



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

FEK 581 Kandidatuppsats  
HT – 2002

# Ändrad syn på nepotismens för- och nackdelar?

En jämförande analys av familjerna Bonnier och Aller

Handledare:  
Jan-Inge Lind  
Stein Kleppestø

Författare:  
Thérèse Dyhlén  
Christoffer Ekström  
Agnieszka Skierkowska

## Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Ändrad syn på nepotismens för- och nackdelar? En jämförande analys av familjerna Bonnier och Aller.
Författare:	Thérèse Dyhlén, Christoffer Ekström, Agnieszka Skierkowska
Handledare:	Jan-Inge Lind, Stein Kleppestø
Syfte:	Uppsatsens syfte är att få en klar bild av familjernas syn på nepotism, samt om denna syn har förändrats över tiden och i så fall hur.
Metod:	Vår uppsats är en kvalitativ uppsats av de två fallföretagen, Bonnier AB och Carl Aller Etablissement A/S. Vi har genomfört ett antal intervjuer som vi har relaterat till relevant management litteratur.
Slutsatser:	Vi har funnit att fallföretagen aktivt arbetar med ägarbegreppet och har en syn på nepotismens fördelar såsom; ansvar, engagemang, långsiktighet, förtroende och kunskap, samt på nepotismens nackdelar såsom; favoritism, groupthink och rivalitet. Familjernas syn på nepotism har förändrats från att vara icke-existerande, till att vara medveten om familjeägandets möjligheter och fallgropar.
Nyckelord:	Familjeföretag, Nepotism, Bonnier, Aller.

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1. BAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	5
1.3 PROBLEMFÖRMULERING .....	6
1.4 SYFTE .....	6
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	6
1.6 DISPOSITION .....	7
<b>2. METOD .....</b>	<b>8</b>
2.1 ÖVERGRIPANDE METODANSATS .....	8
2.2 DATAINSAMLING .....	8
2.2.1 Kvalitativ och kvantitativ data.....	9
2.2.2 Primär och sekundär data.....	9
2.3 VAL AV FÖRETAG.....	9
2.4 VÄRDERINGAR – FÖRFATTARNAS UTGÅNGSPUNKTER.....	10
2.5 VALIDITET .....	10
2.6 RELIABILITET.....	10
2.7 VAL AV KÄLLOR .....	11
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>12</b>
3.1 FAMILJEFÖRETAG .....	12
3.1.1 Ägarstadier.....	14
3.1.2 Roller i familjeföretaget .....	15
3.2 LEDNINGSGRUPP .....	16
3.3 STYRELSE .....	17
3.4 FÖRHÅLLANDE FAMILJ – LEDNINGSGRUPP – STYRELSE .....	17
3.5 NEPOTISM .....	18
3.5.1 Definition.....	18
3.5.2 Fördelar med nepotism .....	18
3.5.3 Nackdelar med nepotism .....	22
<b>4. FÖRETAGSPRESENTATION .....</b>	<b>24</b>
4.1 BONNIER AB.....	24
4.1.1 Verksamhet.....	24
4.1.2 Historik.....	25
4.1.3 Värderingar och kultur inom familjen.....	26
4.1.4 Ägarförhållanden och ägarsyn.....	27
4.2 CARL ALLER ETABLISSEMENT A/S .....	28
4.2.1 Historik.....	28
4.2.2 Verksamhet.....	29
4.2.3 Organisationsstruktur .....	30
<b>5. EMPIRI .....</b>	<b>31</b>
5.1 BONNIER.....	31
5.1.1 Inledning.....	31
5.1.2 Förändring över tiden .....	31
5.1.3 För- och nackdelar med aktivt familjeägande.....	32
5.1.4 Tillvaratagande av fördelar och undvikande av nackdelar.....	36
5.2 ALLERS .....	37
5.2.1 Inledning.....	37
5.2.2 Förändring över tiden .....	38
5.2.3 För- och nackdelar med aktivt familjeägande.....	39
5.2.4 Tillvaratagande av fördelar och undvikande av nackdelar.....	41
<b>6. ANALYS.....</b>	<b>43</b>
6.1 FÖRÄNDRAD SYN ÖVER TIDEN .....	43
6.2 NEPOTISMENS FÖR- OCH NACKDELAR .....	45

