allt kontakterna med de större universiteten. När TPA-testet väl var utvecklat och började visa framgång ökade också möj-



Sangtec 100 introducerades 1991. Detta blodtest är främst avsett för att kvantifiera hjärnskador efter blodproppar och hjärtoperationer.

ligheterna att skapa fördelaktiva kontakter. Den snäva akademiska kontaktyta som man haft under TPAs utveckling med Bertil Björklund och forskare knutna till honom, ersattes av en betydligt bredare kontaktsfär. Samtidigt avbröts relationerna mer eller mindre helt med Björklund.⁴⁵ I stället slöts samarbetsavtal med bland andra Umeå, Stockholms och Uppsala universitet och även vissa sjukhus. Principerna för inom vilka områden och på vilket sätt dessa relationer skulle utvecklas togs, på ordförande Olle Måbergs begäran, särskilt in i protokollet efter Sangtecs budgetmöte 29 november 1985.

"De produkter Sangtec hittar skall vara geniala, utvecklingsbara, ligga inom ramen för nuvarande produktion samt lätt kunna passas in i vår försäljningsorganisation i övrigt. Bestämningarna skall vara grundade på immunoreaktion eller teknologi sådan att den naturligen hör hemma på IH (förf anm: immunohistokemiska) laboratorier samt ske in-vitro."⁴⁶

Från 1985 och framåt utvecklades ett flertal produkter av vilka vissa inte rönt någon kommersiell framgång, medan andra kom att bli av större betydelse för företaget. I denna beskrivning presenteras endast ett fåtal av dessa test.

Under 1984 förvärvades tillverknings- och försäljningsrätterna på ett test för leukemi och vissa virussjukdomar, det så kallade TK-testet (Thymidinkinas-testet). Testet hade utvecklats i samarbete med Institutionen för medicinsk virologi vid Uppsala universitet. Produkten kunde introduceras på marknaden under 1985 och var mot slutet av 80-talet en etab-

lerad metod främst för uppföljning av leukemier. Under 1990-talet stagnerade dock försäljningen av TK-testet bland annat för att man saknade en icke radioaktiv metod.⁴⁷

Ett särskilt test för uppföljning av småcellig lungcancer, NSE-testet, baserat på en prototyp från Apothekernes Laboratorium i Oslo, började marknadsföras 1988. En liknande produkt såldes också av Pharmacia, vilket underlättade Sangtecs marknadsintroduktion. NSE kom också snabbt att accepteras på marknaden och bland annat tog Sangtec marknadsandelar från just Pharmacia.⁴⁸

Vid sidan av TPA-testet har dessa test utgjort huvuddelen av försäljningen under 1990-talet. Trots diversifieringen kvarstod TPA som den dominerande produkten för Sangtec (se tabell IV:2). Det var först under senare hälften av 1990-talet som Sangtecs produktion i egentlig mening blev diversifierad. Det skedde då i första hand genom introduktionen av nya tester.

Tabell IV:2. Sangtecs fakturering fördelad på varugrupper

	TPA	TK	NSE	Sangtec100	DNA-prod	Övrigt	Fakturerat i mkr
1986	89%	1%	0	0	0	10%	23,7
1990	81%	6%	4%	0	0	9%	36,8
1994	72%	7%	10%	0,7%	0,3%	10%	53,8
1997	57%	9%	10%	7%	4%	13%	59,2

Anm: Under Övrigt återfinns framför allt försäljning av agenturvaror, främst distributörsprodukter (BYK-Sangtec) samt intäkter från servicelaboratoriet.

Källor: Sangtec Medical, internbokslut 1986, 1990, 1994 och 1997

En snabbt växande produkt har varit Sangtec100 som är ett test som gör det möjligt att kvantifiera vissa hjärnskador, som framför allt uppkommit efter blodproppar eller hjärtoperationer. Denna analys lanserades redan 1991 men de första åren ägnades åt dokumentation. När denna väl var genomförd växte marknaden snabbt, bland annat beroende på att testet var det enda kommersiellt tillgängliga där man utifrån ett blodprov kunde ställa diagnos. Sangtec100 förutspåddes därför en mycket snabb tillväxt.⁴⁹

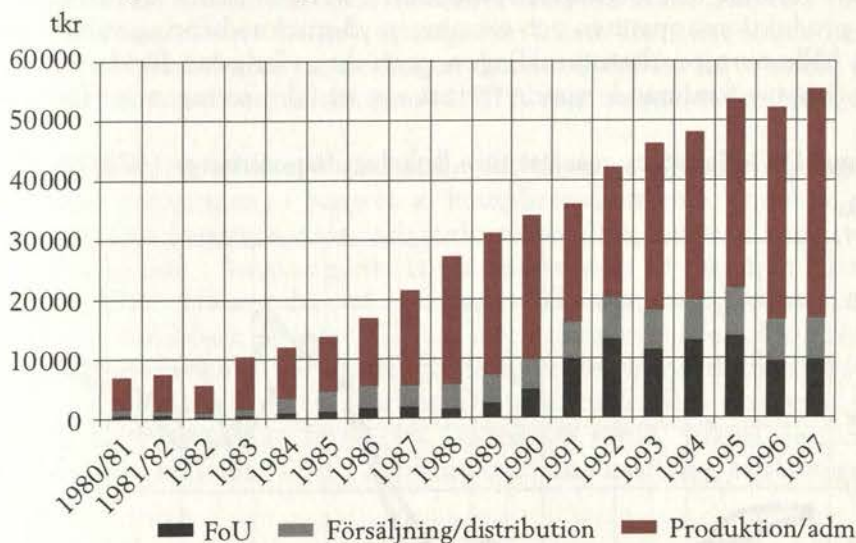
DNA-tekniken har under 1990-talet blivit allt viktigare för att behandla, men också för att diagnosticera sjukdomar. DNA-analys låg egentligen inte inom ramen för Sangtecs kunnande eller inom de områden som prioriterades 1985. Relationer etablerades dock med flera viktiga forskargrupper i Sverige. Satsningen på DNA-tekniken vid Sangtec tog ordentlig fart 1991 då Sangtec förvärvade know-how från det finska bolaget Orions DNA-forskningsenhet i Helsingfors. I detta förvärv ingick forskar-

kompetens men framför allt viktiga patent som utvecklats inom DNA-området. DNA-forskningen flyttades successivt till Sverige och sattes upp som en särskild grupp vid Sangtecs huvudkontor. Oklarheter i patentsituationen ledde 1995 till ett samarbete med Hoffman LaRoche rörande exploatering av nya DNA-produkter.⁵⁰

Jämfört med TPA har framtagningen och introduktionen av andra av Sangtecs produkter skett förhållandevis snabbt. Kontakterna med universitet och sjukhus har varit av stor betydelse för att hålla ned utvecklingstiden. När Sangtec väl blivit etablerat har mer eller mindre färdiga produkter presenterats för kommersiell exploatering. Inom de egna specialområdena har dessutom Sangtecs kompetens varit mycket hög, vilket har gjort att anpassning till storskalig produktion kunnat ske på ett smidigt sätt. Marknadsintroduktionen av nya produkter har även underlättats av att man använt de distributörsnätverk som etablerats för TPA.

Omvandlingen av Sangtec från en- till flerproduktföretag avspeglas också i en förändrad kostnadsstruktur. När det första fungerande TPA-testet tagits fram 1980 skedde en omfattande satsning på marknadsföring (se figur IV:2). Vid styrelsemöten och i separata utredningar konstaterades att kontakterna och kunskapen om marknaden var synnerligen

Figur IV:2. Sangtecs kostnadsutveckling 1980–1997



Anm: 1980/81, 1981/82 var brutna räkenskapsår med periodiseringen 1/5 – 30/4. I samband med omläggning till att redovisningsår sammanföll med kalenderår 1983 kom 1982 endast att omfatta 8 månader, vilket förklarar den låga kostnadsnivån.

Källor: Sangtec Medical, internbokslut 1980/81 – 1997

dålig. Man hade under 1970-talet i hög grad förlitat sig på Damons kompetens inom området och därför inte utvecklat någon egentlig strategi för att skapa egna marknadskontakter. Sangtecs försök att skapa vetenskaplig legitimitet för TPA hade visserligen lett till kontakter framför allt med sjukhus, men några fungerande försäljningskanaler hade inte detta lett till.⁵¹ När det stod klart att världsmarknadsrätten för försäljning av TPA skulle komma att återgå till Sangtec fanns dock alla skäl att satsa på att utveckla distributionsnätet.

Vid mitten av 1980-talet närmade sig marknadsförings- och distributionskostnaderna 20 procent av Sangtecs totala kostnader, medan FoU kostnaderna låg kvar runt sex procent. Det var först i och med övertagandet av Orions DNA-enhet 1991, som forsknings- och utvecklingskostnaderna steg ordentligt. Detta år svarade de för hela 28 procent av Sangtecs totala kostnader. Även om andelen FoU-kostnader föll något under fortsättningen av 1990-talet så låg den med undantag för 1996/97 väl över 20 procent. Marknadsföringskostnaderna har däremot legat stabilt runt ca 15 procent av kostnaderna sedan slutet av 1980-talet.

Den relativt omfattande startperioden för Sangtec resulterade i omfattande förluster. Trots att försäljningen av TPA kom igång redan 1980 dröjde det dock till 1987 innan företaget för första gången visade ett positivt resultat före bokslutsdispositioner (se figur IV:3). Uppbyggnaden av produktionsapparaten och satsningen på marknadsföringen bidrog till att hålla nere resultatutvecklingen, men den viktigaste förklaringen till att Sangtec fortfarande visade förlust var att faktureringen var för liten.

Figur IV:3. Sangtecs resultat före bokslutsdispositioner 1975/76–1997



Källor: Sangtec Medical, internbokslut 1975/76–1997

Åren runt 1987 innebar en närmast total omsvängning för Sangtec. Från att ha visat en årlig förlust på 6–8 mkr förbyttes läget i en motsvarande vinst. Under de första åren kom vinsten i det närmaste uteslutande från TPA. Under 1991 föll dock vinsten avsevärt. Den begynnande lågkonjunkturen kan liksom den övervärderade svenska valutan i någon mån förklara det försämrade resultatet. Huvuddelen av resultatförsämringen på cirka 6,3 mkr berodde emellertid på de extraordinära forskningsutgifter som tillkom i samband med Orionförvärvet. Dessa kostnader fanns inte alls med i den ursprungliga budgeten för 1991.⁵²

På ett liknande sätt påverkades också utfallet 1992 av extraordinära förhållanden. På grund av lågkonjunkturen och de omfattande utvecklingskostnader som bland annat låg i DNA-gruppen, hade man kalkylerat en vinst på ca 2,4 mkr. Med tanke på att den budgeterade faktureringen underskreds med drygt sex mkr (41,2 mot 49,5 mkr) får resultatet om 10,6 mkr anses som mycket överraskande. Den viktigaste förklaringen till detta var att Sangtecs tyska dotterbolag (Sangtec Medical GmbH) detta år övertogs av Bonnierföretagen för att just skapa ekonomiska resurser för svenska Sangtec. Realisationsvinsten för denna försäljning var för Sangtecs del 5,3 mkr. Ytterligare 2,5 mkr kan också kopplas till extraordinära förhållanden som kursvinster och försäljningsprovisioner för aktier.⁵³

Om man tar hänsyn till dessa händelser 1991/92 så har Sangtecs vinstutveckling uppvisat en långsiktigt stigande trend. Trots det starka beroendet av en produkt har utvecklingen dessutom varit relativt stabil, vilket främst berott på att marknaden för TPA visat en relativt stor långsiktighet.

En bedömning av den ekonomiska betydelsen av Bonnierföretagens långsiktiga engagemang i Sangtec är komplicerad att göra. Om man enbart utgår från Sangtecs vinst- och förlustutveckling kan man konstatera att Bofös ägande i Sangtec givit ett plus på knappa 15 mkr från starten fram till 1997. Hänsyn har då inte tagits till inflationen, vilket skulle minska vinsten högst avsevärt. Genom internräntekostnader på koncernbidrag från Bofö och andra utgifter för Sangtec som burits direkt av Bofö, skulle också vinsten förbytas i förlust. Dessa kostnader kan emellertid ses som en uppbyggnad av företagets långsiktiga värde, vilket egentliga betydelse kan bedömas först i samband med en försäljning av företaget.

Sangtec i Bonnierkoncernen

I samband med att TPA-testet var klart för att introduceras på marknaden inleddes diskussioner om hur rörelsen skulle organiseras. Vid Bonnierföretagen pågick då en allmän omorganisering av koncernen i divisioner. Tillsammans med Albert Bonnier jr förespråkade Sangtecs vd Ulric von Rosen bildandet av en medicinsk division bestående av Sangtec, Interlab och Medipharm. Till den medicinska divisionen kopplades

också ett amerikanskt intressebolag – Nuclepore – som från 1980 till 49 procent var ägt av Bofö.

Med undantag för Nuclepore som tillverkade filter, var samtliga företag aktiva inom bioteknologiområdet. Samhörigheten mellan företagen var trots detta begränsad. Mindre rationaliseringsvinster uppkom visserligen på personalsidan, men några större samordningsfördelar skapades inte. Företagen var inriktade mot olika kundsegment och kunde knappast dra fördel av varandras kontaktnät. På kort sikt underlättade emellertid bildandet av en medicinsk division Bofös insyn och kontroll. På längre sikt fanns även inom divisionen möjlighet att utveckla och omstrukturera verksamheterna. För att förstärka sakkunskapen inom medicin och bioteknik ville von Rosen även att utomstående specialister skulle kopplas till divisionens styrelse – vilket dock inte skedde.

På sikt och när rätt tillfälle erbjöds menade dock Ulric von Rosen att Bonnierföretagen borde avveckla sitt engagemang inom cancerdiagnostik och även andra delar av den medicinska divisionen. Anledning var just bristen på branschkompetens hos ägarna, vilket på lång sikt skulle försämra konkurrenssituationen på den internationella marknaden. Det skulle också bli svårt att driva Sangtec som ett enproduktföretag eftersom kostnaderna för exempelvis distribution skulle bli orimligt höga – jämfört med större konkurrenter som kunde utnyttja samordningsfördelar.⁵⁴ Albert Bonnier jr avvisade visserligen idén om en försäljning av Sangtec i början av 80-talet, men förefaller ändå ha varit öppen för detta på längre sikt.

"Kort sagt menar jag med detta att vi bör försöka finna en partner som på ett mer professionellt sätt än Bofö och Folksam kan exploatera alla de framtidsmöjligheter som ligger i TPA-projektet".⁵⁵

I egenskap av chef för den medicinska divisionen fick Ulric von Rosen anledning att tillbringa längre perioder i USA vid Nuclepore, för att förbättra företagets vinstutveckling. Frågan om en närmare samordning mellan Sangtec och Nuclepore kom då att aktualiseras. Denna samordning motiverades i första hand utifrån kapitalmobiliseringsbehov och av administrativa skäl. Genom att Bonnierföretagen ägde mindre än 50 procent av aktierna i Nuclepore kunde företaget inte inordnas i Bofös normala företagsstrategi. Ur administrativt, men sannolikt också ur skatteperspektiv vore det en fördel om Nuclepore och Sangtec kunde förvaltas gemensamt. En fusion mellan företagen skulle även skapa en enhet tillräckligt stor för börsintroduktion i USA. Bonnierföretagens begränsade kapitalresurser skulle nämligen på sikt inte vara tillräckliga för att utveckla båda företagen till livskraftiga enheter. För detta behövdes omfattande kapitalresurser för produktutveckling.⁵⁶

Diskussionen om denna omvandling av koncernen hölls främst mellan von Rosen och Albert Bonnier jr. Den senare förefaller också ha delat

von Rosens argumentation i flera avseenden och Albert Bonnier jr betonade bland annat faran för företag av Sangtecs och Nuclepores typ med att "halka efter" på grund av kapitalbrist. Han menade också att det var viktigt att dessa förändringar genomfördes snabbt – senast under 1985.⁵⁷

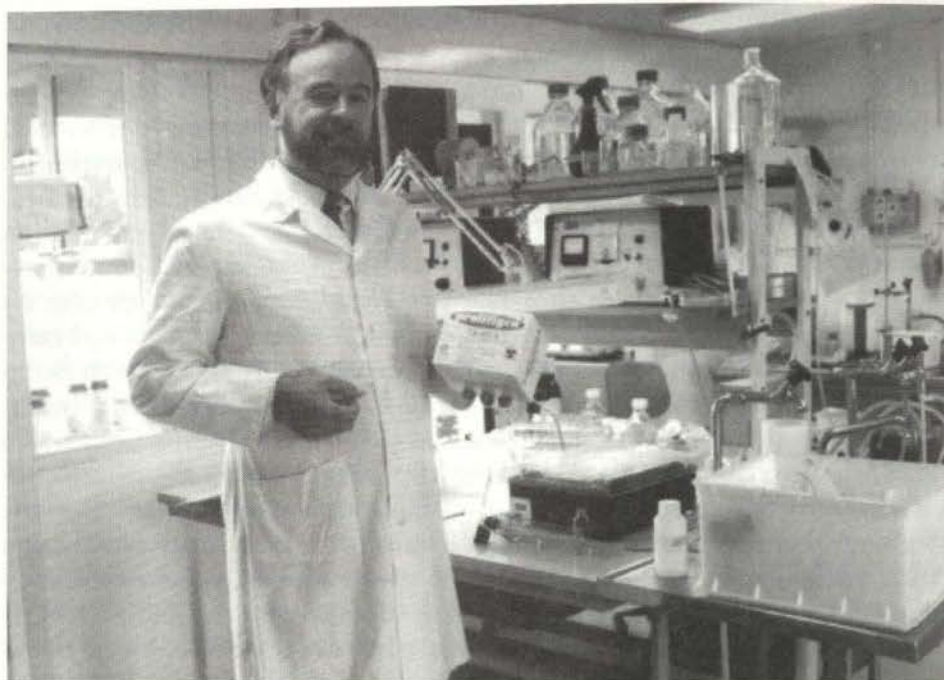
Under det följande året diskuterades även andra företagskonstellationer där Sangtec och Nuclepore var delar i en större sammanslagning inkluderande företag som inte ägdes av Bofö. I en sådan konstellation kunde även Medipharm tänkas ingå. Det framtida kapitalbehovet bedömdes även i detta företag som stort.⁵⁸ Dessa idéer kom dock inte att leda till något resultat. Projektet föll nämligen vid en närmare verksamhetsanalys. Samordningsfördelarna vid en fusion av Nuclepore och Sangtec skulle inte bli särskilt stora, eftersom man saknade gemensam marknad. Samtidigt var dock den medicinska divisionen allt för bred och i stort behov av kapital, för att på lång sikt kunna hanteras av Bofö. Behovet av att koncentrera verksamheten framstod således tydligt. Sangtec började vid denna tid gå allt bättre ekonomiskt och förutsättningarna fanns att företaget skulle kunna lämna vinst inom de närmaste åren. I denna situation valde man en strategi där Nuclepore och Medipharm på sikt skulle säljas för att ge Sangtec möjlighet att utvecklas bland annat genom diversifiering av produktionen.⁵⁹

Planerna på att slå samman Sangtec med ett annat företag inom samma verksamhetsområde hade dock inte skrinlagts. En sådan affär skulle skapa bättre möjligheter för samordning både inom produktutveckling och marknadsföring. En förutsättningslös genomgång av intressanta samarbetsföretag resulterade i att Kabi Diagnostica sågs som det mest intressanta objektet. Företaget tillverkade tester för blod och blodlevring och uppskattades ha en omsättning på ca 50 mkr, med en vinst på 5 – 10 mkr. En sammanslagning med Sangtec borde kunna ge Kabi Diagnostica en bättre bas för marknadsföringen samtidigt som det skulle finnas samordningsfördelar i produktutvecklingen att hämta.

Det andra alternativet var ONCOR – ett amerikanskt företag som tillverkade DNA-tester som användes för diagnostik. Företaget var liksom tekniken relativt nytt och beräknades bara omsätta cirka en miljon dollar 1987, trots att det var börsnoterat. En fördel var att företaget låg i USA. Med begränsade direktinvesteringar skulle man genom ONCOR kunna förvärva en plattform för introduktion av Sangtecs produkter på den amerikanska marknaden.

Det tredje alternativet var Mallinckrodt Diagnostica i Frankfurt som tillverkade cancer- och thymustester – det vill säga produkter som till stora delar kompletterade Sangtecs sortiment. Företaget som omsatte cirka 30 miljoner D-mark var väl känt av Sangtec sedan tidigare eftersom det under flera år fungerat som distributör för TPA.⁶⁰

Valet mellan dessa tre företag kom att ge sig självt. I slutet av 1987 gjorde Mallinckrodts ägare klart att man avsåg att sälja företaget bland annat för att dess verksamhet inte stämde med moderbolagets rörelsein-



Hans Henriksnäs anställdes i maj 1985 som vd för Sangtec Medical och efterträdde då Ulric von Rosen som i stället blev chef för medicinska divisionen. Henriksnäs hade tidigare arbetat bland annat som marknadschef vid Pharmacia Diagnostica.

riktning. Eftersom Sangtec utnyttjade Mallinckrodt som distributör kom man också att tillfrågas om man var intresserad av ett förvärv. Samma fråga riktades också till Byk Gulden Lomberg Chemische Fabrik GmbH som var en av Mallinckrodts viktigaste kunder. Tillsammans kunde Byk och Sangtec utöva ett starkt tryck på Mallinckrodt för att få en affär till stånd. I den överenskommelse som slöts stod Byk som formell köpare av det tyska Mallinckrodt-företaget. Kort efter förvärvet omvandlades dock bolaget till ett joint venture med Sangtec som hälftenägare. Detta innebar en kostnad för Sangtec på drygt 20 milj DM, vilket sannolikt gör förvärvet till ett av Bonnierkoncernens största, sedan köpet av Åhlén & Åkerlund.⁶¹

Genom köpet av Mallinckrodt 1989 kom Sangtec att få en bättre kontroll och insyn i distributionen av de egna produkterna. Samtidigt skapades också förutsättningar för agenturverksamhet med Byk Guldens sortiment och de produkter som tillverkades vid det samägda företaget Byk-Sangtec. Köpet hade dock inte löst Sangtecs kapitalbehov.

Frågan om Sangtecs roll i koncernen kvarstod därmed delvis olöst. Mot bakgrund av Bonnierföretagens allt starkare koncentration till medie-

verksamhet kunde man också ifrågasätta ägandet av Sangtec. I samband med en diskussion om utvecklingsprojekt inom Sangtec konstaterade ordförande Olle Måberg i juni 1990

"att Bonnierföretagen hade ett långsiktigt intresse av att utveckla och behålla Sangtec. Skulle affärsmöjligheter komma upp som bedömdes som intressanta och industriellt riktiga var dock Bonnierföretagen inte bundna vid att behålla sin nuvarande ägarandel på 95 % utan kunde tänka sig att minska denna, dock ej under 51 %".⁶²

Resonemanget förtydligades sju månader senare med ett uttalande som låg helt i linje med Bonnierkoncernens nya policy:

"Om Sangtec med dotterbolag kan bedömas ha ett ungefärligt värde om 50 milj kronor vore det önskvärt att genom en nyemission på 25-50 procents ägarandel tillföra företaget motsvarande kapital om 25-50 milj kronor....Påpekade Carl-Johan Bonnier i detta sammanhang Bonnierföretagens strategi om en framtida koncentration på mediaverksamheten, varför någon ytterligare kapitalinsats från deras sida ej var att räkna med".⁶³

Vägen syntes därmed öppen för en försäljning av Sangtec och i december 1994 lämnade Skandigen AB ett bud på Sangtec. I detta erbjöds Sangtecs ägare 120 mkr i form av aktier i Skandigen. Detta bud var relativt generöst eftersom bolaget tre år tidigare värderats till mindre än hälften, men avböjdes av Bonnierföretagen i egenskap av huvudägare. Ett skäl till detta kan ha varit att Bofö inte ville inta rollen som största ägare i Skandigen, med det ansvar det innebar, samtidigt som man genomförde en koncentration till medieverksamheten.⁶⁴

Några år senare fick dock Ulric von Rosen uppdraget att finna en lämplig köpare till Sangtec. Kontakter togs bland annat med samarbetsföretaget Byk Gulden och 1999 avslutades affären då Byk köpte Sangtec för drygt 200 mkr.

Ägarna och Sangtec

Ägarnas betydelse för företags utveckling är grundläggande. Ägarutövning kan dock ta sig olika uttryck. I de familjekontrollerade företagen har ägarna traditionellt en starkare position än i börsnoterade storföretag eller statliga företag. Mot denna bakgrund skulle man således kunna förvänta en stark ägarutövning från Bonnierföretagen som den dominerande ägaren i Sangtec. Det har dock redan visats att ägaraktiviteten var begränsad. Detta berodde kanske främst på att ägarna inte tillförde någon egentlig fack- och branschkunskap.

För att tolka ägarutövningens utformning kan man emellertid gruppera och analysera ägarutövningen efter form.⁶⁵

Orderstyrning utgör en tydlig form av ägarutövning. Genom direkta order markerar ägaren sin vilja att styra företaget. Detta kan till exempel

ske genom att man ger direktiv för hur produktionen borde utformas eller ger instruktioner om hur marknadsföring, kund- och leverantörs-kontakter kunde etableras.

Ägarutövning kan utformas även genom så kallad *målstyrning*. Detta innebär att ägarna lämnar den direkta styrningen över företagets verksamhet och i stället väljer att specificera vilka mål som företaget bör uppnå. Dessa kan till exempel uttryckas i form av produktionsnivå, men vanligare är nog att de utformas som avkastningskrav. Ägarutövning kan också ta sig uttryck i *resursstyrning*, vilket innebär att ägarna genom att tillföra kapital till företaget kan påverka verksamhet och utveckling.

En vanlig typ av ägarstyrning är tillsättandet av *nyckelpersoner* i företaget. I första hand skulle denna styrning avse verkställande direktör, men även andra personer skulle kunna bli föremål för ägarens rekryteringsstyrning.

Formerna för ägandet av Sangtec var mer eller mindre givna. Aktiebolagsformen var det självklara valet, för denna likaväl som för andra företag inom koncernen. Ägandets andel var också mer eller mindre given. Endast ett mindre antal företag inom Bofö kontrollerades inte till hundra procent och minoritetsägda företag var än mer ovanliga. Företagsförvärv skedde nästan alltid till minst 90 procent eftersom man den vägen kom åt företagens kassa – vilket ofta var ett sätt att finansiera transaktionen.⁶⁶ Sangtec var ett resultat av en långsiktig forskningssatsning och det var därför mycket osannolikt att Bofö skulle lämna ifrån sig kontrollen över företaget i ett initialskede. Att däremot bjuda in Folksam som delägare på fem procent får ses som ett lyckokast. Bofös kontroll över Sangtec hotades inte, samtidigt som Folksam via forskningsanslag bidrog till strategiska satsningar utöver vad deras ägarandel skulle ha motiverat.

Samtidigt förefaller det ha uppkommit en stark lojalitet mellan särskilt Albert Bonnier jr och Sangtec. Denna tog sig bland annat uttryck i att Bonnierföretagen kvarstod som ägare under slutet av 1970-talet då utredningar visade att det ekonomiskt bästa alternativet sannolikt varit att avveckla projektet.⁶⁷ Genom att Bofös roll under Albert Bonnier jrs tid huvudsakligen var att förvalta familjeförmögenheten fanns heller ingen principiell motivering till varför man skulle lämna ägandet i Sangtec. Bonnierföretagen blev därigenom mer eller mindre inlåsta ägare. Mot denna bakgrund är det särskilt viktigt hur ägarutövningen utformades.

Orderstyrning förekom mera sällan i Sangtec. En viktig förklaring till detta var att ägarna saknade tillräcklig kunskap och kompetens för att kunna ge direkta order som berörde produktionen. Under 1970-talet kunde man konstatera att varken tillverkning eller försäljning utvecklades enligt prognoser. Dessa brister påtalades vid ett flertal tillfällen av bland annat Albert Bonnier jr i samband med styrelsemöten, men också genom direkta kontakter med verkställande direktör. Någon genomgripande effekt förefaller inte detta ha haft förrän mot slutet av 1970-talet och början av 80-talet då fokuseringen på företagets mål samt ekonomisk

uppföljning och kontroll blev betydligt bättre. Kontakterna med Bertil Björklund låg inte på detta plan utan berörde främst vetenskapliga frågor – det vill säga Björklund informerade Albert Bonnier jr om hur TPA utvecklades och hur det togs emot i tidskrifter och på konferenser.

Från 1978 och framåt – i samband med att Ulric von Rosen tillträdde som vd för Sangtec – kom orderstyrningen att skjutas allt mer i bakgrunden. Företagets långsiktiga utveckling var visserligen föremål för ingående diskussioner och korrespondens mellan Albert Bonnier jr och von Rosen, men den förre försökte inte ingripa med direkta order vare sig i företagets långsiktiga eller kortsiktiga utveckling. Dialog, samförstånd och förtroende förefaller under denna period ha präglat relationen mellan ägare och ledning.

Den långsiktiga *målstyrningen* från Bonnierföretagen har under hela Sangtecs livstid varit tydlig. Målet var ursprungligen att utveckla TPA-testet till en kommersiell produkt. När detta väl var genomfört vidgades målet till att även omfatta utveckling och kommersialisering av nya produkter inom samma teknologiska område som TPA. Denna målsättning var också accepterad av Folksam, även om man vid flera tillfällen under 1970-talet kunde se ett annat mål som överordnat – nämligen att få fram ett vaccin mot cancer. Någon målkonflikt mellan Bofö och Folksam förefaller dock inte detta ha lett till.

Däremot kan man se motsättningar inom Bofös ägargrupp om hur måldefinitionen borde tolkas. Medan Albert Bonnier jr representerade den uthållige lojala ägaren, var både Gerard och Lukas Bonnier betydligt mer kritiska till satsningen på Sangtec. I början av 1980-talet förefaller också denna kritik ha lett till en skärpning i hållningen gentemot Sangtec, med bland annat hårdare tidsramar i utvecklingsarbetet och budgetrestriktioner som följd. När företaget väl började visa vinst var skillnaderna i tolkningen av Sangtecs mål i stort undanröjda.

Via *resursstyrning* hade Bofö ett direkt medel att påverka Sangtecs verksamhet. Även på detta område avspeglades Bofös lojalitet med företaget under 1970-talet. Bofö accepterade förnyade underskott och sköt till medel genom koncernbidrag för att säkerställa Sangtecs överlevnad. Denna situation står i kontrast till det tidiga 90-talet då Bofö meddelade att man inte hade för avsikt att bidra till att öka Sangtecs aktiekapital. Genom detta beslut begränsades företagets långsiktiga möjligheter till utveckling både vad avsåg teknik och ekonomi – i vilket fall om man skulle bibehålla de traditionella ägarpositionerna.

I likhet med andra storägare i företag har Bonnierföretagen varit delaktig i rekryteringen av Sangtecs olika vd. Omsättningen var emellertid stor på denna post. På åtta år passerade fyra personer vd-stolen. Bofö och Bertil Björklund förefaller således ha haft svårt att enas om vem som skulle ha posten. Först i samband med att Ulric von Rosen rekryterades som vd 1978 kan man säga att *rekryteringsstyrning* fungerade som metod för huvudägaren att nå sitt mål.⁶⁸ Albert Bonnier jr strävade uppenbarli-

gen efter att få en person i Sangtecs ledning som han hade förtroende för. Erfarenheterna från tidigare under 1970-talet hade visat att varken orderstyrning eller resursstyrning kunnat fungera som instrument i Bofös ägarutövning. Paradoxalt nog förefaller dock den svagare formen av ägarutövning via personrekrytering ha fungerat bättre som instrument för att påverka Sangtecs utveckling.

Detta ger en bild av Bonnierföretagens ägarutövning i Sangtec där 1970-talet präglades av relativt stark styrning. Genom olika direkta åtgärder försökte man från Bofö föra in ett kommersiellt synsätt hos Sangtecs ledning och personal. Under 1980-talet kom Sangtecs verksamhet att hamna mer i händerna på företagets ledning. Bofö var mer av en reaktiv ägare som genom dialog med ledningen involverades i det strategiska beslutsfattandet i Sangtec. Initiativen till förändring och utveckling kom dock från Sangtec och inte från Bofö. Under 1990-talet blev Bofös ägaragerande mer passivt. Mot bakgrund av koncernens nyckelfråga – vad ska man äga? – förefaller en avveckling av det ekonomiska engagemanget i Sangtec ha varit en logisk följd.

Albert Bonnier jrs starka engagemang för Sangtec är ett exempel på hur ägarnas entreprenöriella engagemang kunde utformas. Genom kapitaltillförsel och uthållighet skapades förutsättningar för företaget att utvecklas. Den viktigaste entreprenörinsatsen gjordes dock av Bertil Björklund som genom sina rön kring TPA och sin envishet lade grunden till Sangtecs existens.

Duni AB

Dunis förhistoria

Duni har genom tiderna varit en av de mer lyckosamma industrisatsningarna inom Bonnierföretagen. Bakom dessa framgångar ligger ett produktutvecklings- och försäljningsarbete med traditioner i Billingsforskoncernens papperstillverkning och erfarenheter från tillverkningen av förpacknings- och plastprodukter vid Åhlén & Åkerlund Förpackning.

Kort efter andra världskrigets slut, hösten 1945, reste Billingsfors disponent Marcus Rosendahl till USA för att i första hand studera hur marknaden för pappers- och emballageprodukter utvecklades. En viktig del av besöket var också att få fram information om ny teknik från föregångslandet USA.⁶⁹

Rosendahls besök resulterade också i ett flertal nya idéer som skulle komma att föra in nytt liv i det gamla pappersbruket. Som en följd av USA-resan beslutade man att skaffa en amerikansk wellpappmaskin och 1948 stod en ny tillverkningsenhet färdig. Under USA-besöket köptes också två maskiner för tillverkning av dryckesbägare – plissébägare i vaxat papper. Dessa installerades i Långed 1948.⁷⁰ Redan när Dagens Nyheter och Bonniers förvärvade Billingsfors i april 1949 hade således tillverkningen av plissébägare startat.

Genom att Billingsforskoncernens produktion var tämligen diversifierad och inte särskilt anpassad till Åhlén & Åkerlunds behov av tidnings- och journalpapper stod det relativt snabbt klart att det fanns ett behov av produktspecialisering inom koncernen för att man skulle kunna överleva i den hårdnande konkurrensen. Detta öppnade för en utveckling av nya produkter vid de dalsländska bruken.

Långeds tillverkning av plissébägare fortsatte och marknaden öppnades framför allt genom att bägarna började användas av Statens Järnvägar. Även burkar och hylsor av vaxat papper tillverkades i Långed. Några år in på 1950-talet installerades även en maskin för plastbestrykning av papper. Den färdiga produkten – Cosil – hade sin främsta användning vid tillverkning av olika typer av förpackningar.

Verksamheten i Skåpafors hade i samband med Billingsforskoncernens rationalisering under andra hälften av 1940-talet förlorat tillverkningen av kraftpapper, som flyttats till Billingsfors. Verksamheten vid Skåpafors kom som en följd av detta att minskas och specialiseras. Till att börja med utgjorde olika typer av tunt sulfitpapper grunden för Skåpafors produktion, men mot slutet av 1940-talet inleddes också arbetet med att utveckla tissuekvaliteter – mjukpapper – för tillverkning av servetter. År 1953 presenterades de första vita tissueservetterna och påföljande år kunde man även tillverka genomfärgade servetter av tissue.

Varumärket Duni introducerades som benämning på dessa produkter och kom sedan att användas även för ett mer utvecklat sortiment.⁷¹

Under Dunis utvecklingstid på 1950-talet förefaller de nya ägarna Bonniers inte ha agerat med någon tydlig egen strategi. Några stora omstruktureringar i Billingsforsgruppens verksamhet skedde inte, utan huvudsakligen utvecklades företaget efter de riktlinjer som dragits upp under förre ägarens – Göteborgs Bank – tid. I och med att utvecklingsarbetet med tissuekvaliteter blev så framgångsrikt kom dock ägarnas intresse att öka betydligt.

Den andra traditionen hos dagens Duni AB bygger på verksamheten vid Åhlén & Åkerlund Förpacknings AB. Grunden för denna rörelse lades 1947 då Åhlén & Åkerlund köpte en kartongfabrik i Tannefors utanför Linköping. Samma år tillverkades där de första förpackningarna av transparent plastmaterial. Försöken slog väl ut och man beslöt att utveckla såväl denna tillverkning som traditionella pappersförpackningar i en ny och större fabrikslokal. Till vd för denna verksamhet utsågs Holger Ihre som tidigare varit vd på ÅetÅ-Tryck och starkt bidragit till att utveckla den rörelsen.⁷²

Problemet med att få byggnadstillstånd gjorde att man relativt snart såg behovet av att flytta verksamheten från orten helt och hållet. I Veddige, sju mil utanför Halmstad, fanns möjligheten att hyra en tillräckligt stor fabrikslokal för de nya maskininstallationer som planerades. Tillgången på arbetskraft bedömdes också som relativt god och mot slutet av 1950 inleddes flytten från Tannefors till Veddige. Sedan de nya maskinerna installerats kunde tillverkningen starta 1951.⁷³

Bakom Bonniers intresse för förpackningsindustrin – och särskilt för livsmedelsförpackningar – låg bland annat de förändringar i människors konsumtionsmönster som börjat märkas redan under mellankrigstiden. En allt större del livsmedel såldes som färdigförpackade produkter. Förpackningsföretaget Åkerlund & Rausing hade haft stora framgångar redan under 1930-talet, men i och med presentationen av den nya mjölkförpackningen Tetra Pack mot slutet av 1940-talet kom verksamheten efter en tid att expandera än snabbare. Marknadens expansion och Åkerlund & Rausings framgångar bidrog sannolikt till att stärka Bonniers intresse för förpackningsindustrin.

Åhlén & Åkerlund Förpacknings verksamhet i Veddige kom att präglas både av traditionell kartongtillverkning och av nytänkande för att skapa förenklade förpackningskonstruktioner och billigare tillverkningsmetoder. Detta innefattade både en satsning på nya material – främst olika typer av plastprodukter – och nya förpackningsutföranden som kunde kombinera ändamålsenlig förvaring med attraktiv och säljbefrämjande design. Varornas förpackningar hade blivit en del av marknadsföringen.⁷⁴

Under 1950-talets början var kontakten mellan Duni-produkterna från Billingsfors och ÅetÅ Förpackning begränsade. Med tiden kom dock

förpackningsföretagets erfarenheter av plastmaterial att bli en viktig del av Dunis produktutveckling. Samtidigt kunde ÅetÅ Förpackning dra fördel av Dunis erfarenheter från den internationella marknaden.

ÅetÅ Förpackning flyttar till Halmstad

Redan efter några år i Veddige hade ÅetÅ Förpacknings lokaler blivit för trånga. Kundkretsen hade ökat och det fanns ett behov av att expandera verksamheten. Detta kunde svårligen göras i själva Veddige dels på grund av bristen på bostäder på orten, vilket betraktades som en förutsättning för att man skulle kunna attrahera arbetskraft, dels på grund av oviljan hos de yrkeskvalificerade arbetarna att lämna stadsmiljön och flytta till en landsbygdskommun. Vid mitten av 1950-talet inleddes därför sökandet efter en ny lokal för verksamheten. Sammanlagt undersöktes 42 olika alternativ till lokalisering, där man inte bara tog hänsyn till möjligheten att skaffa fram en ändamålsenlig fabrikslokal utan också såg till hur den offentliga servicen och transportmöjligheterna såg ut på olika orter.⁷⁵

Då det slutliga beslutet togs kom valet av lokaliseringsort att falla på Halmstad. Det avgörande var dock varken utbyggnadsmöjligheterna eller det geografiska läget för produktionen. På denna punkt var det nämligen flera orter som passade de krav som ställdes. Avgörandet till Halmstads fördel förklarades i stället av ortens betydelse ur trivselsynpunkt. Bland de anställda placerades nämligen Halmstad i topp bland alternativa lokaliseringsorter.

Den nya Halmstadsfabriken hade i inledningsskedet en golvyta på drygt 3 500 kvm, vilket kan jämföras med Veddigelokalens 1 400 kvm. Dessutom hade företaget option på ytterligare 17 500 kvm tomtmark, vilket var tillräckligt för en omfattande utbyggnad. Genom att den nya fabrikslokalen designades och byggdes för just den aktuella produktionen, kunde man också skapa en effektiv produktionsmiljö och en flexibilitet för utvidgad verksamhet.

I samband med de nya investeringarna i Halmstadsfabriken förefaller Albert Bonnier jrs intresse för kartong- och förpackningsindustrin ha ökat.⁷⁶ Kostnaderna för de nya fabrikslokalerna var omfattande och förväntningen på avkastningen höjdes därefter. För att stärka företagets ekonomi lät Albert Bonnier flytta tillverkningen av plissébägarer från Långed till Halmstad 1958. Dessa bägarer gav en säker avkastning och de maskiner som köpts från USA under slutet av 1940-talet fungerade tillfredsställande även på 50-talet. För Billingsfors var denna tillverkning också något främmande och intresset hos Billingsfors ledning för att utveckla produktionen av engångsvaror var begränsat.⁷⁷

Flyttningen av plissébägartillverkningen innebar dock inte att man med automatik skapade en sammanhållen produktion i Halmstad. Tvärtom var bägartillverkningen även där inledningsvis en främmande verksamhet. Mot slutet av 1950-talet skedde i stället den huvudsakliga sats-



Holger Ihre anställdes 1939 som chef för Å&Å-Tryck. Efter en tid som chef vid Billingsfors Försäljning AB tillträdde han 1957 som vd för Å&Å Förpackning i Halmstad. År 1963 anställdes Ihre som personaldirektör vid Bofö i Stockholm.

ningen på förpackningsområdet, med utveckling av nya typer av plastbelagda pappers- eller kartongprodukter. Som ett led i strävan att utveckla plastemballagetekniken slöts 1956 ett licensavtal med den amerikanska emballagefirman Milprint Inc. Avtalet innebar bland annat att ÅetÅ Förpackning kontinuerligt fick information om förpackningsförbättringar och utvecklingen av nya plastprodukter. Inom såväl emballage- som plastteknik framstod USA som föregångslandet.⁷⁸

Den viktigaste förändringen vid ÅetÅ Förpackning under senare delen av 1950-talet var introduktionen av en ny förpackningsteknik – Sprinter System – som hade tagits fram vid företaget. Detta förpackningssystem kunde levereras både halv- och helautomatiskt och med en förslutningsteknik som antingen var vattentät med hjälp av värmeförslutning – användbar för bland annat djupfrysta produkter – eller icke-tättförslu-

tande. Med tiden kom förpackningar från sprintersystemet att bli den dominerande produkten vid ÅetÅ Förpackning. År 1962 bildades också ett självständigt bolag – Sprinter Pack AB – för tillverkning av maskiner för kartonguppställning och förslutning enligt sprintersystemet. Under 1960- och 70-talen kom Sprinter Systems maskiner alltmer att användas för torra konsumtionsvaror, som bageriprodukter, tvål och spik.⁷⁹

Tillverkningen av engångsmaterial kom under 1950-talet helt i skymundan av Sprintersystemets utveckling. Samtidigt visade den internationella marknaden, framför allt den amerikanska, på att just dessa engångsprodukter hade en stark utvecklingspotential.

Introduktionen av sprintersystemet skedde inte heller utan problem. Tvärtom visade det sig svårt att nå ut på marknaden med de färdiga produkterna och att visa tillräcklig vinst. Vid ett besök på Halmstadsfabriken frågade Fredrik von Essen, vice vd vid tidskriftsförlaget: "Hur går det?" och fick då följande svar av Holger Ihre: "Jag sitter inte i sjön, men jag har aschelet i strandkanten".⁸⁰ Under 1961 inleddes också arbetet – framför allt från Albert Bonnier jr:s sida – med att göra verksamheten mer bärkraftig.

ÅetÅ Förpackning och Bilå Cup

I samband med att Sprinter Pack bildades 1962 kom hela ÅetÅ Förpackning att omorganiseras. Maskintillverkningen lades i det nya bolaget medan ÅetÅ Förpackning inriktade sin verksamhet på tillverkning och försäljning av färdiga förpackningar. Samtidigt bildades ett särskilt bolag – Bilå Cup AB – för tillverkning av framför allt bägare. Omorganisationen innebar även personella förändringar då den tidigare vdn Holger Ihre flyttade till Bonnierföretagens huvudkontor som personalchef och Arne Lundin anställdes som ny vd för ÅetÅ Förpackning och Sprinter Pack AB.⁸¹

Redan efter fyra år var det dock dags för en ny omorganisation då ÅetÅ Förpackning namnändrade till Sprinter Pack AB och samtidigt gjordes till moderbolag i Sprinterkoncernen. Dotterbolag i koncernen var Sprinter System AB där maskintillverkningen förlades och Bilå Cup AB som ansvarade för tillverkning och försäljning av engångsprodukter. Tillverkning och försäljning av förpackningar hanterades från moderbolaget. I samband med att Arne Lundin tillträdde som vd kom Albert Bonnier jr att engageras både i vd-rekrytering och utformningen av företagets framtida utveckling. I en särskild PM presenterade han ägarnas syn på företagets övergripande mål och utvecklingspotential.

Enligt denna beskrivning hade ÅetÅ Förpackning tre mål för verksamheten:

- att vara ett självförräntande förpackningsföretag huvudsakligen för den svenska marknaden,
- att med kännedom om kundkretsens behov och önsknings utveck-

la patenterbara metoder, material, förpackningar och förpackningsmaskiner,

- att utgöra instrument för förädling och marknadsföring av specialpapper från Billingsforskoncernen.⁸²

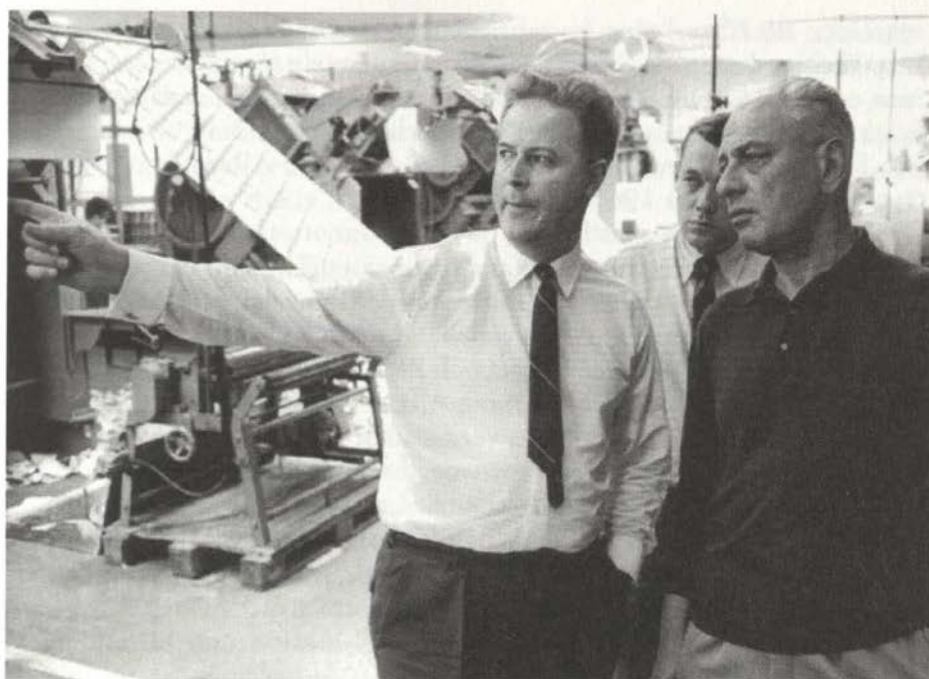
I den närmare beskrivningen framgick tydligt att basen för ÅetÅ Förpackning skulle vara tillverkning av utrustning för paketering. Albert Bonnier jr menade att det var sprintertekniken och de nya metoder som kunde komma att utvecklas som skulle vara företagets bas. Företaget borde huvudsakligen satsa på maskintillverkning. Däremot hade Albert Bonnier jr inga stora förväntningar på emballagemarknaden. Konkurrensen var redan betydande och förräntningen på investerat kapital var låg, särskilt i USA och Sverige. Många emballagetillverkare hade även köpts upp av konsumentvarufabrikanterna. Även om ÅetÅs emballagetillverkning blev alltmer kundorienterad med särskilt utformade kartonger och tryck, bedömdes framtidsutsikterna som dåliga. En specialisering av förpackningstillverkningen var därför nödvändig. Bonnierkoncernen var dock inte intresserad av att äga ett renodlat förpackningsföretag.⁸³ Det var inte bara den svaga utvecklingen för emballageindustrin som talade för en satsning på maskinproduktion. Albert Bonnier jr konstaterade:

"Men målsättningen är även en logisk konsekvens av Bofös struktur och intresseområde. Bofö driver med framgång en verkstadsindustri för tillverkning av tryckpressar. Dessa är i huvudsak avsedda för det tryckta ordet. En naturlig utveckling för koncernen är därför att tillverka maskiner för emballageindustri".⁸⁴

Albert Bonnier jr gick sedan ännu längre då han menade att man till och med borde överväga att lägga samman tillverkningen av förpackningsmaskiner med Printing Equipments tryckpresstillverkning. I vilket fall borde maskinproduktionen på sikt lyftas ut från förpackningstillverkningen för att bilda ett särskilt företag.⁸⁵

En huvudfråga för Albert Bonnier jr var på vilket sätt Billingsfors-Långeds pappersprodukter skulle kunna förädlas och få en utvidgad marknad. ÅetÅ Förpackning skulle, menade han, kunna spela en avgörande roll för detta, men hittills hade inte samarbetet fungerat särskilt bra. Albert Bonnier jr ställde dock stora förhoppningar till att Arne Lundin, som hade goda kontakter i Långed, skulle kunna finna nya vägar till samarbete. Framför allt förväntade man att Billingsfors-Långeds tillverkning av specialpapper och kartong för förpackningsindustrin skulle kunna utvecklas.

I sin analys av ÅetÅ Förpacknings utvecklingsmöjligheter ägnade Albert Bonnier jr i stort ingen uppmärksamhet åt tillverkningen av engångsprodukter. Detta berodde sannolikt på att huvuddelen av denna tillverkning – med servetter och annat mjukpapper – låg i Skåpafors inom Billingsforsgruppen, men också på att det ännu var för tidigt att se



Erik Annergren och Claes av Burén hade vid sina företagsbesök fått kontakt med Arne Lundin (t v) som var disponent vid ett pappersföretag i Örebrotrakten och det var dessa som rekommenderade honom som vd vid Å&Å Förpackning för Albert Bonnier jr (t h). Simon Bonnier i mitten. Arne Lundin tillträdde sin chefstjänst 1963.

vilken betydelse framför allt plastprodukter skulle komma att spela för engångsprodukterna.

Den enda bordsprodukt som Albert Bonnier jr nämner i sin beskrivning av Å&Å Förpackning var således plissébägartillverkningen som flyttats från Långed till Halmstad. Denna flyttning hade inte varit någon fullständig framgång. Visserligen gick försäljningen bättre än tidigare men produktionsmässigt kunde verksamheten ha fungerat smidigare. En modernisering med nya maskiner från USA var inte möjlig att genomföra eftersom bägarföretagen inte sålde maskinell utrustning utanför de egna koncernerna. Det var dessutom förenat med tekniska svårigheter att bygga nya egna maskiner för bägartillverkning. Däremot kunde man överväga en utveckling av nya bägarprodukter.

Den koncentration till maskinell utrustning och förpackningar som Albert Bonnier jr förväntade kom dock till stora delar att utebli. Tvärtom utvecklades verksamheten i Halmstad under 1960-talet allt mer i riktning mot tillverkning av engångsprodukter för bordsanvändning.

Satsningen på engångsprodukter inleddes redan 1963 då den första

maskinen för tillverkning av papptallrikar köptes in till Halmstadsfabriken. Verksamheten slog väl ut och redan under de första åren etablerade man en stabil försäljning i både Sverige och Danmark av engångstallrikar. Stärkt av framgångarna inleddes en ytterligare utveckling av produktion och försäljning av engångsprodukter. I samtal med Albert Bonnier jr uttryckte Arne Lundin 1965 en önskan att

- inleda export av plastbägare på den internationella marknaden,
- samordna försäljningen av olika typer av engångsprodukter som tallrikar, servetter, bägare och plastbestick, inte minst på marknaderna i Tyskland och Frankrike.⁸⁶ Detta skulle förutsätta ett utvidgat samarbete mellan Halmstadsföretaget och Billingsforskoncernen, och låg således i linje med de önskemål som Albert Bonnier jr framfört tidigare.

Denna del av Halmstadsfabrikens verksamhet förefaller inte ha varit föremål för Albert Bonnier jrs engagemang. År 1966 inleddes tillverkningen av plastbägare med en maskin som Arne Lundin köpt i samband med ett besök i USA. Påföljande år köptes också Plastemballage AB i Gränna som bland annat tillverkade plastbestick.⁸⁷

Ågarna visade vid mitten av 1960-talet ett större intresse för både maskin- och förpackningstillverkningen. Produktion och försäljning av Sprintermaskiner gav också ett betydligt bättre ekonomiskt resultat än tidigare.⁸⁸

Även på förpackningssidan gick verksamheten bättre. Under 1964 förvärvades kartongtillverkningen från Robert Skarstedts AB i Göteborg. Köpet var ett led i en specialiseringssträvan där Skarstedts ville koncentrera sig på wellpaptillverkning och ÅetÅ Förpackning önskade utvidga sin förpackningstillverkning. Detta förvärv innebar att verksamhet skulle flyttas från Göteborg till Halmstad och en utbyggnad av fabriken var därför nödvändig. En utbyggnad som för övrigt även motiverades av en brand i Halmstadsfabriken i oktober 1965.⁸⁹

Redan efter några år stod det klart att företaget var inne i en snabb förändring där det ursprungliga koncept som Albert Bonnier jr utarbetat 1962 i stort sett ställts på huvudet. Vid ett besök i april 1968 konstaterade Albert Bonnier jr:

1. "Företagets uppdelning i tillverkning av kartonnage, engångsservisprodukter och maskiner är en mycket stor styrka, som gör det mindre konjunkturskänsligt än andra i branschen. Denna utveckling skall avvägt fortsättas.
2. Företaget är synnerligen väl administrerat och affärsmässigt lett av Arne Lundin. Hans initiativ att införa och utveckla plast förtjänar högt beröm. Omsättningstillväxten har varit mycket god.
3. Aktivitetsnivån inom företaget synes idag kunna graderas enligt följande:

- I Engångsservisavdelningen
- II Kartonnageavdelningen
- III Maskinavdelningen"⁹⁰

Det var således en uppenbart nöjd ägare som kunde se tillbaka på de närmast föregående årens utveckling. Till skillnad från ägarengagemanget i Sangtec Medical var behovet av brandkårsutryckningar från ägarna mycket begränsat. Ekonomiskt stod företaget på egna ben och lämnade också det tillskott till koncernen som förväntades. Detta hindrade dock inte att Albert Bonnier jr visade ett starkt engagemang för utveckling av enskilda produkter.

Nya förpackningar för öl och läsk var ett område som engagerade Albert Bonnier jr. Mot slutet av 1960-talet var detta föremål för produktutveckling hos flera företag. Svårigheter med att få fram tillräckligt med plåtburkar och tyngden på de traditionella flaskorna gjorde bland annat att PLM inledde arbetet med att skapa en ny förpackning. Tack vare de kunskaper i plasttillverkning och formning som man fått vid Sprinter kom man även där att intressera sig för nya förpackningar och inledde därför ett liknande utvecklingsarbete. Vid de inledande kontakter som Albert Bonnier jr hade med Prippsbryggerierna fick man också ett positivt bemötande.⁹¹ Utvecklingsarbetet föll dock på svårigheterna med att skapa en förpackning som inte läckte.

Duniprodukter

Tillverkningen av Duniprodukter var inledningsvis koncentrerad till Skåpafors, inom Billingsforskoncernen. Det var vid Skåpafors som man utvecklat tissueproduktionen som var grunden för både servett- och näsdukstillverkningen. Genom denna specialisering hade man – visade det sig på längre sikt – skapat en grund för pappersbrukets överlevnad. Några stora investeringar gjordes dock inte vid Skåpafors under 1950-talet.

Kring 1960 hade tissuetekniken utvecklats ytterligare och det hade blivit möjligt att tillverka djupfärgat servettpapper som inte gav färgfläckar ens om det blev vått. Kvaliteten kunde således höjas samtidigt som Dunisortimentet vidgades. Med en starkt ekonomi och ett bredare sortiment kom Dunitillverkningen att bli dominerande i Billingsforsgruppen. I början av 1960-talet gav Skåpafors Duniprodukter en förräntning på investerat kapital som var tio gånger större än avkastningen i andra delar av Billingsfors tillverkning.⁹²

Mot denna bakgrund är det inte förvånande att man under 1960-talet gjorde stora insatser för att utveckla Duni-delen. Under detta decennium var kapitalinsatserna i Skåpafors betydligt större än vad de var i både Billingsfors och Långed. Det ålderdomliga och eftersatta bruket från 1950-talet ersattes av ett nytt Skåpafors där man satsade på specialistkompetens och ny teknologi. Moderniseringen av Skåpafors hann dock inte avslutas innan en brand 1963 ödelade delar av fabrikslokalerna. På initiativ av Albert Bonnier jr fattades dock ett snabbt beslut om återuppbyggnad och verksamheten kunde drivas vidare utan allt för stora avbrott. I en andra investeringsvåg 1967 – 1970 utvecklades Skåpafors pro-



Vid Albert Bonnier jrs besök på Duni, och andra fabriker, tog han sig ofta tid till att gå runt på fabriksgolvet för att se produktionen och lära känna de anställda.

duktionsförmåga ytterligare till ca 19 000 ton tissuepapper per år, varav ca 10 000 ton högfärgad tissue för konvertering. År 1960 motsvarade Skåpafors omsättning endast en åttendedel av försäljningen från bruket i Billingsfors, som var den största enheten inom Billingsforskoncernen, men vid slutet av decenniet – 1969 – hade Skåpafors försäljning passerat Billingsfors.⁹³

Genom de resurser som tillfördes forskning och utveckling av Duni-sortimentet blev det också möjligt att ta fram nya produkter. Den viktigaste framgången under 1960-talet var introduktionen av Dunicel – en flerlagrad tissue som fogats samman med ett bindemedel. Dunicel, som utvecklats av Lennart Pihl och Ingemar "Pinge" Olsson, gav ett stadigare mjukpapper som kunde användas för bland annat genomfärgade och hållfasta bordsdukar.⁹⁴

Mot slutet av 1960-talet försämrades dock det ekonomiska utbytet av Duni-verksamheten och Skåpafors uppvisade till och med ett negativt resultat. Prisläget för de färdiga produkterna uppfattades som orimligt lågt i förhållande till produktionskostnaderna. Detta var en effekt av att

konkurrensen på marknaden ökat markant. Strukturförändringarna i den traditionella massa- och papperssektorn hade gjort att många tillverkare försökte att pressa sig in på tissuemarknaden. Inte sällan användes också priset som medel för att snabbt skaffa sig en position på marknaden. Inom ägarkretsen var rädslan för att Skåpafors negativa resultat skulle bestå så stor att man diskuterade en avveckling av tissueproduktionen, särskilt som Skåpafors egen massaproduktion inte var tillräcklig för den konvertering som genomfördes. Till Skåpafors förmån talade dock att man redan uppnått en tydlig specialisering, men också att man med hänsyn till miljöpåverkan hade en bra lokalisering jämfört med pappersbruk och konverteringsverk på kontinenten och i Storbritannien.⁹⁵ Redan i detta skede såg man Dunis potential på de internationella marknaderna.

AB Duni Bilå bildas 1970

Sedan 1950-talet hade man inom Bonnierföretagen diskuterat en närmare koordinering mellan Billingsforskoncernen och Sprinterkoncernen. Genom den gemensamma försäljningsorganisationen för engångsprodukter mellan Duni och Bilå Cup hade integrationen mellan de båda koncernerna åtminstone förbättrats. I maj 1970 togs dock det stora steget då de båda koncernerna omorganiserades i en företagsgrupp med namnet AB Billingsfors-Långed. Denna organisation delades upp i tre olika företag:

- AB Duni Bilå med vd Arne Lundin, som tillverkade och sålde mjukpapper, sjukvårdsprodukter och serviser för engångsbruk.
- Sprinter Pack AB som tillverkade och marknadsförde förpackningar och maskinella förpackningssystem.
- Billingsfors Bruks AB som tillverkade och sålde massa och kraftpapper men som också svarade för skogs- och elkraftsproduktion i Billingsfors.⁹⁶

Sammanläggningen av Duni och Bilå innebar att man skapade en företagsenhet som var inne i en snabb tillväxtfas. Som en följd av detta genomfördes en intern omorganisation där kompetensen på ett flertal punkter förstärktes och där samordningen mellan de sammanslagna produktionsdelarna blev en avgörande fråga.

Ett huvudproblem var om Duni Bilå skulle fortsätta att tillverka sitt eget tissuepapper. Vid ingången till budgetåret 1971/72 kunde man konstatera att Duni-sektionen vid Skåpafors gått med förlust under de senaste fem åren. Samtidigt utnyttjades inte den tillgängliga produktionskapaciteten fullt ut. Situationen var onekligen besvärande. Från ägarhåll såg man dock en lösning på problemet. Genom vidareförädling av tissuepappret skulle man kunna höja dess värde. Introduktionen av Dunicel, påsar till kaffebryggare och sjukhusprodukter var exempel på detta. Med den uppslagsrikedom som Albert Bonnier jr besatt, propagerade han för flera nya produkter, bland annat introduktionen av en så kallad toalett-vante:

"Jag har under flera år argumenterat för en utveckling som syftar till att framställa en konverteringsmaskin, i vilken tissue eventuellt i kombination med kraftpapper eller plast konverteras till ett löpande band av toalettvantar. Jag anser att det sätt på vilket den västliga världen nu använder vanliga toaletttrullar ur allmän synpunkt är helt förkastligt och att en förändring av konventioner och vanor betr rectum-hygienen i hög grad är påkallad.

Jag anser att den skisserade produkten, om den framställs så att den kan användas i de enkla upphängningsanordningar som nu finns för vanliga toaletttrullar, skulle ha ett sådant unikum att vi borde kunna ta ut en intressant marginal under åtskilliga år."⁹⁷

Möjligheten att utveckla denna eller andra konverteringsprocesser såg Albert Bonnier jr som goda. En nydaning av produktprogrammet var också nödvändig om man skulle kunna säkra en tillräcklig avkastning.

Även plastprodukter från den tidigare Bilå-rörelsen hade behov av produktförnyelse. För Albert Bonnier jr var det uppenbart att det kunande i plastteknik som utvecklats vid Bilå borde tas tillvara vid tillverkningen av emballage. Genom en närmare integrering mellan Bilå och Sprinter Pack borde det finnas möjlighet för båda företagsdelarna att utvecklas positivt. Av det skälet genomfördes redan från juli 1971 en ny omorganisation där Sprinter Packs emballagetillverkning inordnades som dotterbolag under Duni Bilå. Den korta skilsmässan mellan de båda företagen hade inneburit att utvecklingen på förpackningsområdet fördröjts och på vissa punkter till och med avstannat, menade Albert Bonnier jr.⁹⁸

En annan huvudfråga var hur Duni Bilå generellt skulle finna nya marknader. De höga arbetskraftskostnaderna och prisbilden i Sverige var ett problem för Duni Bilå på den internationella marknaden. För att man skulle kunna nå de utländska marknaderna måste man överväga var produktionen skulle placeras. Även skattesituationen och avskrivningsmöjligheterna måste övervägas då man beslutade om framtida produktion.⁹⁹

Behovet av specialisering och produktutveckling var viktigt för såväl Duni Bilå som Sprinter Pack. På materialområdet skulle det vara möjligt att uppnå vissa samordningsfördelar mellan de båda företagen.

Duni Bilås sortiment för det dukade bordet hade utvecklats till att omfatta ett i stort sett heltäckande bassortiment. Detta innebar dock inte att utvecklingsarbetet kunde avstanna. Tvärtom behövdes en kontinuerlig produktutveckling och marknadsföring av nya produkter, bland annat menade Albert Bonnier jr att utvecklingen av Bilås plastprodukter borde intensifieras. Denna verksamhet kunde också nära kopplas till utvecklingen av nya förpackningslösningar för drycker.¹⁰⁰

Hygienprodukter var ett annat område där Albert Bonnier jr förordade en satsning. Här fanns det möjligheter att introducera helt nya produkter och inte som för bordsprodukterna vidareutveckla ett redan befintligt produktsortiment.¹⁰¹

Verksamhetens omstrukturering och hotande ekonomiska problem

En för Duni Bilå viktig ägarförändring inträffade 1976 då Grafoprint bildades. Genom denna bolagskonstruktion kom Duni Bilå – som i grunden var finansiellt starkt – att kopplas samman med två betydligt svagare enheter, Billingsfors-Långed och Solna Offset. I någon mån kom detta att hämma Duni Bilås utveckling eftersom man periodvis tvingades stödja Solna Offset med koncernbidrag.

Samtidigt med denna omorganisation börsintroducerades Grafoprint, vilket ställde andra krav på finansiell öppenhet än tidigare. Ägarutövningen kom också att förändras. Den formella rollen för styrelsen stärktes, men detta påverkade inte direkt relationen mellan Bonnier som huvudägare och Duni Bilås ledning. Den personliga kontakt som etablerats mellan Albert Bonnier jr och Arne Lundin fortsatte i stort sett som tidigare. En viktig skillnad var dock att Duni Bilå – till skillnad från Bofö-ägda företag – inte hade några budget- och resultatgenomgångar med koncernledningen.

Grafoprints börsintroduktion hade skett vid en mycket olycklig tidpunkt. Företagets finansiella ställning var dålig beroende på den globala lågkonjunkturen. Låga förväntningar på ekonomin gjorde också att intresset för Grafoprints aktier var svagt.

Duni Bilå var också ett företag som kunde förväntas få problem när oljepriserna steg. Olja ingick inte bara som basråvara vid tillverkningen av till exempel bäger, bestick och koppar utan var också viktig i den plastråvara som användes vid Dunicels tillverkning. För att motverka framtida prishöjningar satsade man också medvetet på att bygga upp lagret av polystyren och att införa oljebesparande processer. Tillverkningen verkar inte heller ha drabbats av några större problem som direkt följd av oljekrisen. Lönsamheten föll dock något under den andra hälften av 1970-talet till följd av pressade priser och en minskad omsättning.¹⁰²

Samtidigt som oljekrisen öppnade ögonen för de stegrade energipri- serna vaknade också miljömedvetandet hos såväl allmänhet och företag som hos statsmakterna. Den debatt som följde om engångsartiklarnas framtid kom också att beröra Duni Bilå. Bland annat diskuterades relationen mellan plast och pappersmaterial. Så länge som plastmaterialet inte hamnade i naturen utan samlades in till sopförbränning var det möjligt att undvika miljöförstöring och samtidigt få ut samma energivärde av engångsmaterialet som av förbränningsoljan. Eller som Arne Lundin konstaterade: "Vi använder oljan till något nyttigt innan någon annan eldar upp den".¹⁰³

Miljödiskussionen fick också konsekvenser för Albert Bonniers jrs syn på produktutvecklingen vid Duni Bilå. En av de frågor som han drev redan i början av 1970-talet var vidareutvecklingen av pappersprodukter, men detta fick inte sitt egentliga genomslag förrän under 1980-talet. Han



Johan Bonnier, vice ordförande i Sprinterföretagen, och Jörgen Andersson, kommunstyrelsens ordförande i Halmstad klipper av bandet vid invigningen av den nya Sprinterfabriken i Oskarström 1987.

betonade också behovet av att utveckla maskiner och metoder för destruktion av olika typer av engångsprodukter. Albert Bonnier jr tryckte också på behovet av att komplettera engångssortimentet med durabla varor. Det kom dock att dröja till mitten av 1980-talet innan dessa idéer implementerades, genom köpet av Hammarplast och Nils-Johan.¹⁰⁴

De övergripande problemen för Duni Bilå vid mitten av 1970-talet hade dock inte med den svenska verksamheten eller miljösituationen att göra, utan var förknippade med konverteringsanläggningarna i Tyskland och Italien. Duni Bilås ekonomiska problem kunde i stort sett helt förklaras av den svaga utvecklingen vid dessa två fabriker, där det största problemet var italienska Monoservizio.

Redan på 1960-talet hade Bilå genom ett dotterbolag Bibo i Milano inlett framställningen av papperstallrikar avsedda för medelhavsmarknaden. Tanken var att med denna fabrik som bas utveckla verksamheten till en papperskonverterande fabrik, baserad på Skåpafors tissue. Duni Bilå hade således redan blivit känt på den italienska marknaden då Albert Bonnier jr 1973 kontaktades av företaget IFI (Fiatkoncernen) och tillfrågades om att överta huvudansvaret för ett av koncernens företag – Mono-

servizio – som tillverkade engångsbägare och en liten del annat engångsmaterial.¹⁰⁵

Monoservizios situation var inte lysande. Efter år av stora förluster, med en ägare som varken hade kunskap om eller erfarenhet av produktion av dessa varor, stod man inför en omedelbar nedläggning av verksamheten. Bonnierföretagen och Duni Bilå accepterade att mot ett betydande kapitaltillskott från IFI och utan ersättning för aktierna (66 % av aktiekapitalet) ta över huvudansvaret för verksamheten. Tanken var att rekonstruera och modernisera fabriken för att på så sätt skapa en bärkraftig enhet, samt att komplettera sortimentet med engångstallrikar och tissueprodukter. Detta innebar till att börja med nedläggning av företagets rörelser i Milano och Neapel. Den följande etappen som inleddes i början av 1975, byggde på en minskning av personalen genom naturlig avgång och en aktivering av försäljningsorganisationen, men också på produktförnyelse. Målet var att få företaget att gå runt utan koncernbidrag redan budgetåret 1975/76. Inom några år förväntades verksamheten också kunna ge i stort sett samma ekonomiska resultat som andra delar av Bonnierföretagens rörelser.¹⁰⁶

Situationen förvärrades dock successivt under 1975 och under våren detta år inleddes kontakter med tänkta köpare samtidigt som man gjorde inledande undersökningar av hur en likvidation av verksamheten skulle kunna genomföras och vilka konsekvenser det skulle få. Samtidigt planerades för en fortsatt tillverkning genom att man radikalt såg över produktlistan för att genomföra en koncentration på de varor – formsprutade glas, bägare av papper och glasskoner – där täckningsbidraget kunde väntas bli acceptabelt.¹⁰⁷

Den halvering av personalen som ansågs nödvändig hade dock Monoservizios andra ägare IFI och ägarfamiljen Agnelli svårt att acceptera, eftersom ett sådant agerande skulle öka risken för följdstrejker inom andra delar av koncernen, framför allt Fiat. Efter månader av diskussioner och kontakter med IFI blev resultatet att Bonnierföretagen och Duni Bilå tog över hela ägaransvaret, vilket gjorde att IFI lyckades undvika att bli delaktig i de stora strukturförändringar som följde. Alternativet till detta hade varit en försäljning till någon ny ägargrupp eller nedläggning och inget av detta framstod som särskilt attraktivt för Bofö.¹⁰⁸ I Albert Bonnier jrs minnesanteckningar från oktober 1975 förklaras situationen på följande sätt:

1. "Den av IFI föreslagna köparen förefaller vara en 'företagsslaktare' utan något socialt ansvar. Försäljningen kan därför bli starkt misskrediterande för Bofös anseende som arbetsgivare – delägare.
2. På lång sikt bör Monoservizio kunna bli importör av svensk (lågvärdig?) tissue från Skåpafors, samt exploatör av Duni-Bilås know how och uppfinningar.
3. Balansräkningen efter diskuterade insatser vid en försäljning med avsikt att förhindra konkurs, är lockande som nystart även för Bofö."¹⁰⁹

Åtgärder för att rädda situationen brådskade, särskilt med hänsyn till hur verksamheten utvecklats i slutet av 1975. Det gällde att snabbt förändra produktmixen, vidga marknaderna men också att rationalisera arbetet med bland annat personalnedskärningar. Det senare skulle dock ske utan att det resulterade i några strejker eller någon ockupation av fabriken.

Från Bofös ledning kunde man ana en självkritisk hållning till hanteringen av Monoservizio. Man hade till exempel inte i tillräcklig omfattning analyserat företagets hela position före övertagandet. Varken den sociala situationen, produktsammansättningen, konjunkturläget eller marknadssituationen hade blivit tillräckligt belyst. Man hade heller inte uppmärksammat att Monoservizios sortiment saknade unika produkter och därför hade en annan konkurrenssituation än Duni Bilå. Man hade inte heller i tid förstått behovet av att uppgradera verksamheten teknologiskt.¹¹⁰

Problemen var dock inte slut i och med detta. När man försökte vidta åtgärder för att omstrukturera rörelsen utbröt i december 1975 en ockupation av fabriken, som varade till maj 1976. Under denna tid slutfördes diskussionerna med ett Italienbaserat konsortium om att ta över Monoservizio. I detta konsortium ingick bland annat den vd som Bofö tillsatt vid övertagandet. Det slutliga avtalet ingicks i maj 1976 och därmed var en belastning både för Bofö och Duni Bilå ur världen. Det italienska äventyret hade dock kostat Bonnierföretagen cirka 23 mkr.¹¹¹

"Det dukade bordet" och andra produktområden

Under 1970-talet genomgick Duni Bilås produktsortiment en förskjutning. Engångsprodukterna för måltidsbruk blev allt viktigare, medan Sprinter Packs verksamhet blev allt mindre väsentlig. För att understryka detta presenterades produkter för "det dukade bordet" som ett grundläggande koncept för Duni Bilå.

Tillkomsten av "det dukade bordet" som produktkoncept var huvudsakligen resultatet av ett lagarbete, mellan representanter från Halmstadsfabriken och Skåpafors. Genom sammanslagningen av Duni och Bilå 1970 hade de nödvändiga förutsättningarna för en samordning av de båda verksamheterna skapats och det blev möjligt att lansera färg- och dekormatchade engångssortiment som innefattade dukar, servetter, glas, tallrikar, bestick koppar och ljus.¹¹²

Jämfört med sina konkurrenter hade Duni Bilå under början av 1970-talet några tydliga fördelar, dels genom att man själv kunde tillverka alla de produkter som ingick i produktkonceptet för "det dukade bordet", dels genom att man på vissa områden hade unika produkter. Tillverkningen av Dunicel, som startat 1965, var unik och patenterad. Man hade vidare utvecklat tekniken för djupfärgning av tissue samt produktionen av plastglas både design- och produktionsmässigt. Detta delvis unika kunnande utgjorde förutsättningen för den marknadsposition som man

hade i Sverige och var på väg att etablera på den internationella marknaden.¹¹³

Behovet av produktförnyelse fanns dock ständigt. Detta berodde dels på att den nordiska marknaden var relativt mättad och att det därför krävdes nya produkter för att öka försäljningen, men också på att framtida internationella framgångar innebar en ökad kundanpassning.

Albert Bonnier jr betonade också behovet av ständig produktförnyelse i sina kontakter med Arne Lundin. Det kunde röra till exempel nya glas-sortiment, servettmönster eller specialkoppar för espressokaffe, men också produkter som mer perifert anknöt till konceptet med "det dukade bordet", bland annat testades gardintillverkning med tissue, utan större framgång.¹¹⁴

Den positiva inställningen till FoU-verksamhet och nya produkter visades bland annat i Albert Bonnier jrs brev till Arne Lundin i april 1975:

"Emellertid framgår av siffrorna, alldeles klart, att Dunicel är vår mest lönsamma produkt. Av detta drar jag två konklusioner:

1) Det är *nödvändigt* för Duni Bilå att finna åtminstone en ny produkt – ett nytt produktområde – vilket på samma sätt som Dunicel är patenterbart och betyder 'ett nytt konsumtionsmönster'. Jag använde samma uttryck i min budgetkommentar och med detta uttryck menar jag;

En produkt som så tilltalar köparna att de är beredda att betala för denna nya vara efter ett högre prisläge än tidigare därför att han eller hon – köparen – anser att den nya varan erbjuder nya unika fördelar för honom eller henne *vid användningen, i jämförelse* med äldre produkter för samma eller närliggande ändamål.

Detta att finna denna nya vara, produkt – produktgrupp – är Din mest påträngande uppgift under det närmast året...

2) Vi måste 'slå ut' värdet av Dunicel medan det ännu är gångbart. Utan tvekan är det i länder som Frankrike och USA som det finns en typ av människor med inkomster som motsvarar deras smak och behov (tänk bara på alla privata lyxjakter utefter medelhavskusten)."¹¹⁵

Att finna denna nya produkt eller produktgrupp lät sig inte genomföras inom loppet av något år. Utvecklingsarbetet gav dock resultat 1982 då ett nytt torrformat mjukpapper med linneliknande karaktär – Dunilin – presenterades. Produktionsmetoden byggde på en dansk uppfinning, men användningen för det dukade bordet utvecklades vid pappersbruket i Dals Långed. Dunilin uppfattades som en mer exklusiv produkt än Dunicel, och passade till dukar och servetter, men också för hygienprodukter. Under 1983 testades Dunilin marknadsmässigt på servetter hos flygbolagen och mottogs positivt. Dessa erfarenheter ledde till en storsatsning och under 1984 kunde Dunilin lanseras mer allmänt på marknaden. Genom utvecklingen av en ny formeringsenhet fick Duni ensamrätt på den nya Dunilin-tekniken och man skaffade sig därigenom ett försprång framför konkurrenterna. Påföljande år presenterades Dunisilk – utvecklat vid Skåpafors – som också var ett mjukpapper som belagts med en tunn plastfilm och som bland annat lämpade sig för bordsdukar.¹¹⁶

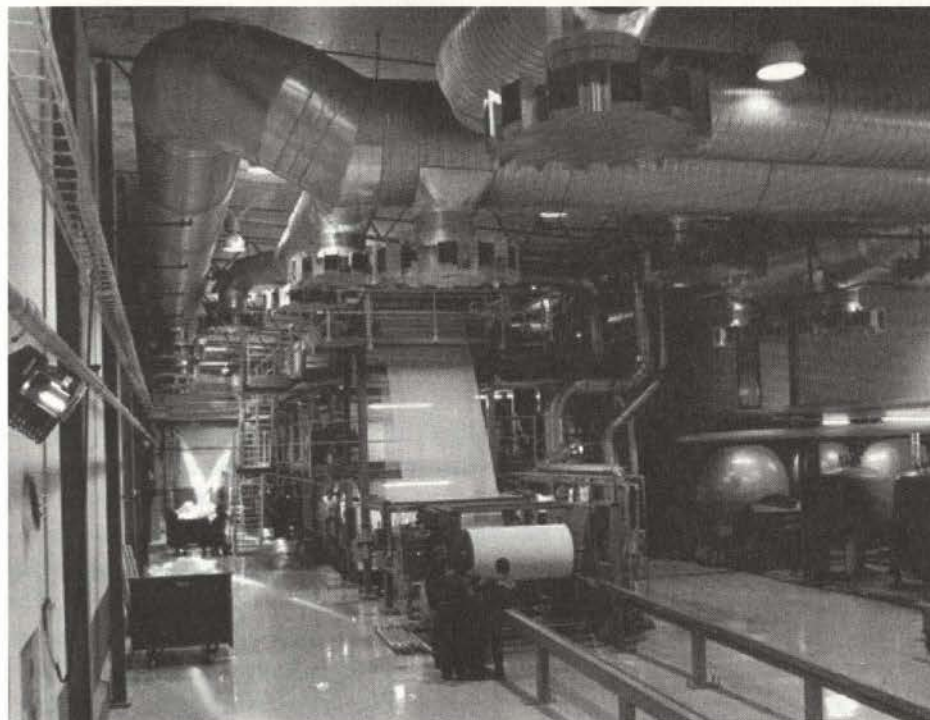
Utvecklingen av dessa nya material gjorde det möjligt att skapa ett bredare sortiment för det dukade bordet. Vid sidan av det ursprungliga enkla bassortimentet av till exempel servetter och det mer utvecklade Dunicel, kunde man nu erbjuda kunderna Dunilin och Dunisilk som gav exklusiva produkter för dukning. Företaget fick därigenom en bredare marknad – från enkla vardagsmiddagar i hemmiljö till finare restaurangmiddagar. Detta tillsammans med helkoncepttänkandet var basen för Dunis framgångar under 1980- och 90-talen. En fördel – jämfört med konkurrenterna – var att Duni inte bara satsade på att utveckla produkter utan även förpackningsrutiner för engångsmaterial. Genom detta skapade man inte bara god hygien och rationell hantering, det var även möjligt att kundanpassa förpackningarna.

I början av 1980-talet hade bordsprodukterna en tydlig dominans i Duni Bilås verksamhet. Dessa varor svarade 1982 för $\frac{3}{4}$ delar av företagets omsättning och över 80 procent av rörelseresultatet.¹¹⁷ Även om denna verksamhetsdel naturligtvis blev föremål för den tydligaste satsningen bland annat genom en utbyggnad av Skåpafors, gjordes också försök dels att bredda företagets sortiment dels att utvidga redan befintliga produktionsområden, det vill säga förpackningssidan.

Mot slutet av 1970-talet ökade intresset för olika hygienprodukter. En utveckling av denna produktion skulle ge Duni Bilå en bredare produktbas – särskilt som förpackningssidan utvecklades dåligt – men också göra det möjligt att inom företaget konvertera en större del av Skåpafors tissueproduktion. De viktigaste produkterna var inledningsvis inkontinens- och stomiprodukter, produkter för injektion, till exempel injektionstorkar, specialbägare för provtagningar och olika typer av hygien- och skyddsprodukter som tvättlappar, näs- och torkdukar. Även kombinationsvaror mellan papper och plast som skyddslakan och haklappar ingick i produktassortimentet.¹¹⁸

Försäljningen av hygien- och sjukvårdsprodukter inriktades främst på den svenska marknaden, eftersom svensk sjukvård använde en hög andel engångsmaterial. Satsningen på den internationella marknaden gick dock långsamt. År 1988 kom över 90 procent av Dunis fakturering från måltidsrelaterade produkter. Den fallande lönsamheten i hygiendivisionen ledde också till att man flyttade ut denna rörelse från Dunikoncernen och placerade den i ett särskilt bolag.¹¹⁹

Tillverkningen av förpackningsmaterial hade dragits med problem sedan 1960-talet. Försöken att aktivera produktutveckling och verksamhet hade heller inte slagit särskilt väl ut under 1970-talet. Ett område där man särskilt försökte etablera sig var tillverkningen av dryckesförpackningar. För att få avsättning för de egna produkterna tog man också det ovanliga steget att köpa en läskedrycksproducent – Kais Soft Drink AB. Tanken var inledningsvis att introducera läskedrycker i livsmedelshandeln, förpackade i Sprinter Packs bägarförpackningar. Det visade sig dock att distributionskostnaderna blev alltför höga och man blev hänvisad till



För att säkra försörjningen av högkvalitativt plastbelagt papper förvärvade Duni-koncernen 1982 Långedsfabriken från det konkurshotade Vänerskog.

storköpare – framför allt flygbolag.¹²⁰

Detta var bara ett exempel på problemen inom förpackningsområdet. De upprepade svårigheterna med att skapa tillräcklig vinst ledde också till att Bonniers budskap från 1983 var klart – sälj Sprinter Pack. Kontakter togs bland annat med Åkerlund & Rausing, men något konkret bud på Sprinter lämnades inte. Diskussioner fördes även med andra emballageföretag såväl svenska som utländska. För Duni kom lösningen i samband med att verksamheten 1987 renodlades. Då övertogs nämligen såväl Sprinter Pack som Solna Offset av Bonnierföretagen. Grafoprint bytte samtidigt namn till Duni AB.¹²¹

Duni Bilå på den nationella och internationella marknaden

Marknaden för engångsprodukter varken var eller är homogen. Den avgörande skillnaden ligger i om försäljningen sker mot enskilda privata konsumenter eller mot storförbrukare. Valet av marknad har också varit avgörande för hur marknadsföringen organiserats och vilka resurser som avsatts. Under 1950-talet förefaller man varken vid Duni eller Bilå med-

vetet ha satsat på någon särskild marknad. Däremot utvecklades vid Duni en bättre kompetens på privatmarknaden, medan Bilå framför allt etablerade kontakter med storförbrukare. Genom sammanslagning av de båda företagen fick man ömsesidig draghjälp – det vill säga Dunis sortiment kom snabbare in på storförbrukarmarknaden, medan Bilås produkter lättare kunde exponeras i butiker.¹²²

I och med företagssammanslagningen skedde också en mer medveten satsning på nya marknader. I själva verket kom Duni Bilås snabba tillväxt från 1970-talet framför allt att förklaras av

- satsningen på storförbrukarmarknaden, en stor produktion krävde helt enkelt stora kunder och vice versa,
- den gradvisa internationaliseringen med början i Norden.

Genom personliga kontakter lyckades Arne Lundin vid mitten av 1960-talet få möjlighet att presentera Dunis och Bilås gemensamma sortiment av engångsprodukter för SAS ledning. Det positiva mottagandet ledde till en omfattande försäljning till SAS, men kom också att följas av kontakter med andra flygbolag. Tack vare försäljningskontakterna med SAS byggde man upp hela kit för ombordservering, som kunde visas upp för bland annat andra storförbrukare. Genom att kunna erbjuda ett helt sortiment hade man en fördel framför flera av konkurrentföretagen, vilket också avspeglades i en ökad marknadsandel hos bland annat flygbolagen.¹²³

Det kompletta sortimentet underlättade också kontakterna med andra storförbrukare som till exempel rederier, företagsmatsalar och sjukhus, där den hygieniska förpackningen var ett viktigt försäljningsargument. Duni-Bilå lyckades också bli huvudleverantör till enskilda storarrangemang.¹²⁴

Satsningen på storkonsumenterna innebar fördelar ur marknadsföringssynpunkt. Det rörde sig om en relativt homogen köparskara som huvudsakligen efterfrågade en viss typ av varor. Produkten eller produktkiten var ofta viktigare än designen. Kanske kan denna kundsegmentering också förklara varför Duni Bilå inte anställde några särskilda designers utan föredrog att anlita dessa som konsulter då man skulle ta fram någon ny servis.¹²⁵

Kontakterna med storförbrukarsektorn kom också att spela en viktig roll för produktutvecklingen. Genom att man på detta sätt fick en direkt relation till förbrukarna – som varit betydligt svårare att få om man inriktat sig på privatpersonmarknaden – kunde man snabbt få information om vilka produkter som behövdes eller hur etablerade varor kunde modifieras. Satsningen på storförbrukarna hade också en ekonomisk fördel, eftersom en penetrering av konsumentmarknaden hade krävt stora marknadsföringsresurser och dessutom inneburit större osäkerhet vid introduktionen av nya produkter. Detta innebar dock inte att man släppte den vanliga konsumentmarknaden. Genom sin prioritering lyckades man dock nå en marknadsdominans inom storförbrukarsektorn.¹²⁶

Både Duni och Bilå hade före samgåendet inlett sin verksamhet med försäljning på den svenska marknaden. Internationella kontakter blev emellertid redan tidigt viktiga delar av företagens marknadsutveckling. Erfarenheterna visade dock att det var svårt att etablera sig till exempel inom EEC – bland annat som en följd av handelshinder – utan att ha egen produktionskapacitet på den aktuella marknaden.¹²⁷ Att starta tillverkningsenheter innan försäljningen kommit igång var samtidigt ett vågspel. När Duni Bilå bildades hade man därför tillsammans etablerat försäljningskontor i åtta europeiska länder. Förutom Storbritannien, Frankrike och Danmark, även i Västtyskland, Norge, Schweiz, Österrike och Italien, där man även hade en tillverkning för den sydeuropeiska marknaden.

Den internationella etableringen utgick huvudsakligen från dessa försäljningskontor. Via dem var det möjligt att undersöka de nationella marknadernas struktur och expansionsmöjligheter. Vid rekrytering av personal till de utländska försäljningskontoren var det viktigt att finna dem som hade kännedom om regionala och nationella marknader. Under uppbyggnadsskedet fick de utländska kontoren ekonomiskt och professionellt stöd. Inom kort kom dock de utländska dotterbolagen att omfattas av samma avkastningskrav som det svenska moderbolaget.¹²⁸

Danmark var ett föregångsland för Duni Bilås internationalisering. Redan på 1960-talet hade man haft stora försäljningsframgångar och med detta som bas kunde man också ge sig in i producerande verksamhet. Vid sidan av Danmark etablerade man tidigt en försäljningsverksamhet i Norge, där man i början av 1980-talet hade uppnått positionen som marknadsledare för engångsprodukter. Efter framgångarna från den skandinaviska marknaden vände Duni Bilå sig mot den europeiska kontinenten och Storbritannien. I Västtyskland och Storbritannien etablerades även tidigt producerande verksamhet. I Tyskland tillverkades mjukpapperskartong och plastkonverterade produkter medan den brittiska fabriken, som startades 1978, tillverkade plastprodukter som koppar och bestick men också tissuevaror som dukar och servetter (se tabell IV:3).¹²⁹

Ett viktigt steg i att utveckla de internationella relationerna var också att hitta samarbetspartners på olika nationella marknader. Dessa kunde inte bara tillföra kunskap om de aktuella marknaderna, utan också i ett längre perspektiv vara lämpliga som uppköpskandidater om Duni Bilå på ett fastare sätt ville etablera sig på någon utländsk marknad.¹³⁰

Albert Bonnier jr hade stort intresse av Duni Bilås internationella utveckling. Han insåg lika väl som företagets ledning att den svenska marknaden var alltför begränsad. Detta märktes redan i slutet av 1970-talet då Duni Bilås produktion till bortåt 2/3 avsattes på den internationella marknaden. De utländska etableringarna skedde dock i stort sett helt utan inblandning från Bonnierföretagen och några synergieffekter med andra delar av Bofös verksamhet gick knappast att finna.¹³¹ Ett undantag var Duni Bilås försök till etablering på den brasilianska marknaden där Bofös internationella avdelning engagerades för att hitta ingångar till

marknaden.¹³²

Duni Bilås utbyggnad av försäljningskontor skedde under 1970- och 80-talen på allt längre avstånd från Sverige men, med undantag för USA, alltid på den europeiska marknaden (se tabell IV:3). I flera länder var dock internationaliseringen förenad med problem. Italien-etableringen med Monoservizio är det tydligaste exemplet på vilka svårigheter man kunde möta, men även i Österrike och Frankrike startades under 1970-talet verksamheter som åter måste läggas ned. I takt med att försäljningen ökade under 1980-talet, stabiliserades dock etableringsmönstren för såväl försäljningskontor som producerande verksamheter.