<b>7. SLUTSATSER .....</b>	<b>50</b>
7.1 VILKA FÖR- OCH NACKDELAR INNEBÄR NEPOTISM I FAMILJEFÖRETAG OCH HUR VÄLJER FAMILJERNA ATT HANDSKAS MED DESSA FRÅGOR? .....	50
7.2 HAR FAMILJERNAS SYN PÅ NEPOTISM ÄNDRATS ÖVER TIDEN, OCH I SÅ FALL HUR? .....	50
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER .....	51
<b>8. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>52</b>
Bilaga 1. <i>Bonnier AB:s organisationsschema.</i>	
Bilaga 2. <i>Familjen Bonniers släkträd.</i>	
Bilaga 3. <i>Carl Aller Etablissement A/S:s organisationsschema.</i>	
Bilaga 4. <i>Familjen Allers släkträd.</i>	
Bilaga 5. <i>Intervjumanualer.</i>	

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Familjeföretagande och dess betydande position på den svenska marknaden är ett relativt dåligt belyst ämne, framförallt när det gäller ledningsstruktur. Överraskande få människor har valt att göra undersökningar och forska inom detta område. Annelie Karlsson Stider är en av de forskare som ägnar sig åt detta intressanta ämne. Bland annat hennes doktorsavhandling *Firman & Företaget* har väckt intresse hos oss att fördjupa oss inom detta ämnesområde.

Det finns flera stora och traditionsrika familjföretag såsom H&M, IKEA, Wallenberg-sfären och Axelsson-Johnsson, som vi finner mycket intressanta och fascinerande. Bonnier AB och Carl Aller Etablissement A/S, som vi har valt att koncentrera oss på, har behållit sin starka ställning i det svenska näringslivet. Företagen påverkas i stor utsträckning av familjerna, som kontrollerar och leder sina imperier bland annat genom styrelser. De har statistiken emot sig. Bara trettio procent av alla familjföretag når andra generationen och antalet minskar när det kommer till det andra generationsskiftet. Endast femton procent klarar sig genom ett tredje skifte<sup>1</sup>. Familjerna Bonnier och Aller med respektive företag trotsar statistiken och överlever generationsskifte efter generationsskifte, kanske tack vare att arvingarna lärs upp för att vara värdiga ledare i framtiden.

Ledningsproblematik uppstår i alla företag, oavsett ålder, storlek och ägandestruktur. De flesta företag kan uppleva stora ledningsproblem och svårigheter att finna kompetenta personer, som kan leda och utveckla verksamheten och skapa framgångsrika strategier. Sammansättningen av en ledningsgrupp eller styrelse har ofta en avgörande roll för företagets framtida utveckling. Dessa grupper utvecklar långsiktiga strategier och har yttersta ansvaret för den operativa verksamheten. Kompetensen är därför oerhört viktig när det gäller personer som innehar dessa positioner. Familjen och släkten kan tyckas vara en relativt begränsad grupp för rekrytering av starka ledare med rätt kompetens. Denna grupp kan å andra sidan tänkas besitta kunskap och känsla, som inte kan finnas hos externa kandidater. Precis denna problematik finner vi fascinerande och har därför valt att koncentrera vårt arbete på. Kan nepotism vara fördelaktig eller är den huvudsakligen av ondo?

Denna uppsats söker belysa för- och nackdelarna med ett aktivt familjestyre. Vi har fått möjlighet att ställa frågor till ledande personer inom Bonnier AB och Allers Förlag. Därigenom har vi kunnat samla ihop relevanta primärdata, som vi efter sammanställningen har jämfört med de teorier vi har hittat i facklitteratur och facktidskrifter. Vi har även fått hjälp och information av personer inom Family Business Network, en organisation för familjeföretag. Undersökningen, hoppas vi, ska ge en klar bild av familjernas syn på sitt eget ägarskap.