Både i Sverige och på den internationella marknaden noterade man de största framgångarna på storförbrukarmarknaden. Restauranger, hotell, flygbolag och institutioner av olika slag hörde till de viktigaste kundgrupperna.

Tabell IV:3. Duni Bilås försäljningsbolag (etableringsår) och tillverkningsföretag (etableringsår) verksamma på 1980-talet

	Förs.- bolag	Till- verkning
Västtyskland	1958	1973
Frankrike	1959	1979
Danmark	1965	1973
Storbritannien	1967	1978
Schweiz	1970	-
Norge	1972	-
Spanien	1973	1988
USA	1977	1981
Holland	1977	1990
Belgien	1977	-
Österrike	1984	-

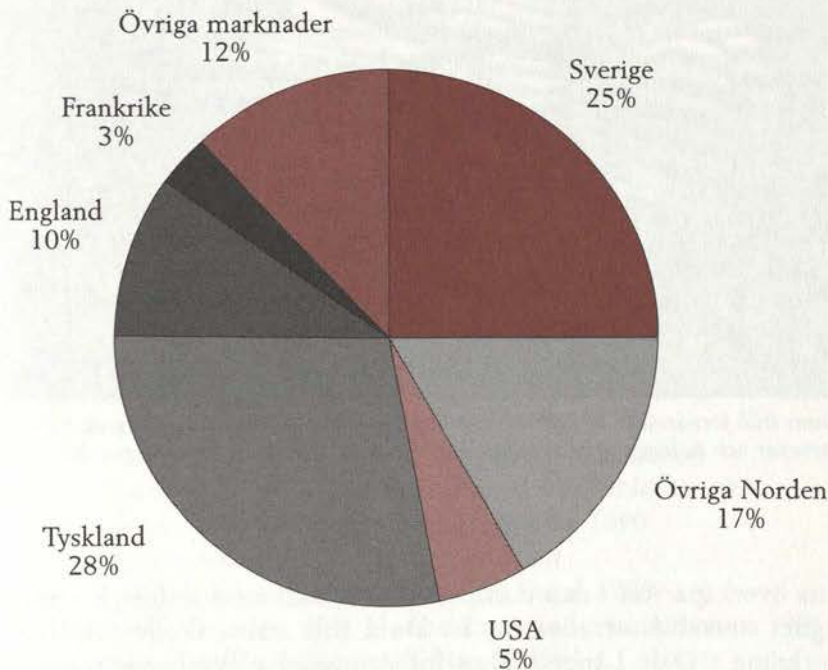
Anm: Försäljningsbolagen i Holland och Belgien var fram till 1989 och det danska bolaget till 1997 hälftenägda, men övertogs då helt av Duni AB.

Källor: Grafoprint årsredovisningar 1981–1986. Duni årsredovisningar 1989 och 1991. Bohlins auktoriserade revisorer, Utredning angående Grafoprint Aktiebolag.

I ett internationellt perspektiv har Sverige, Danmark och USA haft störst förbrukning av engångsartiklar per capita.¹³³ En ökad marknadsandel i dessa länder har därför ofta förutsatt att man varit framgångsrik i sin marknadsföring och tagit marknadsandelar eller köpt upp konkurrerande företag.

Även mot slutet av 1980-talet utgjorde Skandinavien och Tyskland basen för Dunis försäljning, men vid sidan av dessa länder hade även Storbritannien ökat i betydelse. Utvecklingen i USA gick dock betydligt långsammare trots satsning även på producerande verksamhet (se figur IV:4).

Figur IV:4. Duni AB:s försäljning fördelad på marknader 1988



Källa: Duni AB, årsredovisning 1988

Tillväxt genom uppköp

Redan innan Duni Bilå bildades 1970 hade vissa mindre företagsköp genomförts. För att utveckla förpackningsverksamheten hade Skarstedts kartong förvärvats 1964. En annan verksamhetskomplettering som gjordes under 1960-talet var Bilås köp av Plastemballager i Gränna. Genom detta köp fick man på ett enkelt sätt tillgång till marknaderna för bestick och kaffekoppar.

Även under 1970-talet skedde en stor del av företagsköpen med syfte att vidga sortimentet. Den första ljusstillverkaren, Asp & Holmblad i Danmark, förvärvades 1973, men efter en brand i denna fabrik 1982 blev det aktuellt att på annat sätt driva ljusstillverkningen. Ljusen var en viktig del i konceptet för det dukade bordet. På kort sikt var det möjligt att täcka företagets ljusbehov genom köp på marknaden, eftersom det fanns en



Duni Bilå förvärvade 1984 Delsbo Ljusfabrik. Personalstyrkan uppgick till cirka 30 personer och anläggningens smältkapacitet var 6 000 ton ljusmassa per år.

viss överkapacitet i den europeiska produktionen av ljus. En annan möjlighet som diskuterades var att Duni Bilå själva skulle etablera ljusstillverkning i Dals Långed. Den internationella överkapaciteten utgjorde dock en potentiell risk för ett sådant projekt. Albert Bonnier jr var också kritisk till att starta en egen tillverkning på grund av den europeiska överkapaciteten, men också för att vinstutsikterna var dåliga även med en stabil marknad.¹³⁴

Under några år gjorde Duni Bilå sina ljusköp på marknaden i stället för att tillverka själv, men när möjligheten att förvärva Delsbo ljusfabrik dök upp 1984 utnyttjade man tillfället. Fabriken hade fram till 1982 ägts av Liljeholmens, men i samband med att detta företag koncentrerade ljusstillverkningen till Stockholm hade Hudiksvalls kommun tagit över fabriken och hyrt ut den till platschefen och några medarbetare. Genom Duni Bilås köp av verksamheten kunde man lättare åstadkomma den färganpassning mellan olika produkter som det dukade bordet byggde på. Ljus var dessutom den enda produkt för det dukade bordet som då inte tillverkades i egen regi.¹³⁵ Genom köpet av Finesskoncernen 1990 fick man dessutom tillgång till ytterligare ljusfabriker i Sverige och Norge, som bidrog till att stärka positionen på den nordiska ljusmarknaden (se figur IV:5).

Figur IV:5. Dunis företagsköp 1962–1998

ÅetÅ förpackning/Bilå Cup AB 1962

Skarstedts kartong 1964
 Plastemballage AB 1967

Duni Bilå 1970

Asp & Holmblad ljusfabrik, Danmark 1973
 Monoservizio, Italien 1973
 Kais AB 1975
 Jihå plast 1982
 Långedsverken, 1982
 Scan- Serviet ApS, Danmark 1983
 Delsbo ljusfabrik 1984
 Argus Paper Specialties inc, USA 1984
 Hammarplast 1986
 N L Whittaker, Storbritannien 1986
 Nils Johan 1987

Duni AB 1987

Tielman pappersindustri 1988
 Industrias Yeray SA, Spanien 1990
 Dispo International BV, BeNeLux 1990
 Moyet-Perrin, Frankrike 1990
 Finesskoncernen 1990
 Ljusfabriken Tyri, Norge 1990
 A W Holmes Paper Ltd, Storbritannien 1991
 Dispo OY, Finland 1991
 Cross Paperware, Storbritannien 1994
 3 P Verpackungswerke GmbH, Österrike 1995
 Fritz Rambech A/S, Norge 1995
 Havi OY, Finland 1998

Även förvärven av Hammarplast och Nils Johan kan ses som ett sätt att komplettera Duni Bilås egna sortiment. I dessa fall var det dock helt nya marknader man gav sig in på och inte en del av det tidigare utarbetade konceptet. Det visade sig också svårt att kombinera engångsartiklar för bordet med durabler. Kontaktvägar till marknaden och marknadsföringen var helt olika. De synergieffekter som man förväntade skulle uppkomma uteblev således till stor del och redan inom några år var det aktuellt att sälja Hammarplast/Nils Johan. En försäljning till den finska Hackmankoncernen genomfördes också 1989.¹³⁶

Dunikoncernens företagsförvärv motiverades också av konkurrens-

skäl. Genom uppköp var det möjligt att eliminera konkurrentföretag och stärka sin egen marknadsposition. I någon mån låg detta bakom köpet av Jihå Plast 1982, som i likhet med Duni Bilå tillverkade plastbägare. Ännu tydligare var detta då det gällde köpet av Finesskoncernen. Finess var egentligen den enda riktigt allvarliga konkurrenten till Duni på privatmarknaden. Intresset för ett förvärv av Finess hade därför funnits en längre tid. Redan 1984 hade Duni Bilå inlett förhandlingar om köp av Finess, men utan resultat. En sammanslagning mellan de båda företagen skulle ge en mycket stark position. Finess hade nämligen 55 procent av den svenska konsumenthandeln – inkluderande KF – medan Duni Bilå hade motsvarande dominans på storförbrukarmarknaden. En fusion skulle således leda till både samordningsfördelar och ökade marknadsandelar. Det dröjde dock till 1990 innan köpet av Finesskoncernen från STORA kunde äga rum.

Detta företagsköp var mycket stort, jämfört med andra som Duni Bilå genomfört. Det innebar inte bara att man stärkte den totala marknadspositionen på de redan inarbetade marknaderna. "På köpet" fick man också tillverkning av bärkassar, påsar, presentpapper, förvaringsboxar och hygienprodukter som inte hörde samman med det dukade bordet.¹³⁷ Eftersom förvärvet till delar lånefinansierades kom det också att innebära ökade räntekostnader.

På ett tidigt stadium stod det klart att alla delar av Finesskoncernen på lång sikt knappast skulle återfinnas inom Duni. Förpackningsdelen som samlades i Stenqvistgruppen, utvecklades under de följande åren finansiellt och marknadsmässigt. Genom köp av 3 P Verpackungswerke i Österrike och det norska företaget Fritz Rambech blev Stenqvist en mer slagkraftig företagskonstellation. Dessa företagsköp innebar också att intresset för Stenqvistgruppen som uppköpsobjekt bland andra förpackningsproducenter, ökade och 1998 såldes såväl denna verksamhet som tillverkningen av hygienprodukter.¹³⁸

Huvuddelen av de internationella företagsköpen har dock inte varit motiverade av en önskan att utveckla verksamheter för en senare försäljning. Tvärtom har de internationella fusionerna varit strategiskt viktiga steg in på olika nationella marknader, som till exempel köpet av N L Whittaker i Storbritannien och Dispo International (se figur IV:5).

Den snabba fusionsaktiviteten under 1980- och 90-talen avspeglas också i en ökning av antalet anställda. Från att ha legat relativt stabilt kring ca 1 300 anställda under 1970-talet inleddes under 80-talet en snabb expansion och fram till 1990 i stort sett fördubblades antalet anställda inom koncernen (se figur IV:6). Genom förvärvet av Finesskoncernen i det närmaste fördubblades åter antalet till ca 4 500 anställda. Under de följande åren bidrog dock rationaliseringen till att antalet anställda sjönk för att 1995 åter öka till följd av bland annat företagsköp.

Figur IV:6. Antal anställda i Dunikoncernen 1972/73 – 1998



Källor: Duni Bilå årsredovisningar 1972/73 – 1974/75, Grafoprint årsredovisningar 1975/76 – 1986, Duni AB årsredovisningar 1987 – 1998

1990-talets omstruktureringar

Grafoprints omstrukturering 1987 innebar att Solna Offset och Sprinter Pack lämnade koncernen och att Grafoprint samtidigt bytte namn till Duni AB. Duni kvarstod dock med Bonnierföretagen som huvudägare på börsens A-lista fram till 1989 då företaget köptes ut från börsen av Marieberg. Den närhet som tidigare funnits mellan Bonnierföretagen/släkten Bonnier och Duni kom därigenom att bli svårare att upprätthålla eftersom Marieberg var den kontrollerande ägaren. I februari 1997 såldes dock hälften av Mariebergs innehav av Duni-aktier till Scandinavian Equity Partners Ltd – ett företag kontrollerat av Wallenbergsfären och amerikanska intressen. Drygt ett år senare i april 1998, genomfördes ytterligare en ägartransaktion av betydelse för Duni AB då Bonnierföretagen förvärvade Mariebergskoncernen.¹³⁹

Någon avgörande förändring för Duni som företag förefaller dock dessa ägarbyten inte ha haft. Fokuseringen på det dukade bordet som grundkoncept för verksamheten har snarast förstärkts under 1990-talet. Därigenom har det också varit möjligt att få en starkare ställning internationellt. Duni intog mot slutet av 1990-talet en världsledande roll på marknaden för engångsprodukter. Som ett led i företagets produktfokusering genomfördes under 1997 en omorganisering av koncernen genom att uppdelningen i nationella marknader ersattes av tre icke-geografiska resultatområden – "At home"-produkter för detaljhandeln, "Away from



Conny Karlsson tillträdde som vd för Duni-koncernen 1989, efter att tidigare bland annat ha arbetat vid Procter & Gamble.

home" för hotell, restauranger och andra storförbrukare samt "Paper mills and product supply" med ansvar för varuförsörjning och distribution. En annan viktig förändring genomfördes under 1998 och 1999 då koncernens sortiment omstrukturerades. Det nya sortiment som presenterades avsåg minska komplexiteten i produktion och marknadsföring.¹⁴⁰

Vid sidan av det stora antalet strategiska företagsköp som skett, har det under 1990-talet gjorts en tydlig satsning på nya länderområden i framför allt Central- och Östeuropa. Försäljningskontor har etablerats i Ryssland, Rumänien, Tjeckien, Ungern och Polen – där även tillverkning förekommer – och agentrelationer har byggts upp i bland annat Baltikum, Asien och Sydamerika.

En vinstmaskin?

Duni Bilås och senare Dunis tillväxt avspeglas inte bara i fusioner och ett ökat antal anställda utan också i en mycket snabb ökning av omsättningen även mätt i fasta priser (se figur IV:7). Fram till början av 1980-talet låg faktureringen relativt stabilt, men då inleddes en snabb tillväxt. Mätt i 1999 års fasta priser steg omsättningen från drygt 1 300 mkr 1980 till drygt 2 000 mkr 1985 och knappt 3 000 mkr 1989, före förvärvet av Finess (se figur IV:7). Köpen av Finess och andra företag under 1990-talet, bidrog sedan starkt till att omsättningstillväxten accelererade. Från 1989 till 1998 i det närmaste fördubblades omsättningen i fasta priser.

Figur IV:7. Dunikoncernens fakturering 1972/73–1998



Anm: Faktureringen exkluderar Hammarplast/Nils Johan gruppen.

Källor: Duni Bilå årsredovisningar 1972/73–1974/75, Grafoprint årsredovisningar 1975/76–1986. Duni AB årsredovisningar 1987–1998.

Denna snabba ökningstakt hade inte varit möjlig utan den målmedvetna internationella satsningen. Försäljningen på den svenska marknaden svarade 1998 inte för mer än ca 20 procent, vilket inte var en effekt av tapade marknadsandelar i Sverige – där man tvärtom stärkt sin position – utan ett resultat av snabb expansion på flera utländska marknader.

Dunikoncernens tillväxt var också mycket en effekt av god planering

och anpassning till samhällets förändring. När Dunis och Bilås produktion byggdes upp under 1960-talet kunde man dra fördel av konsumtionssamhällets utveckling och den snabbt stegrade välfärden. Sverige, Tyskland och USA var tidiga föregångare för denna omvandling, men genom att successivt vändas mot nya marknader hade det varit möjligt att befinna sig på rätt ställe vid rätt tidpunkt. Detta innebar under 1970- och 80-talen en orientering mot Västeuropa och USA, men också att företaget under 1990-talet kunnat vända sig mot nya marknader där konsumtionsmönstren redan hade eller var på väg att förändras, mot en ökad användning av engångsprodukter.

Parallellt med att omsättningen växte fram till 1990 steg också koncernens resultat. Före 1990-talet var åren kring 1975/76 den enda tydliga svackan i resultatutvecklingen. Tillsammans bidrog oljekrisen och lågkonjunkturen till att både fakturering och vinst försämrades. Under 1990-talet har dock resultatutvecklingen varit mer varierad. För 1992 och 1997 noterades till och med betydande negativa resultat före skatt och bokslutsdispositioner. Den allmänna konjunktursvackan med en pressad kostnads- och prissituation kan bidra till att förklara det negativa resultatet för 1992. Av större betydelse var dock de räntekostnader som Duni drabbades av efter det lånefinansierade köpet av Finesskoncernen. Dessutom kunde man inte räkna in de rationaliseringsvinster som Finessköpet förväntades leda till, medan däremot kostnaderna för rationaliseringarna drabbade 1992 års resultat (se figur IV:8).

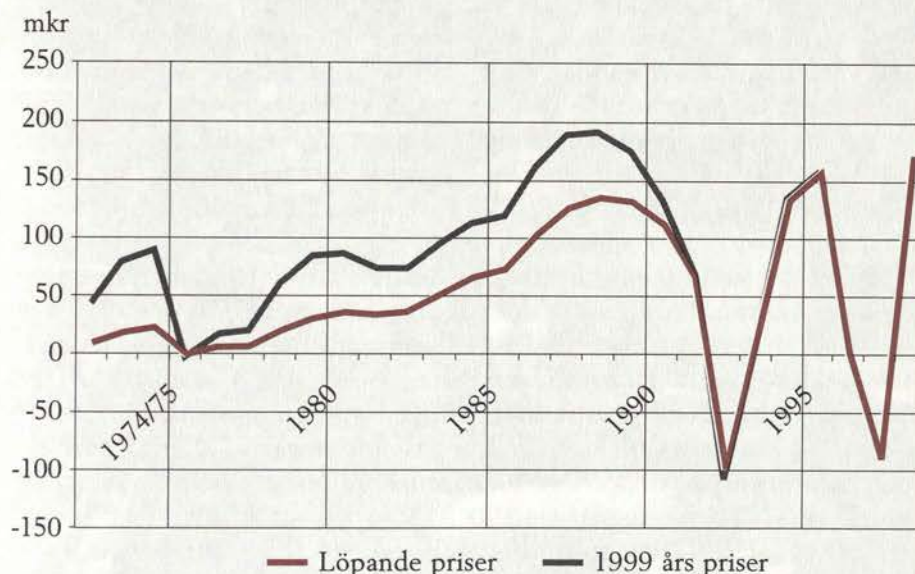
Det negativa resultatet för 1997 är däremot av mer bokföringsteknisk karaktär eftersom de ökade finanskostnader som drabbade koncernen hängde samman med det nya moderbolagets – Duni Holding AB – förvärv av det rörelsedrivande Duni AB.¹⁴¹ Rörelseresultatet i Duni AB för 1997 förbättrades dock med ca 40 procent jämfört med 1996

Bonniers och Duni

Behovet av detaljstyrning av Duni från Bonnier som ägargrupp, har genom decennierna varit begränsat. Med några få undantag gav verksamheten en tillräcklig vinst och av det skälet fanns knappast anledning för någon mer aktiv ägarutövning. En viktig aspekt då man jämför Bonniers ägande i Duni med Sangtec är olikheterna i koncernförhållandet. I och med att Duni Bilå blev dotterbolag till Grafoprint förändrades möjligheterna till all ägarutövning. Den direkta kontroll och styrning som kunde utövas medan företaget låg under Bofö försvann och ersattes av en mer strikt hantering av ägarrelationen. Detta innebar att styrelsernas betydelse – Duni Bilås och Grafoprints – ökade, jämfört med hur det var i helägda Bonnierföretag.

Detta hindrade dock inte att Albert Bonnier jr ofta i detaljfrågor hade kontakt med ledande personer i företaget och framför allt Arne Lundin. I första hand förefaller Albert Bonnier jrs intresse ha fokuserats kring

Figur IV:8. Dunikoncernens resultat före skatt och bokslutsdispositioner 1972/73–1998



Anm: Resultatet exkluderar Hammarplast/Nils Johan gruppen.

Källor: Duni Bilå årsredovisningar 1972/73–1974/75, Grafoprint årsredovisningar 1975/76–1986. Duni AB årsredovisningar 1987–1998.

produktutveckling och förnyelse som ett sätt att säkra företagets framtida vinst och överlevnad. Albert Bonnier jr förefaller också ha varit påtagligt nöjd med hur företaget utvecklades. Han konstaterade i ett brev till Arne Lundin 1974:

"Duni Bilå har beträffande den intellektuella utblicken över företagets ekonomiska liv den utan tvekan mest skolade och kanske effektivaste formen av de i Bofö ingående företagen. Utan att vara tillräckligt informerad för att sakligt kunna bedöma det har jag en känsla av att Duni Bilås form för just sammanfattning kan mäta sig med de mest avancerade företag i världen."

Något större behov av att genom direkt *orderstyrning* påverka företaget i någon riktning förefaller inte ha funnits. Det enda tillfälle då Albert Bonnier jr närmade sig en orderstyrning var i samband med Arne Lundins tillträde som vd. I det läge som då rådde är det inte heller särskilt förvånande att ägarna kände ett behov av att vara tydliga i sina förväntningar. Med en verksamhet som gick dåligt och en oprövad vd var osäkerheten stor.

De riktlinjer för företagets utveckling som Albert Bonnier jr då slog fast förefaller dock inte ha uppfattats som order av vd, utan snarare som



Genom sitt långa chefskap för Duni-koncernen, 1963–1989, fick Arne Lundin stor kunskap och erfarenhet av marknadsutveckling inom området för engångsmaterial, vilket utnyttjades i den konsekventa satsningen på "det dukade bordet"

en *målstyrning*. I stället för att utvecklas mot ett förpackningsföretag med egen maskintillverkning – som Albert Bonnier jr förväntade – blev tillverkning och försäljning av engångsmaterial snabbt företagets huvudverksamhet. När denna rörelse väl etablerats och började ge en god förtjänst fanns det heller ingen anledning att ifrågasätta företagets verksamhetsinriktning. Den ekonomiska målstyrningen – 20 procents årlig avkastning på det egna kapitalet – var således ett överordnat mål jämfört med verksamhetsstyrningen.

I korrespondens mellan Arne Lundin och Albert Bonnier jr och i protokoll och anteckningar efter möten framgår ofta hur Albert Bonnier jr varit ständigt pådrivande för att finna nya produkter och nya marknader. De konkreta effekterna av detta var dock begränsade, och oftast bör nog de synpunkter som kommer fram på detta sätt varken betraktas som order- eller målstyrning, utan snarare som en del i ett naturligt meningsutbyte. Jämfört med Sangtec fanns också möjligheter för en icke specialist att ha synpunkter, både på sortiment och produktionsmetod.

Under den tid som Duni Bilå låg direkt under Bonnierföretagen var det inte heller aktuellt med *resursstyrning*. Verksamheten var självdrivande och tillräckliga resurser fanns för att utveckla de idéer som man önskade. När Duni Bilå från mitten av 1970-talet fördes in som dotterbolag till Grafoprint var inte heller resursstyrning aktuell. Tvärtom var det detta företag som genom koncernbidrag stärkte Solna Offset.

I Sangtec var *personalrekrytering* ett viktigt sätt för ägarna att påverka företaget i önskad riktning. De ständigt återkommande vd-bytena på 1970-talet avspeglade i detta företag att ägarna inte var nöjda med situationen, utan ville förändra den. Även i Duni Bilå var personalrekrytering ett viktig sätt att påverka företagets utveckling. Detta märktes främst i samband med att man skulle rekrytera ny vd i början av 1960-talet. Albert Bonnier jr ställde då upp en detaljerad beskrivning av den förväntade vdns formella kvalifikationer, vilka visserligen inte motsvarades av de erfarenheter som Arne Lundin hade, men som ändå pekar på ägarnas intresse att påverka företagets utveckling. Genom att Arne Lundin satt kvar som vd ända till slutet av 1989 kom det inte att bli aktuellt med någon mer aktiv personalrekrytering vare sig från Albert Bonnier jr eller andra i Bofös ledning. Detta hindrade dock inte att Albert Bonnier jr ibland i korrespondensen med Arne Lundin gav uttryck för sin syn på företagets anställda och om behovet av att förstärka kvalifikationsnivån hos vissa strategiska delar i företaget.

Genom arbetet i Grafoprints och Dunis styrelser har släkten Bonnier, framför allt representerad av Johan Bonnier, på ett annat påtagligt sätt påverkat företaget, eftersom han konsekvent motsatt sig uppköp från konkurrerande företag.

Ägarna och företagen – en jämförelse

För såväl Dunikoncernen som Sangtec Medical har släkten Bonnier uppvisat ett intresse för att engagera sig i och driva verksamheterna. Förutsättningarna var emellertid högst olika. Medan Dunikoncernen hade en stark ekonomi och en stabil expansion präglades Sangtec under femton års tid av en ständig kamp för överlevnad. Som ägare är det naturligtvis mycket lättare att stödja och behålla en verksamhet som ger ett bra resultat i utbyte. Duni var ett sådant företag, vilket också påverkade hur ägarutövningen utformades och framför allt hur Albert Bonnier jr agerade.

I Dunis fall handlade kontakten mellan företagsledning och ägare framför allt om utvecklingsfrågor – till exempel vilka nya produkter som skulle presenteras och hur inträdet på nya marknader skulle genomgöras. Även för Sangtec Medical var naturligtvis både produktutvecklings- och marknadsfrågor viktiga och diskuterades också, men inte på samma detaljerade sätt som för Duni. För Sangtec Medical var också alla diskussioner om marknadsutveckling en fråga om ifall företaget skulle läggas ned eller inte.

Generellt kan man konstatera att ägarutövningen i Sangtecs fall var betydligt mer *reaktiv* än vad den var för Duni. Ekonomiska problem, missvisande prognoser och kravet på att visa resultat spelade en mycket stor roll i Albert Bonnier jrs kontakter med Sangtec. Detta måste också ha utgjort en press på Sangtecs ledning och sannolikt också en frestelse att visa på större förväntade framsteg än vad som faktiskt var realistiskt.

Till skillnad från Sangtec var ägarutövningen i Duni aktiv. Utifrån ett positivt utgångsläge för företaget diskuterades hur verksamheten skulle kunna utvecklas och bli ännu bättre. Såväl Albert Bonnier jr som andra representanter från släkten Bonnier (Johan Bonnier, Simon Bonnier och Hans-Jacob Bonnier) har visat ett starkt engagemang för företaget.¹⁴³ Här är skillnaden mot Sangtec uppenbar. Där kämpade i stort sett bara Albert Bonnier jr för företaget inom ägarkretsen – ibland dessutom utan någon större entusiasm.

Det finns vissa skillnader i ägaragerandet som kan kopplas till att Dunigruppen var ett börsnoterat företag – via Grafoprint – medan Sangtec var i det närmaste helägt av Bonnierföretagen. Den viktigaste skillnaden låg på det formella planet. Dunigruppen var nämligen inte föremål för samma budget- och resultatdragningar vid Bofö som Sangtec var. Styrningen av Duni låg i detta avseende på Grafoprint, även om Albert Bonnier jr naturligtvis såg till att han var informerad om läget och att hans synpunkter kom fram. För Albert Bonnier jrs aktiva ägaragerande förefaller inte börsnoteringen ha haft någon som helst betydelse. Oavsett

om det rörde sig om Duni eller Sangtec upprätthöll han via korrespondens och genom direkta kontakter relationer till både ledning och delar av den övriga personalen.

Detta verkar ha varit Albert Bonnier jrs generella arbetssätt, och är i detta avseende inte olik andra familjekontrollerade företag. Det är osannolikt att en huvudägare i ett börsnoterat företag hade kunnat agera på samma sätt som Albert Bonnier jr gjorde. Genom sitt sätt att arbeta kringgick han inte bara företagets styrelser utan ibland också företagets ledningar. Han personliga kontaktnät och styrkan i hans agerande verkar dock ha gjort att det accepterades.

Vad gäller formerna för ägarutövning skiljer de sig till en del åt mellan Duni och Sangtec. Denna skillnad verkar framför allt ha varit kopplad till de olika företagens ekonomiska situation och inte till att Duni var en del av Grafoprintkoncernen. *Persontillsättningar* och särskilt på vd-stolen var viktiga i båda företagen. Men medan man snabbt hittade den man sökte till ledningen för Dunigruppen präglas Sangtecs ledning av turbulens fram till slutet av 1970-talet. Detta visar dock vilken betydelse man från Bofö tillmätte ledarskapet i företaget. Även om Albert Bonnier jr ibland kringgick företagets vd och hade direktkontakter med andra medarbetare var det nödvändigt att företagets chef var en person som delade ägarnas värderingar och som det gick att påverka i hans arbete.

För alla Bofös dotterbolag tillämpades i princip en ekonomisk *målstyrning*, med ett på förhand givet avkastningskrav. Erfarenheterna från de båda företagsexemplen visar dock att ägarna inte alltid höll så hårt på detta. Om företaget inte uppfyllde sitt ekonomiska mål blev dock ägaragerandet tydligare och mer reaktivt och det var framför allt då man tillämpade *orderstyrning*. Albert Bonnier jr reagerade dessutom ofta emotionellt och kunde skälla ut en chef på förmiddagen för att på eftermiddagen framhålla honom som ett föredöme framför andra. Konsekvensen i detta agerande är många gånger i efterhand svår att förstå.

Del V

FAMILJEFÖRETAGANDETS MÖJLIGHETER OCH PROBLEM

BONNIERFÖRETAGEN 1953–1989



Familjeföretagande

Familjeföretaget erbjuder unika möjligheter för de personer som aktivt vill driva och utveckla en verksamhet. Den flexibilitet som finns i ett familjeföretag kan man knappast finna i ett aktiebolag. Genom att familjeföretagets ägare kan agera helt utifrån egna intressen kan också ägarnas engagemang bli mycket långsiktigt. Detta leder primärt till en stabilitet för företaget, men kan också resultera i inlåsnings effekter om man inte har förmågan att förnya sitt synsätt.

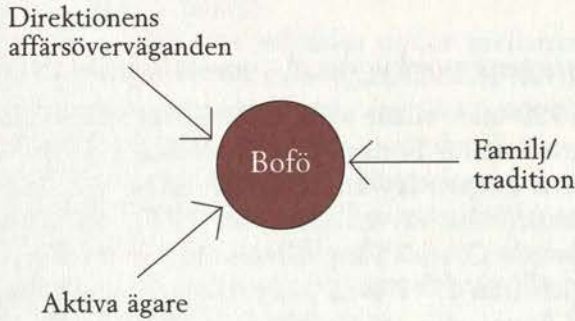
Framför allt i samband med successioner – då makten över företaget överförs mellan generationer – och vid utvidgning av ägarkretsen genom arv, kan dock stabiliteten hotas. Successionen utgör den mest kritiska punkten för familjeföretagets fortbestånd. Företaget kan hotas både av utebliven succession – det vill säga genom att den äldre generationen väljer att sitta kvar för länge på beslutande positioner – och av allt för snabb och dåligt planerad överföring av makten i företaget. I samband med successioner och arv öppnas också företaget för olika ägarintressen, vilket kan hota sammanhållningen och leda till splittring mellan ägare såväl som av företaget.

Familjeföretagets kapitalhantering är också ett särskilt problem. Genom att familjen utgör en begränsad ägarkrets blir det ibland problem med att få fram kapital för investeringar. Det etablerade familjeföretaget litar ofta till de egna resurserna för att utveckla verksamheten. Det överskott som företaget genererar ska emellertid också komma ägaren/delägarna till del. Fördelningen mellan ägaruttag och vad som ska stå kvar i företaget är en problematisk fråga som kan leda till dispyter mellan ägare men också utarmning av resurser för företaget.¹

Den mediala verksamheten var ursprungligen basen för Bonniers företagande och för familjeförmögenheten. Då ägarkretsen och verksamhetsområdena växte under 1950-talet och allt fler släktmedlemmar inträdde som aktiva medarbetare förändrades dock föreställningen om vilka verksamheter som skulle dominera koncernen. I den snabbt växande koncernen blev det också allt svårare att finna kompetenta släktmedlemmar att placera på de ledande positionerna. Direktionen – som ibland bestod av enbart icke släktmedlemmar – kunde därför göra överväganden som inte stämde helt med släktintressena.

Det centrala i denna analys har varit Bonnierföretagens utveckling, men inte som en isolerad verksamhet utan i en situation där företaget utvecklats i interaktionen mellan familjetraditionen, de aktiva ägarnas och direktionens överväganden (se figur V:1). På olika sätt har dessa intressenter under olika perioder haft möjlighet att påverka koncernens utveckling.²

Figur V:1. Bonnierföretagens maktrelationer



Detta ger en bild av ett företag som fungerade som en sluten enhet och där det omgivande samhället spelade en underordnad roll för ägarsläktens och företagsledningens agerande. Ingenting kunde vara mer missvisande för Bonnierföretagen. Koncernen fungerade i mycket nära kontakt med de olika marknader som man hade intressen på, man reagerade snabbt på de signaler som kom därifrån och från konkurrenter såväl som på förändringar i skatte- och rörelselagstiftning. För Bonnierföretagen som medieföretag var det också särskilt viktigt att förstå och analysera samhällets och statsmaktens syn på koncernens dominerande marknadsposition. I själva verket var det alltid marknaden och marknadens inskränkningar som avgjorde Bofös verksamhetsinriktning.

I detta kapitel diskuteras vad som präglat Bonnierföretagens utveckling men också några av de möjligheter och problem som Bofö i egenskap av familjeföretag mött från bildandet 1953 till slutet av 1980-talet. Här analyseras också hur relationen mellan olika släkt- och intressegrupperingar påverkat koncernens utveckling.

Industri och Media

Bonnierföretagens uppbyggnad – en sammanfattning

I början av 1950-talet vilade släkten Bonniers affärsverksamhet på i huvudsak Albert Bonnier Förlag, tidskriftsförlaget Åhlén & Åkerlund och dagstidningarna *Dagens Nyheter* och *Expressen*. Vid sidan härav hade en mindre industrirörelse utvecklats under 1930- och 40-talen som bland annat inkluderade Grafisk Färg, tillverkning av tryckpressar vid Printing Equipment och från 1949 även papperskoncernen Billingsfors.

I och med Bonnierföretagens bildande 1952 skedde dock vissa grundläggande förändringar i denna organisation. Efter en schism mellan Albert Bonnier jr – chef för Åhlén & Åkerlund – och Kaj Bonnier som ansvarade för bokförlaget, valde den senare att bli utlöst ur koncernen. *Dagens Nyheter* och *Expressen* omfattades dock inte av denna strukturella omvandling utan där kom, liksom tidigare, Bonniers tre släktgrenar att bibehålla sitt ägarengagemang. Efter denna splittring kom förvaltningen av *Dagens Nyheter*-gruppen och det blivande Bonnierföretagen att vara åtskilda fram till 1998 då Bonnierföretagen förvärvade Mariebergskoncernen.

Under större delen av 1950-talet var Bonnierföretagens koncentration till medierörelsen tydlig. De ansatser till utvidgning av verksamheten som skedde var framför allt koncentrerade till internationalisering av tidskriftsutgivningen eller av Billingsfors och Printing Equipments rörelser.

Efter det att Albert Bonnier jr lämnat sin chefspost på Åhlén & Åkerlund 1957 för att helt koncentrera sig på sin roll som vd för Bonnierföretagen förändrades emellertid situationen. Under de följande årtiondena genomförde Bonnierföretagen en tydlig diversifiering av rörelsen mot en allt mer utvecklad industriverksamhet. Koncernens positiva vinstutveckling – med omfattande intäkter från Åhlén & Åkerlunds tidskriftsutgivning – och svårigheterna med att expandera medierörelserna i såväl Sverige som utomlands är sannolikt viktiga förklaringar till varför industrin kom att tilldra sig Albert Bonnier jrs intresse.

De beslut som föregick den industriella satsningen var emellertid inte med nödvändighet rationella. Albert Bonnier jr pekar framför allt på två drivkrafter bakom industriutvecklingen:

- Behovet av vertikal integrering av medierörelsen.
- Behovet av att ge koncernen flera ben att stå på för att därigenom minska risken med att verksamheten var koncentrerad till enbart media.

Vad gällde den allmänna policyutformningen för industrigruppen kan kanske detta stämma, men för enskilda projekt och företag är det knappast ett bra argument. På detta plan förklaras industriutvecklingen till

stor del av Albert Bonnier jrs intresse för nya idéer och för personer.

Utvecklingen av Bonnierkoncernens industriella engagemang under perioden 1953–1989 kan delas in i fyra faser som skiljer sig tidsmässigt och innehållsmässigt från varandra.

- Under en första period som inleddes under mellankrigstiden och varade fram till mitten av 1950-talet genomfördes huvudsakligen industriella etableringar som en del av en vertikal integrering av media och industri. Bland de företag som tillkom under denna period märks bland annat speltillverkaren Alga, ÅretÅ Förpackning, Grafisk Färg och Printing Equipment. Till denna grupp kan man möjligen också räkna Billingsforskoncernen – även om tillverkning av journalpapper med tiden avvecklades – och Lion Steamship som delvis tillkom för att frakta Billingsfors pappersprodukter på export.

- En andra fas av industriutveckling inleddes under senare hälften av 1950-talet och varade en bit in på 1970-talet. Under denna period etablerades eller förvärvades företag med inriktning mot industri- och storförbrukarmarknader, men mer sällan verksamheter med anknytning till konsumtionsvarumarknader. Bland företag som tillkom under denna period märks Källe Regulator/Eur Control, förpackningsföretaget Sprinter och diagnostikföretaget Sangtec.

- Mot slutet av 1960-talet ökade Bonnierföretagens engagemang på konsumtionsvarumarknaden. Höjda reallöner och mer fritid hade bidragit till att produktionen av konsumtionsvaror expanderat snabbt efter andra världskriget. Denna utveckling passade också väl in i Albert Bonnier jrs intresse för människor och för att tillverka varor som människor ville ha. I denna industrisatsning återfanns företag som bland annat Duni, möbelföretagen Cirrus och Overman, Haglöfs ryggsäcksfabrik och Glimåkra vävstolar.

- Mot slutet av 1970-talet drabbades såväl industrigruppen som tidskriftsutgivningen vid Bonnierföretagen av ekonomiska problem. Koncernens soliditet försämrades avsevärt och för att motverka detta genomfördes under åren 1978–1982 en omfattande omstrukturering av industrirörelsens problemföretag. Denna resulterade bland annat i avveckling av flera utvecklingsföretag, men också i nedläggningar av etablerade industriverksamheter vilkas långsiktiga lönsamhet kunde ifrågasättas. Kvarvarande industrirörelser fick en tydlig fokusering och de företagsförvärv som gjordes därefter syftade ofta till att stärka de redan existerande företagens marknadsposition.

Allmänt kännetecknades Bonnierföretagens industrirörelse av en tydlig internationalisering, där endast ett fåtal företag var fokuserade på enbart den svenska marknaden. Ett problem var dock att flera av företagen var relativt sett för små för att kunna hävda sig på den internationella marknaden. Brist på kapital gjorde också i kombination med koncernens omfattande diversifiering att Bonnierföretagen hade svårt att driva den omstrukturering som under 1980-talet var nödvändig i ett stort antal före-

tag. Industrirörelsens koncentration och den ökade betydelsen för koncernens medieverksamhet var ett naturligt resultat av denna utveckling.

Även medierörelsen drabbades dock av problem under perioden. Bokförlaget hade redan under mellankrigstiden haft svårt att visa positiva resultatsiffror och var under långa perioder beroende av kapitaltillskott från Åhlén & Åkerlund. Den negativa utvecklingen fortsatte även under 1950- och 60-talen och mot slutet av detta årtionde var problemen akuta med kraftigt stegrade förluster. Genom en minskning av den sammanlagda utgivningen, bättre kostnadsuppföljning, översyn av försäljning och produktionsorganisation samt start av Bonniers Bokklubb svängde dock dessa förlustsiffror inom några år till positiva resultat. Sedan förlaget konsoliderats på den svenska marknaden vände man sig under 1980-talet successivt mot i första hand Skandinavien.

Åhlén & Åkerlunds goda ekonomi hade under mellankrigstiden grundats på utgivning och försäljning av veckotidningar. Under 1960-talet blev det dock allt mer uppenbart att veckotidningsmarknaden var vikan- de. Utveckling inom andra tidskriftsområden – som serie- och specialtidningar – förmådde endast till en del kompensera för detta bortfall. För Åhlén & Åkerlund blev problemen akuta i slutet av 1970-talet, det vill säga ungefär tio år efter förlagsbranschens kris. Åtgärderna för att lösa problemen var också delvis de samma. Vid sidan av kostnadsbesparingar såg man även vid Å&Å över produktionsorganisationen. Bakom tidskriftsförlagets förbättrade position under 1980-talet låg även framgångar för förlagets specialtidningar och affärstidningar liksom på den internationella marknaden.

Olika ägarsyn

Namnet Bonnier förknippades under början av 1950-talet framför allt med bokförlagsrörelsen – Albert Bonniers Förlag. Tidskriftsrörelsen Åhlén & Åkerlund hade inte samma nära koppling till namnet Bonnier även om verksamheten sedan mer än 20 år bedrevs av familjen. Kaj Bonnier fick under sitt chefskap för bokförlaget utstå mycket kritik från Albert Bonnier jr, som i egenskap av vd för Å&Å hade svårt att acceptera bokförlagets dåliga ekonomiska resultat. Kaj och sedan även Gerard Bonnier hävdade dock att bokförlaget var Bonnierkoncernens hjärta och att man just därför borde kunna acceptera att verksamheten gick med förlust.

Albert Bonnier jrs inställning till detta var ambivalent. Han kunde ge Gerard rätt i att Albert Bonniers Förlag hade en kulturtradition att föra vidare, men hävdade att detta inte skulle behöva innebära att bokförlaget konsekvent visade förlustsiffror. Han ville föra in ett mer ekonomiskt tänkande på alla nivåer i bokförlaget. Denna kritik framfördes under såväl 1950- som 60-talen utan att någon genomgripande förändring skedde. Diskussionen mellan Albert Bonnier jr och Gerard Bonnier illustrerar i grunden ett problem som många bokförlag stått inför.

Den franske sociologen Pierre Bourdieu har i sin analys av franska bokförlag pekat på de olika utvecklingsriktningar som förlagen uppvisat:

"Den totala motsättningen mellan bestsellers utan morgondag och klassiker – bestsellers i det långa loppet, som har utbildningssystemet att tacka för sin konsekration och därmed för sin utgivande och varaktiga marknad – är inte bara grundvalen för två totalt olika sätt att organisera produktionen och marknadsföringen, utan också för två motsatta sätt att se på författarens och även förläggarens verksamhet: förläggaren är antingen affärsman rätt och slätt, eller också en djärv 'upptäckare', som inte har en chans att lyckas om han inte på förhand kan ana sig till de specifika lagarna för en marknad som ännu inte uppstått"³

Bourdieu menar till och med att vissa bokförlag kunde bli så uppslukade av sin roll som kulturell förmedlare att de mer eller mindre förnekade de ekonomiska aspekterna av förlagets verksamhet.⁴

Detta var knappast fallet med Albert Bonniers Förlag, även om det fanns en klar skiljelinje mellan Gerard och Albert Bonnier jr. Den målsättning som Gerard Bonnier formulerade för bokförlaget var "att utge de bästa författarna och att dessutom vara en god affär". Albert Bonnier jr menade å sin sida att denna formulering var förödande för mentaliteten i företaget. All dynamisk rörelse måste sätta *ett* avgörande mål i förgrunden. Albert Bonnier Förlags målsättning kunde möjligen formuleras "att bli en god affär, ett förlag som utger de bästa författarna".⁵ Bokförlagets "ekonomisering" var dock framför allt ett resultat av Olle Måbergs satsning på att utveckla nya marknader och inte av släktmedlemmarnas direkta agerande.

För framför allt Gerard men också i viss mån för Albert Bonnier jr var förlaget Bonniers kärnverksamhet och han var också i någon mån beredd att betala för det. Samtidigt menade dock Albert Bonnier jr att detta kunde vara en generationsfråga och att de som skulle ta över efter Gerard och Albert Bonnier jr knappast skulle vara lika positivt inställda till att driva en förlagsverksamhet med förlust.⁶

Allteftersom Bonnierföretagen utvecklades och industriverksamheten växte, påverkades emellertid Albert Bonnier jrs syn på koncernen. Han konstaterade 1970 att:

"Talet om Bonniers Förlags goodwill-skapande betydelse för familjen Bonnier, dess enskilda medlemmar, respektive Bonnierföretagen, har haft och har fortfarande ett visst om än med tiden alltmer begränsat berättigande.

Vår tids teknokratiska utveckling har delvis gett ett nytt slags uttydning åt begreppet humanism och kultur. En uttydning som emanerar från ett nyväckt engagemang i den totala möjligheten för människorna, ett engagemang som tar mindre hänsyn än förr till den enskilda individens eller gruppens manifestationer i skuggan av kulturarvet."⁷

Inte bara samhället i sin helhet utan också Bofö och dess delägare hade, menade Albert Bonnier jr, fått en ny syn på tillvaron i och med konsum-

tionssamhällets genombrott och den höjda levnadsstandarden. Med tiden kom detta att bli allt tydligare för Albert Bonnier jr och vid mitten av 1980-talet såg han det närmast som en fara att så få av släktens yngre medlemmar hade någon direkt kontakt med koncernens medierörelser:

"Idag finns en svårdefinierad risk inom Bonnierföretagen att det kortsiktiga, ekonomiska resultatet, inkomsten för de många unga delägarna, kan komma att överflygla 'kvalitetens' långsiktiga betydelse. Risken är minst för de unga som arbetar i Bonniers bokförlag med dess levande tradition kring den mångfasetterade författarvärldens idéer och uttryckssätt. Men originalitet, även i underhållande syfte, är inom de breda mediaformerna som tidskrifter, dagstidningar och film inte lika uppenbart värdefullt som inom bokförlagsverksamhet. Den medvetenheten borde underblåsas hos de unga som ej arbetar inom Bonnier bokförlag."⁸

För Albert Bonnier jr representerade bokförlaget den kvalitetskänsla som han ville skulle finnas i alla delar av koncernens verksamhet, men som ännu inte fanns hos samtliga industriföretag.

Även om Bonnierföretagen historiskt och som enhet var nära förbunden med bokförlaget, visar utvecklingen särskilt under 1970- och 80-talen att koncernen hade en avsevärd bredd. För Albert Bonnier jr var det just denna bredd som var viktig. Hans entusiasm och stöd för de industriella rörelserna var inte mindre än Gerards känsla för Albert Bonniers Förlag. Den kritik som Albert Bonnier jr riktade mot Gerard Bonnier under början av 1960-talet för att bokförlaget inte förmådde visa tillräcklig vinst, kom också under 1970-talet att vändas mot honom själv. Gerard Bonniers verserade önskemål om omstrukturering blandades då med Lukas Bonniers mer bestämda krav på nedläggning av olönsamma industriverksamheter och utvecklingsbolag.

Synen på Bonnierföretagens kärnverksamheter förefaller inte oväntat ha varit nära kopplade till de olika släktmedlemmarnas egna koncernerfarenheter och var man själv arbetade. Denna skiljaktighet i synsätt förefaller dock inte ha varit splittrande utan snarare ha utgjort ett hälsosamt ifrågasättande som tvingat såväl Gerard och Lukas som Albert Bonnier jr att fundera över det företagsarv som de var satta att förvalta.

Ägandet och traditionen

Släktgrenarna

Bonnierföretagen dominerades under perioden 1953–1989 av fyra representeranter för släkten Bonnier – Gerard Bonnier, bröderna Albert jr och Lukas Bonnier samt i någon mån deras bror Johan Bonnier.

Albert Bonnier jr var den obestridde ledaren för koncernen som i och med att han gav Gerard och Lukas Bonnier relativ frihet att utveckla sina verksamhetsområden – bok- respektive tidskriftsutgivning – också accepterades som koncernens förgrundsgestalt. Albert Bonnier jr var den som under lång tid utvecklade koncernen inom helt nya områden, men också den som höll samman företaget och ägandet. Albert Bonnier jr konstaterade i en intervju i slutet av 1960-talet:

"-Det bästa som mina tio år som koncernchef har gett mig är chansen och tvånget att sätta mig in i olika förhållanden i olika länder.

Det är också möjligheten att följa den teknokratiska utvecklingen som är fascinerande i sig – utan alla värdeomdömen. På något sätt är det pojkårens Jules Verne-drömmar översatta till verkligheten.

Detta har fått bli gottgörelsen för det jag egentligen hade velat ägna mig åt, den publicistiska verksamheten. När jag blev 50 år tyckte jag att jag borde lämna över till en yngre generation. Jag blev rädd att med stigande ålder inte kunna hålla den nära, levande kontakten till publiken och dess verklighet som behövs för publicitetens äkthet. Jag har nämligen den djupaste respekt för publikens känslighet för äktheten i det som bjuds. Det räcker aldrig med att veta vad 'folk vill ha'...Det måste också finnas en bit Svensson i ens eget hjärta, om man skall kunna komma med ett äkta budskap, i vidaste bemärkelse."⁹

Det läge som företaget befann sig i under 1960- och 70-talen var ganska känsligt sett ur familjeföretagsperspektiv. Genom att koncernen kontrollerades av ett fåtal starka ägare så kunde verksamheten relativt lätt ha delats upp mellan de olika släktgrenarna – vilket skulle resulterat i ett sönderfall av koncernen. Trots kontroverser mellan delägarna valde man dock att hålla samman. Kanske kan det i detta läge ha underlättat att Albert Bonnier jr var en stark ledargestalt. Under ett svagt ledarskap hade det sannolikt varit lättare att "ta sin andel och gå".

Albert Bonnier jr var periodvis kritisk framför allt till Gerard Bonnier, som han menade inte drev bokförlaget på ett tillräckligt vinstgivande sätt. Med tiden ökade dock toleransen, och den tveksamhet han kan ha haft till Gerard ersattes av en beundran för dennes kunskande. Efterhand som förlaget gick bättre ökade också Gerards styrka visavi Albert Bonnier jr. Särskilt under industrirörelsens problemår i slutet av 1970-talet och början av 80-talet förefaller Gerards synpunkter ha blivit allt viktigare. Detta visas bland annat av den omfattande korrespondensen mellan de



Birgit Flodquist och Albert Bonnier jr gifte sig 1928. I företagsnära frågor kom Birgit att bli en viktig samtalspartner för Albert Bonnier jr.

båda kusinerna.¹⁰

Albert Bonnier jrs relation till sina bröder Johan och Lukas Bonnier var mer storebrorsliknande. Johan Bonnier hade i många avseende samma grundinställning till koncernens utveckling som Albert Bonnier jr. Han försvarade bland annat diversifieringen och den expansionism som tidvis präglade koncernen. Johan Bonnier hade också ett starkt engagemang för flera av industrirörelserna, inte minst Duni. Den ovilja att sälja verksamheter som fanns hos Albert Bonnier jr fanns också i hög grad hos Johan Bonnier.

Lukas Bonniers engagemang för special- och serietidningsmarknaden men också för en utveckling av Åhlén & Åkerlunds internationella utgivning förefaller inte ha uppskattats till fullo av Albert Bonnier jr. Hans eget intresse låg huvudsakligen inom utgivningen av vecko- och familjetidningar som han själv varit delaktig i att bygga upp under 1930-50-talen. Inom de nya områden som engagerade Lukas Bonnier mest arbetade han relativt självständigt, trots att Albert Bonnier jr var Åhlén & Åkerlunds ordförande.

Ägarutvidgning och succession

En allt för vid ägarkrets har ofta ansetts uppmuntra till splittring av kontroll och företagande. Även Bonniers verksamhet hade därför traditionellt varit kopplad till en släktgren. Med Karl-Otto Bonnier infördes en ny tradition då han lät sina tre söner Tor, Åke och Kaj samtliga gå in som delägare i HB Albert Bonnier och HB Åhlén & Åkerlund. Ägarkretsen vidgades under mellankrigstiden också med Tor Bonniers äldste son Albert Bonnier jr.

När Bonnierföretagen bildades 1952 var en ägarförändring åter aktuell. Kaj Bonnier lämnade ägargruppen, samtidigt som Tor och Åke Bonniers barn stärkte sina ägarpositioner. Från mitten av 1950-talet och fram till början av 1980-talet kontrollerades koncernen av den femte generationen med Gerard, Lukas, Johan och Albert Bonnier jr. Först under 1980-talet kom frågan om en överföring av ägarandelar till nästa generation på allvar att aktualiseras. Ett flertal personer ur den yngre generationen befann sig mellan 20 och 30 års ålder och var på väg ut i arbetslivet. En anställning inom Bonnierföretagen var för många en naturlig väg. Samtidigt hade den tidigare generationen Bonnier antingen passerat pensionsåldern eller närmade sig den. Ett överförande av andelarna i de båda handelsbolagen till de yngre generationerna skulle vara en naturlig del i successionen. Det fanns också skattemässiga fördelar med en sådan förändring, under förutsättning att detta kunde genomföras relativt snabbt och innan ett eventuellt arvskifte efter någon ur den äldre generationen tvingades fram. År 1984 genomfördes också den spridning av ägandet som innebar att en stor del av Gerards, Lukas, Johans och Albert Bonnier jrs innehav av andelar i handelsbolagen fördes över till de egna barnen och barnbarnen. Antalet delägare i handelsbolagen fördubblades i stort sett genom denna åtgärd från 24 1983 – av vilka ett flertal hade en mycket liten ägarandel – till 52 påföljande år.¹¹

Denna ägaröverföring kom att bli en viktig strategisk förändring i koncernens succession och fick också ett flertal konkreta effekter. Det passiva ägandet ökade betydligt i omfattning, för även om ett flertal av de nya delägarna valde att arbeta inom koncernen, fanns det många som hellre sökte sin utkomst på annat håll. HAU:s (Handelsbolagens arbetsutskott) roll i koncernen blev därigenom tydligare, eftersom det var där som delägarnas intressen och åsikter framför allt kunde kanaliseras. En annan viktig konsekvens var att makten i handelsbolagen och därmed också över koncernen kom att fördelas över ett stort antal delägare från att tidigare ha varit koncentrerad till framför allt Albert Bonnier jr, som trots att han inte hade delägarmajoritet utövade en stark styrning över koncernen.

Riskerna med uppdelningen av företaget på flera ägare var uppenbar. Erfarenheterna från amerikanska Rockefeller-koncernen visade tydligt på de problem som kunde uppstå. De sex syskon som ägt och delvis drivit

den koncernen efter det andra världskriget hade på 1980-talet i stort sett överlämnat kontrollen av koncernen till de 22 kusinerna vilka hade mycket olika uppfattning om hur Rockefeller-företagen och förmögenheten skulle hanteras. I nästa generation skulle delägarantalet sannolikt komma att närma sig 80 personer, vilket ytterligare ökade risken för en splittring.¹² Det fanns flera risker med en sådan utveckling. De passiva och bitvis ointresserade ägarna kunde antingen komma att kräva att bli utlösta ur koncernen eller ställa ökade krav på utdelningen på sina ägarandelar. Båda utvecklingsscenarierna var oönskade.

Mot denna bakgrund är det kanske inte särskilt förvånande att Albert Bonnier jr med en viss skepsis såg an mot den stora ökningen av antalet delägare. För att motverka splittringstendenser var det väsentligt att så många delägare som möjligt var aktiva och engagerade i koncernens utveckling.¹³ Att skapa detta engagemang var en viktig uppgift för Albert Bonnier jr under 1980-talet. Genom diskussioner mellan delägarna om hur koncernen skulle hållas samman kunde man också överbrygga motsättningar och skapa en gemensamhetskänsla inom delägarkretsen.¹⁴

En viktig del i arbetet med att hålla samman delägare och koncern var också att skapa förutsättningar för den unga generationen Bonnier att utvecklas inom koncernen. Införandet av junior HAU var viktig för att kanalisera den yngre generationens åsikter, men av stor vikt var också att den yngre generationen kunde slussas in i styrelsearbetet hos koncernens olika företag. Bofös vd Olle Måberg bidrog starkt till att utveckla sammanhållningen mellan delägarna och föra in de yngre delägarna i koncernens verksamheter. Albert Bonnier jr konstaterade i ett brev till Gerard Bonnier 1986 att:

"Jag har tagit upp frågan med Olle. Jag citerar hans svar:

'Nog borde man kunna ordna ett par ytterligare platser utan att egentligen använda något våld genom att några av oss i styrelsen inte ingår i samtliga tre styrelser utan exempelvis i huvudstyrelsen jämte i styrelsen för en av tidningarna.' Jag instämmer med Olle och anser att styrelseplatser även som suppleanter är mer 'utbildande', ligger mer i linje med våra gemensamma önskemål beträffande traditionsupprätthållande än några andra arrangemang."

Genom att erbjuda de yngre delägarna styrelseplatser i olika koncernföretag skapades också en känsla för företagets olika enheter. Bonnierföretagens sammansättning och tradition framstod tydligare.

Arbetet med att skapa plats för de nya delägarna i koncernen hade också stor betydelse för successionen inom koncernen. I samband med att Bonnierföretagens verksamhet startade 1953 hade Albert Bonnier jr tagit över efter Tor Bonnier som koncernens vd och drivande kraft. Successionen hade dock inte skett utan problem. Albert Bonnier jrs krav på att bokförlagets resultat skulle förbättras hade påtagligt medverkat till att relationen mellan honom och hans farbror Kaj Bonnier försämrats. Kaj Bonnier å sin sida ställde krav på garantier för förlusttäckning som



Johan Bonnier (tavlan) har varit en stark företrädare för det sammanhållna släktägandet i Bonnierföretagen. Engagemanget för koncernen har också "ärvts" av barnen – bakre raden från vänster: Dan Bonnier och Hans-Jacob Bonnier. Mellanraden från vänster: Carl-Johan Bonnier, Margaretha Bonnier och Albert Bonnier. Längst fram Malena Bonnier.

övriga delägare inte kunde acceptera, och för att bryta den handlingsförlamning som drabbade koncernledningen valde Kaj Bonnier att bli utlöst ur koncernen.

Denna händelse kom att prägla ägarsammanhållningen inom Bonnierföretagen för lång tid framåt. Genom särskilda konsortial- och handelsbolagsavtal reglerades relationen mellan de båda kvarvarande släktgrenarna – Tor- och Åke-grenen – vilket försvårade möjligheterna att bryta ägarsamarbetet. På detta sätt ville de kvarvarande ägarna motverka den splittring som uppkom i samband med Bonnierföretagens bildande.

Den typ av ägarmotsättning som uppkom 1952 återkom inte under perioden. Motsättningar mellan ägarna löstes i stället genom direkta kontakter mellan ägarna utan att koncernens sammanhållning förefaller ha varit direkt hotad. En anledning till detta var sannolikt att Gerard och Lukas Bonnier i egenskap av chefer för bok- respektive tidskriftsutgivningen kunde agera med relativ självständighet gentemot Albert Bonnier jr.

När Albert Bonnier jr 1978 valde att lämna vd-posten i Bonnierföretagen för att inträda som Bofös arbetande styrelseordförande uppkom en ny successionssituation. Lukas och Gerard var emellertid av samma generation som Albert Bonnier jr och var sannolikt inte aktuella att ta över chefstolen i Bofö. Både Gerard och Lukas visade nämligen ett relativt ointresse för Bofös industriella verksamhet. För att tillsätta en ny vd var man i stället tvungen att vända sig utanför släkten. Vd-posten kom därför att innehas av icke familjemedlemmar från 1978 fram till 1992. Successionerna på vd-posten genomfördes utan större problem för företaget. Delvis därför att såväl Jan de Verdier (vd 1978–1981) som Olle Måberg (vd 1981–1992) rekryterades från koncernen och väl kände till ägarmässiga och organisatoriska förhållanden. Sedan Albert Bonnier jr avgått som vd kvarstod han dessutom som en i allra högsta grad arbetande styrelseordförande inom Bonnierföretagen, vilket bör ha bidragit till stabilitet.

Någon medveten och tydlig satsning för att rekrytera framtida koncernledare inom släktkretsen gjordes dock inte under slutet av 1970-talet och början av 80-talet. Utvidgningen av ägarkretsen till nästa generation Bonnier, som genomfördes 1984, blev därför ett viktig led i generationsskiftet. Samtidigt som ägarkretsen vidgades gavs släktens yngre medlemmar möjlighet att visa sin kompetens i Bofös olika dotterbolag. Albert Bonnier jr framhöll också hur viktigt det var att de båda generationerna arbetade jämsides för att man skulle kunna undvika familjeföretagens traditionella successionsproblem. Han konstaterade i ett brev till Gerard Bonnier 1986:

"Ett familjeföretag med många unga delägare som under en äldre generations ledning är aktivt verksamma i den dagliga rörelsen är i princip skyddat mot våldsamma och äventyrliga förändringar. Samtidigt innebär detta en risk för stagnation och konservatism ju äldre den ledande gruppen av delägare blir.

I en tid då idéer, men speciellt kommunikationsmedel undergår en snabb, ibland revolutionerande förändring, är risken för efterblivenhet, förbisegling större för ett mediaföretag än annan affärsverksamhet, annan sk industri... Äldringssyndromet hos en ledning för ett konglomerat är därför en speciellt känslig fråga."¹⁶

Albert Bonnier jr visar i sin analys av successionsproblemet på både generella och specifika problem för företaget. På det generella planet brukar balansgången mellan förnyelse och tradition lyftas fram i samband med successioner. Det är nämligen viktigt att en ny generation inte bry-

ter allt för mycket med den bild av företaget som släktens medlemmar har, eftersom det kan leda till sönderfall.¹⁷ Samtidigt krävs inte sällan att man öppnar för en förnyelse av företaget i samband med successionerna. Albert Bonnier jr pekar i citat ovan på att detta var en känslig fråga just för medieföretag och kanske särskilt i samband med 1980-talets snabba förändringar på mediemarknaden.

Ur detta perspektiv kom också successionen efter Albert Bonnier jr att bli särskilt intressant och inte helt okomplicerad. Den nya generationens inträde på beslutsfattande poster hade förberetts genom inskolning i koncernen och genom att delägarskapet breddats. Inskolningen hade dock skett i ett konglomerat där de enskilda delägarnas erfarenheter av medieverksamhet ibland var begränsade. Samtidigt stod det 1988/89 klart att koncernen skulle komma att genomgå en koncentration till just media. I detta övergångsskede efterträdde Albert Bonnier jr av Lukas Bonnier (december 1988), medan Olle Måberg behöll sin vd-position. Dessa båda representerade en kombination av tradition och nytänkande vilket sannolikt underlättade koncernens omstrukturering. Under några år genomfördes en radikal omläggning av Bonnierföretagens verksamhet, och när Lukas Bonnier lämnade över ordförandeklubban till Olle Måberg och Carl-Johan Bonnier inträdde som vd 1992 var koncernen till stora delar en annan än den som Albert Bonnier jr lämnat efter sig. Genom att denna omvandling hanterades av den äldre generationen bör successionen till den sjätte generationens Bonnier ha underlättats.

Släktföretaget

Under Albert Bonnier jrs tid som vd och styrelseordförande i Bofö var familjeföretagandet satt i centrum. Börsnoteringen av Grafoprint och utförsäljningen av bolag hade många gånger gjorts av ekonomiskt tvång och för att skapa möjligheter för andra verksamheter att växa. Albert Bonnier jr hade dock aldrig visat någon entusiasm för dessa förändringar. Han var betydligt mer intresserad av att starta och utveckla verksamheter än att avveckla och sälja dem. Både Gerard och Lukas Bonnier förefaller ha haft en annan inställning till detta och särskilt i samband med Bonnierföretagens ekonomiska problem i slutet av 1970-talet och början av 80-talet framstod det tydligt att dessa gärna sett en snabbare avveckling av olönsamma industrirörelser. Detta betydde dock inte att vare sig Lukas eller Gerard Bonnier var negativt inställda till familjeföretaget som organisationsform, tvärtom, det var i stället företagets sammansättning som man vände sig mot.

Albert Bonnier jr såg flera fördelar med Bonnierföretagens släktkaraktär. Bofö som släktföretag hade av tradition en respekt för medarbetarna i företaget, menade Albert Bonnier jr, och man undvek i största möjliga utsträckning att friställa personal.¹⁸ Denna uthållighet hade också en ekonomisk karaktär. Albert Bonnier jr konstaterade:



Olle Måberg kunde genom sin goda relation till olika grenar av släkten Bonnier bidra till att överbrygga de intresse motsättningar som fanns. Här syns han tillsammans med Birgit Bonnier.

"Exemplena finns många. Dom är tradition ifrån Bokförlaget, där man har hållit på med författare i många många år som förlustobjekt därför att man trott på idén och skaparkraften, på originalitet, hos förläggaren. Jag tror att vi gav ut ett trettiotal böcker av Pär Lagerkvist innan det gick ihop... Det är alltså en uthållighet som finns i familjeföretaget. Och det är i princip också ett mindre utdelningstvång. Visserligen är ju familjen stor och många behöver pengar och skall ha pengar men själva tvånget att i tidningar och börsdiskussioner visa upp en stegrad utdelning hela tiden som ni speciellt ser i Amerika där man ju har sugit ut vissa företag genom att med tvånget att det alltid skall komma lite mer varje år, det tvånget finns inte i ett familjeföretag".¹⁹

Bonnierföretagens uthållighet som familjeföretag var i sin tur beroende av såväl familjens medlemmar som koncernens chefer. Inom Bofö såväl som i andra företag fanns ett behov av personer som kunde inta strategiska positioner och som kunde fungera som bra ledare för verksamheten. Samtidigt fanns också ett behov av gemenskap inte bara mellan släktens medlemmar utan också mellan företagsledare och ägare. Albert Bonnier jr konstaterade:

"Vi söker människor med lust att ta ansvar. Ibland kan dom tycka att miljön är för bunden, då skall dom gå någon annanstans och vi tar av oss hatten med tacksamhet för den ledning dom har gett."²⁰

Samtidigt som Bonnierföretagen som släktföretag således skapade ett visst utrymme för entreprenörskap, nytänkande och ansvarstagande, fanns också vissa begränsningar. Albert Bonnier jr var säkerligen medveten om sin starka position inom koncernen även efter det att han lämnat posten som vd och att detta ibland kunde uppfattas som hämmande av koncernens medarbetare. Jämfört med ett börsnoterat aktiebolag kunde sannolikt också ägarkontrollen inom Bofö uppfattas som mycket stark. Samtidigt måste man dock konstatera att 1980-talets Bonnierföretag var en betydligt mer lednings- och tjänstemannastyrd organisation än 1950-talets ägarledda och familjestyrda verksamhet.

Kapitalhantering

Kapitalförsörjning är ofta ett problem för familjeföretag, och Bofö utgjorde i detta fall inget undantag. Albert Bonnier jr menade att detta var den avgörande nackdelen med att vara ett släktkontrollerat företag. Genom att man inte hade tillgång till aktiemarknadens finansieringsmöjligheter ställdes stora krav på koncernens egen intjäningsförmåga. Alternativet med en ökad skuldsättning skulle lätt kunna leda till en urholkad soliditet. För att säkra Bofös kapitalbehov och släktägandets fortbestånd hade Albert Bonnier jr eftersträvat en riskfördelning genom att utveckla koncernen till ett konglomerat.²¹ De industriella rörelserna skulle komplettera medieverksamheten – och vice versa – i händelse av ekonomiska bakslag inom något verksamhetsområde.

Utdelningen till delägarna var en del av koncernens kapitalförsörjningsproblem, men kom i realiteten att få allt mindre betydelse ju större koncernen blev. Under 1950- och 60-talen var frågan om delägarnas kapital- och överuttag en fråga som diskuterades flitigt inom ägarkretsen. Någon avgörande betydelse för koncernens kapitalförsörjning hade dock inte dessa årliga utdelningar på en eller ett par miljoner. Av större betydelse var i stället nedgången på veckotidningsmarknaden under 1960- och 70-talen, där huvuddelen av koncernens intäkter genererades. Under 1980-talet visade också miljardförlusterna i Solna Offset och Sprinterbolagen att koncernen hade dolda finansiella reserver som gjorde det möjligt att parera även stora ekonomiska bakslag. Mot denna bakgrund föreföll Bofös utbetalningar till delägarna vara av begränsad betydelse.

Även om utdelningspolitiken till ägarna inte direkt hotade koncernens fortbestånd var familjeföretagets organisationsform viktig för koncernens långsiktiga inriktning. Så länge som Å&Å levererade stabila vinstsiffror var det möjligt att föra en industriell expansionspolitik som innebar köp och etablering av nya rörelser. Även om flertalet av dessa verksamheter var relativt små fanns dock ett behov av kapitaltillförsel – dels för att utveckla verksamheterna, dels för att rädda företag i ekonomiska svårigheter. Dessa problem blev uppenbara runt 1980 då kapitalbehoven ökade hos ett flertal industriföretag samtidigt som Åhlén & Åkerlunds resul-

tat försämrades. Utvecklingen under den följande tioårsperioden visar att det släktägda Bonnierföretagens kapitalresurser egentligen inte var tillräckliga för att driva ett brett industrikonglomerat.

För delägarna var naturligtvis de så kallade trancherna – omstruktureringar av koncernen med påföljande utdelningar till delägarna – under 1950-, 60- och 70-talen viktiga för det personliga kapitalflödet. Genom spridningen på fler delägare blev det dock i realiteten omöjligt för ägar-kretsen att enbart försörja sig på utdelningar.

Det är i detta sammanhang svårt att förbigå relationen mellan ägan-det i Bonnierföretagen och *Dagens Nyheter*. Efter Kaj Bonniers utträde ur Bonnierföretagen frigjordes *Dagens Nyheter/Expressen* från den direkta kontrollen från Bofö. *Dagens Nyheter* fick en mer självständig ställning inom släkten Bonniers intressesfär, särskilt efter börsnoteringen 1965, men dominerades ändå av Bonniers som genom det släktkontrollerade holdingbolaget Deni (*Dagens Nyheter*s Intressenter) utövade en aktiv kontroll.²² Delägarna i Deni var i stor utsträckning desamma som i Bonnier-företagen, men någon egentlig samordning av ägarintressena förefaller inte ha skett, varken vad gäller övergripande utveckling eller i fråga om utdelningspolitik. De båda koncernerna fungerade som två separata en-heter där man respekterade varandra och där man undvek att ge sig in på varandras verksamhetsområden.²³

Entreprenörskap och ägarutövning

Ägarnormer

Ägarutövningen i Bonnierföretagen präglades under åren 1953–1989 av såväl familjeföretagandet som av de personer som intog ledande positioner i koncernen. Genom att Bonnierföretagen var ett familjeföretag kom ägarnas position, som redan konstaterats, att bli särskilt stark. Trots att Bofö utvecklades till en multinationell koncern behöll ägarna kontrollen över de olika verksamheterna.

Huvudsakligen var ägarutövningen kopplad till Albert Bonnier jr, vilken både som vd och styrelseordförande för Bonnierföretagen intog en central roll för koncernens utveckling. För såväl bokförlag som tidskriftsutgivning var hans ägarengagemang mer indirekt, men trots det aldrig passivt. Släktens kontroll över rörelserna garanterades av Gerard och Lukas Bonnier. Detta hindrade dock inte att Albert Bonnier jr snabbt reagerade på förändringar i dessa rörelserns ekonomi eller verksamhetsinriktning. Albert Bonnier jrs engagemang berörde främst de långsiktigt strategiska frågorna. Särskilt för veckotidningarna hade dock Albert Bonnier jr ett mycket starkt detaljengagemang som gjorde att han även kunde ge sig in i rena redigeringsfrågor.

För Bofös industrirörelser hade Albert Bonnier jr ett mer direkt engagemang. Många gånger hade han varit direkt involverad i starten, uppbyggnaden eller köpet av den aktuella rörelsen, vilket sannolikt förklarade hans starka emotionella intresse. Jämfört med Albert Bonnier jrs inblandning i förlagsrörelserna som kan karaktäriseras som reaktivt, var det i industriverksamheterna ömsom både aktivt och reaktivt.

Ägarutövningen var reaktiv framför allt då det ekonomiska resultatet sviktade. Då engagerades inte bara Albert Bonnier jr utan också koncernens stab av direktörer och ekonomer för att så snabbt som möjligt få företaget på fötter. Detta engagemang kunde vara mycket direkt som till exempel då Clas Reuterskiöld sattes att söka efter ett "tredje ben" för Grafoprint, men var ibland också mer indirekt som till exempel då man försökte få bättre ekonomi i Sangtec Medical. Koncernledningens bristande kompetens inom cancerdiagnostik gjorde det nämligen svårt att från koncernkontoret peka på de direkta bristerna i produktutvecklingen, och man fick i stället lita till den vd som fanns på plats i företaget.

Det reaktiva elementet i ägarutövningen var inget som direkt särpräglade Bonnierföretagen från vare sig aktiebolag eller andra större familjeföretag. Den allmänna aktivitet som Albert Bonnier jr uppvisade i relation till i stort sett alla koncernens industriföretag förefaller dock ha varit mer ovanlig. Under sin vd-tid deltog han ofta i de obligatoriska budget- och resultatmöten som Bofös centraladministration hade med företagens



Med tiden kom Albert Bonnier jr allt mer att betona släktens samhörighet och betydelsen av Bonnierföretagen som familjeföretag. Ett av Albert Bonnier jrs viktigaste bidrag till Bonnierkoncernen blev därför att behålla företagets enhet.

ledningar. Utöver detta besökte han ofta de olika företagen för att på plats bilda sig en uppfattning om hur verksamheten fungerade, vilka brister och möjligheter som fanns. Vid dessa besök träffade han inte bara företagens ledningar utan även andra strategiskt viktiga personer i organisationerna.

Albert Bonnier jr var också starkt engagerad i produkt- och marknadsutvecklingen hos Bofös dotterbolag. Med sin envishet försökte han många gånger övertyga bolagens ledningar om det förträffliga i en viss ny

produkt eller produktidé. Det finns dock få konkreta fall där detta har givit något faktiskt resultat. Däremot var Albert Bonnier jr viktigt då det gällde att utveckla övergripande strategier för de olika företagen och peka på svagheter i organisation och produktion. Hans engagemang för de olika industrirörelserna bör dock ha uppfattats som positivt både av företagens ledningar och av de anställda. Jämfört med många andra företag var Albert Bonnier jr en synlig ägarrepresentant.

I sammanträdesrummet och på styrelsemötena var Albert Bonnier jr en tydlig auktoritet, vilket bland annat visas av följande beskrivning av ett möte med direktionen på Källe Regulator 1967:

"Det går en osynlig, rak linje från det tunga ansiktet till ordförandeklubban på sammanträdesbordet. Men ordförandeklubban är endast symbol (liksom äpplet och spiran), kommer aldrig till användning.

Det är fascinerande med den där gesten han har att stryka sig över ansiktet. Inte någon som stryker bort tröttheten. Snarare ett sätt att samla ihop sig själv, sina resurser.

Selma och Strindberg tittar ner från väggarna. Vad skulle Selma ha tyckt? Hon skulle säkert ha romantiserat honom, gjort honom till någon sorts manlig Majoren på Ekeby. Strindberg? Han skulle antagligen respekterat honom – för tyngdens och auktoritetens skull – och gjort ett nidporträtt av honom i en samhällssatir.

Tyngden och auktoriteten – den finns där. Direktörerna blir till skolpojkar på förhör hos rektor. En vänlig, välvillig rektor – men ack så respektingivande.

Elakheterna står 'grå eminensen' för. Jodå, det finns en sådan – också. Med ett ständigt vänligt leende strör han lågmält salt i den dåliga försäljningsstatistikens sår.

Sammanträdet fortskrider och det är varmt i rummet. Abbe tar av sig kava-jen – men ingen annan skulle tydligen kunna komma på tanken att göra det. Hans sätt att granska företagets ekonomi: det blir fel på någon miljon här eller där – men det struntar han i. Det är de stora linjerna – trenden – han vill ha fram. De andra är noga med siffrorna, var det möjligen 1,2 eller 1,3? Någon klamrar sig fast vid räknestickan när han skall räkna ut något som till och med jag skulle klara i huvudet."²⁴

För att en koncern av Bonnierföretagens storlek ska kunna utvecklas krävs en öppenhet hos företagsledning och ägare gentemot nytänkande och individuella initiativ i koncernen. På något sätt måste en miljö som uppmuntrar entreprenörskap etableras. Albert Bonnier jr visade i utvecklingen av koncernen att han inte bara besatt denna entreprenöranda utan även förmågan att uppmuntra medarbetarnas initiativ.

Albert Bonnier jr hade grundlagt sitt entreprenörintresse redan under tiden på Åhlén & Åkerlund, då han aktivt utvecklade nya produkter som skulle intressera den veckotidningsläsande marknaden. Under denna tid visade han sig vara en nytänkare – bland annat genom introduktionen av *Året Runt*. Sedan han lämnat chefsstolen på Å&Å och på heltid ägnade sin uppmärksamhet åt vd-skapet på Bonnierföretagen fick han tillfälle att delta i utveckling av industrirörelser. I första hand intresserade han sig för

teknologiska produkter och konsumentvaror, men även andra områden som rederirörelse och papperstillverkning fångade hans intresse. Inom dessa områden kunde han dock inte, som på Åhlén & Åkerlund, vara den som med egna händer praktiskt stod för utvecklingen. Genom sin inställning till nya produkter och nytänkande kom han dock att uppmuntra entreprenörer i företagen att ta initiativ till nya verksamheter. På detta sätt illustrerar Bonnierföretagen väl ett familjeföretags stora flexibilitet.

I sitt chefskap valde Albert Bonnier jr hellre att satsa på människor som han hade tilltro till, än på formaliserade strategier.²⁵ Detta förklarar delvis varför Bonnierföretagens industrisatsning blev så diversifierad, men det illustrerar också hans tilltro till den enskilda entreprenören – en tradition som han burit med sig från förlagstiden. Albert Bonnier jr var således inte bara själv en entreprenör utan genom sin inställning skapade han förutsättningar för andra att också agera som entreprenörer.

Ägarutövning i praktiken

Styrningen av Bonnierföretagens dotterbolag kunde ske på olika sätt. Valet av strategi bestämdes framför allt av vilken situation som företaget befann sig i ekonomiskt, produktions- och marknadsmässigt, men också av hur kontakten mellan dotterbolaget och Bonnierföretagens ledning fungerade.

Det grundläggande målet för Bofös dotterbolag formulerades i avkastningskravet. Ett dotterbolag förväntades ge ett årligt ekonomiskt resultat motsvarande 20 procent av det egna kapitalet. Om detta inte uppnåddes engagerades koncernledning och koncernstab för att se vilka praktiska åtgärder som var nödvändiga för att nå det uppställda målet. Med undantag för de så kallade utvecklingsföretagen – däribland Sangtec Medical – behandlades alla företag i stort sett lika. Beroende på hur företagets utvecklingspotential såg ut hade man sedan olika möjligheter till ägarutövning.

Det mest naturliga sättet att utöva ägarmakten på vid en ekonomisk krissituation var sannolikt genom att tillsätta en vd som man hade förtroende för och som man väntade kunde leda företaget in på rätt väg. För att sedan genom kontakten med vd hålla sig informerad om företagets utveckling. Det var emellertid inte så ofta som man praktiskt använde sig av personalrekrytering för att förändra företagets kursriktning. Oftast – och i synnerhet om vd och koncernledning arbetat tillsammans under en längre tid – fick vd både en andra och en tredje chans att förbättra företagets ekonomiska position.

Personalrekryteringen var dock en viktig del av koncernledningens ordinarie relation till dotterbolagen. Tillsammans med ägarna tillsatte koncernledningen verkställande direktörer i de olika dotterbolagen, då dessa avgått eller förflyttats från sin position. Albert Bonnier jr var personligen också ofta inblandad i tillsättningen av personer på andra strategiska po-

sitioner i företagen. I många fall förefaller vd på de olika företagen ha värdesatt Albert Bonnier jrs företagskännedom och omdöme i just dessa tillsättningsfrågor.

Varken användningen av målformulering eller personalrekrytering var något som särskiljde ägarutövningen i Bonnierföretagen från andra företag. Hanteringen av företagets kapitalresurser var däremot mer karaktäristisk för ett familjeföretag. Genom den uthållighet som man ofta visade som ägare kom kapitalöverföringar mellan lönsamma och icke lönsamma företag att bli omfattande. Några tydliga principer för hur länge som kapitaltillskott till olönsamma företag kunde ske, verkar dock inte ha funnits. Det avgörande för hur länge ägarna ville ställa upp var i stället hur man bedömde företagets framtid och vilken marknadspotential som fanns. Kapitalöverföringar mellan företag användes inte särskilt ofta för att direkt påverka ledningarna för de olika företagen, det fanns nämligen inte något sådant behov. Kontakten mellan ägare och dotterbolagens direktioner var så nära och omfattande att ägarnas vilja respekterades utan att hot om uteblivna kapitalflöden behövde användas som påtryckningsmedel.

Detta leder över till det tydligaste redskapet i Bonnierföretagens ägarutövning, nämligen användningen av instruktioner och direktiv för att uppnå önskat resultat. Mer sällan fick dessa instruktioner karaktären av direkta order, även om det förekom framför allt i samband med vd-byten. De synpunkter som Albert Bonnier jr framförde till dotterbolagens chefer hade ofta en sådan genomslagskraft att de inte behövde utformas som order. Om detta berodde på att Bonnierföretagen var ett familjeföretag – med en naturligt stark position för ägaren – eller om det var en effekt av Albert Bonnier jrs auktoritet är dock svårt att med säkerhet säga. Sannolikt var det en effekt av båda dessa faktorer.

Ägarutövningens karaktär var också beroende av om företaget var hel- eller delägt av Bonnierföretagen. De helägda företagen hanterades mer detaljerat från koncernledning och koncernstab, med bland annat återkommande budget- och resultatmöten på huvudkontoret. De delägda företagen – framför allt Grafoprint – hade en annan ställning gentemot Bonnierföretagen trots att Bofö och släkten Bonnier var klart dominerande ägare. För att inte få en mer detaljerad information om företagets utveckling än andra ägare tillämpades inga dragningar vid Bofös huvudkontor. Ansvar för Grafoprints utveckling låg i stället tyngre på den egna styrelsen, där släkten Bonnier representerades av en eller två familjemedlemmar. Detta hindrade dock inte att Bonnierföretagen och Albert Bonnier jr var starkt engagerade i Solna Offsets ekonomiska problem under 1980-talet och aktivt bidrog till att omstrukturera verksamheten. Vid sidan av direkt personalrekrytering användes – på samma sätt som i de delägda dotterbolagen – instruktioner och direktiv som redskap i ägarutövningen.

Del VI

EPILOG



Bonnierföretagen under 1990-talet

Utvecklingen under 1980-talet hade inneburit stora förändringar för Bonnierföretagen, såväl vad gällde verksamhetens inriktning som förvaltning och organisation. Den centrala kontrollen över koncernens företag hade blivit mer indirekt genom införandet av divisioner i koncernen. Samtidigt hade koncernstyrelsens roll blivit allt mer viktig.

I och med att Albert Bonnier jr lämnade över ordförandeskapet i Bonnierföretagens styrelse till Lukas Bonnier i december 1988 inleddes en succession som kom att påverka koncernen på flera sätt. Albert Bonnier hade många gånger agerat som ensam representant för koncernen, mycket tack vare tradition och erfarenhet men också genom sin auktoritet. Den fokusering till en person som funnits under hans tid kunde dock knappast vara bestående fortsättningsvis. Med Lukas Bonnier inleddes inte bara en succession från den femte till den sjätte generationen Bonnier utan även en förändring av *beslutsstrukturen* i koncernen. Redan när Lukas Bonnier övertog styrelseordförandeposten i Bonnierföretagen stod det klart att han inte skulle sitta lika länge som sin företrädare. Med sina 66 år tillhörde han de yngsta bland den femte generationens aktiva släktmedlemmar i koncernen, och han skulle därför relativt snart komma att efterträdas som styrelseordförande.

Med stöd av Lukas Bonnier inledde den yngre generationen Bonnier – representerade av Carl-Johan, Hans-Jacob, Pontus, Charlotte och Jeanette Bonnier – en omvandling av beslutsstrukturerna så att de bättre skulle passa den yngre generationens delägare. I praktiken innebar detta att koncernen fortsatte den omvandling av styrelseformerna som inletts redan under Albert Bonnier jr och som resulterat i att koncernen alltmer kommit att likna ett vanligt aktiebolag. Bolagsstämmornas betydelse ökade således successivt, samtidigt som styrelsen fick en allt viktigare roll. Genom uppvärderingen av styrelsens funktion tydliggjordes var koncernens strategiskt viktiga beslut togs. Styrelsen skulle ha fullt mandat, vilket innebar att det inte fanns några beslut som styrelsen inte kunde fatta.¹

Vid sitt tillträde som vd 1992 krävde Carl-Johan Bonnier att styrelsen inte längre skulle domineras av familjemedlemmar utan ha en majoritet av utomstående. Även om detta i princip accepterades av övriga familjemedlemmar var det en svår process att välja ut de släktherepresentanter som skulle ingå i styrelsen. I och med dessa förändringar hade man också i princip gjort ett viktig avsteg från den maktfördelning mellan släktens två huvudgrenar – Tor- och Åke-grenen – som genomfördes i samband med Bonnierföretagens bildande. Genom den ökade betydelse som tillmättes styrelsen kom också vds roll att förändras. Under Albert Bonnier jrs chefstid var Bofös styrelse i stort sett betydelselös, och maktutöv-

ningen koncentrerades till en person – Albert Bonnier jr själv. I samband med rekryteringen av extern vd bröts denna tradition och vd fick mer av ett tjänstemannaansvar, viktiga delar av den kontrollerande makten låg dock fortfarande hos Albert Bonnier jr. När Carl-Johan Bonnier tillträdde som vd 1992 blev ansvarsuppdelningen ännu tydligare. Trots att Carl-Johan var delägare i koncernen, agerade han under sin vd-tid som tjänsteman.² Bonnierkoncernens förändring illustreras också av att Lukas Bonnier kom att efterträdas av en icke släktmedlem – Olle Måberg – som styrelseordförande 1992.

Delägarnas intresse för koncernens verksamhet ökade också påtagligt under 1980- och 90-talen. Den rädsla för att delägare skulle vilja bli utlösta ur Bonnierföretagen som fanns under början av 1980-talet – och som bidrog till att koncernen organiserades i avskiljbara delar genom den så kallade Limpan – visade sig vara obefogade. Tvärtom sökte sig allt fler delägare till det egna företaget för att få anställning, och sammanlagt fanns 14 delägare anställda inom AB Bonniers verksamhet vid årsskiftet 1999/2000. Trots detta har man lyckats hålla samman koncernen och uppnått en stark enighet om koncernens utveckling.³ Därigenom avviker man från den traditionella bilden av familjeföretaget där allt för många delägare antas öka risken för splittring.

Redan under 1980-talet stod det klart att den breda satsning som skett på industriverksamheten inte var möjlig att fullfölja. Företagens kapitalbehov växte snabbare än vad koncernen kunde förmedla, samtidigt blev koncernen genom sin diversifiering allt mer svårstyrd. Under 1980-talet skedde också en koncentration kring vissa företag, medan andra såldes eller avvecklades. Trots detta levde konglomerattanken vidare, men med en mindre företagsspridning än tidigare. Under 1980-talet inleddes också en starkare satsning på medieverksamhet. Det var framför allt svårigheterna på veckotidningsmarknaden och de nya mediernas framväxt som bidrog till en bredare satsning på medieutvecklingen.

Under 1990-talet blev *koncentrationen på medieverksamheten* ännu starkare. Möjligheterna för Bonnierkoncernen att bedriva medierörelser på svenska och internationella marknader hade ökat avsevärt under slutet av 1980-talet. Avregleringen gjorde att nya typer av kommunikation – framför allt radio och tv– blev allt viktigare. Expansionen in i dessa medier inleddes vid Bonnierföretagen redan vid mitten av 1980-talet, men intensifierades efter Albert Bonniers död i april 1989. Omvandlingen skedde dock inte utan omfattande diskussioner inom ägargruppen, där såväl konglomeratet som medieverksamheterna hade sina förespråkare. Det var viktigt att alla dessa synpunkter kom fram för att man i ett senare skede skulle kunna undvika en splittring bland delägarna. Det var dessutom väsentligt att man gemensamt kunde ge koncernen en tydlig målformulering för att behålla sammanhållningen.⁴

Beslutet om att koncentrera verksamheten påskyndades av koncernens ekonomi och de extraordinära kostnader som avvecklingen av ett

flertal rörelser, bland annat Solnagruppen, förde med sig. Stora förluster (drygt 200 mkr) noterades också i samband med finansbolaget Nyckelns konkurs. Investeringar i och köp av fastigheter – bland annat i koncernens kontor på Torsgatan och tryckeriet Interprint i Kungens Kurva – samt köp av Mariebergsaktier bidrog också till stora utgifter. Sammanlagt uppgick dessa extraordinära kostnader till ca 3,7 miljarder kronor under perioden 1986–1992 – en kostnad som endast kunde hanteras tack vare de stora dolda reserver som fanns inom koncernen.