---

<sup>1</sup> Johansson & Levin, *Familjeföretaget* (1992), s. 3

## 1.2 Problemdiskussion

Uppsatsens problemområde har hela tiden varit familjeföretag och framförallt familjens strategi för ledningsstruktur. Under arbetets gång har vi dock fört en diskussion kring hur vi ska angripa detta område på ett effektivt och givande tillvägagångssätt. Vi har velat besvara ett flertal frågor såsom t.ex. var i organisationen familjemedlemmarna finns representerade. Agerar de i koncernledningen, i styrelsen eller endast som passiva ägare? Kan familjens aktiva deltagande i verksamheten förklara skillnader i framgång? Frågor som dessa har vi haft i åtanke under arbetet med att formulera en mer precis frågeställning.

Familjeföretagande har en lång tradition och en stark ställning i det svenska näringslivet. Vi finner det intressant att undersöka och diskutera de specifika frågeställningar som dyker upp när man styr ett väl etablerat familjeföretag. En av dessa är familjernas engagemang i företagandet och vilket uttryck detta engagemang tar. Det faktum att familjemedlemmar tillsammans styr företaget och besitter starka ledningspositioner kan både vara en fördel och en nackdel. Dessa för- och nackdelar kan ses som positiva och negativa effekter av nepotism. Begreppet nepotism innebär ett *”gynnande av egna anförvanter vid tillsättning av tjänster o dyl.”*<sup>2</sup>. Nepotism eller svågerpolitik, som den även kallas, har traditionellt sett en negativ klang i de flestas öron. Att endast ha släktskap som den avgörande faktorn när man tillsätter platser torde sällan vara särskilt konstruktivt. Vi tror dock att det kan finnas vissa fördelar med nepotism. På senare tid har många mjuka värden, till exempel stark företagskultur och gemensamma värderingar, uppmärksammats inom managementlitteraturen. En del av dessa mjuka värden tycks vara vanligt förekommande inom familjeföretag och detta har fått oss att vilja undersöka huruvida dessa kan tänkas vara en följd av nepotism. Positiva effekter kan tänkas vara att familjemedlemmarna har ett mer långsiktigt engagemang vilket leder till stabilitet. Nära personliga kontakter och en gemensam värdegrund innebär en begränsad byråkrati och större flexibilitet. Samtidigt kan det finnas nackdelar såsom t.ex. en svårighet att rekrytera familjemedlemmar med rätt kompetens till ledande positioner. Det är intressant att få veta hur familjerna ser på dessa för- och nackdelar och om detta synsätt återspeglas i ledningsstrategin över tiden. Finns det några specifika händelser i företagets och familjernas historia som har påverkat deras inställning? Hur familjen väljer att handskas med för- och nackdelarna med nepotism är en annan fråga som vi finner intressant att undersöka.

Vi har funnit att i mycket av den litteratur som behandlar familjeföretag ligger fokus antingen på generationsskiftet och dess problematik eller på entreprenörskap i mindre familjeföretag. Vad som utmärker ledningen i framförallt större familjeföretag har dock endast behandlats mycket flyktigt. I de fall där detta trots allt har studerats, har man ofta valt att inte lägga någon vikt vid relationen mellan familjen och företaget. Detta är synd då vi tror att resultatet av en sådan undersökning skulle vara mycket givande. Därför hoppas vi att vårt arbete kan inspirera flera att titta närmare på vad som utmärker ägarnas syn på ledning av familjeföretag och vad andra företag kan lära sig analogt av familjeföretag.

---

<sup>2</sup> Norstedts Förlag AB: Norstedts Uppslagsbok (1995) sid. 886

### 1.3 Problemformulering

Det ovanstående resonemanget, resulterade i följande frågeställningar:

- Vilka för- och nackdelar innebär nepotism i familjeföretag och hur väljer familjerna att handskas med dessa frågor?
- Har familjernas syn på nepotism ändrats över tiden, och i så fall hur?