Dessa utgifter innebar dock en ansträngning för koncernens soliditet och under början av 1990-talet fördes en intensiv diskussion inom ägar-kretsen om hur man kunde förbättra ekonomin. Försäljningen av industridivisionen blev en viktig länk i detta arbete. Försäljningarna skulle bidra till att minska koncernens lånestock, vilket i sin tur skulle göra det möjligt att nå det uppställda soliditetsmålet på 35 procent.⁵

Koncentrationen kring medierörelserna innebar en successiv avveckling av Bofös industrisatsning. Det fanns dock ingen anledning att sälja verksamheterna i panik. En börsnotering av industrirörelsen eller en försäljning av industrisektionen som ett paket bedömdes som mycket svår att genomföra på grund av diversifieringen. 1990-talets ideal överensstämde inte med de som varit drivande bakom koncernens uppbyggnad.⁶ Tvärtom framstod en verksamhetskonzentration som förebilden för framgångsrika företag och koncerner – vilket avspeglades i till exempel Volvos försäljning av fritids- och livsmedelsrörelserna. Vid Bonnierföretagen valde man därför att sälja industrirörelsen i delar och allteftersom intressanta spekulanter på olika rörelser dök upp. Avvecklingen innebar att industriföretagen skulle säljas på sikt och att Bonnierföretagen inte satsade något mer kapital i verksamheterna. Det innebar dock inte att man undvek offensiva satsningar. Tvärtom kunde köp av andra företag inom respektive bransch många gånger vara ett aktivt sätt att öka attraktionskraften för de olika rörelserna hos andra företag. Under 1990-talet lyckades Bonnierföretagen också sälja i stort sett samtliga industriföretag.

Fram till 1994 förvaltades industrirörelsen direkt under Bonnierföretagen, men då bildades ett nytt moderbolag AB Frili – som i sin tur var dotterbolag till Bonnierföretagen – för att samordna och effektivisera förvaltningen av de kvarvarande delarna av industrirörelsen. Från början var tanken att denna verksamhet skulle börsintroduceras inom 3–5 år, men denna strategi övergavs relativt snart.⁷

Försäljningen av industrigruppens företag hade inletts redan under 1980-talet, men i och med det principiella beslutet om att satsa på medierna kom avvecklingen av industriverksamheterna att intensifieras.

Försäljningen av dentalgruppen inleddes redan 1990 då de amerikanska och franska delarna såldes för knappt 40 mkr. Nordenta i Tyskland var samtidigt under konsolidering och det var inte klart om verksamheten skulle avvecklas eller säljas.⁸ Planekonomins fall och återföreningen av Öst- och Västtyskland gjorde dock att marknadsförutsättningarna ra-

dikalt förändrades och Nordenta kunde mycket snabbt dra fördel av detta. Först under våren 1993 såldes tyska Nordenta, med cirka 100 mkr i reavinst.⁹

Under 1990 såldes även Bonnierdatas konsultverksamheter. Samtidigt inleddes också diskussioner om en försäljning av såväl aktierna i Priab som Bonnier Technology Group (BTG). Under våren 1991 genomfördes så försäljningen av BTG till det tyska industrikonglomeratet AGIV, med fördelaktigt ekonomiskt resultat. Reavinsten och det egentliga kapitaltillskottet till koncernen blev cirka 300 mkr.¹⁰ Med tanke på förlusterna i Nyckeln-konkursen och arbetet med att minska lånestocken och stärka koncernens soliditet kom detta kapitaltillskott mycket lägligt.

Försäljningen av koncernens "döda" tillgångar fortsatte under de följande åren. Bland annat såldes 1992 aktierna i det amerikanska teknologiföretaget Costar – som man några år tidigare erhållit som betalning för sin andel i Nuclepore – vilket gav en reavinst på cirka 50 mkr.¹¹ Från olika delar av ägarfamiljen ökade dock trycket på att intensifiera försäljningsansträngningarna, även om det skulle innebära att man inte fick ut högsta pris, vilket visas av följande diskussion inom Bonniersläkten:

"Carl-Johans inställning är att vi driver en Industridivision så gott vi kan utifrån våra givna förutsättningar. Kommer det någon och vill köpa så är de välkomna. Det är först under sådana omständigheter vi kan få ett rimligt pris och inte genom panikförsäljning.

Jeanette och Simon menade att vi säljer en mjölkko men får bra betalt.

Lukas och Karl Otto vill sälja hela industridivisionen omgående även till priset av det egna kapitalet."¹²

Någon panikförsäljning av industritillgångarna genomfördes dock inte utan den successiva avyttringen fortsatte, vilket ibland innebar att man även sålde delar av företag. En del av Cirrusgruppen – tillverkningen av tvättsvampar – avyttrades 1992. Tillverkningen av madrasser, plymår och andra polyeterprodukter fortsatte dock, och inom detta område var man också synnerligen framgångsrik. År 1995 köptes det tyska företaget Lück GmbH och två år senare Tibro Polyeter AB. Cirruskoncernen såldes dock i maj 2000 till det amerikanska polyeterföretaget Carpenter. Overmankoncernen hade – till följd av den svenska möbelmarknadens stagnation – allt mer inriktats på den tyska marknaden. Med då även denna började stagnera i början av 1990-talet blev läget problematiskt, trots att Overman var en av tyska IKEAs stora leverantörer. Tyska Overman lades därför ned 1999. I stället utvidgades möbeltillverkningen i Polen.

Vägstolstillverkaren Glimåkra hade i slutet av 1980-talet kompletterat sitt sortiment med skärmväggar och annan kontorsinredning. För att utvidga denna rörelse och utnyttja samordningsfördelarna i marknadsföringen förvärvades 1992 Akvamatik som tillverkade och sålde självvattnande planteringskärl. Denna verksamhet kompenserade för den min-

skade marknaden för vävstolar under 1990-talet.¹³ Glimåkra-gruppen lämnade Bonnierkoncernen 1998.

Sangtec Medical, som varit en ekonomisk belastning för koncernen under hela 1970-talet fram till 1986, började 1987 ge vinst, och under 1990-talet gav företaget också årliga bidrag till koncernen. Diskussioner fördes dock kontinuerligt mellan ägare och ledning om en försäljning av rörelsen, och 1999 avyttrades Sangtec, vilket gav en intäkt på ca 200 mkr.

Arot i Munka-Ljungby som framför allt tillverkade kabelskyddsprodukter fick i början av 1990-talet vidkännas problem på grund av den försämrade svenska byggmarknaden. Vid mitten av 1990-talet valde man dock att etablera sig med en fabrik i Polen för att om möjligt ta sig in på den östeuropeiska marknaden. Detta lyckades över förväntan och gav företaget ett bra resultat trots den svaga svenska marknaden.¹⁴

Avyttringen av industritillgångar förändrade radikalt balansen mellan koncernens olika delar. Vid mitten av 1993 uppgick industridivisionens andel av Bonnierföretagens totala omsättning till cirka 16 procent vilket kan jämföras med de knappa 40 procent som industridivisionen svarade för under 1980-talets sista år.¹⁵ I samband med att industrigruppens företag såldes försvann också viktiga delar av koncernens internationella kopplingar. Industriföretagen hade nämligen till ovanligt stor del haft sina marknader utanför landets gränser. Detta innebar dock inte att koncernen blev mer nationell. Parallellt med industrigruppens avveckling internationaliserades nämligen medierörelserna allt mer.

Genom försäljningen av Bonnierföretagens industrirörelser avvecklades delar av det arv som Albert Bonnier jr lämnat efter sig. En viktig del av Albert Bonnier jrs långsiktiga betydelse som affärsman låg dock i att han genom sitt agerande lyckades hålla samman och bygga ut koncernen under en period då det var svårt att utveckla medierörelserna. Genom det sätt på vilket industrirörelsens avveckling skedde kom också verksamheterna att kapitaliseras på ett effektivt sätt, och kapital kunde därigenom föras till de verksamheter som under 1990-talet åtnjöt prioritet. Huvuddelen av 1990-talets mediesatsningar hade sitt ursprung i eller var nära kopplade till tidskriftsrörelsen – bland annat framgångarna för affärs- och specialtidningar. I ett längre perspektiv måste man därför betona Lukas Bonniers betydelse för koncernens omvandling, särskilt som han på ett aktivt sätt också deltog i Bonnierföretagens tidiga satsning på film och etermedia.

Fokuseringen på *medieverksamheten* var för Bonnierkoncernen det viktigaste strategiska beslut som togs under 1990-talet. Detta beslut kom dock att operationaliseras i ett flertal andra beslut som fick stora konsekvenser för utvecklingen på medieområdet. Det viktigaste av dessa var sannolikt förvärvet av Marieberg 1998, med *Expressen*, *Dagens Nyheter* och andra dagstidningar samt tillverkningen av engångsmaterial vid Duni. Den viktigaste orsaken till sammanslagningen av Marieberg och Bonnierföretagen var att man ville öka den finansiella styrkan för att kunna göra

större affärer – bland annat inom tv-området. Bonnierföretagen hade inte själv tillräckligt med kapital för att genomföra en sådan satsning. Det bristande intresset för Marieberg på börsen gjorde också en sammanslagning i stort sett nödvändig. Aktiemarknaden accepterade inte att släkten Bonnier drev två mediekoncerner. Även om synergieffekterna var begränsade betraktades köpet av Marieberg som en naturlig konsekvens av att man ville utveckla och samordna Bonniers medieverksamhet.¹⁶

Diskussionen om en sammanslagning av Bonnierföretagen och Marieberg hade inletts redan 1990/91. Framför allt hade tre grundmodeller för en sammanslagning varit uppe till analys:

- Bonnierföretagen lägger ett bud på Marieberg,
- Ett nyinrättat holdingbolag köper båda bolagen,
- Marieberg förvärvar Bonnierföretagen.

Fram till årsskiftet 1992/93 fördes diskussionerna under den förutsättning att det sammanslagna företaget skulle vara till 100 procent ägt av släkten Bonnier. Det mest attraktiva alternativet var att Bofö skulle förvärva Marieberg, men Bonnierföretagens bristande kapitalresurser gjorde för tillfället en sådan affär omöjlig. Diskussioner inleddes därför, inom en mindre grupp med representanter från de båda företagen, om att börsintroducera Bonnierföretagen för att finansiera Mariebergsköpet. När frågan om en börsintroduktion togs upp i ägargruppen, menade dock Karl-Otto och Eva Bonnier att de inte kunde acceptera detta, utan i så fall ville de lösa ut bokförlaget ur koncernen.¹⁷

Sammanslagning av företagen var inte heller omedelbart förestående. Båda koncernerna hade genomgått omfattande omstruktureringar och både Bofö och Marieberg hade stora utgifter på annat håll som måste genomföras först – för Marieberg rörde dessa utgifter främst bygget av nytt tryckeri i Akalla. En annan viktig förklaring till att man ville dröja med fusionen var att båda koncernerna hade fått nya verkställande direktörer – Carl-Johan Bonnier respektive Bengt Braun – och att företagen borde få möjlighet att utnyttja deras kvaliteter som operativa chefer innan sammanslagningen genomfördes.¹⁸

De finansiella förutsättningarna för företagsfusionen förändrades dock under de följande åren i och med att Bonnierföretagen gick ekonomiskt allt bättre. När affären slutligen genomfördes 1998, skedde det egentligen vid det första tillfälle som Bonnierföretagen kunde mobilisera tillräckliga finansiella resurser. Transaktionen finansieras genom en kombination av Bofös genererade vinstmedel och ett lån från S-E Banken.¹⁹

Ingen inom ägargruppen ifrågasatte förvärvet utan det ansågs viktigt att hålla samman släktens hela medierörelse. Beslutet att göra Bonnierföretagen till ett renodlat medieföretag hade ett starkt egenvärde i sig och det fanns då ingen anledning att värdera avkastningen i ett av de egna företagen mot den avkastning som till exempel investeringar i IT-verksamhet kunnat ge.²⁰

Ett annat strategiskt avgörande beslut under 1990-talet var utvidg-



Bonniers radiostation Megapol startade i Stockholm i början av 1994, men redan inom två år fanns den representerad på tolv platser i Sverige. Uppbyggnaden och konsolideringen av den kommersiella radion pågick dock under hela 1990-talet.

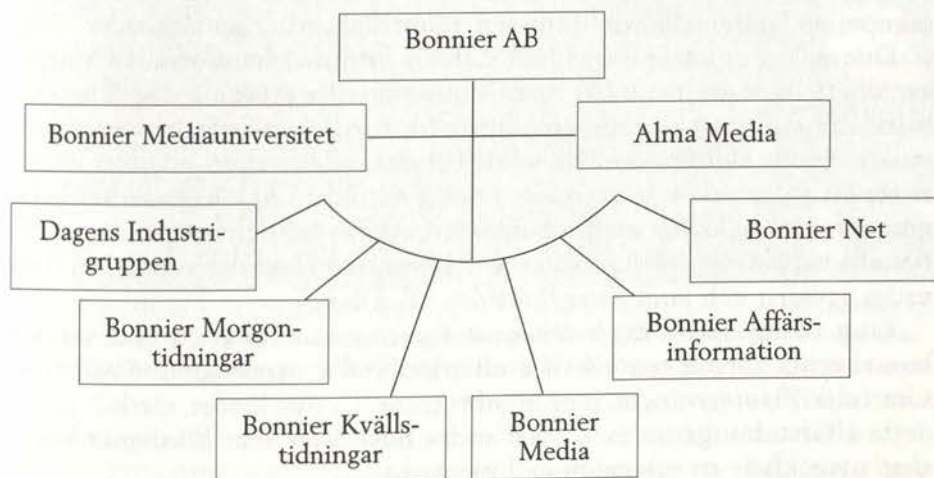
ningen av Bonniersfärens intressen inom dagstidningsmarknaden. Den traditionella uppfattningen inom släkten Bonnier, framför allt framförd av Albert Bonnier jr, var att man skulle undvika att köpa dagstidningar, bland annat för att statens inställning till mediekoncentration var så restriktiv. Inom Mariebergs ledning och styrelse fanns dock ett stort intresse för att vidga sina intressen inom detta område. Vid halvårsskiftet 1994 genomfördes också den affär som kom att bryta traditionen, då Marieberg förvärvade över 90 procent av Sydsvenska Dagbladet-gruppen. Förutom *Sydsvenskan* kom därigenom ytterligare 3 skånska dagstidningar att föras in i koncernen. Efter denna strategiska affär ökade engagemanget inom såväl morgon- som kvällstidningar, bland annat genom köpet av *Göteborgs-Tidningen* och *Kvällsposten*.

Vid sidan av förvärvet av Marieberg och satsningen på dagstidningsmarknaden har utvecklingen av nya media varit ett signifikativt område för koncernen under 1990-talet. Denna uppbyggnad inleddes emellertid inte på något särskilt aktivt sätt. I början av 1990-talet såldes kabel-tv-företaget SF – Succé till TV 1000 och ungefär samtidigt, 1991, avstod Bonnier från att köpa in sig i det nystartade TV4. I stället valde man 1993 att satsa på egen tv-produktion vid SF, och 1994 förvärvades även majoriteten i det fristående tv-produktionsbolaget Wegelius TV. Sammanlagt fick dessa både bolag en omsättning på 200 mkr, vilket var cirka

en tredjedel av marknaden för kommersiell tv-produktion i Sverige. Genom att satsa på produktionsbolagen tog Bonnierföretagen en avsevärt lägre risk än om man startat en egen tv-kanal. Denna hade visserligen kunnat ge stora vinster, men hade också bundit stora kapitalinsatser, i ett läge då koncernens ekonomi var hårt belastad av extraordinära utgifter.

Under 1991 inleddes diskussionen om Bonnierkoncernens engagemang inom radioområdet. Familjestyrelsen var principiellt positiv till ett mer aktivt agerande framför allt inom två områden – dels affärsnyheter via radio, dels musikunderhållning blandad med trafikinformation. Efter ytterligare utredning beräknade man risken i radioverksamheten till ca 20 mkr, vilket bedömdes som acceptabelt.²¹ Det kom dock att dröja till januari 1994 innan Bonnierföretagens radioverksamhet – Radio Megapol – inleddes. Successivt utvecklades Megapols nätverk från Stockholm, med målet att bli en rikstäckande radiokanal, till allt fler städer. Megapols musikutbud inriktades mot populärmusik från 1980- och 90-talen. Ett näraliggande komplement till dessa sändningar var Stockholms-baserade Radio Vinyl – inriktad på musik från 1960- och 70-talen och som övertogs av Bonnier 1996. Genom starten av musikproduktionsbolaget Bonnier Music Scandinavia 1999 tog Bonnier AB också steget in på en helt ny marknad, som kan bli ett viktigt komplement till annan medial verksamhet.²²

Figur VI:1. Bonnier ABs företag 1999



Anm: Bonnier Mediauniversitet utgör koncernens forum för kontakter mellan olika delar av Bonnier AB. Detta har bland annat skett genom konferenser och koncernövergripande nätverksbyggande. Bonnier Media innefattade bok- och tidskriftsutgivning, radio-, tv-, film- och musikverksamhet samt Bonnier multimedia.

Källa: Bonnier AB, årsredovisning 1999

Via Mariebergskoncernen kom Bonnierföretagen också att få kontakt med ny medieverksamhet. Mariebergskoncernen ökade nämligen under 1997 sitt aktieinnehav i den finska koncernen Alma Media och blev därigenom största ägare med 23 procent av aktierna. Inom Alma Medias verksamhetsområde fanns både tidningsutgivning och egen tv-kanal. I augusti 1997 köpte Alma också drygt 23 procent av aktierna i TV4, och därigenom kom Bonnierföretagen indirekt att bli delägare i denna kanal.

Det är med en viss försiktighet som Bonnierföretagen närmat sig de nya medierna under 1990-talet. Detta visades redan under 1980-talet då man länge avvaktade utvecklingen på marknaden för kabel-tv. Även under 1990-talet har man undvikit allt för stora risker och kapitalinsatser, för att i stället samla kunskap och erfarenheter som skulle göra det möjligt att genomföra en mer riskfri etablering. I detta läge har film- och tv-produktion bedömts som mer riskfri än ägandet av själva sändningsrätten. Successivt har Bonniers dock blivit delägare i såväl radio- som tv-kanaler.

För de mer traditionella medierna var 1990-talets utveckling i stort sett stabil. Framgångarna för *Dagens Industri* fortsatte även under detta årtionde. Den svenska upplagan steg kontinuerligt och stärkt av framgångarna testade man först utgivning av en affärstidning på den estniska marknaden med framgång. *Dagens Industris* unika karaktär och potentiellt stora målgrupp – mot beslutsfattare och chefer på mellannivå – gjorde att utgivningen också utvecklades i ett flertal andra länder, och år 2000 fanns Bonnierägda affärstidningar, av *Dagens Industris* typ, i tio europeiska länder – framför allt i östra Europa.

Den andra stora framgången på tidskriftsområdet under 1990-talet var starten av *Amelia* 1994. Tidskriften blev snabbt den ledande livsstilstidningen för kvinnor och var starkt bidragande till att det ekonomiska resultatet för Bonniers veckotidningar förbättrades under 1990-talet. I likhet med *Amelia* – som utgavs var fjortonde dag – visade erfarenheterna att det var svårt att upprätthålla veckoutgivning för de traditionella veckotidningarna. *Damernas Värld* övergick till exempel till månadsutgivning och *Året Runt* försålles till Allers.

Ett genomgående drag hos Bonnierföretagen under 1990-talet var den konsekventa satsningen på den internationella marknaden. Såväl bok- som tidskriftsutgivningen gjorde inbrytningar i nya länder, särskilt gällde detta affärstidningarna men även andra tidskrifter som *Illustrerad Vetenskap* utvecklade en internationell marknad.

Genom köp av bokförlag i bland annat Tyskland, Finland och Storbritannien etablerade Bonniers sig även på nya bokmarknader. Bokutgivningen hade dock störst framgångar på de nordiska marknaderna, vilket bidrog till att Norden alltmer kunde betraktas som en hemmamarknad för Bonniers.

Anpassningen till modern informationsteknologi var en annan naturlig utvecklingstendens för alla medieföretag under 1990-talet. Även Bon-



Genom förvärvet av Mariebergskoncernen 1998 kom Bonnierföretagens verksamhet att innefatta även utgivning av vanliga dagstidningar. Verkställande direktör för den nya koncernen blev den tidigare chefen för Marieberg, Bengt Braun.

nierföretagen tog intryck av denna nya utveckling. Framför allt var man tidigt ute med att digitalisera företags- och affärsinformation. Inom så gott som samtliga verksamhetsområden har dock en anpassning till de nya medierna skett, och i vissa fall har detta lett till att framgångsrika koncept förts över mediegränserna.

Tabell VI:1. Bonnierföretagens/Bonnier ABs resultat efter finansiella poster i mkr

1990	87	1995	253
1991	146	1996	262
1992	201	1997	631
1993	307	1998	310
1994	239	1999	617

Källa: Bonnierföretagens/Bonnier ABs årsredovisningar 1990–1999.

Till det yttre förefaller Bonnierföretagens fokusering på medieverksamhet ha gett ett bra ekonomiskt resultat. Koncernens vinstnivå har etablerats på en betydligt högre nivå än under 1980-talet och tidigt 90-tal (se tabell VI:1). Bakom detta låg emellertid ett flertal extraordinära situationer. Under perioden 1986–1992 drabbades koncernen, som redan konstaterats, av betungande utgifter – till exempel avvecklingen av Solna Offset samt byggnadsinvesteringar på Torsgatan och i Kungens Kurva. På intäktssidan återfanns en del extraordinära inkomster, som framför allt härrörde från försäljningen av företag inom industrisektorn. Den höga vinstnivån under 1990-talets slut förklaras också av övertagandet av Mariebergskoncernen som med ungefär 25 procent ökade Bonnierkoncernens omsättning och även innebar en förstärkning av vinstpotentialen. Vi får därför vänta ytterligare något decennium på en korrekt utvärdering av vilka ekonomiska konsekvenser Bonnierkoncernens omvandling under 1990-talet fick.

Summary

The Growth of a Media Group

The Bonnier family's involvement in publishing began during the turbulent years of the Napoleonic Wars, when Gutkind Hirschel, the 22 year old son of a Dresdner banker, moved to Denmark together with his French wife. Having changed his name to Gerhard Bonnier, in 1804 he opened a book shop, later supplemented with a lending library as well as a publishing business, in Copenhagen. The Swedish branch stretches back to 1827, when Gerhard's oldest son Adolf opened a book store in Gothenburg, later supplemented by shops in Stockholm and Uppsala. Responding to success, Adolf expanded into publishing. He also accepted both economic and social responsibility for the education of his younger brothers. One of these, Albert Bonnier, was to become the founder of today's Bonnier media conglomerate. Having moved to Stockholm, Albert undertook a several years long learning-by-doing program. It included training abroad at publishing houses belonging to the family's business friends. After returning to Stockholm in 1837, he opened his own publishing house, Albert Bonniers Förlag.

During the following decades, the new firm's publishing activity was put on a solid footing. Starting in the mid-1850's, however, an expansion phase began. The firm expanded vertically with the addition of composition and printing functions and horizontally through acquisitions and mergers with competitors. Towards the end of the century, Albert Bonnier's son Karl-Otto Bonnier took over the leadership of the firm, and, following his father's death in 1900, became the sole owner. This situation continued until 1914, when Karl-Otto's three sons, Tor, Åke and Kaj Bonnier, began to participate, both as managers and owners. During the pre World War I period, Albert Bonniers Förlag developed into Sweden's premier book publisher, to a considerable extent thanks to its close contacts with leading Swedish authors. The firm has succeeded in retaining this position to the present day.

In addition to publishing and printing books, the Bonnier family developed an early interest in newspapers and magazines. Towards the end of the 19th century, they acquired an initial block of shares in *Dagens Nyheter*, one of Sweden's largest dailies, and later, during the 1920's, the family became the newspaper's principal owner. Having been solidified during the inter-war period, *Dagens Nyheter* became the country's largest daily newspaper during World War II. The family's domination of newspaper publishing was strengthened, starting in 1944, by the introduction of the evening paper *Expressen*. It also was incorporated into the *Dagens Nyheter* concern.

During the inter-war and early post World War II periods, Tor Bonnier was the principal representative, both of the concern and the family. He was also the driving force behind the 1929 purchase of the Swedish magazine publisher *Åhlén & Åkerlund*. This firm had earlier published pulp fiction, as well as serials. For a time during the 1920's, it had even experimented with radio transmissions. When the firm was incorporated into the Bonnier concern, it concentrated on weekly magazine publication, and soon established a prominent position. A particularly important role in this process was played by Tor Bonnier's son, Albert Bonnier Jr. During the post war-period, *Åhlén & Åkerlund* also developed an extensive publication of both comic books and special interest magazines. In addition, the purchase of other magazine publishers permitted expansion onto the other Nordic markets.

During the early 1950's, the concern was re-organized, with the newly formed *Bonnierföretagen* as the holding company for media and other activities. An exception was newspaper publishing which, together with some other ownership interests, was

moved out of the concern. During the 1950's broader investment in industrial activities was initiated. Initially, firms with a certain vertical connection to the publishing companies, such as paper producers, were developed and acquired. Over time, however, the industrial commitment became broader. During the 1960's and 1970's, it came to include the production of furniture, disposable table ware, packaging, engineering products and even a ferry service.

This diversification was partially motivated by a desire to spread risks. In addition, however, the concern encountered difficulties in expanding its national media holdings. Bonnier's strong position on the Swedish media market had led, as early as the 1950's, to intensive discussion of the consequences of media concentration. In such a situation, try to expand the concern's Swedish media holdings might have been not just unwise but, perhaps, impossible. The industrial commitment thus became one among various possible ways of managing the family fortune.

Starting in the late 1980's, however, the transformation of the media market created new opportunities for the Bonnier concern. The industrial assets have been successively sold off and attention has been re-concentrated on media activities. These include increased internationalization and entry into new areas, especially the movies and broadcasting.

The great role of the industry level institutional framework in determining which strategies work, must be stressed. Perhaps partly because it lacked financial resources, the Bonnier group has mainly operated in the relatively non-capital intensive media sector. Indeed, internationally there are disproportionately many family enterprises precisely in the media sector. Furthermore, during Bonnier's period of industrial expansion, a shortage of capital was perceived to be a major problem.

Nostalgia, Tradition and Change

Since its inception in the 1830's, the Bonnier group has been focused on the media. The commitment to these activities was never really questioned, even when, as in the case of book publishing during the period 1940-60, large losses were incurred. The name Bonnier was so closely associated with Albert Bonniers Förlag that it was considered unthinkable to cease publishing books. Thus, for decades other more profitable lines, such as magazines, had to subsidize book publishing.

Nonetheless, it was precisely the poor results of book publishing that led to serious conflict among some members of the Bonnier family. Following large losses during the 1940's, Kaj Bonnier, as head of Albert Bonniers Förlag, was subjected to stinging criticism from Albert Bonnier Jr (the son of Tor Bonnier) who headed up the magazine publisher Ählén & Åkerlund. This led to general discord within the family, which, in turn, resulted in a noticeable paralysis within the leadership of the Bonnier concern. The situation was only alleviated in December of 1952, when Kaj Bonnier, at his own request, was bought out. He remained, however, as part owner of the newspapers *Dagens Nyheter* and *Expressen*. As a result, the administration of these was separated from the rest of the Bonnier concern, and a special holding company - Deni - was created to coordinate the newspaper holdings of the various family branches.

The group's long-term involvement in media included both newspapers and magazines. While the newspaper publishing business remained relatively stable, however, there were continual changes in the publication of magazines, all intended to satisfy reader tastes. The long-term view, however, did result in a marked reluctance to drop individual magazines.

The long-term attitude towards the media does seem to contrast with the attitude towards the industrial commitments. From a long-term perspective, and in retrospect, the latter seem to have been a 30 year digression. Even here, however, looking at the indi-

vidual firms reveals evidence of strong ownership involvement. Investments in development firms, by their very nature, are long-term. Such firms could incur losses for a decade without being dropped. The principal advocate of industrial involvement was the head of the concern, Albert Bonnier Jr. His great passion for new technology and business, made it hard for him to sell or liquidate a project or firms. Instead Albert Bonnier preferred to take the offensive and to transform the firm's activity. Especially during economic downturns, this approach was severely tested and resulted in lock-in effects.

In contrast to for example the Swedish Wallenberg group, the Bonnier sphere wished to maintain total control of its various businesses. This, in turn, led to a reluctance to list firms on the stock exchange. It was felt that going public would interfere with active ownership policies. In this regard, the Bonniers fit the traditional picture of a family business.

Corporate governance in a family business group

Regardless of their size, family owned firms are characterized by a corporate culture that distinguishes them from management controlled firms with anonymous owners. In addition to active ownership, a long decision making horizon and a certain insularity, the literature maintains that family firms are characterized by a high degree of self financing, tendencies towards nepotism and paternalism, together with an inter-weaving of ownership, board work and strategic planning. Together, these give the family firm a centralized structure with short decision paths.

Until the reorganization of the 1950's, members of the Bonnier family held the leading positions within the group. As the business grew and the number of firms controlled increased, however, it became impossible to continue operating the group in this direct manner. The simultaneous growth of the number of passive family members, also required the development of new ways to maintain owner control.

Before the mid-1970's, the board of the entire concern was largely a paper phenomena. It did never meet. Instead important decisions were taken elsewhere, either by a special administrative council including most of the family members active in the business or else at informal get togethers, possibly over lunch. Legislation granting the employees representation on company boards, however, necessitated a change in the decision making process. The board, at least theoretically, was given more weight. In practice many important decisions have already been taken by the family before the board meets.

Thanks to his position, at first from 1953 as president and then as working chairman, Albert Bonnier Jr, until his death in 1989, was the leading representative of the family. He held the concern together, while also being involved in the various separate activities. In some respects the magazine publishing businesses but especially the book publishing, both led by family members, had greater independence than did the other activities. With regard to them, Albert Bonnier Jr. mainly reacted. That is, he became directly engaged only when they encountered financial or other difficulties. Compared to the more directly administered industrial activities, publishing was thus indirectly controlled by the concern administration. Concern headquarters included a division principally dedicated to supporting, developing and controlling the various industrial enterprises. Albert Bonnier Jr. was heavily engaged in these activities.

On the surface, the owner's ability to appoint the CEO of the industrial enterprises was the most important control mechanism. In addition, however, Albert Bonnier Jr. had direct personal contacts with administrators at various levels in the firms. Through these contacts, as well as personal visits, he accumulated direct knowledge both of the firms and of their executives.

In several regards, Albert Bonnier Jr. was a dynamic entrepreneur. He welcomed new

ideas and tried as much as possible to follow, and exploit, market opportunities resulting from social change. Through his efforts to act as an entrepreneur, Albert Bonnier Jr. also created opportunities for others to be entrepreneurs and innovators. Contacts with such persons, at least periodically, endowed the industrial firms with a degree of dynamism.

The Bonniers have had a very strong, long standing effect on Swedens cultural life. The leading position established during the late 19th and early 20th century, to a considerable extent, rested on a policy of understanding and tolerance towards the authors and journalists that belonged to the Bonnier network. This also seems to have been the case with the industrial firms that were developed after World War II. The leadership of the Bonnier concern often granted substantial freedom to the industrial leaders, permitting them to develop their businesses and to function as entrepreneurs. The Bonnier family has listened to persons with new ideas, whether cultural or industrial.

Succession Strategies

During its first three generations, the Bonnier family business in Sweden was led by a male member of the family, although not necessarily the eldest son. Those of the children who expressed an interest in carrying on the business were trained by the existing leadership. A change in this tradition, however, occurred with the transfer from the third to the fourth generation. Of Karl-Otto Bonnier's six children, three were interested in joining the family enterprise. All three were sons, and neither of the two daughters were expected to be involved in the business. The growth of the enterprise, through the addition of newspaper and magazine publishing, also had increased the number of high ranking positions available.

Karl-Otto Bonnier's eldest son Tor assumed an overall responsibility for the entire concern, while Åke Bonnier, until 1940 when he was succeeded by Albert Bonnier Jr., was responsible for the magazines. Kaj Bonnier was put in charge of book publishing. As already noted, this arrangement was not without problems. The conflict between Tor's son Albert Bonnier Jr. and his uncle Kaj caused the latter to sell out when the Bonnier concern was formed in 1952. This event also played a role in the succession from the fourth to the fifth generation that then took place. At the time, Tor Bonnier was seventy years old and was starting to reduce his business involvement. Despite his role in the family split, Albert Bonnier Jr. was the natural heir to overall responsibility for the concern. For a few years, he combined the leadership of magazine publication with his work as head of the concern. Starting in 1957, however, he devoted himself entirely to the latter task.

Albert Bonnier Jr. also played an active role in placing other family members in leading positions with the concern. When Kaj Bonnier left, Albert Jr. recruited his cousin Gerard Bonnier as head of book publishing. To replace himself in the magazine business, Albert Jr. hired his brother Lukas Bonnier. Compared to other firm leaders, Gerard and Lukas Bonnier seem to have enjoyed greater freedom in administering their activities. With these changes that occurred during the 1950's, all the top positions in the concern were held by members of the fifth Bonnier generation.

In 1978, Albert Bonnier Jr. left his position as president of the concern to instead become a working chairman of the board. At that point, there was no natural heir within the family. Instead it was decided that the position would be filled by a non-family member from within the concern. Since Albert Bonnier Jr. was a distinctly active chairman, who could utilize his ownership position to halt or alter any board decision, it was crucial that the new president could co-operate with him. During the following twelve years, the concern had two non-family presidents. The family's position was assured by the fact that first Albert Jr, until 1988, and then Lukas Bonnier until 1992, was chairman of the concern's board.

During the entire period when the concern was led by an external president, it was

clear that this was just an interlude. Once a member of the sixth generation had displayed sufficient competence, that person would assume the leadership. Who that might be, however, was not clear. Rather the plan was to let as many members of the family's various branches as possible be trained. Their work in the concern would show who might be suitable for the post. The change occurred in 1992 when Carl-Johan Bonnier – the nephew of Albert Bonnier jr – took over as president while the serving non-family president became chairman of the board. One additional transfer has since occurred. Carl-Johan Bonnier has become chairman of the board and a new non-family president has been appointed.

Events since the late 1980's have clearly demonstrated how the Bonnier concern has been able to engineer a relatively smooth succession procedure by combining family involvement with the recruitment of outsiders. This strategy has also involved persons in leading positions in other parts of the concern. Meanwhile, a well functioning board has guaranteed the family insight into, and control of, the business.

NOTER

Del I SLÄKTEN OCH ÄGANDET

- 1 I fortsättning av denna analys kommer framför allt släktägende att användas som beskrivning på ägarförhållandena i Bonnierkoncernen. Eftersom ägargruppen till stor del kommit att bestå av kusiner och tremänningar är det mer motiverat att tala om släkt- än familjeägende. De problem som detta begränsade ägande trots allt möter är dock i sina huvuddelar desamma som hos familjeföretagen, även om antalet delägare i Bonnierföretagen under 1990-talet passerat 50.
- 2 Se bl a *Business History*, October 1994 no 4. Special Issue on Family Capitalism. För en översikt se även Chandler, Alfred (1990).
- 3 Se bl a SOU 1988:38 bilaga 7. Ägande och inflytande i svenskt näringsliv. Orsaker till företagskoncentration i utvecklade industriländer – en litteraturoversikt.
- 4 Dessa personers centrala betydelse visas bland annat av det "Underlag för 1952 års höstsammanträden med förvaltningsrådet för Bonnierkoncernen" som presenterades för ägargruppen den 18 augusti 1952. Detta utredningsmaterial innefattade en detaljerad genomgång och värdering av Bonnierägda företag och fastigheter.
- 5 Bonnierkoncernens förvaltningsråd, protokoll 30 november 1951 § 5.
- 6 Vid förvaltningsrådets sammanträden under 1951 deltog Tor Bonnier samt sönerna Albert, Johan och Lukas. Som representant för Åke-grenen fanns sonen Gerard Bonnier, medan Kaj-grenen representerades av Kaj och sonen Tomas Bonnier. Åke Bonnier var vid denna tid bosatt i USA.
- 7 Bonnierkoncernens förvaltningsråd, protokoll 20 november 1951 § 5.
- 8 Avsikten var från början att både Albert Bonniers Förlag och Åhlén & Åkerlund skulle ingå i det nybildade Bonnierföretagen och då hade en rotation på vd-posten varit motiverad. Men när man beslutade sig för att driva Albert Bonniers Förlag på samma sätt som tidigare föreföll det naturligt att koppla samman Bonnierföretagens och Åhlén & Åkerlunds vd. För närmare diskussion se Underlag för 1952 års höstsammanträden med Bonnierkoncernens förvaltningsråd.
- 9 Bonnierkoncernens förvaltningsråd, protokoll 18 december 1951 §3.
- 10 Bonnierkoncernens förvaltningsråd, protokoll 10 mars 1952 § 3.
- 11 Bonnierkoncernens förvaltningsråd, protokoll 20 november 1951, 30 november 1951 och 10 mars 1952.
- 12 Transaktionen med Åhlén & Åkerlunds goodwill måste – på grund av ny lagstiftning från första januari 1952 – genomföras under 1951 för att Åhlén & Åkerlunds vinst skulle bli skattefri. Det var i huvudsak dessa skattefria intäkter som möjliggjorde delägarnas uttag om 5 mkr under de följande sju åren.
- 13 Bonnierkoncernens förvaltningsråd, protokoll 30 november 1951. I den utredning som genomfördes i samband med Bonnierkoncernens bildande – Underlag för 1952 års höstsammanträden med Förvaltningsrådet för Bonnierkoncernen – uppskattades det totala värdet för Handelsbolaget Åhlén & Åkerlunds Förlag den 31/12 1951 till 47 508 000 kronor, vilket kan jämföras med drygt 10 mkr tio år tidigare. Detta visar på den snabba tillväxt som tidskriftsutgivningen uppvisat under 1940-talet. Mot denna bakgrund är det kanske inte särskilt förvånande att Albert

Bonnier jr ställde krav på kompensation. HB Albert Bonniers värde uppskattades per sista december 1951 till 15 730 000 kronor.

- 14 Bonnierkoncernens förvaltningsråd, protokoll 18 december 1951, 10 mars 1952.
- 15 Brev från Kaj Bonnier till Tor Bonnier 30 maj 1943. Brev från Tor Bonnier till Kaj Bonnier 5 juli 1943. Brev från Kaj Bonnier till Tor Bonnier 6 juli 1943. Intervju med Tomas Bonnier 21 september 1998.
- 16 Intervju med Tomas Bonnier 21 september 1998
- 17 Intervju med Tomas Bonnier 21 september 1998. Brev från Tor Bonnier till Kaj Bonnier 19 december 1952.
- 18 Brev från Tor Bonnier till Kaj Bonnier 19 december 1952.
- 19 Brev från Kaj Bonnier till Tor Bonnier 20 december 1952.
- 20 Slutavtal mellan Kaj-grenen å ena, samt Albo och Å & Å, Tor-grenen och Åke-grenen även som Albab, å andra sidan slutet den 21 december 1953. Optionsförbindelse angående 180 andelar i Albo och Å & Å den 21 december 1953. Låneavtal mellan Tor Bonnier och Kaj-grenen slutet den 21 december 1953.
- 21 Konsortialavtal 21 december 1953.
- 22 Avtal mellan Albert Bonniers Förlag AB och handelsbolaget med firma Kaj Bonnier & Co, 21 december 1953.
- 23 Berättigad till inträde i förvaltningsrådet var delägare i handelsbolagen som fyllt 25 år och som varit aktiv inom koncernen i minst fem år.
- 24 Om släktgrenarna inte kunde enas om vem som skulle vara skiljeman skulle ordföranden i Stockholms Handelskammare utses i första hand, i andra hand direktören i Svenska Bankföreningen och i tredje hand ordföranden i Sveriges Industrieförbund. Se Konsortialavtal av den 21 december 1953.
- 25 Med "herrarnas" sammanträden åsyftas de möten som Bonniers ägarkrets hade före bolagsbildningen.
- 26 Konsortialavtalet undertecknades av Tor Bonnier, Albert Bonnier jr, Johan Bonnier, Lukas Bonnier (för egen del samt som förmyndare för barnen Jacqueline, Daniel, Ulf Peder och Jan David) samt Åke Bonnier och Gerard Bonnier (för egen del samt som förmyndare för barnen Karl-Otto och Eva).
- 27 Kommentar till förslaget till föredragningslista vid sammanträde i förvaltningsrådet onsdagen den 18 januari 1956, av Gerard Bonnier.
- 28 Protokoll fört vid sammanträde med förvaltningsrådet i handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 17 februari 1956.
- 29 Konsortialavtal mellan Tor-grenen och Åke-grenen slutet den 21 december 1953, Cederquist, Bengt, P.M. angående styrelser m.m. i koncernens bolag.
- 30 Den starka ställning som detta gav Albert Bonnier bekräftas vid intervjuer med revisor Rickard Elinder, Lukas Bonnier samt advokat Axel Liedbeck. Detta hindrade dock inte att det var av stort intresse vilka som ingick i förvaltningsrådet. Här hade också Tor-grenen av släkten en stark övervikt. Vid bildandet representerades denna släktgren förutom av Tor även av sönerna Albert, Johan och Lukas, medan Åke-grenen representerades av Åke och Gerard Bonnier. Från 1 oktober 1957 ingick även Charlotte Forsell – Albert Bonnier jrs dotter – under en tid i förvaltningsrådet.

- 31 Protokoll fört vid sammanträde med förvaltningsrådet för Handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag måndagen den 11 maj 1959. Cederquist, Bengt, P.M. angående styrelser m.m. i koncernens bolag.
- 32 Intervju med Karl-Otto Bonnier, Eva Bonnier och Pontus Bonnier 20 augusti 1998.
- 33 Cederquist, Bengt, P.M. angående styrelser m.m. i koncernens bolag.
- 34 PM angående Tranche II av 5 mars 1960
- 35 PM angående Tranche II av 5 mars 1960
- 36 PM II angående Tranche II av 25 oktober 1960
- 37 Den ursprungliga tanken bakom detta nybildade bolag hade varit att föra samman förlagsverksamheten, som inte gick ekonomiskt särskilt bra, med verksamheter som gav bättre avkastning. Detta bolag var tänkt att utveckla en värdetillväxt som skulle kunna ligga till grund för en tredje tranche.
- 38 Genom de båda PM som författades inför Tranche II får man en relativt klar bild över hur planeringen ser ut och i vilken ordning transaktionerna skulle genomföras för att ge önskat resultat.
- 39 Grafoprints innehav av Bofö-aktier fördelades så att 1 800 röststarka A-aktier sammanlagt gav 18 000 röster medan de 9 000 B-aktierna endast gav 9 000 röster. Därigenom skulle en börsintroduktion av Bofö inte äventyra delägarnas kontroll.
- 40 Måbergs stärkta position kommer sig bland annat av att han efterträdde Harald Westling som vice vd för Albert Bonniers Förlag
- 41 Cederquist, Bengt, & Elinder, Rickard, Tidsschema för en eventuell börsnotering.
- 42 För en närmare analys av denna så kallade Annell-lags innehåll och konsekvenser se Lindgren, Håkan (1994) s 102 f.
- 43 Protokoll fört vid sammanträde med förvaltningsrådet i handelsbolaget med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 20 januari 1964.
- 44 Protokoll fört vid sammanträde med förvaltningsrådet i handelsbolaget med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag 27 juni 1962
- 45 Annergren, Erik, Cederquist, Bengt, Elinder, Rickard & Linders, Erik, P.M. angående behovet av och målsättningen för en Tranche III. Oktober 1970
- 46 Samtidigt som dessa transaktioner genomfördes skulle också en sanering av handelsbolagens balansräkningar ske. Mer eller mindre värdelösa fordringar på diverse personer skulle övertas av några av delägarna, som också skulle kompenseras för detta med vinstmedel från handelsbolagen.
- 47 Annergren, Erik, Elinder, Rickard, Linders, Erik & Cederquist, Bengt, Memorandum 1972. Cederquist, Bengt, Stolpar till den muntliga föredragningen av PM 1972/73.
- 48 Rapport angående Tranche IV i november 1973. Bonnier, Albert jr, Principlösningar, 22 november 1974.
- 49 Bonnier, Albert jr, Slakten (Bofös framtid) 17 juli 1974.
- 50 Brev från Gerard Bonnier till Albert Bonnier jr, 5 augusti 1974.
- 51 Någon amortering av handelsbolagens skuld till delägarna fick inte ske före börsintroduktionen, utan kapital fick endast användas för skuldreglering. Se Skrivelse

till Finansdepartementet, december 1974. Anteckningar från diskussion den 28 juli 1975 mellan Albert Bonnier jr, Erik Linders och JK.

- 52 Grafoprint-företagen svarade vid mitten av 1970-talet för ca 25 procent av Bonnierkoncernens omsättning.
- 53 Bonnier, Albert jr, Slakten (Bofös framtid). Cederquists advokatbyrå Dos 263 Substansvärdering av Grafoprintaktierna 1972.
- 54 För en samtida analys av Bonnierkoncernens ekonomi se bland annat *Affärsvärlden* nr 48 1976
- 55 Problemen för Solna Offset hade inletts redan 1975 då en brand förstört stora delar av företagets anläggningar, något som avbrottsförsäkringen endast till en del kunde kompensera. Problem efter branden var ännu 1977 inte helt övervunna.
- 56 *Affärsvärlden* nr 7 1977, nr 8 1977.
- 57 Billingsfors bruk hade 1940 köpts av Bonnierkoncernen för 18 mkr. Se Kuuse, Jan, (1988).
- 58 Albert Bonnier jr, *Reflektioner kring Halmstadsprocessen*. S 1 ff.
- 59 Albert Bonnier jr, *Reflektioner kring Halmstadsprocessen*. S 3 ff. I denna text har Albert Bonnier jr ordagrant återgivet hotbrevens innehåll. Några brevoriginal har dock inte kunnat påträffas i det efterlämnade arkivmaterialet. Enligt uppgift ska dock kopior av dessa brev ha lämnats till advokat von der Esch.
- 60 Albert Bonnier jr, *Reflektioner kring Halmstadsprocessen*. S 6 ff.
- 61 Albert Bonnier jr, *Reflektioner kring Halmstadsprocessen*. S 10 ff.
- 62 Albert Bonnier jr, *Reflektioner kring Halmstadsprocessen*. S 10 ff.
- 63 AB Pressklipp, komplett utskrift av *Rikets affärer* 77-05-16 kl 20.00. En sammanfattning av målet mot bröderna Bonnier i Halmstad. Henning Sjöström. Tv tar skamgrepp på rättvisan. *Svenska Dagbladet* 23 maj 1977.
- 64 Intervju med Simon Bonnier den 23 augusti 1999.
- 65 SFS 1976:580 Lag om medbestämmande i arbetslivet.
- 66 Rekommendation till Albert Bonnier jr från Rapportgruppens delägardel 1977-05-09.
- 67 Albert Bonnier jr, PM, Handelsbolagets respektive Frosta-Bofös organisation 11 augusti 1977.
- 68 Intervjuer med Karl-Otto, Eva och Pontus Bonnier den 20 augusti 1998.
- 69 PM rörande Bonnierkoncernen och framtiden från Albert Bonnier jr till Erik Annergen, Gerard Bonnier och Bengt Cederquist, 11 augusti 1977.
- 70 Hur informationsflödena till handelsbolagens delägare skulle se ut finns skisserat i Informationsrutiner till delägarna i Bonnierkoncernen. 5 maj 1977.
- 71 Trots att det hade gått 25 år sedan konsortialavtalet mellan Tor- och Åke-grenen ingicks vidmakthöll man betydelsen av rösträttens uppdelning mellan de båda släktgrupperna. Man kunde dock knappast förutsätta att vare sig barn eller barnbarn till Tor och Åke skulle ha röstat efter släkttillhörighet. Utbildning och erfarenheter skulle sannolikt ha spelat en betydligt större roll.

- 72 Albert Bonnier jr, PM Åke- Tor-grupperna 26 september 1977. Brev från Bo Falk till Jan Bonnier 1 juni 1979.
- 73 Albert Bonnier jr, Beträffande utlösen av delägare i Bonnierkoncernen, juli 1977. Albert Bonnier jr, PM Åke- Tor-grupperna 26 september 1977.
- 74 Lag om bankrörelse SFS 1955:183 § 74. Aktiebolagslag SFS 1975:1385 8 kap. Cederquist advokatbyrå, Bonnierföretagen dos 361, Angående flera vd.
- 75 De personer inom Bonniersläkten som närmast kunnat komma i fråga för posten som vd var Gerard och Lukas. Både ledde dock redan viktiga delar av koncernens verksamhet – bok- och tidskriftsutgivning – och hade egentligen inte något större intresse för industriverksamheten som Albert Bonnier jr engagerat sig i. Tvärtom hade Gerard och Lukas Bonnier ofta varit kritiska till den omfattning som industrirörelsen tillåtit få.
- 76 Intervju med Jan de Verdier 28 september 1998. Valet av London som bas för Jan de Verdiers verksamhet motiverades delvis av att man inom Bonnierföretagen fört diskussion om att flytta, likt andra företag, ut delar av koncernen till London.
- 77 Intervju med Jan de Verdier 28 september 1998.
- 78 Protokoll från sammanträde den 18/3 1977 mellan Gerard, Johan och Lukas Bonnier.
- 79 Albert Bonnier jr, Svar på Protokoll från sammanträde 18/3 1977 mellan Gerard, Johan och Lukas Bonnier.
- 80 Albert Bonnier jr, Svar på Protokoll från sammanträde 18/3 1977 mellan Gerard, Johan och Lukas Bonnier.
- 81 Albert Bonnier jr, PM till delägarna i Handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 4 oktober 1977.
- 82 Revisionsbyrån Engqvist & Co AB. PM förslag till lösning av Handelsbolaget Albert Bonniers och delägarnas "cash flow".
- 83 Cederquist advokatkontor dos 378.
- 84 Albert Bonnier jr, PM Bofö:s organisation och dess uppgifter, version III, 27 februari 1980.
- 85 Utskrift av HAU-möte den 24 februari 1982.
- 86 Brev från Lukas Bonnier till Albert Bonnier jr, 11 januari 1983.
- 87 Brev från Carl-Johan Bonnier till Albert Bonnier jr, 2 februari 1983.
- 88 Nordic Management AB, *Konsultrapport Bonnierföretagen* 1984.
- 89 Protokoll fört vid delägarmöte i Handelsbolaget med firma Albert Bonnier och Handelsbolaget med firma Åhlén & Åkerlunds förlag den 2 juni 1987.
- 90 Protokoll fört vid styrelsemöte i Handelsbolagen med firma Albert Bonnier och firma Åhlén & Åkerlunds Förlag den 29 januari 1990.
- 91 Bonnier, Lukas, & Måberg, Olle, Principer för Bonniersfärens satsningar inom mediaområdet, 5 februari 1990.
- 92 Vid årsskiftet 1978/79 uppgick värdet av de B/D-reverser som skulle betalas till delägarna till drygt 6 mkr, medan de oreglerade Grafoprintreverserna hade ett värde på 38,3 mkr. Brev från Bo Falk till Albert Bonnier jr 27 februari 1979.

- 93 Falk, Bo, PM HB-reverser och delägarnas konton, 11 april 1979.
- 94 Albert Bonnier jr. PM Förslag till regler för familjens försäljning av GP-aktier till Bofö, 4 maj 1979. Rickard Elinder & Bo Falk. PM Utkast till regler rörande till i Bonnierkoncernen anställda HB-delägare, 6 februari 1981.
- 95 PM beträffande Grafoprint, odaterat.
- 96 Minnesanteckningar från HAU:s sammanträde den 21 juni 1983. Carl-Johan Bonnier, Pontus Bonnier, Bo Falk. PM Förslag till åtgärder rörande handelsbolagen, 15 november 1983.
- 97 Intervju med Torsten Ekström den 25 november 1999.
- 98 Intervju med Torsten Ekström den 25 november 1999. Carl-Johan Bonnier, Pontus Bonnier, Bo Falk. PM Förslag till åtgärder rörande handelsbolagen, 15 november 1983.
- 99 Protokoll fört vid möte med styrelsen för Handelsbolagen med firma Albert Bonnier och firma Åhlén & Åkerlunds Förlag den 10 februari 1992.
- 100 Protokoll med bilagor från sammanträde med styrelserna för Handelsbolagen med firma Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 17 november 1994.
- 101 Intervju med Torsten Ekström den 25 november 1999.
- 102 Protokoll fört vid möte med styrelsen för Handelsbolagen med firma Albert Bonnier och firma Åhlén & Åkerlunds Förlag den 18 januari 1996 och 15 september 1996.
- 103 Protokoll fört vid möte med styrelsen för Handelsbolagen med firma Albert Bonnier och firma Åhlén & Åkerlunds Förlag den 23 juni 1997.
- 104 Årsredovisning AB Bonnierföretagen 1998.
- 105 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 31 januari 1980.
- 106 På initiativ av Johan Bonnier gjorde Ulf af Trolle 1991 en utvärdering av Bonnierföretagen, dess strategi och skötsel. Han pekade då bl a på behovet av att i en familjekoncern ha en långsiktig rekrytering och inskolning av släktens medlemmar i koncernen. Se Ulf af Trolle, Brev till Handelsbolaget (Firma Albert Bonnier) 16 juni 1991. Se även Protokoll fört vid möte med styrelsen för Handelsbolaget med firma Albert Bonnier och firma Åhlén & Åkerlunds Förlag den 16 september 1991.

Del II FÖRETAG UNDER UPPBYGGNAD 1953 - 1978

- 1 *Aftontidningen* 15 november 1948.
- 2 Intresset för den europeiska tryckmarknaden visades i ett flertal resor. Under 1953 genomförde Eric Ström en omfattande rundresa i Europa för att se hur sammanlagt 13 tidskriftsförlag i Tyskland, Schweiz, Holland och Danmark löst problem med materialanskaffning och teknisk utveckling. Denna resa följdes under februari 1954 upp av en resa av ingenjörerna Josephson och Nasiell som besökte fyra tryckerier i Frankrike och Schweiz för att bland annat studera hur dessa effektiviserade sin verksamhet trots en äldre utrustning.
- 3 Ett flertal besök och omfattande studier av den amerikanska tryckindustrin genomfördes under 1950-talet. Hans Josephson besökte under 1954 sammanlagt 48 företag som tillverkade maskinell utrustning för tryckeriverksamhet. Fem år senare,

- 1959, gjorde Josephson en uppföljningsresa där han framför allt studerade den amerikanska tryckeriindustrin på grafiska utställningar.
- 4 Kuuse, Jan, (1988) s 160 ff.
 - 5 Systemet med prenumerationskostnader inkluderande porto fann Albert Bonnier jr vara av stort intresse. Detta menade han borde införas även vid Å&Å, om det var möjligt. I vilket fall borde systemet testas först i liten skala. Se Albert Bonnier jrs brev beträffande herr Lukas Bonniers redogörelse för hans och organisationschefens, herr Mattssons, resa till England maj-juni 1949.
 - 6 Berättelse från Lukas Bonniers resa till England 27/5-2/6 1949. Lukas Bonniers reserapport åtföljdes av en detaljerad beskrivning av de undersökta hålkortssystemen – med konkreta exempel – från prenumerationsregister.
 - 7 Berättelse från Lukas Bonniers resa till England 27/5-2/6 1949.
 - 8 von Platen, Karin, Television och veckopress i USA 1955. Roth, Eric, Rapport från studieresa i USA 1954.
 - 9 von Platen, Karin, Television och veckopress i USA 1955.
 - 10 von Platen, Karin, Television och veckopress i USA 1955.
 - 11 von Platen, Karin, Television och veckopress i USA 1955.
 - 12 Roth, Eric, Rapport från studieresa i USA 1954.
 - 13 Tyvärr finns ingen rapport från Albert Bonnier jrs sydamerikaresa bevarad. Vi vet emellertid att han den 5 mars mottogs officiellt i Rio och att detta den 6 mars var förstasidesnyhet i *O Journal do Rio de Janeiro*. Nyheten om Albert Bonnier jrs besök gavs lika stort utrymme som Josef Stalins död på kvällen den femte mars.
 - 14 Billingsforsgruppen representerades av E.I. Rogoff Ltd och Printing Equipment av Evelyn Haddon & Co Ltd, båda i Johannesburg.
 - 15 Brev från svenska konsulatet i Nairobi till Sveriges Allmänna Exportförening 29 december 1953. Brev från Consulado Real da Suécia, Lourenço Marques till Sveriges Allmänna Exportförening 24 december 1953.
 - 16 Transumt brev från Tord Hasselquist till redaktör Rolf Jansson den 5 november 1953.
 - 17 Transumt brev från Tord Hasselquist till redaktör Rolf Jansson den 5 november 1953.
 - 18 Brev från Exportföreningens Kreditupplysningsbyrå till AB Billingsfors-Långed angående American Paper & Pulp Co den 26 januari 1954. Brev från E. I. Rogoff till Sven Wennberg vid Billingsfors-Långed den 28 december 1953. Brev från Thomas Greiner, American Paper & Pulp Co till Albert Bonnier jr den 21 december 1953.
 - 19 Tord Hasselquist, Rapport över resa i Afrika och Mellersta Östern, oktober-december 1955.
 - 20 Tord Hasselquist, Rapport över resa i Afrika och Mellersta Östern, oktober-december 1955.
 - 21 Tord Hasselquist, Rapport över resa i Afrika och Mellersta Östern, oktober-december 1955.
 - 22 Tord Hasselquist, Rapport över resa i Afrika och Mellersta Östern, oktober-de-

cember 1955.

- 23 Stig Hedenström, Rapport angående min resa till Colombia, Brasilien, Peru, februari-mars 1955.
- 24 Stig Hedenström, Rapport angående min resa till Colombia, Brasilien, Peru, februari-mars 1955.
- 25 Intervju med Simon Bonnier januari 1996.
- 26 Stig Hedenström. Rapport angående min resa till Colombia, Brasilien, Peru, februari-mars 1955.
- 27 Stig Hedenström. Rapport angående min resa till Colombia, Brasilien, Peru, februari-mars 1955
- 28 Protokoll fört vid Förvaltningsrådet i Handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 15 februari 1955 och den 27 januari 1956.
- 29 Protokoll fört vid Förvaltningsrådet i Handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 17 februari 1956.
- 30 Protokoll fört vid Förvaltningsrådet i Handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 27 januari 1956.
- 31 Protokoll fört vid Förvaltningsrådet i Handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 27 januari 1956. Cederquists advokatkontor, dossier 12, Överenskommelse med señor Molina rörande Interprint Bonnier-Molina.
- 32 Protokoll fört vid Förvaltningsrådet i Handelsbolagen med firmor Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlunds Förlag den 27 januari 1956. Protokoll från sammanträde hållet den 10 mars 1955 på rum 905 Hotell Nutibara. Brev från Stig Hedenström till Carlos I Molina den 23 mars 1955.
- 33 Agreement between Carvajal & Cia Ltda, señor Carlos I Molina and AB Bonnier-företagen.
- 34 Intervju med Torsten Ekström 25 november 1999. Hasselgärde, Per & Hasselqvist, Tord, Rapport från resa i U.S.A. och Latin-Amerika tiden 4/10 - 12/12 1955.
- 35 Intervju med Torsten Ekström 25 november 1999.
- 36 Intervju med Torsten Ekström 25 november 1999. Albert Bonnier jr, PM beträffande Bofös utländska förlagsverksamhet, 1958.
- 37 Ekström, Torsten, Målsättning och funktionsbeskrivning för AB Bonnierföretagen - Internationella gruppen, oktober 1971.
- 38 Brev från Albert Bonnier jr till Kaj Lagerström, 25 november 1974.
- 39 Bonnier Albert jr, Reserapport 3 december 1973.
- 40 Carl-Johan Bonnier, Anteckningar av Carl-Johan Bonnier från resan till Sydostasien november 1973, 11 december 1973.
- 41 Lagerström, Kaj, PM avseende "Bonnierkoncernen och u-länderna". Brev från Albert Bonnier jr till Kaj Lagerström, den 25 november 1974. Intervju med Jan de Verdier.
- 42 Lagerström, Kaj, Bonnierföretagens utlandsaktiviteter - några synpunkter inför kommande diskussioner, september 1975.

- 43 Lagerström, Kaj, Bonnierföretagens utlandsaktiviteter – några synpunkter inför kommande diskussioner, september 1975.
- 44 Brev från Albert Bonnier jr till Claes af Burén den 24 juni 1959.
- 45 Kuuse, Jan (1988) s 93 ff.
- 46 Kuuse, Jan (1988) s 112 ff, 147 ff.
- 47 Kuuse, Jan (1988) s 157 f.
- 48 Kuuse, Jan (1988) s 175 ff.
- 49 Kuuse, Jan (1988) s 194 ff. Intervju med Birgit Bonnier september 1998.
- 50 Kuuse, Jan (1988) s 198 f.
- 51 Kuuse, Jan (1988) s 200. Brev från Albert Bonnier jr till Sven Wennberg den 25 juni 1958. Brev från Albert Bonnier jr till Sven Wennberg 24 juli 1958.
- 52 Brev från Albert Bonnier jr till Gunnar Wessman den 27 oktober 1958.
- 53 Bonnier, Albert jr, 5-årsbudget för Billingsfors-Långed 1959–1963. Bonnier, Albert jr, Billingsforsproblem nyåret 1960.
- 54 Bonnier, Albert jr, Till Bonnierföretagens delägare den 17 januari 1972. Kuuse, Jan (1988) s 234 ff.
- 55 Bonnier, Albert jr, PM rörande Långed den 27 oktober 1965. Kuuse, Jan (1988) s 245 f.
- 56 Brev från Albert Bonnier jr till Jan de Verdier den 9 juli 1973.
- 57 Bonnier, Albert jr, Till Bonnierföretagens delägare 17 januari 1972. Bonnier, Albert jr, Billingsfors bruks AB – utbyggnadsplanering med rekommendation 24 maj 1972.
- 58 Bonnier, Albert jr, Billingsfors bruks AB – utbyggnadsplanering med rekommendation 24 maj 1972.
- 59 Bonnier, Albert jr, Billingsfors bruks AB – utbyggnadsplanering med rekommendation 24 maj 1972.
- 60 Kuuse, Jan (1988) s 256 ff. Brev från Albert Bonnier jr till Jan de Verdier den 9 juli 1973. Investeringsförslag – Billingsforsverken.
- 61 Brev från Albert Bonnier jr till Rolf Deinoff den 30 augusti 1968.
- 62 Intervju med Jan de Verdier den 28 september 1998.
- 63 Intervju med Torsten Ekström 24 juni 1999. Bonnier, Albert jr, Presentation av Bonnierföretagen 1974-10-22.
- 64 Hancock, Bill (1977) s 131 f.
- 65 Hancock, Bill (1977) s 131 ff.
- 66 Brev från Albert Bonnier jr till Bengt Frid, 30 juni 1958.
- 67 *Bofö information* nr 6/1967.
- 68 Intervju med Torsten Ekström den 24 juni 1999.
- 69 Hancock, Bill (1977) s 103 f. Brev från Sture Thörnsten till Albert Bonnier jr den

27 november 1975.

- 70 Brev från Albert Bonnier jr till Claes af Burén den 24 juni 1959. *Bofö information* nr 1/1971.
- 71 Brev från Albert Bonnier jr till Jonas Lidén den 7 juni 1978.
- 72 Protokoll från sammanträde med styrelsen för AB Grafisk Färg tisdagen den 9 mars 1976. Brev från Jonas Lidén till Albert Bonnier jr den 22 november 1976.
- 73 Kuuse, Jan (1988) s 221.
- 74 Kuuse, Jan (1988) s 221 f.
- 75 Brev från Erik Kekonius till Albert Bonnier jr, 3 januari 1957.
- 76 Brev från ingenjör K. Söderström till Albert Bonnier jr, 8 oktober 1958.
- 77 Brev från ingenjör K. Söderström till Albert Bonnier jr, 8 oktober 1958.
- 78 Brev från ingenjör K. Söderström till Albert Bonnier jr, 8 oktober 1958.
- 79 Brev från ingenjör K. Söderström till Albert Bonnier jr, 8 oktober 1958.
- 80 Brev från ingenjör K. Söderström till Albert Bonnier jr, 8 oktober 1958.
- 81 Brev från Erik Kekonius till Albert Bonnier jr, 24 oktober 1958. Utkast till brev från Erik Kekonius till Sveriges Lasttrafikbilägareförbund. Brev från Erik Kekonius till Albert Bonnier jr, 19 november 1958. Hancock, Bill (1977) s 255 f.
- 82 Brev från Albert Bonnier jr till Erik Kekonius, 20 december 1958 och 31 december 1958.
- 83 Brev från Albert Bonnier jr till Erik Kekonius, 31 december 1958.
- 84 Hancock, Bill (1977) s 156 f.
- 85 Hancock, Bill (1977) s 156 ff.
- 86 Hancock, Bill (1977) s 158 ff.
- 87 RS-gruppen, Diskussionsunderlag angående Lion, 8 februari 1979.
- 88 Meijer, Henrik, PM rörande Lion Ferrys målsättning 14 december 1974. RS-gruppen, Diskussionsunderlag angående Lion, 8 februari 1979.
- 89 Brev från Henrik Meijer till Albert Bonnier jr, 7 december 1973.
- 90 Brev från Albert Bonnier jr till Henrik Meijer, 10 december 1973. Lion Ferry AB internt meddelande nr 273, 11 december 1973. Brev från Henrik Meijer till Albert Bonnier jr, 5 januari 1974. Brev från Henrik Meijer till Albert Bonnier jr, 25 januari 1974.
- 91 Lionrederierna – aktuellt läge tertial I 1974/75, 19 augusti 1974. Brev från Henrik Meijer till Albert Bonnier jr, 23 april 1974.
- 92 Brev från Albert Bonnier jr till Björn Lager, 3 mars 1978. Albert Bonnier jr, PM beträffande Lion Ferry. 7 mars 1978.
- 93 Bonnier, Albert jr (1985) s 250. Hancock, Bill (1977) s 104 f.
- 94 Bonnier, Albert jr (1985) s 251 f. Hancock, Bill (1977) s 105.
- 95 *Bofönytt* nr 1 1983.

- 96 *Bofönytt* nr 1 1983, Bonnierföretagen årsredovisningar 1958 och 1959.
- 97 Bonnier, Albert jr (1985) s 252, Hancock, Bill (1977) s 181 f.
- 98 Bonnier, Albert jr (1985) s 253, Hancock, Bill (1977) s 183 f.
- 99 Bonnier, Albert jr. Tranås, konfidentiellt – personliga anteckningar, 5 februari 1964. Brev från Albert Bonnier jr till Carl Eric Klote, 15 augusti 1966. Brev från Albert Bonnier jr till Carl Eric Klote, 12 april 1967.
- 100 Fjaestad, Bo, Produktgenomgång den 19 november 1971. Brev från Albert Bonnier jr till Bo Fjaestad den 7 november 1972.
- 101 *Bofö information* nr 2/1967.
- 102 Hancock, Bill (1977) s 185. Annergren, Erik, Beskrivning av Bonnierföretagen.
- 103 Annergren, Erik, Beskrivning av Bonnierföretagen. Bonnier, Albert jr (1985) s 253.
- 104 Brev från Albert Bonnier jr till Carl Eric Klote den 31 augusti 1977.
- 105 Bonnier, Albert jr. Intryck från besök i Lüneburg den 2 juli 1974 samt från samtal med Carl Erik Klote och hans medarbetare.
- 106 Brev från Albert Bonnier jr till Carl Eric Klote, 22 november 1968.
- 107 Intervju med Torsten Ekström 25 november 1999.
- 108 Svenska aktiebolag 1959/60 och 1964/65.
- 109 Hancock, Bill (1977) s 174.
- 110 Bonnier, Albert jr, PM beträffande Källe-gruppen den 14 september 1972.
- 111 Brev från Lars Hedman till Albert Bonnier jr den 18 januari 1971. Albert Bonnier jr, Viss punktinformation beträffande Källe-GST:s produktläge januari 1971 under samtal mellan Albert Bonnier jr och N.O. Flyborg.
- 112 Bonnier, Albert jr, Viss punktinformation beträffande Källe-GST:s produktläge januari 1971 under samtal mellan Albert Bonnier jr och N.O. Flyborg. Brev från Lars Hedman till Albert Bonnier jr den 2 februari 1971.
- 113 Bonnier, Albert jr, Källe, personliga anteckningar 5 februari 1964. Bonnier, Albert jr (1985) s 254 f. I Berth Gustafssons produktutvecklingsprogram prioriterades framför allt tre huvudprojekt: A. Hydrauliska ställdon. B. Konsistensmätare. C. Doseringspumpar.
- 114 Brev från Lars Hedman till Albert Bonnier jr den 27 januari 1971. Albert Bonnier jr. Anteckningar från överläggning mellan bokförläggare Albert Bonnier jr, direktör Simon Bonnier och direktör Lars Hedman den 4 oktober 1972.
- 115 Brev från Lars Hedman till Albert Bonnier jr, 24 november 1971. Brev från Albert Bonnier jr till Lars Hedman den 2 oktober 1974.
- 116 Hedman Lars. EUR-control-grupper, nuläge och framtidsutsikter, 26 oktober 1977.
- 117 Brev från Albert Bonnier jr till Sven Gunnar Jacobson den 17 december 1963. Bonnier, Albert jr, Källe, konfidentiella anteckningar 5 februari 1964.
- 118 Bonnier, Albert jr, PM beträffande Källe-gruppen den 14 september 1972. Bonnierföretagens årsredovisningar 1976/77 och 1978/79.
- 119 Hancock, Bill (1977) s 195 f.

- 120 Nordstrand, Björn, AB Arot – historik och nuläge.
- 121 Nordstrand, Björn, AB Arot – historik och nuläge. Brev från Albert Bonnier jr till Björn Nordstrand, 7 september 1972.
- 122 Nordstrand, Björn, AB Arot – historik och nuläge. Hancock, Bill (1977) s 196.
- 123 Nordstrand, Björn, AB Arot – historik och nuläge.
- 124 Nordstrand, Björn, Förslag till organisation för Arot/Damedico, de enheter som ingår samt kan komma att ingå i framtiden. 19 oktober 1973.
- 125 Nordstrand, Björn, Förslag till organisation för Arot/Damedico, de enheter som ingår samt kan komma att ingå i framtiden. 19 oktober 1973.
- 126 *Bofönytt* nr 1/1978.
- 127 *Bofönytt* nr 4/1981.
- 128 Zachrison, Per, Rapport om intryck från Nürnbergmässan 1974 samt synpunkter och frågetecken inför Algas framtid, den 20 februari 1974. Diskussion beträffande Alga den 25 augusti 1977. Ekström, Torsten, Anteckningar från diskussioner om samarbete Alga/Milton Bradley den 7 oktober 1977. Brev från Hans Barnekow till Albert Bonnier jr den 8 december 1977.
- 129 Bonnier, Albert jr, Bonnierföretagen och framtiden. Januari 1972.
- 130 Bonnier, Albert jr, Bonnierföretagen och framtiden. Januari 1972.
- 131 Brev från Albert Bonnier jr till Per Zachrison den 14 maj 1973. Lagunpool, analys av nuläge och möjligheter till produktkomplettering, 8 januari 1974.
- 132 Brev från Albert Bonnier jr till Per Zachrison den 16 december 1974. K J Strömberg Konsult AB, AB Alga, analys och rekommendationer november 1978.
- 133 Hancock, Bill (1977) s 170 f. Minnesprotokoll från sammanträde i Halmstad 4 mars 1977.
- 134 Utredning inom fritidssektorn: Hobbyvävnad.
- 135 Utredning inom fritidssektorn: Hobbyvävnad. *Sydsvenska Dagbladet* 2 oktober 1975.
- 136 Brev från Per Zachrison till Albert Bonnier jr den 8 januari 1976. Brev från Olof Stenhammar till Albert Bonnier jr den 12 september 1977.
- 137 Frostagruppen årsredovisning 1981/82. Frosta Fritid var den samlande benämningen på verksamheterna i Borlänge och Gävle, vilka förutom flytvästar och utrustning för vildmarksliv – främst ryggsäckar – även inkluderade tillverkningen av bilbarnstolen Hansa och distribution av ishockeysortimentet Torspo.
- 138 Hancock, Bill (1977) s 190 ff.
- 139 Intervju med Torsten Ekström 25 november 1999. Hancock, Bill (1977) s 142 f.
- 140 Hancock, Bill (1977) s 143. Brev från Albert Bonnier jr till Gösta Koeck, 27 april 1967. Utdrag ur protokoll fört vid direktionssammanträdet 22 juni 1972 rörande omstrukturering av IDAB.
- 141 Grip, Håkan, Lagunpool, analys av nuläge och möjlighet till produktkomplettering, 8 januari 1974. Hancock, Bill (1977) s 68. Brev från Albert Bonnier jr till Göran Hultqvist den 28 januari 1971. Brev från Göran Hultqvist till Albert Bonnier jr den 4 februari 1971.

- 142 Bonnierföretagens årsredovisning 1980/81. Hancock, Bill (1977) s 140 f.
- 143 Rydén, Bengt (1971) s 79 f.
- 144 Rydén, Bengt (1971) s 63 f.
- 145 SOU 1988:38 Bilaga, s 18 ff, s 30 ff.
- 146 Dahlgrens Revisionsbyrå AB, Bonnierkoncernen, mervinst 1942-1951.
- 147 Bonnier, Albert jr, Konfidentiellt och personligt meddelande rörande Bonnierförlagen, 9 juni 1960.
- 148 Bonnier, Albert jr, Konfidentiellt och personligt meddelande rörande Bonnierförlagen, 9 juni 1960.
- 149 Se bland annat Albert Bonnier jrs brev till Gerard Bonnier av den 19 oktober 1961, 3 november 1961, 21 november 1961, 4 december 1961, 14 december 1961, 10 februari 1962.
- 150 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 18 januari 1962.
- 151 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 4 december 1960, brev från Gerard Bonnier till Albert Bonnier jr, 24 februari 1961.
- 152 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 7 oktober 1960.
- 153 Brev från Gerard Bonnier till Albert Bonnier jr, 4 oktober 1966.
- 154 Intervju med Karl-Otto Bonnier den 20 augusti 1998.
- 155 Protokoll fört vid möte med Bonnierförlagen den 18 maj 1972.
- 156 Protokoll fört vid möte med Bonnierförlagen den 18 maj 1972.
- 157 Bonnier, Albert jr, PM beträffande Bokgruppen med Boföbok, november 1970.
- 158 Intervju med Olle Måberg den 11 april 2000.
- 159 Intervju med Olle Måberg den 11 april 2000.
- 160 *Bonnierforum* nr 3-4/1969 och nr 4/1970.
- 161 Intervju med Olle Måberg den 11 april 2000. *Bonnierforum* nr 3-4/1969. Anteckningar från samtal mellan Gerard Bonnier, Olle Måberg och Bokhandelsföreningens ordförande Åke Rasmusson den 15 oktober 1969.
- 162 Intervju med Olle Måberg den 11 april 2000.
- 163 Protokoll fört vid möte med Bonnierförlagen den 18 maj 1972.
- 164 Intervju med Olle Måberg den 11 april 2000. *Bonnierforum* nr 4/1970.
- 165 Atle, Per-Olov, PM angående ny bokklubb 20 juni 1972.
- 166 Atle, Per-Olov, PM angående ny bokklubb 20 juni 1972.
- 167 Anteckningar från samtal om Månadens Bok den 5 juli 1972.
- 168 VD:s kommentar till bokslutet per 30/4 1975 samt 30/4 1976.
- 169 *Bonnierforum* nr 1/1984.
- 170 Gedin, Per (1999).
- 171 Intervju med Olle Måberg den 11 april 2000.

- 172 Måberg, Olle, Bonnier Fritid AB – målsättning 26 februari 1975. Bergvall, Gunnar, Bonniers musikklubb 4 februari 1975. Preliminär budget 1975/76 – 1977/78 för Bonnier Fritid.
- 173 Bergvall, Gunnar, Några tankar kring Bonnier Musikklubb, 27 november 1975.
- 174 VDs kommentar till bokslut 30/4 1975, 30/4 1976, 30/4 1978. Intervju med Olle Måberg den 11 april 2000.
- 175 Åke Bonnier var gift med en amerikanska och vistades av det skälet ofta i USA, bland annat under större delen av andra världskriget.
- 176 Hancock, Bill (1977) s 54.
- 177 Bonnier, Albert jr (1985) s 133.
- 178 Hancock, Bill (1977) s 41.
- 179 Moberg, Rune (1987) s 32 f, s 64 ff.
- 180 Moberg, Rune (1987) s 36 f. Broman, Sven (1993) s 72 ff.
- 181 Zetterstad, Ebbe (1990) Serietidningens historia s 60 ff.
- 182 Zetterstad, Ebbe (1990) Serietidningens historia s 77 ff.
- 183 Zetterstad, Ebbe (1990) Serietidningens historia s 85 ff.
- 184 Zetterstad, Ebbe (1990) Serietidningens historia s 120 ff.
- 185 Specialtidningar just nu. Referat av Erik Westerberg och Gustaf von Platens information i Företagsnämnden om specialtidningar.
- 186 *Då och Då* nr 3/1965.
- 187 *Då och Då* nr 3/1972. Intervju med Gustaf von Platen 15 september 1999.
- 188 Intervju med Gustaf von Platen 15 september 1999.
- 189 *Då och Då* nr 2/1964. Information från Å&Ås företagsnämnd den 27 februari 1970.
- 190 Information från Å&Ås företagsnämnd den 27 februari 1970.
- 191 Nilsson, Tore, Varför är försäljningssituationen så labil, 1 november 1965.
- 192 Nilsson, Tore, Varför är försäljningssituationen så labil, 1 november 1965.
- 193 Brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier den 13 april 1966.
- 194 Brev från Lukas Bonnier till Albert Bonnier jr den 6 september 1966. Nilsson, Tore, Anteckningar från sammanträde den 20 maj 1967.
- 195 Brev från Sten Möllerström till Albert Bonnier jr den 25 mars 1968. Intervju med Jonas Nyrén den 22 juni 2000.
- 196 Pålsson, Börje, Administrativ rationalisering, 14 augusti 1970.
- 197 Brev från Lukas Bonnier till Albert Bonnier jr den 29 februari 1972. Brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier den 9 maj 1972.
- 198 Brev från Lukas Bonnier till Albert Bonnier jr den 29 februari 1972. Brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier den 9 maj 1972.
- 199 Brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier den 9 maj 1972.
- 200 *Aktuellt från Bonnierföretagen* nr 6/1983. *Då & Då* nr 10/1978.

- 201 Intervju med Jonas Nyrén den 21 juni 2000.
- 202 Ehrenblad, Håkan, Hagtorn, Gunnar, Turai, Peter & Östman, Thorbjörn, Åhlén & Åkerlunds Förlags AB – något är fel. Augusti 1974.
- 203 Ehrenblad, Håkan, Hagtorn, Gunnar, Turai, Peter & Östman, Thorbjörn, Åhlén & Åkerlunds Förlags AB – något är fel. Augusti 1974.
- 204 Intervju med Lars-Erik Holmertz den 14 mars 2000.
- 205 Brev från Lukas Bonnier till Albert Bonnier jr och Tore Nilsson den 19 juli 1973.
- 206 *Då & Då* nr 1/1978.
- 207 Jörn Donner konstaterade i en debattartikel i *DN* under slutet av 1990-talet att det åtminstone inte var någon i familjen som var beredd att ta en öppen strid med Albert Bonnier jr.
- 208 Bonnier, Albert jr, Betr Bonnierföretagens situation och målsättning våren 1970, Bonnier, Albert jr, Beträffande diskussionssammanträdet i Norrköping den 14 och 15 december 1970.
- 209 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av diskussion kring koncernledningens funktion och samarbetsformer 14 november 1969.
- 210 Hur direktörerna tilldelades ansvar för rörelsedrivande verksamheter visades bland annat av Albert Bonnier jrs brev till af Burén, 24 juni 1959.
- 211 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av diskussion kring koncernledningens funktion och samarbetsformer 14 november 1969.
- 212 Intervju med Simon Bonnier 7 februari 1996. Intervju med Olle Måberg 12 juni 1996.
- 213 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av diskussion kring koncernledningens funktion och samarbetsformer 14 november 1969. Intervju med Simon Bonnier 7 februari 1996.
- 214 Brev från Albert Bonnier jr till Erik Annergren, 8 november 1967.
- 215 Intervju med Simon Bonnier 7 februari 1996.
- 216 Brev från Albert Bonnier jr till Erik Annergren den 18 mars 1969.
- 217 Se till exempel *Hasselfors under fyra sekel*. Boken om företaget Hasselfors (1995) s 135 ff.
- 218 Lindgren, Håkan (1994) s 146.
- 219 Lindgren, Håkan (1987) s 52.
- 220 Detta baseras på en jämförelse mellan Bonnierföretagens årsredovisningar och Stockholms Enskilda Banks krediter till Bonnierkoncernen som de sammanställdes i Stockholms Enskilda Banks kreditdossier.
- 221 Stockholms Enskilda Bank, kreditdossier Bonnierkoncernen.
- 222 Dessa slutsatser bygger på en genomgång av Stockholms Enskilda Banks utredningsmaterial rörande Bonnierkoncernen, analys av korrespondens mellan banken och företrädare för Bofö samt samtal med S-E-Bankens förre arkivarie Gert Nylander.
- 223 Dahlgrens Revisionsbyrå. Å&Å mervinsten för åren 1942-1951.

- 224 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier den 15 juli 1971.
- 225 Brev från Olle Måberg till Albert Bonnier jr den 25 maj 1965.
- 226 Brev från Albert Bonnier jr till Lukas Bonnier den 9 maj 1972.

Del III TILLBAKA TILL URSPRUNGET 1978 - 1989

- 1 Intervju med Jan de Verdier 28 september 1998.
- 2 Brev från Albert Bonnier jr till direktör Karl Johan Strömberg, odaterat, men arki verat tillsammans med organisationsutredningen från 1980.
- 3 Bonnier, Albert jr, PM Bofö:s organisation och dess uppgifter, version III, 27 februari 1980.
- 4 Bonnier, Albert jr, PM Bofö:s organisation och dess uppgifter, version III, 27 februari 1980.
- 5 Bonnier, Albert jr, PM Punktvis sammanfattning av diskussion den 3 januari 1980 angående Bofös ledningsorganisation, 6 januari 1980. Bonnier, Albert jr, PM Bofö:s organisation och dess uppgifter, version III, 27 februari 1980.
- 6 Brev från Albert Bonnier jr till direktör Karl Johan Strömberg, odaterat.
- 7 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 31 januari 1980.
- 8 Bonnierföretagen årsredovisning 1981/82.
- 9 Bonnierföretagen årsredovisning 1981/82.
- 10 Intervju med Jan de Verdier 12 juli 2000.
- 11 Intervju med Jan de Verdier 28 september 1998.
- 12 *Bonnier Information* nr 7/1984.
- 13 *Bonnier Information* nr 7/1984, nr 3/1985.
- 14 Bonnier, Albert jr, Förutsättningar för diskussion om Bofös inriktning 8 mars 1983.
- 15 Bonnier, Albert jr, Förutsättningar för diskussion om Bofös inriktning 8 mars 1983
- 16 Protokoll fört vid styrelsemöte i Handelsbolagen 29 januari 1990.
- 17 Principer för Bonniersfärens satsningar inom mediaområdet 5 februari 1990.
- 18 *Bonnier Information* nr 4/1990.
- 19 *Bonnier Information* nr 4/1990.
- 20 Brev från Revisionsbyrån Engqvist & Co AB till Stig Göran Nilsson, 18 december 1978.
- 21 Brev från Revisionsbyrån Engqvist & Co AB till Stig Göran Nilsson, 18 december 1978.
- 22 Brev från Revisionsbyrån Engqvist & Co AB till Stig Göran Nilsson, 18 december 1978.
- 23 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av ordförandens intryck beträffande situationen vid Overman AB och Overmangruppen, 16 januari 1979.
- 24 Bonnierföretagen årsredovisningar 1979/80 och 1980/81, Bonnier, Albert jr, Rapport beträffande samtal med Bertil Grundström den 11 augusti 1979.

- 25 Bonnier, Albert jr, Reflektioner kring budgetdragning 17-18 april 1980 gällande möbelföretagen exklusive Overman USA. Bonnier, Albert jr, Iakttagelser och reflektioner från styrelsesammanträdena i Overman AB och Cirrus AB den 14 oktober 1980.
- 26 Bonnier, Albert jr, Beträffande Overman USA 21 januari 1980.
- 27 Bonnier, Albert jr, Beträffande Overman USA 21 januari 1980.
- 28 Bonnier, Albert jr, Reflektioner kring budgetdragning 17-18 april 1980 gällande möbelföretagen exklusive Overman USA.
- 29 Nilsson, Stig Göran, Förslag till Möbelgruppens framtida organisation, 25 november 1980.
- 30 PM rörande Overmans ekonomi, 23 november 1981.
- 31 *Bofönytt* nr 5/1983.
- 32 Bonnierföretagen årsredovisningar 1984-1986.
- 33 Bonnierföretagen årsredovisning 1989.
- 34 K J Strömberg Konsult AB, AB Alga analys och rekommendationer, november 1978.
- 35 Stenhammar, Olof, Frosta Fritid - framtidsorganisation 12 januari 1979. Bonnier, Albert jr, Anteckningar från diskussion beträffande Frostagruppen, 17 november 1980.
- 36 Diskussion om ekonomisk målsättning för Frostagruppen, nuvarande struktur i 5-årsperspektiv, 5 mars 1980.
- 37 Brev från Albert Bonnier jr till Olof Stenhammar, 11 november 1981.
- 38 Frostagruppen AB, företagsledarens kommentar till bokslut 31 december 1982. Brev från Thorbjörn Östman till Kaj Lagerström, 21 november 1983.
- 39 *Bonnier Information* nr 1/1987.
- 40 Bonnierföretagen årsredovisningar 1985-1986.
- 41 Bonnier, Albert jr, Frosta Fritid utblick 1986-1989, 3 februari 1986.
- 42 Bonnier, Albert jr, Diskussion kring Bonnierföretagens Fritidsgrupp i januari 1984.
- 43 Bonnier, Albert jr, Besök vid Frosta Fritid, 2 juli 1987. Brev från Carl-Johan och Hans-Jacob Bonnier till Albert Bonnier jr, 23 september 1987.
- 44 Bonnier, Johan, Agenda till styrelsesammanträde i Stilgruppen, 12 december 1975.
- 45 PM Stilgruppen, 27 december 1976. Bofö BF-gruppen, utveckling Stilgruppen, 17 maj 1977.
- 46 PM Stilgruppen, 27 december 1976.
- 47 Tilläggsavtal mellan Bonnierföretagen och direktör Johan Bonnier, 27 april 1978. Bengt Cederquist advokatbyrå, dossier 365 angående Stilfrågor.
- 48 Bonnierföretagen årsredovisning 1981/82. Intervju med Jan de Verdier 28 september 1998.
- 49 Bonnierföretagen årsredovisningar 1979/80-1983.
- 50 Bonnierföretagen årsredovisningar 1985-1988.

- 51 Bonnierföretagen årsredovisningar 1988-1989.
- 52 Bonnierföretagen årsredovisningar 1980-1983, *Bonnier Information* nr 4/1989.
- 53 *Aktuellt från Bonnierföretagen* nr 1/1984.
- 54 *Bonnier Information* nr 3/1986.
- 55 Bonnierföretagen årsredovisningar 1985-1987.
- 56 Lindstahl, Kajsa, Diskussionsunderlag angående Lion 8 februari 1979.
- 57 Lindstahl, Kajsa, Diskussionsunderlag angående Lion 8 februari 1979.
- 58 Bonnier, Albert jr, Lion: en konservativ affärsidé, 11 december 1979.
- 59 Johansson, Roland, Situationsbeskrivning och tankegångar kring en utveckling av Lion Ferry AB, 12 februari 1979.
- 60 Protokoll fört vid styrelsesammanträde i Lion Ferry AB, 20 oktober 1980.
- 61 Telex från Svenska Sjöfolksförbundet, Gunnar Karlsson till Albert Bonnier jr 23 januari 1981. Telex från Albert Bonnier jr till Gunnar Karlsson, Svenska Sjöfolksförbundet 31 januari 1981.
- 62 Brev från Albert Bonnier jr till Hans Laurin, 7 april 1981.
- 63 *Bofönytt* nr 1/1982.
- 64 Protokoll fört vid MBL-förhandlingar mellan Lion Ferry AB (rederiet) och Sveriges Fartygsbefälsklubb (SFBF) 23 november 1981. Protokoll från styrelsesammanträde i Lion Ferry AB, 28 oktober 1981. Anteckningar från sammanträde om Lion Ferry den 20 februari 1982. *Bofönytt* nr 1/1982.
- 65 Brev från Jan de Verdier till Olle Måberg 12 juli 1982.
- 66 Minnesanteckningar från ett telefonsamtal samma dag mellan Gunnar Hermanson, St Hasselön och Olle Måberg, vd i Bonnierföretagen. 16 juli 1982. Brev från Albert Bonnier jr till Olle Måberg 27 juli 1982.
- 67 *Göteborgs-Posten* 10 mars 1983.
- 68 Elinder & Lindgren Revisionsbyrå AB, Översikt av färjeverksamheten i Lion Ferry/Bonship 1959/69-1982, 1 september 1983.
- 69 Intervju med Simon Bonnier 16 december 1998.
- 70 Bonnier, Albert jr, Solna mars 1987 - fakta och generaliseringar.
- 71 Protokoll fört vid sammanträde med Styrelsen för Grafoprint den 9 december 1983.
- 72 Bonnier, Albert jr, PM den 15 juni 1978 angående breddning av Grafoprint-koncernens verksamhet.
- 73 Bonnier, Albert jr, PM den 15 juni 1978 angående breddning av Grafoprint-koncernens verksamhet.
- 74 Bonnier, Albert jr, PM den 15 juni 1978 angående breddning av Grafoprint-koncernens verksamhet.
- 75 Sammanställningen bygger på en presentation i Bonnier, Albert jr, PM den 15 juni 1978 angående breddning av Grafoprint-koncernens verksamhet.
- 76 Brev från Albert Bonnier jr till Clas Reuterskiöld, 7 september 1978.

- 77 Brev från Ulf af Trolle till Albert Bonnier jr, 19 december 1978.
- 78 Brev från Ulf af Trolle till Albert Bonnier jr, 19 december 1978.
- 79 Brev från Albert Bonnier jr till Ulf af Trolle, 22 december 1978.
- 80 En sammanfattning av strategiprojektet inom SOAB, 25 maj 1981. Rapport från Scandinavian Institutes for Administrative Research 2 mars 1981.
- 81 Grafoprint årsredovisningar 1978 och 1980.
- 82 PM Investment AB Proventus, beträffande Grafo/Solna Offset/Proventus, 2 januari 1984.
- 83 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av genomgång beträffande Solna den 20 januari 1984.
- 84 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av genomgång beträffande Solna den 20 januari 1984.
- 85 Ekström, Torsten, Betr förhandlingar om Solna med Proventus 10 februari 1984.
- 86 Brev från Ronny Sjöborg till Olle Måberg 26 mars 1984.
- 87 Intervju med Torsten Ekström 24 juni 1999.
- 88 Intervju med Torsten Ekström 24 juni 1999.
- 89 Åtgärdsprogram för Solna Offset-gruppens resultatförbättring 29 februari 1984.
- 90 Bonnier, Albert jr, Solna mars 1987 – fakta och generaliseringar.
- 91 Marknadsplan för Solna Offset 1986. Bonnier, Albert jr, Solna mars 1987 – fakta och generaliseringar.
- 92 Marknadsplan för Solna Offset 1986.
- 93 Bonnier, Albert jr, Solna mars 1987 – fakta och generaliseringar.
- 94 Ekström, Torsten, Sammanfattning av alternativt förslag till Bonnierföretagens erbjudande om eventuellt förvärv av Solnagruppen från Grafoprint, 27 maj 1987.
- 95 Bonnierföretagen årsredovisningar 1987–1989. *Bonnier Information* nr 1/1988.
- 96 *Bonnier Information* nr 1/1990.
- 97 Protokoll fört vid styrelsesammanträde i Solna Offset AB 10 januari 1989.
- 98 Produktionscenters handlingsstrategi för 80, 81, 82, rapport juni 1979. Produktionscenter 1981–1985, 17 mars 1981.
- 99 Produktionscenter 1981–1985, 17 mars 1981.
- 100 Bergstrand, Jan, Olve, Nils-Göran & Strömberg, Lennart, Å&Å: Organisation av tidningsproduktionen. 5 februari 1980.
- 101 Noteringar från genomgång med Esselte-Print 6 september 1983. Noteringar från genomgång hos Albert Bonnier jr angående Å&Å-teknik 11 oktober 1983. Brev från Lukas Bonnier till Albert Bonnier jr 3 november 1980.
- 102 Å&Å årsredovisning 1987. *Bonnier Information* nr 2/1989.
- 103 Bonnierföretagen årsredovisning 1989.
- 104 Sigfridsson, Sigge (1995) s 177 ff.

- 105 *Bofönytt* nr 5/1978 och nr 1/1979.
- 106 *Bofönytt* nr 1/1979.
- 107 *Bofönytt* nr 1/1981.
- 108 *Bofönytt* nr 1/1980.
- 109 *Bofönytt* nr 3/1980 och nr 4/1980.
- 110 *Bofönytt* nr 1/1981.
- 111 *Bofönytt* nr 1/1981.
- 112 *Bofönytt* nr 2/1982.
- 113 Intervju med Kaj Lagerström den 20 maj 2000, Å&Ås årsredovisning 1982. *Bofö-*
nytt nr 2/1983.
- 114 *Bofönytt* nr 3/1980 och nr 2/1983.
- 115 Bonnierföretagen, årsredovisning 1979/80.
- 116 Bonnierföretagen årsredovisningar 1980/81 och 1981/82.
- 117 Intervju med Olle Måberg, 12 juni 1996.
- 118 Bonnierföretagen årsredovisningar 1986-1990.
- 119 Bonnierföretagen årsredovisning 1984.
- 120 Bonnierföretagen årsredovisningar 1983 och 1985.
- 121 Bonnierföretagen årsredovisningar 1987-1992. *Bonnier Information* nr 3/1990.
- 122 Bonnierföretagen årsredovisningar 1988 och 1990. *Bonnier Information* nr 4/1990.
- 123 Bonnierföretagen årsredovisning 1986, *Bonnier Information* nr 1/1989.
- 124 Bonnierföretagen årsredovisningar 1985-1988.
- 125 *Bonnierforum* nr 3/1956.
- 126 *Aktuellt från Bonnierföretagen* nr 6/1983 och nr 2/1984.
- 127 *Bonnier Information* nr 1/1990. Bonnierföretagen årsredovisning 1988.
- 128 Bonnier, Albert jr, Video-data och annan elektronisk konkurrens med det tryckta
ordet, 6 april 1982.
- 129 Bonnier, Albert jr, Video-data och annan elektronisk konkurrens med det tryckta
ordet, 6 april 1982.
- 130 Bonnier, Albert jr, Video-data och annan elektronisk konkurrens med det tryckta
ordet, 6 april 1982.
- 131 Bonnier, Albert jr, Video-data och annan elektronisk konkurrens med det tryckta
ordet, 6 april 1982.
- 132 Protokoll fört vid sammanträde beträffande video-data den 7 juni 1982.
- 133 Stenhammar, Olof, PM Kabel-tv - nuläge 11 april 1983.
- 134 Minnesanteckningar från möte med den Nya Media-gruppen 9 maj 1983.
- 135 Bonnier, Albert jr (1985) s 261 f. Brev från Gerard Bonnier till Olle Måberg den
28 januari 1983. Brev från Johan Bonnier till Olle Måberg den 27 januari 1983.

- Brev från Lukas Bonnier till Jeanette Bonnier den 2 februari 1983.
- 136 Bonnier, Albert jr (1985) s 262 f.
- 137 Bonnierföretagen årsredovisningar 1983-1985.
- 138 Bonnier, Albert jr (1985) s 263.
- 139 Nordstrand, Björn, SF och Europa Film eller SF/Europa, 10 april 1984.
- 140 Nordstrand, Björn & Wiklund, Lennart, För- och nackdelar för Bonnierföretagen-SF vad gäller Betal-TV enligt Sam Nilssons modell, 7 november 1984.
- 141 Letter of Intent till SVT 26 november 1984.
- 142 Bunge-Meyer, Lars, Svenska PR-byrå AB. Synpunkter på Bofös roll inom svensk informationsteknologi och mediautveckling 6 mars 1985.
- 143 Brev från Lennart Wiklund till Albert Bonnier jr den 30 september 1985.
- 144 Brev från Albert Bonnier jr till Olle Måberg och Björn Nordstrand den 14 oktober 1985. Brev från Albert Bonnier jr till Lennart Wiklund den 15 oktober 1985. Bonnierföretagen årsredovisningar 1986-1988.
- 145 Slutrapport avseende projektarbete satellit-tv, januari 1988.
- 146 Wiklund, Lennart, Rapport vid styrelsemöte i SF den 8 juni 1989. Wiklund, Lennart, PM till samtliga medarbetare den 20 juni 1989. Pressrelease SF Succé tecknar satellitavtal med British Telecom den 8 november 1989, Bonnierföretagen årsredovisning 1990.
- 147 SOU 1989:73. Wiklund, Lennart, Utkast till TV-remiss, 11 november 1989.
- 148 Brev från Carl-Johan Bonnier till Olle Måberg, 22 februari 1990. Wiklund, Lennart, SF/Bofö/Marieberg och reklam-tv: en personlig åsikt, 11 mars 1990.
- 149 Bonnierföretagen årsredovisning 1990.

Del IV BONNIERFÖRETAGENS INDUSTRIER - TVÅ EXEMPEL

- 1 Intervju med Lave Fischer 15 december 1998. *Svensk farmaceutisk tidskrift* nr 79/1975.
- 2 Cederquist advokatkontor, dos 170 Förhandlingar Pfizer - Björklund - Bofö hösten 1965. Intervju med Simon Bonnier 16 december 1998.
- 3 *Svensk farmaceutisk tidskrift* nr 79/1975. Intervju med Lave Fischer 15 december 1998.
- 4 Cederquist advokatkontor, dos 170 Förhandlingar Pfizer - Björklund - Bofö hösten 1965. Intervju med Simon Bonnier 16 december 1998.
- 5 Tilläggsavtal mellan Bertil Björklund och Grafisk Färg av 18 mars 1966.
- 6 Brev från Albert Bonnier jr till direktör Bengt Bodin 19 november 1975. Intervju med Lave Fisher 15 december 1998.
- 7 Bilaga till styrelseprotokoll fört vid AB Sangtec Medicals sammanträde 11 februari 1974.
- 8 Intervju med Simon Bonnier 16 december 1998. Det ursprungliga aktiekapitalet för Sangtec var jämförelsevis högt - särskilt med hänsyn taget till det lilla antalet

anställda. Detta visar på att man redan i inledningsskedet förutsåg omfattande kostnader för att etablera produktionen av TPA-testet. Aktiekapitalet var för övrigt förbrukat – formellt sett – inom några år.

- 9 Brev från Albert Bonnier jr till direktör Bengt Bodin 18 december 1974.
- 10 Protokoll fört vid sammanträde med styrelsen i AB Sangtec Medical 11 februari 1974.
- 11 Protokoll fört vid sammanträde med styrelsen i AB Sangtec Medical 8 oktober 1974
- 12 PM: Projekt som har direkt betydelse för SM's lönsamhet 25 september 1975. Anteckningar om Bertil Björklunds fortsatta forskningsprojekt 24 oktober 1975. Rapport över läget beträffande vissa TPA-projekt 1 juni 1978.
- 13 Brev från Albert Bonnier jr till direktör Bengt Bodin 29 december 1975.
- 14 Brev från Ulric von Rosen till Albert Bonnier jr 15 december 1978.
- 15 Frågan om cancertvaccin var en i allra högsta grad kontroversiell fråga. Även sedan Sangtecs verksamhet tydligt koncentrerats till TPA som cancermarkör, återkom Folksam till behovet av forskning kring vaccinet. Se bl a PM: Klas Backs sammanfattande synpunkter på TPA-projektet i dess nuvarande läge 5 september 1978, samt Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 9 mars 1978.
- 16 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av genomgång hos Sangtec 7 oktober 1975.
- 17 Bonnier, Albert jr, Sammanfattning av genomgång hos Sangtec 7 oktober 1975.
- 18 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 9 mars 1978 samt 15 juni 1979.
- 19 PM. Vissa kalkyler angående TPA-testen 31 mars 1978.
- 20 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 9 mars 1978.
- 21 Underlag för brev från Albert Bonnier Jr till Bertil Björklund 1 september 1978.
- 22 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 15 juni 1979.
- 23 Kort sammanfattning av läget beträffande Sangtec och Interlab enligt diskussion mellan Albert Bonnier jr och Ulric von Rosen 29 december 1979.
- 24 Denna fråga hade aktualiserats av Folksam och behandlades bland annat vid Sangtecs styrelsemöte 9 mars 1978.
- 25 Brev från Simon Bonnier till Ulric von Rosen 15 mars 1979.
- 26 Följande synpunkter på TPA-testet bygger på: Utlåtande från Riksföreningen mot cancer över "TPA-metodens värde för diagnostik och kontroll av behandlingseffekter vid cancersjukdomar" 21 juni 1979, Yttrande över TPA-metodens värde för diagnostik och kontroll av behandlingseffekter vid cancersjukdomar av Karolinska Institutet 21 september 1978, Yttrande över TPA-metodens värde för diagnostik och kontroll av behandlingseffekter vid cancersjukdomar av Malmö Allmänna Sjukhus 26 juni 1978, Expertutlåtande rörande TPA metodens värde för diagnostik och kontroll av behandlingseffekter vid cancersjukdomar från Göteborgs Universitet, avd för immunologi 24 juli 1978.
- 27 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 15 juni 1979. I början av 1979 hade Bonnierföretagen och Sangtec fått en förfrågan om man önskade förvärva ett laboratorieföretag i Stockholm – CYT AB. Vid ett besök från Sangtec

- konstaterades att företaget var mycket lönsamt och välskött, men att det inte passade in i en stor koncern som Bonnierföretagen. Företaget var starkt specialiserat och mycket uppbyggt kring personliga kontaktnät. Några direkta samordningsvinster med Sangtec fanns knappast.
- 28 Brev från Albert Bonnier jr till Ulric von Rosen 14 juni 1979.
- 29 Kort sammanfattning av läget beträffande Sangtec och Interlab enligt diskussion mellan Albert Bonnier jr och Ulric von Rosen 29 november 1979.
- 30 Brev från Albert Bonnier jr till Bengt Bodin 19 november 1975.
- 31 PM angående kostnader i anledning av en eventuell avveckling av Bofö's engagemang i TPA-projektet, 31 december 1977.
- 32 Alternativa möjligheter för Sangtec Medical om beslut fattas om nedläggning av TPA-tillverkningen, PM av Ulric von Rosen 11 juni 1979.
- 33 Brev från Albert Bonnier jr till Ulric von Rosen 14 juni 1979.
- 34 Att frågan om Sangtecs nedläggning aktualiserades just under våren 1979 kan förklaras av att Albert Bonnier jr vid handelsbolagets "stämma" i december 1978 utlovat en realistisk bedömning av Sangtecs framtid inom 18 månader. Kritiken mot de stora kostnader som Sangtec ådragit Bonnierföretagen var nämligen skarp från flera av slakten Bonnier, bl a Lukas och Gerard Bonnier.
- 35 Beslutet att godkänna Sangtec som tillverkare av TPA hade föregåtts av ett besök från FDA vid Sangtec under hösten 1980.
- 36 AB Sangtec Medical budget 1982/83.
- 37 AB Sangtec Medical budget 1983, 1985.
- 38 AB Sangtec Medical budget 1980/81.
- 39 Intervju med Lave Fischer 15 december 1998. PM. Way Out om avtalet med Damon 17 oktober 1978. Brev från Ulric von Rosen till Albert Bonnier jr, 17 juni 1980 och 10 december 1980. Brev från Arne Pernell, Folksam till förste byråsekreterare Christer Fagerlund, socialstyrelsen, 22 januari 1980. AB Sangtec Medical, internbokslut 30 april 1980.
- 40 AB Sangtec Medical. Internbokslut 30 april 1980 och 30 april 1982. Brev från Ulric von Rosen till direktör Hans Olov Johansson, Bonnierföretagen 28 augusti 1987. Brev från Albert Bonnier jr till Ulric von Rosen 4 februari 1988.
- 41 Distributörsavtalen var huvudsakligen kortsiktiga och kunde sägas upp inom 6-12 månader. AB Sangtec Medical internbokslut 1982. Bonnier Medical internbokslut 1984. AB Sangtec Medical budget 1986.
- 42 AB Sangtec Medical internbokslut 1997.
- 43 AB Sangtec Medical, budget 1981/82. Intervju med Lave Fischer 15 december 1998.
- 44 PM TPA IRMA Launch Plan, October 1986. Bonnier Medical, budget 1986.
- 45 Relationen mellan Björklund och Sangtec försämrades redan under 1983 i samband med att TPA-testet var färdigställt och marknadsfördes, och då anslagen till Björklunds forskning minskades. Till att börja med stod det inte helt klart att det skulle komma till en direkt brytning mellan Björklund och Bofö. Björklund ställde emellertid krav på förändringar av Sangtecs personalsammansättning och större

makt över Sangtecs verksamhet, vilket inte kunde accepteras. Björklund krävde då att återfå exploateringsrätten till TPA och stämde därför Bonnierföretagen, varpå Bofö stämde Björklund för illojalitet. Under sommaren 1985 drogs denna fråga inför skiljedomsförfarande. Detta blev en långdragen process som slutade i att Bonnierföretagen på alla väsentliga punkter fick rätt.

- 46 Protokoll fört vid budgetmöte för AB Bonnier Medical 29 november 1985.
- 47 AB Sangtec Medical internbokslut 1994. AB Sangtec Medical budget 1989, 1990.
- 48 AB Sangtec Medical budget 1987, 1989. AB Sangtec Medical internbokslut 1989.
- 49 AB Sangtec Medical budget 1992, 1994. AB Sangtec Medical, Market Plan 1996.
- 50 Sangtec Medical budget 1989, 1993, 1997. Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 28 juni 1990, 2 februari 1991.
- 51 Brev från Ulric von Rosen till Albert Bonnier jr 16 juni 1980. AB Sangtec Medical budget 1980/81. AB Sangtec Medical marknadsplan 1981.
- 52 AB Sangtec Medical, internbokslut 1991
- 53 AB Sangtec Medical, internbokslut 1992
- 54 Rapport beträffande samtal med Ulric von Rosen 22 december 1981. Intervju med Ulric von Rosen 4 januari 1999.
- 55 Brev från Albert Bonnier jr till Bertil Björklund 28 juni 1982.
- 56 Kort referat av diskussion mellan Albert Bonnier jr och Ulric von Rosen beträffande Sangtec/Nuclepore 30 juni 1983. Intervju med Ulric von Rosen 4 januari 1999.
- 57 Kort referat av diskussion mellan Albert Bonnier jr och Ulric von Rosen beträffande Sangtec/Nuclepore 30 juni 1983.
- 58 Brev från Ulric von Rosen till Albert Bonnier jr 11 maj 1983. Beträffande kapitalanskaffning (riskkapital) för Sangtec och Medipharm, pm 28 juni 1984.
- 59 Intervju med Ulric von Rosen 4 januari 1999. Brev från Ulric von Rosen till Olle Måberg 2 juni 1987. Hanteringen av Nuclepore var inte helt självklar. Ett alternativ för Bonnierföretag var att förvärva hela företaget. Man bar redan huvudansvaret för bolagets skötsel och borde därför också få möjlighet att lyfta hela vinsten. Ett helägt företag skulle dessutom vara enklare att sälja för Bonnierföretagen när den rätta spekulanten dök upp.
- 60 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 13 januari 1988.
- 61 Olle Jansson, Advokatfirman Cederquist, Sammandrag av joint venture mellan AB Sangtec Medical och Byk Gulden Lomberg Chemische Fabrik GmbH. Intervju med Ulric von Rosen 4 januari 1999.
- 62 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 28 juni 1980.
- 63 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 8 februari 1991.
- 64 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 21 december 1994. Intervju med Ulric von Rosen 4 januari 1999.
- 65 Denna analys bygger på den beskrivning av ägarutövning som görs i Anell, Barbro et al, *Staten som ägare*. Antalet parametrar för att beskriva ägandet har dock begränsats för att anpassas till familjeägda företag.

- 66 Protokoll fört med styrelsen för AB Sangtec Medical 13 januari 1988.
- 67 Denna slutsats drog i vilket fall Ulric von Rosen då han i ett brev till Bertil Björklund 29 juni 1984 redogjorde för Bofös ägaragerande i Sangtec.
- 68 Tillsättandet av Ulric von Rosen som vd för Sangtec 1978, kan ha varit en förutsättning för Bofös fortsatta engagemang i företaget. Se brev från Ulric von Rosen till Bertil Björklund 29 juni 1984.
- 69 Kuuse, Jan (1988) s 159.
- 70 Kuuse, Jan (1988) s 160. Duni kunskap 1995, deltagarhäfte.
- 71 Kuuse, Jan (1988) s 209 ff. Duni kunskap 1995, deltagarhäfte. Namnet Duni skapades av chefredaktören för *Damernas Värld* Mai Santesson som i en pristävling föreslog namnet Duni på de nya tissueservetterna, eftersom de var mjuka som dun.
- 72 Anförande hållet av direktör J H Ihre vid invigningen av AB Åhlén & Åkerlund Förpacknings nya fabriksanläggning i Halmstad den 4 juni 1956. Bonnier, Albert jr, (1985) s 239 f.
- 73 Anförande hållet av direktör J H Ihre vid invigningen av AB Åhlén & Åkerlund Förpacknings nya fabriksanläggning i Halmstad den 4 juni 1956.
- 74 *Sydsvenska dagbladet* 6 juni 1955.
- 75 Anförande hållet av direktör J H Ihre vid invigningen av AB Åhlén & Åkerlund Förpacknings nya fabriksanläggning i Halmstad den 4 juni 1956.
- 76 Albert Bonnier jrs intresse för förpackningsindustrin var sannolikt nära kopplat till släkten Rausing framgångar. I sitt anförande vid invigningen av ÅetÅ Förpacknings nya fabrikslokaler 1956 återkom han vid ett flertal tillfällen till Ruben Rausing industriella fantasi och hans framgångar. Se bokförläggare Albert Bonnier jr tal vid invigningsmiddagen 4 juni 1956.
- 77 Bonnier, Albert jr (1985) s 241.
- 78 Anförande hållet av direktör J H Ihre vid invigningen av AB Åhlén & Åkerlund Förpacknings nya fabriksanläggning i Halmstad den 4 juni 1956. *Hallands Dagblad* 2 april 1957, specialnummer: *Hallands Dagblad* speglar företag i farten.
- 79 *Hallands Dagblad* 20 mars 1959. Hancock, Bill (1977) s 125.
- 80 Bonnier, Albert jr (1985) s 240 f.
- 81 Bonnier, Albert jr, Konfidentiella noteringar från besök i Halmstad den 17 april 1961. Anställningen av civ ing Arne Lundin som vd är något förvånande, eftersom Albert Bonnier jr varit mycket tydlig i sin önskan att anställa en marknadsinriktad civilekonom som chef för ÅetÅ Förpackning. Erik Annergren och Claes af Burén vid Bonnieföretagen hade vid ett besök hos Johnsson Hill AB i Örebro fått kontakt med disponenten Arne Lundin och för Albert Bonnier jr rekommenderat honom som vd till ÅetÅ Förpackning. Intervju med Arne Lundin 30 juni 1999.
- 82 Bonnier, Albert jr, AB Åhlén & Åkerlund Förpackning, 20 november 1962.
- 83 Bonnier, Albert jr, AB Åhlén & Åkerlund Förpackning, 20 november 1962.
- 84 Bonnier, Albert jr, AB Åhlén & Åkerlund Förpackning, 20 november 1962.
- 85 Bonnier, Albert jr, AB Åhlén & Åkerlund Förpackning, 20 november 1962.
- 86 Bonnier, Albert jr, Anteckningar från besök hos AB Åhlén & Åkerlund Förpackning - Sprinter 18 oktober 1965.

- 87 Intervju med Arne Lundin 30 juni 1999. Duni kunskap 1995, deltagarhäfte. *Smålandsposten* 23 januari 1967.
- 88 Bonnier, Albert jr, Anteckningar från besök hos AB Åhlén & Åkerlund Förpackning – Sprinter 18 oktober 1965.
- 89 *Sydsvenska Dagbladet* 11 augusti 1964. *Hallandsposten* 11 augusti 1964. *Hallandsposten* 21 oktober 1965. Bonnier, Albert jr. Anteckningar från besök hos AB Åhlén & Åkerlund Förpackning – Sprinter 18 oktober 1965.
- 90 Bonnier, Albert jr, Iakttagelser vid besök hos Sprinter Pack AB den 8–10 april 1968.
- 91 Lundin, Arne, PM beträffande plastflaska för öl, 30 april 1968. Brev från Albert Bonnier jr till direktör Arne Lundin 8 november 1968.
- 92 Kuuse, Jan (1988) s 229.
- 93 Kuuse, Jan (1988) s 229 ff. Bonnier, Albert jr, Duni Bilå gruppen, 28 maj 1971. *Bofö information* nr 1 1969.
- 94 Duni kunskap 1995, deltagarhäfte.
- 95 Bonnier, Albert jr, Minnesanteckningar från diskussion med direktör Arne Lundin den 19.11.1969.
- 96 AB Bonnierföretagen, presskommunike den 28 januari 1970.
- 97 Bonnier, Albert jr, Duni Bilå gruppen, 28 maj 1971.
- 98 Bonnier, Albert jr, Duni Bilå gruppen, 28 maj 1971. Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin 14 september 1971.
- 99 Bonnier, Albert jr, Duni-Bilå gruppen, 28 maj 1971.
- 100 Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin 14 september 1971.
- 10 Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin 14 september 1971.
- 102 Protokoll fört vid sammanträde på Bonnierföretagen 15 januari 1974 angående Duni Bilå AB
- 103 *Hallandsposten* 18 mars 1974. Protokoll fört vid sammanträde på Bonnierföretagen den 15 januari 1974 angående Duni Bilå AB.
- 104 Bonnier, Albert jr, Duni – Bilå – Sprinter, reflektioner i juli 1973.
- 105 Bonnier, Albert jr, Monoservizio, 12 januari 1975.
- 106 Bonnier, Albert jr, Monoservizio, 12 januari 1975.
- 107 Cederquist advokatkontor dossier 389, Överlåtelse av aktierna i Monoservizio, Bibo Spa. Brev från Simon Bonnier till Bofös direktion och Arne Lundin 18 juni 1975. Anteckningar från sammanträde angående Monoservizio den 6 augusti 1975.
- 108 Bonnier, Albert jr, Monoservizio – anteckningar efter diskussion den 24 oktober 1975, 27 oktober 1975.
- 109 Bonnier, Albert jr, Monoservizio – anteckningar efter diskussion den 24 oktober 1975, 27 oktober 1975.
- 110 Bonnier, Albert jr, Monoservizio – anteckningar efter diskussion den 24 oktober 1975, 27 oktober 1975.
- 111 Cederquist advokatkontor dossier 389, Överlåtelse av aktierna i Monoservizio,

- Bibo Spa. Intervju med Hans Jacob Bonnier 25 november 1999.
- 112 Intervju med Gösta Fransson 3 augusti 2000.
- 113 Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin den 27 mars 1974.
- 114 Intervju med Arne Lundin 30 juni 1999. Bonnier, Albert jr, Duni – Bilå – Sprinter, reflektioner i juli 1973.
- 115 Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin 24 april 1975.
- 116 Kjellqvist, S-O., P-divisionen, kommentar till tertialbokslut 1982.12.31. Protokoll från informationsmöte angående Duni den 2 december 1982 på Torsgatan. Noteringar från informationsmöte angående Duni Bilå den 19 oktober 1983 på Torsgatan 21.
- 117 Grafoprint årsredovisning 1982.
- 118 Grafoprint årsredovisning 1979.
- 119 Duni AB årsredovisningar 1988 och 1989.
- 120 Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin 7 april 1975.
- 121 Protokoll från informationsmöte angående Duni Bilå den 10 mars 1983 samt 27 maj 1983 på Torsgatan 21. Protokoll fört vid sammanträde med styrelsen för Duni AB i Stockholm den 20 oktober 1987.
- 122 Intervju med Gösta Fransson 3 augusti 2000.
- 123 Intervju med Arne Lundin den 30 juni 1999. Intervju med Lennart Almqvist den 30 juni 1999. *Bofö information* nr 4 1970.
- 124 Intervju med Arne Lundin den 30 juni 1999.
- 125 Intervju med Lennart Almqvist den 30 juni 1999.
- 126 Intervju med Arne Lundin den 30 juni 1999. Intervju med Lennart Almqvist den 30 juni 1999.
- 127 *Bofö-Information* nr 11 1965. *Bofö-Information* nr 1 1966.
- 128 Intervju med Arne Lundin den 30 juni 1999.
- 129 *Bofö Information* nr 4 1981, Grafoprint årsredovisning 1978.
- 130 Intervju med Arne Lundin den 30 juni 1999.
- 131 Intervju med Arne Lundin den 30 juni 1999. Årsredovisning för Grafoprint 1980.
- 132 Sammanställning av diverse noteringar efter besök i Brasilien 4/11 – 1/12 1974 av civiling Lennart Pihl. Protokoll från sammanträde angående Duni/Bilå projekt, Brasilien, Stockholm den 31 januari 1975.
- 133 Grafoprint årsredovisningar 1979, 1982 och 1986.
- 134 Minnesanteckningar förda vid informationsmöte ang. Duni Bilå AB den 28 oktober 1982 på Torsgatan. PM: Egentillverkning av ljus, 30 november 1982. Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin 14 december 1982.
- 135 Duni Bilå AB Meddelande rörande förvärvet av Delsbo ljusfabrik. *Aktuellt från Bonnierföretagen* nr 1 1984.
- 136 Analys av samarbetsmöjligheter Hammarplast – Duni Bilå 27 maj 1986. Protokoll fört vid sammanträde med styrelserna för Duni AB och Duni Bilå AB i Stockholm

den 12 december 1988.

- 137 *Hallandsposten* 30 december 1981. Duni AB årsredovisning 1981, Intervju med Conny Karlsson 2 juli 1999.
- 138 Stenqvistgruppen såldes till EQT Scandinavia I som redan var hälftenägaren i Dunikoncernen och hygienverksamheten såldes till delar av den egna företagsledningen. Duni AB årsredovisningar 1995 och 1998.
- 139 Duni AB årsredovisningar 1997 och 1998.
- 140 Duni AB årsredovisning 1998. Intervju med Conny Karlsson 2 juli 1999.
- 141 Moderbolaget Duni Holding AB bildades i och med att Scandinavian Equity Partners Ltd gick in som hälftenägare av Duni vid sidan om Tidnings AB Marieberg.
- 142 Brev från Albert Bonnier jr till Arne Lundin, 26 mars 1974.
- 143 Intervju med Arne Lundin 30 juni 1999.
- 144 Intervju med Arne Lundin 30 juni 1999, intervju med Conny Karlsson 2 juli 1999.

Del V FAMILJEFÖRETAGANDETS MÖJLIGHETER OCH PROBLEM – BONNIERFÖRETAGEN 1953 – 1989

- 1 För närmare information om forskning kring familjeföretagande se Sharma, Pramodite et al (1996).
- 2 Hur olika aktörer kunnat påverka utvecklingen av familjeföretag finns bland annat översiktligt diskuterat i Gersick, Kelin et al, (1997) s 4 ff.
- 3 Bourdieu, Pierre (1994), s 206 f.
- 4 Bourdieu, Pierre (1994), s 156 f.
- 5 Bonnier, Albert jr, Albert Bonniers Förlags målsättning, 1 november 1970.
- 6 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier 7 oktober 1960. Betydelsen av namnet Bonnier diskuteras också av Karlsson Stider, Annelie (2000).
- 7 Bonnier, Albert jr, Albert Bonniers Förlags målsättning, 1 november 1970.
- 8 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier 9 december 1986.
- 9 Edvardsson, Cordelia, Dagbok med Albert Bonnier 1967.
- 10 Nilsson, Tore (1989).
- 11 Intervju med Carl-Johan Bonnier den 23 augusti 2000.
- 12 *Fortune* 4 augusti 1986.
- 13 Bonnier, Albert jr, Förutsättningar för diskussion om Bofös inriktning 8 mars 1983.
- 14 Intervju med Olle Måberg den 23 augusti 2000.
- 15 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier 3 oktober 1986.
- 16 Brev från Albert Bonnier jr till Gerard Bonnier, 9 december 1986.
- 17 Gersick, Kelin et al, (1997) s 57-100.
- 18 Bonnier, Albert jr, Bonnierföretagen, familjeföretag, odaterad sannolikt 1986.

- 19 Bonnier, Albert jr, Bonnierföretagen, familjeföretag, odaterad sannolikt 1986.
- 20 Bonnier, Albert jr, Bonnierföretagen, familjeföretag, odaterad sannolikt 1986.
- 21 Bonnier, Albert jr, Bonnierföretagen, familjeföretag, odaterad sannolikt 1986.
- 22 För närmare information om släkten Bonniers relation till *Dagens Nyheter* se Nyberg, Daniel (1999).
- 23 För en utförlig diskussion rörande relationen mellan Släkten Bonnier och *Dagens Nyheter*-koncernen se Daniel Nybergs kommande avhandling *Studier i tidnings-ekonomi* (kommande 2001).
- 24 Edvardsson, Cordelia, Dagbok med Albert Bonnier 1967.
- 25 Intervju med Simon Bonnier 23 augusti 2000.

Del VI EPILOG

- 1 Intervju med Carl-Johan Bonnier den 10 december 1999.
- 2 Intervju med Carl-Johan Bonnier den 10 december 1999.
- 3 Intervju med Carl-Johan Bonnier den 10 december 1999.
- 4 Intervju med Carl-Johan Bonnier den 10 december 1999.
- 5 Protokoll från Handelsbolagens styrelse 12 juni 1992.
- 6 Intervju med Carl-Johan Bonnier den 10 december 1999.
- 7 Bonnierföretagen årsredovisning 1994.
- 8 Protokoll från Handelsbolagens styrelse 20 december 1990.
- 9 Protokoll från Handelsbolagens styrelse 23 juni 1993.
- 10 Protokoll från Handelsbolagens styrelse 15 maj 1991.
- 11 Protokoll från Handelsbolagens styrelse 14 september 1992.
- 12 Protokoll från Handelsbolagens styrelse 13 januari 1993.
- 13 Bonnierföretagen årsredovisningar 1992-1996.
- 14 Bonnierföretagen årsredovisningar 1994-1997.
- 15 Protokoll fört vid delägmöte i Handelsbolagen 11 maj 1989. Protokoll från Handelsbolagens styrelse 14 maj 1993.
- 16 Intervju med Carl-Johan Bonnier 23 augusti 2000. Måberg, Olle, Bonnierföretagen - Marieberg, konfidentiellt PM 23 februari 1993.
- 17 Intervju med Carl-Johan Bonnier 23 augusti 2000. Måberg, Olle, Bonnierföretagen - Marieberg, konfidentiellt PM 23 februari 1993.
- 18 Måberg, Olle, Bonnierföretagen - Marieberg, konfidentiellt PM 23 februari 1993.
- 19 Intervju med Carl-Johan Bonnier 23 augusti 2000.
- 20 Intervju med Carl-Johan Bonnier den 10 december 1999.
- 21 Protokoll från Handelsbolagens styrelse 2 december 1991 och 12 juni 1992.
- 22 Bonnierföretagen årsredovisningar 1993-1997, Bonnier AB årsredovisning 1999.

REFERENSER

Otryckta Källor

Cederquist advokatbyrå:

Dossierer över Bonnierföretagen.

Företagsminnen Stockholm:

Bonnierföretagen, Åhlén & Åkerlunds Förlags AB/Bonniers Tidskriftsförlag AB,
Handelsbolaget med Firma Albert Bonnier och Åhlén & Åkerlund Förlag,
Lukas Bonnier arkiv.

Sangtec Medical. Ulric von Rosens arkiv:

Korrespondens och internbokslut vid Sangtec Medical.

Stockholms Enskilda Banks arkiv, Stockholm:

Dossierer över Bonnierföretagen.

Albert Bonniers Förlag arkiv:

Korrespondens, utredningar och bokslut,
Bonnierförlagen Förlagskatalog, intranet 1974–78.

Årsredovisningar

AB Bonnier 1998–99.

AB Bonnierföretagen 1952–1997.

Duni AB 1987–1998.

AB Duni-Bilå 1971/72–1974/75.

AB Grafoprint 1975/76–1986.

Andra tryckta källor

SFS 1955:183, Lag om bankrörelse.

SFS 1975:1385, Aktiebolagslag.

SFS 1976:580, Lag om medbestämmande i arbetslivet.

Svenska Aktiebolag 1959/60 1964/65.

Tidningar och tidskrifter

Affärsvärlden.

Aftontidningen.

Aktuellt från Bonnierföretagen.

Bofö Information.

Bofönytt.

Bonnierforum.

Bonnier Information.

Då & Då.

Fortune.

Göteborgs-Posten.

Hallands Dagblad.

Hallandsposten.

Journal Do Rio de Janeiro.

Smålandsposten.

Svenska Dagbladet.

Svensk farmaceutisk tidskrift.

Sydsvenska Dagbladet.

Litteratur

- Anell, Barbro, Eliasson, Gunnar, Henning, Roger, Hägg, Ingemund & Larsson, Mats (1992), *Staten som ägare*. Stockholm SNS Förlag.
- Bohlins auktoriserade revisorer, *Utredning angående Grafoprint aktiebolag Hasselfors under fyra sekel. Boken om företaget Hasselfors* (1995), Hasselfors.
- Bonnier, Albert jr (1985), *Personligt. Sett, hört och tänkt av Albert Bonnier jr*. Stockholm Bonnier.
- Bonniers förlagskataloger 1953–1973.
- Bourdieu, Pierre (1994) *Kultursociologiska texter*. Stockholm Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Broman, Sven (1993), *Det handlar om kärlek ... och sensationer*. Stockholm Wahlström & Widstrand.
- Business History*, no 4 October 1994.
- Chandler, Alfred (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge Massachusetts, London England, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Duni Kunskap* 1995, deltagarhäfte.
- Gedin, Per (1999), *Förläggarliv*. Stockholm Albert Bonnier Förlag.
- Gersick, Kelin, Davis, John, Hampton, Marion McCollom & Lansberg, Ivan (1997), *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Boston Mass Harvard Business School Press.
- Hancock, Bill (1977), *Abbe och Bonnier. Ett porträtt av Bonnierföretagen*. Stockholm Bonniers Grafiska Industrier AB.
- Karlsson Stider, Annelie (2000), *Familjen & firman*. Stockholm EFI.
- Kuuse, Jan (1988), *Billingsfors. Ett dalsländskt bruk under 250 år 1738–1988*. Billingsfors.
- Lindgren, Håkan (1988), *Bank, investmentbolag, bankirfirma. Stockholms Enskilda Bank 1924–1945*. Stockholm EHF.
- Lindgren, Håkan (1994), *Aktivt ägande. Investor under växlande konjunkturer*. Stockholm EHF.
- Moberg, Rune (1987) *Abbe – tidningsmannen, Några ögonblicksbilder av Albert Bonnier jr och Åhlén & Åkerlunds Förlag*. Stockholm Å&Å Förlag.
- Nilsson, Tore (1989) *Gerard Bonnier, 40-talist, kapitalist, humanist*. Stockholm Stencil.
- Nyberg, Daniel (1999) *Stockholms dagstidningsmarknad. Marknadens utveckling och tidningarnas konkurrensvillkor 1953–1988*. Stockholm EHF stencil.
- Nyberg, Daniel (kommande 2001) *Studier i tidningsekonomi*. Stockholm.
- Peterson, Bo (1998), *Pan på Riddarholmen. Norstedts 1910–1973*. Stockholm Norstedts Förlag.
- Rydén, Bengt (1971), *Fusioner i svensk industri. En kartläggning och orsaksanalys av svenska industriföretags fusionsverksamhet 1946–69*. Stockholm IUI.
- Sharma, Pramodita, Chrisman, James & Chua, Jess (1996), *A Review and Annotated Bib-*

liography of Family Business Studies. Boston/Dordrecht/London Klüwer Academic Publishers.

Sigfridsson, Sigge (1995), *Boken om Bonniers*. Stockholm Wiking & Jonsson.

SOU 1988:38 *Bilaga 7 Ägande och inflytande i svenskt näringsliv*. Stockholm Allmänna Förlaget.

SOU 1989:73 *TV-politiken*. Stockholm Allmänna Förlaget.

SOU 1990:1. *Betänkande från ägarutredningen*. Stockholm Allmänna Förlaget.

Zetterstad, Ebbe (1990), *Serietidningens historia* (otryckt manus)

Intervjuer

Almqvist, Lennart.

Bonnier, Birgit.

Bonnier, Carl-Johan.

Bonnier, Eva.

Bonnier, Hans-Jacob.

Bonnier, Karl-Otto.

Bonnier, Johan.

Bonnier, Jytte.

Bonnier, Lukas.

Bonnier, Pontus.

Bonnier, Simon.

Bonnier, Tomas.

Ekström, Torsten.

Elinder, Rickard.

Fischer, Lave.

Fransson, Gösta.

Holmertz, Lars-Erik.

Ihre, Holger.

Johansson, Hans-Olov.

Karlsson, Conny.

Lagerström, Kaj.

Lidbeck, Axel.

Lundin, Arne.

Måberg, Olle.

Nylander, Gert.

Nyrén, Jonas.

von Platen, Gustaf.

von Rosen, Ulric.

de Verdier, Jan.

BILDKÄLLOR

Del I

- s.10 IMS
- s.18 DN, Roland Jansson
- s.21 Lennart Nilsson
- s.26 Ateljé Ugglå
- s.34 Scanpix, Tomas Oneborg
- s.40 Kamreabild, Ronny Karlsson
- s.50 Anders Engman
- s.55 Anders Engman
- s.58 Kamerabild, Lasse Eklöf
- s.64 Pressens Bild, Fredrik Funck

Del II

- s.80 Företagsminnen
- s.85 Anders Engman
- s.92 Kamerabild, Björn Larsson Ask
- s.103 Duni AB
- s.108 Anders Engman
- s.112 Kamerabild, Michael Brannäs
- s.115 Anders Engman
- s.120 IMS
- s.122 Jörgens Foto, Ulf Bengtsson
- s.124 Företagsminnen
- s.128 Företagsminnen
- s.132 Kamerabild, Christer Kindahl
- s.136 Kamerabild, Björn Larsson Ask
- s.140 Presstop Foto AB, Harry Mann
- s.142 Helsingborgs-Bild, Hacke Anderson
- s.144 Bildbyrå, Peter Krüger
- s.146 Yves Ryncki, Lausanne
- s.153 Lennart Nilsson
- s.158 Bonniers arkiv
- s.161 DN, Roland Jansson
- s.163 Kamerabild, Michael Brannäs
- s.166 Anders Engman
- s.176 Kamerabild, Ronny Karlsson

Del III

- s.211 Företagsminnen
- s.221 Werft Nobiskrug

- s.226 Kamerabild, Ronny Karlsson
- s.237 Företagsminnen
- s.240 Dagens Industri, Ronny Karlsson
- s.242 Kamerabild, Per Åke Uddman.
- s.245 Kamerabild, Claes-Göran Flinck
- s.246 Kamerabild, Ronny Karlsson
- s.248 Dagens Industri, Ronny Karlsson
- s.250 Ronny Karlsson
- s.254 Micke Lundström
- s.258 Kamerabild, Per-Åke Uddman

Del IV

- s.269
- s.276 Kamerabild, Ronny Karlsson
- s.280 Kamerabild, Ronny Karlsson
- s.283 Dagens Industri, Ronny Karlsson
- s.290 Kamerabild, Lasse Eklöf
- s.298 Kamerabild, Michael Brannäs
- s.301 Kamerabild, Ove Wallin
- s.304 Kamerabild, Ove Wallin
- s.308 Jörgens Foto, Jesper Andersson
- s.313 Företagsminnen
- s.318 Företagsminnen
- s.322 Fabian Björnstierna
- s.326 Helsingborgs-Bild, Hacke Andersson

Del V

- s.340 Företagsminnen
- s.343 Kamerabild, Björn Larsson Ask
- s.346 Kamerabild, Björn Larsson Ask
- s.350 Kamerabild, Björn Larsson Ask

Del VI

- s.362 Dagens Industri, Ronny Karlsson
- s.365 Pressens Bild, Folke Hellberg

FIGURER OCH TABELLER

- Figur I:1** Ättlingar till Karl Otto Bonnier, aktiva släktmedlemmar i Bonnierkoncernen vid Bonnierföretagens bildande
- Figur I:2** Bonnierkoncernens struktur 1951
- Figur I:3** Bonnierkoncernens struktur 1953
- Figur I:4** Bonnierkoncernens uppbyggnad efter tranche II
- Figur I:5** Bonnierkoncernens uppbyggnad efter tranche III
- Figur I:6** Bonnierkoncernens planerade uppbyggnad efter börsintroduktion
- Figur I:7** Relationen mellan Bonnierkoncernens ägare och ledning vid 1980-talets början
- Figur I:8** Bonnierkoncernens organisation efter "Limpan" 1983
- Figur I:9** Bonnierkoncernens struktur 1999
- Figur II:1** Bonnierföretagens likviditet 1953–1978
- Figur II:2** Bonnierföretagens likvida tillgångar och checkräkningskredit 1953–1978
- Tabell II:1** Bonnierföretagen 1977/78
- Figur II:3** Bokförlagets utgivning av nyutgåvor och nytryck 1953–1978
- Tabell II:2** Bokförlagets försäljning för budgetåren 1973/74 och 1977/78
- Tabell II:3** Å&Ås svenska och utländska verksamhet 1977/78
- Figur II:4** Bonnierföretagens portfölj av börsnoterade aktier 1953–1978
- Figur II:5** Bonnierföretagens portfölj av börsnoterade aktier, fördelad på antal företag
- Tabell II:4** Bonnierföretagens fem största aktieinnehav 1953–1978
- Figur II:6** De fem största företagsplaceringarnas relativa andel 1953–1978
- Figur II:7** Bonnierföretagens kort- och långsiktiga upplåning 1953–1978
- Tabell II:5** Bofös allmänna förvaltningskostnader
- Figur II:8** Resultat före skatt och bokslutsdispositioner 1953–1978
- Tabell II:6** Bonnierföretagens resultat före skatt och bokslutsdispositioner 1976/77–1977/78
- Figur III:1** Bofös och olika verksamhetsområdets resultat 1978/79–1989
- Tabell III:1** Företags- och industridivisionernas ekonomiska resultat 1978/79–1989
- Figur III:2** Bonnierföretagens soliditet 1978/79–1989
- Tabell III:2** Solna Offsets resultat efter finansiella intäker och kostnader 1977–1989
- Tabell III:3** Sålida tidningsexemplar i miljoner per helår 1972, 1978, 1981
- Tabell III:4** SFs omsättning och resultat efter finansnetto
- Tabell IV:1** Sangtecs rörelseresultat 1975–1980
- Figur IV:1** TPA-försäljning fördelad på marknader
- Tabell IV:2** Sangtecs fakturering fördelad på varugrupper
- Figur IV:2** Sangtecs kostnadsutveckling 1980–1997
- Figur IV:3** Sangtecs resultat före bokslutsdispositioner 1975/76–1993
- Tabell IV:3** Duni Bilås försäljningsbolag och tillverkningsbolag verksamma på 1980-talet
- Figur IV:4** Duni AB:s försäljning fördelad på marknader 1988
- Figur IV:5** Dunis företagsköp 1962–1998
- Figur IV:6** Antal anställda i Dunikoncernen 1972/73–1998
- Figur IV:7** Dunikoncernens fakturering 1972/73–1998
- Figur IV:8** Dunikoncernens resultat före skatt och bokslutsdispositioner 1972/73–1998
- Figur V:1** Bonnierföretagens maktrelationer
- Figur VI:** Bonnier ABs företag 1999
- Tabell VI:1** Bonnierföretagens/Bonnier ABs resultat efter finansiella poster

APPENDIX: FÖRETAGSAKTA OCH KONCERNSTRUKTUR

Viktiga händelser: Billingsforskoncernen

- 1949 *Dagens Nyheter* förvärvar Billingsforskoncernen med kraftpappersbruk i Billingsfors samt finpappersbruk i Långed och Skåpafors. Sven Wennberg tillträder som disponent och vd för koncernen.
- 1951 Åhlén & Åkerlund köper Billingsforskoncernen från *Dagens Nyheter*. Billingsforskoncernen visar kraftigt stegrad vinst på grund av Koreakriget.
- 1957 Varumärket Duni lanseras med stödannonsering i Å&Ås tidskrifter.
- 1958 Arbetet med att utveckla och specialisera produktionen inleds. Plissébägartillverkningen flyttas från Långed till Halmstad.
- 1960 Munters wellpappfabrik i Gävle förvärvas.
- 1962 En wellpappfabrik i Eslöv startas.
- 1963 Ett särskilt utvecklingslaboratorium för koncernen startas i Billingsfors med Lennart Pihl och Ingemar Olsson.
- 1964-67 Skåpafors produktionsapparat moderniseras.
- 1965 Förenade Well bildas med fabriker i Eslöv, Gävle och Billingsfors. Göran Forsell ersätter Sven Wennberg som vd.
- 1966 Ågarna fattar beslut om nedläggning av finpappersbruket i Långed.
- 1967 Sågverket i Skåpafors säljs till Skogsägarrörelsen. Förenade Well säljs till ASSI.
- 1970 Tillverkningen av tissue i Skåpafors (Duni) slås samman med produktionen av engångsmaterial vid Bilå Cup i Halmstad till Duni Bilå. Jan de Verdier ersätter Göran Forsell som vd.
- 1971 Stort investeringsprogram inleds för att utveckla rörelsen i Billingsfors.
- 1973 Arbetet med att finna en köpare till Billingsforsgruppen inleds.
- 1974 Clas Reuterskiöld ersätter Jan de Verdier som vd.
- 1977 Billingsforskoncernen ingår i Grafoprint vid börsnoteringen, men säljs senare under året till Vänerskog.

Viktiga händelser: Å&Å Förpackning/Duni Bilå/ Duni

- 1951 Förpackningsföretaget Bok & Kartong flyttar från Tannefors/Linköping till Ved-dige och etableras under namnet Åhlén & Åkerlund Förpacknings AB.
- 1956 Å&Å Förpackning flyttar till nybyggda lokaler i Halmstad.
- 1958 Tillverkningen av plissébägar flyttas från Långedsviken till Å&Å Förpackning.
- 1962 Bilå Cup bildas för tillverkning och marknadsföring av engångsbägar och tall-rikar.
- 1963 Arne Lundin ersätter Holger Ihre som vd för Å&Å Förpackning.
- 1965 Det nya tissuematerialet Dunicel presenteras.
- 1966 Å&Å Förpackning byter namn till Sprinter Pack AB. Tillverkning av plastbägar inleds.
- 1967 Företaget Plastemballage i Gränna, som bland annat tillverkar bestick och kaffekoppar, förvärvas.
- 1970 Tillverkning av engångsmaterial vid Bilå Cup slås samman med tissueproduktionen vid Skåpafors och bildar företaget Duni Bilå AB.
- 1971 Sprinter Pack inordnas som dotterbolag under Duni Bilå AB.
- 1973 Den italienska fabriken för engångsmaterial Monoservizio samt den danska ljustillverkaren Asp & Holmblad förvärvas.
- 1975 Läskedryckstillverkaren Kais AB förvärvas.
- 1976 Monoservizio avyttras efter stora förluster.
- 1976-77 Duni Bilå förs till Grafoprint-koncernen och börsintroduceras under våren 1977.

- 1977-87 Duni Bilå bidrar genom koncernbidrag till finansiering av Solna Offsets verksamhet. Dunis internationella marknad utvecklas.
- 1982 Den nya tissuen Dunilin med linneliknande karaktär, som utvecklats vid Långed, presenteras. Jihå plast och Långedsverken med tillverkning av plastbehandlat papper förvärvas.
- 1983 Den danska servettillverkaren Scan Serviet förvärvas.
- 1984 Delsbo Ljusfabrik och det amerikanska företaget Argus Paper Specialities förvärvas.
- 1985 Dunisilk som tagits fram vid Skåpafors presenteras.
- 1986 Det brittiska företaget N L Whittaker förvärvas. Via Bonnierföretagen förvärvas Hammarplast, tänkt som framtida komplement till Duni Bilås engångsprodukter.
- 1987 Nils Johan-koncernen förvärvas.
- 1988 Hammarplastgruppen med Nils Johan säljs till den finska Hackmankoncernen. Tielman pappersindustri förvärvas.
- 1989 Conny Karlsson ersätter Arne Lundin som vd. Marieberg köper Dunikoncernen.
- 1990 Företag förvärvas i Norge, Spanien, Benelux och Frankrike. Den svenska Finess-koncernen köps från Stora.
- 1991-98 Företag förvärvas i Finland, Österrike, Norge och Storbritannien.

Viktiga händelser: Printing Equipment/Solna Offset

- 1946 Företaget etableras och inleder tillverkningen av arkpressen Chief 24.
- ca 1950 Utvecklingen av rullpressar inleds.
- 1950- Försök med diversifiering av företagets verksamhet genomförs med negativt resultat.
- 1967 Nytt produktprogram med sex offsetmaskiner presenteras.
- 1973 Nya fabrikslokaler invigs i Sollentuna.
- 1975 Fabriken i Sollentuna förstörs till stora delar av en brand.
- 1977 Grafoprint i vilket Solna Offset ingår börsnoteras, med Bonnierföretagen som huvudägare. Ulf af Trolle tillträder som styrelseordförande för Grafoprint.
- 1978 Den brittiska tryckpresstillverkaren T C Thompson & Son Ltd förvärvas, vilket tillför Solna Offset en typ av arkpress man tidigare inte haft.
- 1979 Solna Offset inleder en period av sex förlustår.
- 1980 Solna Offsets vd Bengt Frid lämnar sin post. Den amerikanska rulloffsetstillverkaren King Press förvärvas.
- 1982 Solna Offsets brittiska dotterbolag säljs.
- 1983 Solna Offsets lokaler och utrustning i Häggvik/Sollentuna säljs till Proventus-koncernen/BGB, men hyrs och leasas åter av Solna Offset.
- 1984 Förhandlingar om en försäljning av hela Solna Offsetkoncernen till Proventus-koncernen inleds men strandar.
- 1985 Diskussioner förs med det amerikanska företaget AM International Inc om ett köp av Solnas arkpresstillverkning, men dessa leder inte till något resultat. Bonnierföretagen förvärvar i stället Solna Offset och inleder en omstrukturering av verksamheten med stora kostnader som följd.
- 1989 Solna rullpresstillverkning - Solna Web - säljs till det amerikanska företaget Publishers Equipment Corp (PEC)
- 1990 Solnas styrelseordförande Björn Nordstrand och tre anställda förvärvar den kvarvarande tillverkning - 24/25 tums arkpress - vid Solna Offset.

Viktiga händelser: Cirrus/Overman

- 1953 Tillverkning av skumgummimadrasser inleds vid Henriksdals Gummifabrik.
- 1958 Tillverkningen av Cirrus-madrassen flyttar till Tranås Gummifabrik AB.

- 1959 Skumplasttillverkaren Nordiska Gummifabriks AB Overman förvärvas.
- 1960 Tillverkning av möbelstommar inleds i Tranås.
- 1964 Möbelföretaget Overman etableras. Carl-Eric Klote tillträder som vd.
- 1965 Tillverkning av möbelstommar inleds i Västtyskland.
- 1966 Tillverkning av Overmans produkter på den amerikanska marknaden inleds.
- 1974 Cirrus och Overman slås samman.
- 1977 Källbo Möbler förvärvas. Jan Vesterlund tillträder som vd efter Carl-Eric Klote.
- 1978 Ekonomiska problem vid Overmans möbelfabrik i Tranås leder till ett omfattande rationaliseringsprogram.
- 1979 Bofös Möbeldivision bildas. Overman Contract startas för försäljning av divisionens stoppmöbler, hårdplastprodukter och inredningar för offentlig miljö.
- 1980 Jan Vesterlund avgår som vd och ersätts för en kortare tid av Bertil Grundström och därefter av Stig-Göran Nilsson.
- 1984 Möbelfabriken i Tranås läggs ned.
- 1984 Vävstolsfabriken Glimåkra flyttas till Möbeldivisionen då Frostadivisionen avvecklas.
- 1985 Två danska polyetertillverkare Brdr Foltmar och Metzeler A/S förvärvas. Sélection Pierre Cardin, som tillverkas vid Overmans tyska fabrik, presenteras.
- 1986 Overman USA avvecklas efter omfattande förluster.
- 1987 Stig-Göran Nilsson avgår som vd och ersätts av Bertil Grundström.
- 1988 Banquet AB och Hjortsberga Snickeri och Möbelindustri AB förvärvas.
- 1989 Källbo Möbler försäljs till Scapakoncernen. Bertil Grundström avgår som vd för möbelgruppen. Hjortsberga Snickeri och Möbelindustri avyttras.
- 1990 Sangfab avyttras.
- 1992 Tillverkningen av tvättsvampar avyttras.
- 1993 Overman Contract avyttras.
- 1995 Det tyska madrass- och möbelstoppningstillverkaren Lück förvärvas.
- 1997 Tibro Polyeter AB förvärvas.
- 1998 Vävstolsfabriken Glimåkra avyttras. En ny möbelfabrik, Euroline, startas i Polen.
- 1999 Den tyska Overman-fabriken avvecklas.
- 2000 Möbelteam startar en fabrik i Polen. Cirruskoncernen med Brdr Foltmar, Metzeler-fabrikerna och Tibro Polyeter säljs till den amerikanska polyetertillverkaren Carpenter.

Viktiga händelser: Lion Steamship/Lion Ferry

- 1954 Lion Steamship bildas med Erik Kekonius som chef, som dotterbolag till Bilingsfors.
- 1957 Lionrederiet övertas av Bonnierföretagen.
- 1959 Avtal tecknas med Lion och Århus stad om färjetrafik mellan Halmstad och Århus.
- 1960 Götarederiet arrenderas på tre år.
- 1961 Henrik Meijer ersätter Erik Kekonius som vd för Lion Ferry.
- 1964-74 Rederiets affärsidé bygger på nybyggnad och handel med passagerarfärjor för att skapa avskrivningsunderlag för Bofö.
- 1965 Fraktrederiet avvecklas. Linjen Varberg-Grenå förvärvas (Europafärjan).
- 1973 Oljekrisen inleds och drabbar Lion Ferry i form av ekonomiska problem.
- 1974 Den successiva försäljningen av fartyg inleds för att täcka kostnader.
- 1979 Lion Ferrys vd Henrik Meijer avlider och efterträds av Hans Laurin.
- 1980 Linjen Helsingborg-Grenå med fartyg övertas av DFDS.
- 1981 DFDS övertar Lion Ferrys andel av den nordtyska Prinzenlinjen.
- 1982 *Europafärjan III* säljs till Stena Line.
- 1983 Det färöiska rederiet Smyril Line köper *Gustav Vasa* och Lion Ferry avvecklas.

Viktiga händelser: Källe Regulator/Eur-Control

- 1962 Bonnierföretagen förvärvar 50 procent av Källe Regulator från Torsten Källe.
- 1964 Resterande aktier i Källe Regulator köps in av Bofö. Lars Hedman tillträder som vd efter Bonniers förvärv av Källe Regulator.
- 1966 GST Regeltechnik i Västtyskland förvärvas.
- 1968 Utvecklingsbolaget Inventing, för tillverkning av utrustning för bestrykning av papper, startas.
- 1969 Eur-Control införs som samlande namn på samtliga företag med anknytning till Källe-gruppen.
- 1971 Eur-Control USA startas och handhar bland annat tillverkningen av elektroniska mätinstrument och bestrykningsanläggningar.
- 1976 Tillverkning av tyngre processteknisk utrustning inleds.
- 1978 Jon Ottersen ersätter Lars Hedman som vd.
- 1979 Det amerikanska företaget F P Research Lab Inc som bland annat tillverkar fuktighetsmätare införlivas med Eur-Control USA.
- 1984 Bonnier Technology Group (BTG) skapas som gemensam benämning på Eur-Control och Inventing. Duroblade i Schweiz bildas för att exploatera ny metod för framställning av bestrykningsblad.
- 1986 Norska Gamma Instruments A/S och det amerikanska företaget Dahlgren LAS förvärvas.
- 1987 Inventing fusioneras helt med BTG Källe.
- 1988 Duroblade ingår från januari i BTG-gruppen.
- 1991 BTG med bolagen GST, Eur-Control, Dahlgren LAS och Duroblade säljs till det tyska industrikonglomeratet AGIV.

*Viktiga händelser: Arot/Dentalgruppen**Plastgruppen*

- 1970 Plastföretaget Arot förvärvas av Bonnierföretagen. Björn Nordstrand utses till vd.
- 1972 Urcolo Bandage AB och A/S Damedico förvärvas.
- 1973 Bonnier Hospital Supply bildas som samlande benämning på företagsgruppen.
- 1974 Gislaved Plastindustri förvärvas.
- 1986 Gislaved Plastindustri avyttras.
- 1995 Arot etablerar dotterbolag i Polen.
- 1999 Arot-företagen avyttras.

Dentalgruppen

- 1974 Bonnier Hospital Industries (BHI) etableras.
- 1975 Nordenta i Tyskland startas av Björn Nordstrand och med honom som vd.
- 1978 Promodentaire i Frankrike förvärvas.
- 1980 Kent Dental i Storbritannien och USA förvärvas.
- 1984 Dentaldivisionen, Bonnier Dental Group, bildas med Christan W Jansson som divisionschef.
- 1985 Beauty Direct i USA etableras för försäljningen av hårvårdsprodukter och skönhetspreparat.
- 1987 Det amerikanska tandregleringsföretaget Orthodontic International Services förvärvas.
- 1989 Dansk Nordenta och Scadenta i Norge förvärvas.
- 1990 Promodentaire i Frankrike och Kent Dental i USA säljs.
- 1991 Kent Dental i Storbritannien avyttras.
- 1993 Nordenta i Tyskland, Danska Nordenta och Scadenta i Norge avyttras.

Viktiga händelser: Alga/Frosta fritid

- 1937 Alga köps från Pressbyrån.
- 1966 Per Zachrisson tillträder som vd. Verksamheten i Solna och Säter läggs ned, omstruktureras och flyttas till Vittsjö i Skåne.
- 1973 Fritidskonceptet presenteras.
- 1974 Leksaksgrossisten A Hermele och Haglöfs Ryggsäcksfabrik förvärvas.
- 1975 Glimåkra vävstolsfabrik förvärvas.
- 1978 Per Zachrisson lämnar posten som vd och ersätts av Olof Stenhammar. C O Borgs Textilindustri förvärvas. Alga tar över agenturen för Ataris tv-spel. Frosta Fritid AB bildas som moderbolag för fritidsgruppens företag.
- 1979 Elof Malmberg AB i Gävle förvärvas och Frosta-Gruppen bildas som samlande benämning på Alga, Haglöfs och Glimåkra.
- 1980 Yngve EK AB förvärvas.
- 1982 Alga förlorar agenturen på Monopol.
- 1983 Brio förvärvar Alga, med undantag för Algavision som har agenturen för Atari-spel. Bofö övertar denna agentur som placeras i det nybildade bolaget Vasatronic.
- 1984 Glimåkra vävstolar förs över till Möbeldivisionen och Fritidsdivisionen avvecklas.
- 1987 Yngve EK AB säljs till investmentbolaget Nibbla AB.
- 1988 Frosta Fritid säljs till Hexatrade/Bagherra AB.

Viktiga händelser: Sangtec Medical

- 1950- Bertil Björklund bedriver forskning om cancers uppkomst och möjligheten att 60tal vaccinera mot cancer.
- 1972 Sangtec Medical AB bildas, framför allt genom Albert Bonnier jrs och Bertil Björklunds initiativ för att i första hand utveckla cancertestet TPA för den kommersiella marknaden.
- 1972-78 Tåta byten av verkställande direktör och höga utvecklingskostnader på Sangtec.
- 1975 Distributionsavtal sluts med det amerikanska laboratorieföretaget Damon. Detta ger Damon rätten att marknadsföra och sälja TPA över hela världen med undantag för Skandinavien och östeuropa.
- 1978 Ulric von Rosen tillträder som vd. Ansökan om godkännande av TPA-testet lämnas in till amerikanska FDA. Arbetet med att ta fram en ny metod (RIA) för TPA-testet inleds.
- 1980 Det första RIA-testet för TPA finns klart för försäljning.
- 1982 FDA kräver komplettering av den första ansökan för att godkänna TPA-testet. En ny ansökan lämnas till FDA men även denna kräver komplettering. Damon-avtalets begränsade effekt upphör.
- 1983 Den medicinska divisionen Bonnier Medical, med bland annat Sangtec Medical bildas med Ulric von Rosen som divisionschef.
- 1985 Hans Henriksnäs efterträder Ulric von Rosen som vd för Sangtec Medical.
- Från 86 Försäljningen av TPA-testet utvecklas främst i Japan, Italien och Tyskland. Samtidigt inleds diversifieringen av Sangtecs produktsortiment.
- 1987 Avtalet med Damon upphävs och Sangtec Medical kan fritt marknadsföra och sälja TPA-testet med undantag för den amerikanska marknaden.
- 1989 Sangtec går in som hälftendelägare i distributörsföretaget Malinckrodt. NSE-testet för diagnos och uppföljning av småcellig lungcancer introduceras.
- 1990 Den medicinska divisionen upphör och Ulric von Rosen inträder som arbetande styrelseordförande i Sangtec Medical.
- 1991 Sangtec 100 för att diagnostisera hjärnskador presenteras. Sangtec förvärvar forskarkompetens inom DNA-området från det finska företaget Orion.
- 1995 Avtal om exploatering av DNA-produkter sluts med Hoffman LaRoche.
- 1999 Byk Gulden förvärvar Sangtec Medical.

UPPBYGGANDET AV BONNIERFÖRETAGEN

Denna sammanställning innefattar ett urval av Bonnierföretagens företagsförvärv, egna etableringar samt sålda och avvecklade verksamheter. Samtliga verksamheter har ingått i koncernen som självständiga rörelser eller dotterbolag – det vill säga ägandet har överstigit 50 procent. Utländska försäljningskontor har inte medtagits i sammanställningen, inte heller förändringar i Grafoprint under börsnoteringen (1977–1987).

- Företag bildade inom koncernen
- ▶ Inköpta företag
- Sålda eller avvecklade företag

BD = Bonnier Data
 BDG = Bonnier Dental Group
 BHI = Bonnier Hospital Industries
 Bi = Billingsforskoncernen
 Bo = Bonnierföretagen
 BTG = Bonnier Technology Group
 Du = Dunikoncernen
 Fri = Fritidsgruppen
 GF = Grafisk Färg
 Idab = Industrial Development AB
 Med = Medicinska divisionen
 Möb = Möbelgruppen

Bok = Bokförlagen
 Tid = Tidnings/tidskriftsförlä
 Öm = Övriga media

Industriverksamhet	Till/Från Bofögrupp	Medieverksamhet
1954 Lion Steamship	● Bi	
1955 Frili	▶ Bo	
1958 Interprint Brasilien	● Bo	
1958 Cirrus	● Möb	
1959 Nord Gummi Overman	▶ Möb	
1960 Mibis	▶ Bo	
1960 Grafoprint	● Bo	
1960 Munters Wellpappfarik	▶ Bi	
1960 Grafinen Väri Finland	● GF	
1962 Bilå Cup	● Du	Bok ▶ Wahlström & Widstrand
1963 Idab	● Bo	
1964 BIBO Italien	● Du	Tid ● Specialtidningsförlaget
1964 Skarstedts Kartong	▶ Du	
1964 Källe Regulator	▶ BTG	

Industriverksamhet

1965 Overman Västtyskland	● Möb
1965 Sprinter System	● Du
1965 Processor	● Bo
1965 HG Relay Patent	▶ Bo
1965 Förenade Well	● Bi
1966 GST-Regeltechnik Tyskland	▶ BTG
1967 Frosta gummifabrik	▶ Möb
1967 Sovella Danmark	▶ Möb
1967 Plastemballage	▶ Du
1967 Förenade Well	□ Bi
1968 Inventing	● BTG
1968 Idab USA	● Idab
1968 Overman USA	● Möb
1968 Processor	□ Bo
1969 Bonnier Data	● Bo
1969 Sprinter Pack	Du
1969 Pulsvärme	● Bo
1969 Almerco	● Bo
1969 Plusvärme	▶ Bo
1970 Arot	▶ Bo
1970 Duni Bilå	● Du
1971 Eur-Control USA	● BTG
1971 Pulsvärme	□ Bo
1972 Sangtec Medical	● Med
1972 Urcolo Bandage	▶ BHI
1972 Damedico Danmark	▶ BHI
1972 Mibis	□ Bo
1972 Lagun Pool	● Fri
1973 Monoservizio Italien	▶ Du
1973 Asp & Holmblad Danmark	▶ Du
1974 Gislaveds Plastindustri	▶ BHI
1974 Lagun Pool	□ Fri
1974 Haglöfs Ryggsäcksfabrik	▶ Fri
1974 A. Hermele	▶ Fri
1974 Cirroma	▶ BHI
1974 Bonnier Hospital Industries	● BHI
1975 Nordenta Vert. Tyskland	● BDG
1975 Glimåkra vävstolsfabrik	▶ Fri
1975 Medipharm	▶ Med
1975 Projektus ind prod	● Bo
1975 Kais	▶ Du

Medieverksamhet

Tid ● Fackpressförlaget
Tid ● Kustannus Semic Finland
Tid ● Semic/Nordisk Forlag Norge
Tid ▶ Centerförlaget
Bok ● Bonniers Bokklubb
Bok ● Bokförlaget Robert Larsson
Bok □ Bokförlaget Robert Larsson
Bok □ Bonnier-Biblioteket
Tid ● Jultidningsförlaget
Bok □ Läromedelsförlagen
Bok ● Månadens Bok
Bok ● Underhållningsbokklubben
Bok ● Bonnier Fritid

Industriverksamhet

1976 Viva Cirrus Danmark	□ Möb
1976 Interlab	● Med
1976 Bibo/Monoservizio, Italien	□ Du
1977 Källbo Möbel	► Möb
1977 Stilgruppen med Stilmönster Regment och Martinette	► Bo
1977 Cirrus Norge	● Möb
1977 Grafoprintkoncernen med Billingsfors Bruk Solna Offset och Duni Bilå	□ Bo
1978 C O Borgs Textilindustri	► Fri
1978 Promodentaire Frankrike	► BDG
1978 Frosta Fritid	● Fri
1978 Martinette	□ Bo
1978 Regment	□ Bo
1978 Retab	► Bo
1978 HDV Duty Valves Storbrit.	► BTG
1978 Idab	□ Bo
1978 Pigmenta-gruppen	► GF
1979 Elof Malmberg	► Fri
1979 F P Research Lab USA	► BTG
1979 Overman Contract	● Möb
1980 Yngve Ek	► Fri
1980 Möbelteam	► Möb
1980 Sangfab	► Möb
1980 Kent Dental Supply Co USA	► BDG
1980 Kent Dental Storbritannien	► BDG
1980 Sadolins Färgfabrik	► GF
1981 System Design	► BD
1981 Grafisk Färg-gruppen	□ GF
1981 Kodab	► BD
1982 Projectus ind prod	□ Bo
1982 Retab	□ Bo
1982 Reelltids Data System	► BD
1982 Perry-Frosta	● Möb
1983 Metzeler	► Möb
1983 Alga	□ Fri
1983 Medinvent	● Bo
1983 Lion Ferry	□ Bo
1983 Bonnier Medical	● Med
1983 Vasatronic	● Fri

Medieverksamhet

Tid	● Dagens Industri
Tid	► Editions Lacroix Frankrike
Tid	► Williams Förlag
Bok	● Stora Romanbokklubben
Bok	● Bonnier Juniorförlag
Tid	● Semic International
Tid	● Affärstidningsförlaget
Tid	► Bokman
Bok	● Bokförlaget Alba
Tid	● Semic Holland
Bok	□ Bonnier Fritid
Tid	► Carlsen If Danmark
Tid	► Carlsen If
Tid	► Carlsen If Västtyskland
Bok	● Bonnier Fakta Bokförlag
Bok	□ Bokman
Tid	► Forlaget Børsen Danmark
Tid	● Affärsförlaget Å&Å
Bok	► Kompass Danmark
Bok	► Kompass Norge
Öm	► Svensk Filmindustri
Tid	► Fogtdals Blade Danmark
Öm	● Polar-Bonnier Video

Industriverksamhet

1984 Duroblade Schweiz	● Bo
1984 Medinvent Schweiz	● Bo
1984 Bonnier Software Systems	● BD
1984 Interlab	□ Med
1984 Overman Möbel	□ Möb
1984 Bonnier Technology Group	● BTG
1984 Bonnier Dental Group	● BDG
1984 Vasatronic	□ Fri

1985 Beauty Direct USA	● BDG
1985 PMC-Möbler	► Möb
1985 Brdr Foltmar Danmark	► Möb
1985 Metzeler Danmark	► Möb
1985 Promax	► BD
1985 Bonnier Int Transp Systems	► BD

1986 Gamma Instruments Norge	► BTG
1986 Dahlgren LAS USA	► BTG
1986 Overman USA	□ Möb
1986 Hammarplast	► Bo
1986 Yngve Ek	□ Fri
1986 Gislaved Plastindustri	□ BHI

1987 Orthodontic Int Services USA	► BDG
1987 Nilsjohan	► Bo
1987 Grafoprint	► Bo
med Solna Offset	
Duni Bilå och	
Sprinter Pack	

1988 Hjortsberga Snickeri Möbelind	► Möb
1988 PMC-Möbler	□ Möb
1988 Banquet	► Möb
1988 Frosta Fritid	□ Fri
1988 Hammarplastgruppen	□ Bo
1988 Teda System	► BD
1988 Nucleporé Corp USA	► Med
1988 Tielmans pappersind	► Du

1989 Dansk Nordenta	► BDG
1989 Källbo Möbler	□ Möb
1989 Sprintergruppen	□ Bo
1989 Duni-koncernen	□ Bo
1989 Hjortsberga Snickeri Möbelind	□ Möb
1989 Scadenta Norge	□ BDG
1989 Solna Web	□ Bo
1989 Nuclepore Corp USA	□ Med

1990 Solna Offset	□ Bo
1990 Medipharm	□ Med

Medieverksamhet

Öm	► Europa-Film
Bok	● Bokförlaget Viva
Tid	● Juniorpress Holland
Öm	► Stockholm Film

Bok	► Petra Bokförlag
Tid	► Interpresse Danmark
Öm	● SF Media
Bok	► Kompass Västtyskland

Bok	► Bokgillet
Bok	► Bonnier Papper

Bok	● Bonnier Läromedel
Bok	► Cappelens Forlag Norge
Öm	● Dansk Filmind Danmark
Tid	● Förlags AB BasPress
Tid	► Specialbladforlaget Norge
Öm	► Television Media

Bok	► Fantastic Presenta
Bok	□ Petra Bokförlag
Öm	● SF Norge
Öm	► Mayco Norge
Tid	● Ungdomsförlaget
Tid	● Semic Interprint Ungern
Tid	● Semic Frankrike
Tid	● Satellitserier

Öm	● SF Succé
Tid	► Editions Luq Frankrike
Tid	● Carlsen Forlag Norge
Tid	● Gummerus Carlsen Finland

Bok	● Bonnier Info Services
Bok	● Bokförlaget Eva Bonnier

Industriverksamhet

1990 Kent Dental Supply Co USA ☐ BDG
 1990 Teda System ☐ BD
 1990 Sangfab ☐ Möb
 1990 ADB ledning ☐ BD

1990 Promax Data ☐ BD
 1990 Reelltids Data ☐ BD
 1990 Promodentaire Frankrike ☐ BDG

1991 Bonnier Technology Group ☐ Bo
 med GST
 Eur Control
 Dahlgren LAS
 Gamma Data och
 Duroblade

1991 Kent Dental Storbritannien ☐ BDG

1992 Akvamatik ☒ Möb
 1992 Aktiv Kem ☐ Möb
 1992 GA Svampen ☐ Möb

1993 Nordenta Tyskland ☐ BDG
 1993 Overman Contract ☐ Möb
 1993 Scadenta Norge ☐ BDG
 1993 Dansk Nordenta ☐ BDG

1994 Medinvent ☐ Bo

1995 Lück Tyskland ☒ Möb
 1995 Arot Polen ☒ Bo

Medieverksamhet

Bok ☒ Grøndahl & Søn Norge
 Öm ☒ Scand Music Club
 Tid ☒ Äripäev Estland
 Bok ☒ Lindhardt og Ringhof
 Danmark
 Bok ☒ Bokförl Aventura Norge

Tid ☒ Semic Slovart Slovakien
 Bok ☒ Bokförlaget Trevi
 Bok ☒ Dreyers Forlag Norge
 Öm ☐ SF-Succé

Tid ☒ Dienas Bizness Lettland
 Bok ☒ Cappelens Bokklubb Norge
 Tid ☒ Semic Media Tjeckien

Tid ☒ TM Semic Polen
 Tid ☒ Delovoj Petersburg Ryssland
 Tid ☒ Bonnier Carlsen
 Bok ☒ Bonnier Utbildning
 Tid ☐ Stilmönster

Öm ☒ Radio Megapol
 Öm ☒ Wegelius TV
 Öm ☒ Bonnier Data Media
 Bok ☒ Juridik & Samhälle
 Bok ☒ Litterära Bokklubben
 Bok ☒ Kustannus Kolibri Finland
 Bok ☒ Barnas Egen Bokklubb
 Norge
 Bok ☒ Bonniers Barnbokklubb
 Öm ☒ MailBus Gruppen
 Tid ☒ Semif Ryssland
 Tid ☒ Verslo Zinios Litauen
 Öm ☒ SF Interactive Media
 Öm ☒ Algonet
 Öm ☒ Radio National
 Öm ☒ Den Danske Musikklubb
 Öm ☒ Six börsinfo system
 Öm ☒ Idé-Data

Bok ☒ Piper Verlag Tyskland
 Öm ☒ Findata
 Tid ☒ Globus Communic Spanien
 Bok ☒ Verlag Hoppenstedt
 Tyskland
 Tid ☒ WirtschaftsBlatt Österrike

Industriverksamhet

1996 UAB Vilnius, Litauen ► Möb

1997 Tibro Polyeter ► Möb

1997 Auriga □ Bo

1998 Vävstolsfabriken Glimåkra □ Möb

1998 Euroline Polen ► Möb

1999 Sangtec Medical □ Bo

1999 Overman Tyskland □ Möb

1999 Arot-gruppen □ Bo

2000 Cirruskoncernen □ Möb

med Brdr Foltmar Danmark

Metzler Danmark

Metzler

Tibro Polyeter

2000 Möbelteam Polen ► Möb

2000 Eurocomfort Polen ► Möb

Medieverksamhet

Öm ► Radio Vinyl

Bok ► Tammigruppen Finland

Öm ► HM Informationsgruppen

Bok ► Kabel Verlag Tyskland

Bok ► Malik Verlag Tyskland

Öm ● Bonnier Interaktiv

Öm □ Algonet

Tid □ Info forl Lokalveviseren

Tid ● Puls Biznesu Polen

Tid □ Semic serietidningavd

Bok ● ExLibris Finland

Öm □ SF-Vision

Tid ► Mariebergkoncernen

Bok ► Rebus

Bok ► Taschenbuch Blank
Tyskland

Öm ► LNK TV Litauen

Öm ► Maps Storbritannien

Öm ► Børsdata Danmark

Tid ► Vi i Villa

Öm □ Bonnier Telenor Ftginfo
Norge

Öm ● Bonnier Music Scand

Bok ► Autumn Publ Storbrit.

Tid ► Förl Centrum Danmark

Öm ► F-Film Club Finland

Öm ► F-Music Club Finland

Tid ► AS Diena Lettland

Bok ► Iris Verlag Tyskland

Tid ● Business a m Skottland

Tid □ Public Bonnier Frankrike

Bok ► Kompass Österrike

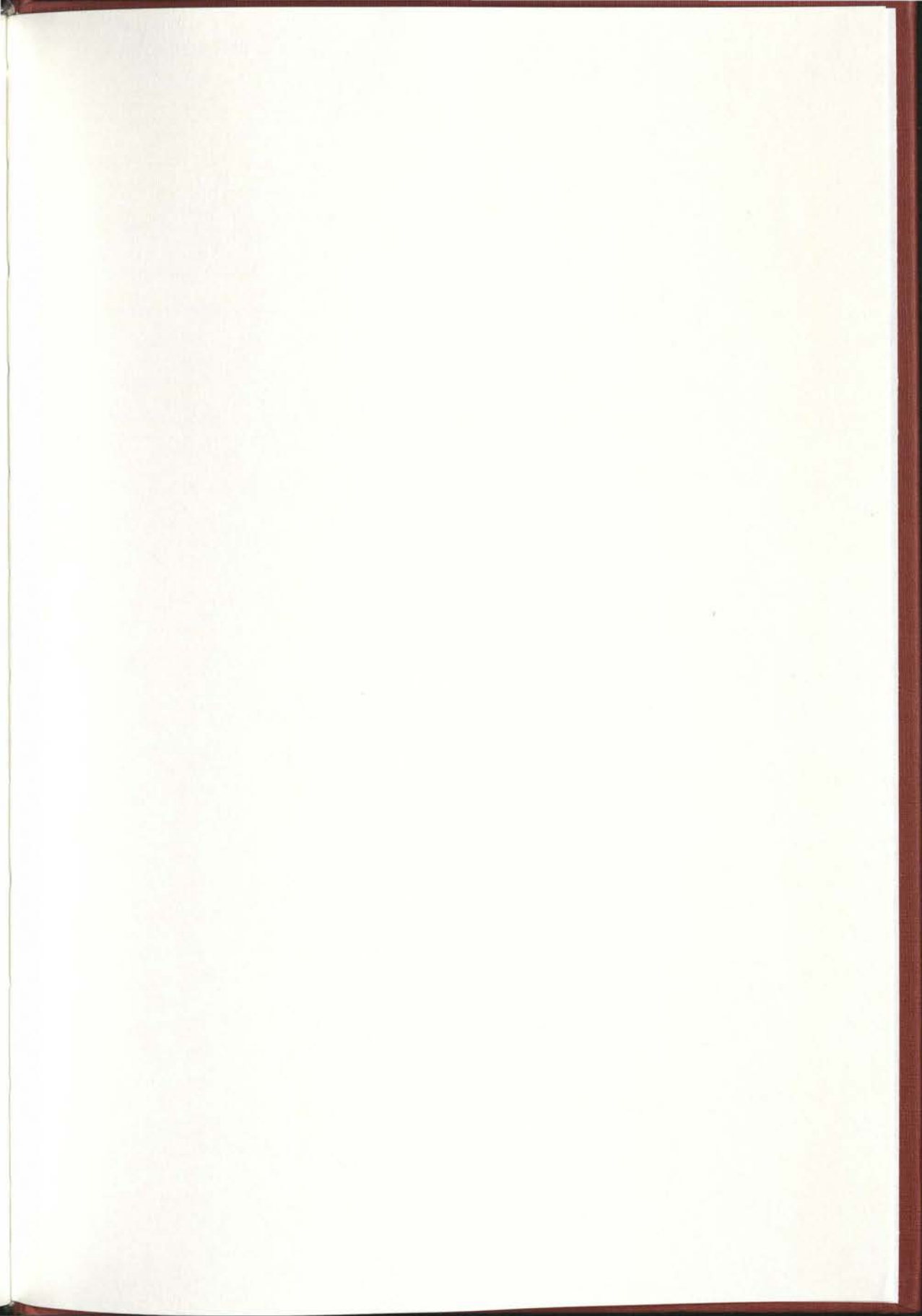
Bok ► ARS-Edition Tyskland

Institutet för Ekonomisk Historisk Forskning vid Handelshögskolan i Stockholm – EHF

I Institutets skriftserie har hittills utkommit:

- | | |
|-----------------------------|--|
| Göran B Nilsson | <i>Banker i brytningstid. A O Wallenberg i svensk bankpolitik 1850–1856 (1981)</i> |
| Jan Glete | <i>ASEA under 100 år, 1883–1983. En studie i ett storföretags organisatoriska, tekniska och ekonomiska utveckling (1983)</i> |
| Torsten Gårdlund | <i>Ett världsföretag växer fram. Alfa Laval 100 år. Del I. Förhistoria och uppbyggnad (1983)</i> |
| Martin Fritz | <i>Ett världsföretag växer fram. Alfa Laval 100 år. Del II. Konsolidering och expansion (1983)</i> |
| Göran B Nilsson | <i>André Oscar Wallenberg. I. Odysseernas år 1816–1856 (1984)</i> |
| Jan Glete | <i>Storföretag i starkström (1984)</i> |
| Ulf Olsson | <i>Bank, familj och företagande. Stockholms Enskilda Bank 1946–1971 (1986)</i> |
| Jan Glete | <i>Ägande och industriell omvandling (1987)</i> |
| Håkan Lindgren | <i>Bank, investmentbolag, bankirfirma. Stockholms Enskilda Bank 1924–1945 (1987)</i> |
| Martin Fritz | <i>Svensk stålindustri under efterkrigstiden. Internationell konkurrens - marknader - försäljning (1988)</i> |
| Jan-Erik Petersson | <i>Från kris till kris. Den svenska stålindustrins omvandling under 1920- och talen (1988)</i> |
| Erik Dahmén (red) | <i>Upplåning och utveckling. Riksgäldskontoret 1789–1989 (1989)</i> |
| Göran B Nilsson | <i>André Oscar Wallenberg. II. Gyllene tider 1856–1866 (1989)</i> |
| Ulf Olsson (red) | <i>Aspekter på FFV (1993)</i> |
| Sven Gerentz | <i>Individer, familjer och block. Köpmän och köpenskap på Gotland 1894–1994 (1994)</i> |
| Göran B Nilsson | <i>André Oscar Wallenberg. III. Ett namn att försvara 1866–1886 (1994)</i> |
| Håkan Lindgren | <i>Aktivt ägande. Investor under växlande konjunkturer (1994)</i> |
| Hans De Geer | <i>Axel Johnson Inc. 1920–1995 (1995)</i> |
| Torsten Carlsson | <i>Skandinaviska Banken i näringsliv och samhälle 1939–1971 (1997)</i> |
| Hans De Geer | <i>Firman. Familj och företagande under 125 år – från A Johnson & Co till Axel Johnson Gruppen (1998)</i> |
| Sven Gerentz & Jan Ottosson | <i>Handel och köpmän i Stockholm under ett sekel (1999)</i> |
| Hans Sjögren | <i>Spelet i Saléninvest. Staten, bankerna, ägarna och ledningen 1973–1997 (1999)</i> |

- Ragnhild Lundström *Bank, industri, utlandsaffärer. Stockholms Enskilda Bank 1910–1924* (1999)
- Lennart Salomonson *Röd koloss på larvfötter. Rysslands ekonomi i skuggan av 1900-talskrigen* (1999)
- Ulf Olsson *Att förvalta sitt pund. Marcus Wallenberg 1899–1982* (2000)





MATS LARSSON,
född 1953, är professor i ekonomisk
historia vid Högskolan i Dalarna och
Uppsala Universitet samt verksam
vid Institutet för Ekonomisk-historisk
forskning, EHF, vid Handelshögskolan
i Stockholm.

Foto Ronny Karlsson

Mats Larsson

Bonniers – en mediefamilj

Förlag, konglomerat och mediekoncern
1953–1990



Bonniers – en mediefamilj

Förlag, konglomerat och mediekoncern 1953–1990

Under senare decennier har forskning om entreprenörskap och familjeföretagande fått ett kraftigt uppsving. I flera avseenden vill denna bok om Bonnierkoncernens utveckling från 1950-talets början till 1990-talets slut utveckla den svenska entreprenörskapsforskningen. Boken handlar inte om entreprenörskap och familjeföretagande i små- eller medelstora företag utan om familjeföretagande i storföretagsform med de särskilda ägar- och styrningsproblem som följer med storleken: Bonnierkoncernen är i dag inte bara Sveriges utan Nordens största medieföretag. I boken fokuseras också på samspelet mellan verksamhetsmål, beslutsprocesser och de restriktioner och möjligheter som omvärldsfaktorerna ställer på företagarkerksamheten: koncernens utveckling får sin förklaring i individens och familjens möjligheter att förverkliga sina mål mot bakgrund av förändrade tekniska, ekonomiska och sociala förutsättningar.

Bonnierkoncernens tidiga historia finns detaljrikt och initierat skildrad i Karl Otto Bonniers fyrbandsverk *Bonniers – En bokhandlarefamilj*, avslutat på 1930-talet. Den tredje generationens patriark slutar sin skildring vid ett skede som skulle visa sig av avgörande betydelse för den vidare utvecklingen av företaget, nämligen förvärvet av Åhlén & Åkerlunds Förlag år 1929. Den gamla bokförlagsverksamheten kom då att vidgas. Under den femte Bonniergenerationens ledare Albert Bonnier jr skapades sedan en ytterligare tillväxt in på industriella områden, väsensskilda från den traditionella förlagsverksamheten. Mot bakgrund av nya ideal och marknadens förändring har sedan Bonnierkoncernen under 1990-talet alltmer återvänt till den dynamiskt föränderliga medieverksamheten.

Historiken vill beskriva de stora linjerna, men också lämna beständiga och sakligt hållbara svar på de frågor som kan vara viktiga för en framtida bedömning av Bonniers verksamhet under ägarfamiljens fjärde, femte och sjätte generationer.

MATS LARSSON



EHF

AB

ISBN 91-0-057541-0