### 1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att få en klar bild av familjernas syn på nepotism, samt om denna syn har förändrats över tiden och i så fall hur.

### 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att fokusera på företag som har en omsättning på mer än 50 miljoner kronor och som har genomgått mer än tre generationsskiften, då detta anses vara två kritiska brytpunkter för familjeföretag.<sup>3</sup> Forskning har visat att endast tolv procent<sup>4</sup> klarar övergången till den tredje generationen.<sup>5</sup> Vår definition av familjeföretag presenteras under punkten 3.1 *Familjeföretag*.

Vi har framförallt begränsat oss till en kvalitativ metod för att försöka besvara vår frågeställning, då vi anser att interaktionen mellan familj och företag är en invecklad process som är svår att kvantifiera. Det är vår uppfattning att många av för- och nackdelarna med ett aktivt familjeägende berör ”mjuka värden” och att dessa svårligen låter sig förstås genom ett kvantitativt tillvägagångssätt.

Vi har valt att koncentrera oss på dessa ”mjuka värden” och exempelvis inte på finansierings- och på koncessionsproblem, då tidigare forskning skapat en ganska god förståelse för dessa problem. Vi är väl medvetna om bristerna med en kvalitativ ansats, vilket vi kommer att utveckla vidare under punkterna 2.5 *Validitet* och 2.6 *Reliabilitet*.

Inom de företag vi valt, kommer vi att fokusera på förhållandet mellan familj och företag och de effekter det får på verksamheten. Detta innebär att det inte är den generella effektiviteten eller rollfördelningen i företagets ledning vi kommer att undersöka.

Vår tidsmässiga begränsning sträcker sig från oktober 2002 till januari 2003. Allt material som ligger till grund för uppsatsen är insamlat under denna period. I de fall vi intervjuat personer i fallföretagen kommer enbart deras uppfattning vid en viss tidpunkt fram, då vi inte haft möjlighet att göra uppföljande intervjuer. Denna oönskade statistiska observation får skyllas på den begränsade tiden för projektet, men denna brist avhjälpas till viss del av att vi tagit del av tidigare undersökningar inom området.

---

<sup>3</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s. 6

<sup>4</sup> Värdet varierar beroende på källa. Jämför 1.1 *Bakgrund*.

<sup>5</sup> Dahlberg, Henrik, Göteborgsposten ekonomi, 2002-08-22,

## 1.6 Disposition

### *Kapitel 1*

Här diskuteras kort den övergripande teoretiska kontexten i vilken uppsatsen blev till. Vidare följer en problematisering som mynnar ut i vår problemformulering och vårt syfte. Även de avgränsningar vi gjort och motiveringen till dessa diskuteras i detta kapitel.

### *Kapitel 2*

I vårt metodkapitel redogör vi för vårt metodval och motivet till detta val. Vidare diskuteras datainsamling och behandling av de uppgifter vi fått in. Vi kommer även att förklara vårt val av företag. Under avsnittet *Värderingar – författarnas utgångspunkter* redogör vi för vår förståelse och för det arbete det innebär att få våra olika uppfattningar att bli något mer överensstämmande. I de avslutande avsnitten redogör vi för uppsatsens validitet respektive reliabilitet.

### *Kapitel 3*

I detta kapitel definierar vi de olika begrepp som används i uppsatsen. Vi redogör för den teori som ligger till grund för vår undersökning och analys. Vi behandlar framförallt teori kring familjeföretag samt de mjuka värden som kan ses som nepotismens för- och nackdelar.

### *Kapitel 4*

Vi kommer här att presentera våra fallföretag, för att hos läsaren skapa en bättre förståelse för våra kommande slutsatser.

### *Kapitel 5*

I vårt empiriavsnitt presenterar vi resultaten av de undersökningar vi gjort. I detta avsnitt tar vi endast upp respondenternas åsikter, för att på så vis skilja vår analys från respondenternas uppfattningar.

### *Kapitel 6*

I detta kapitel besvarar vi vår frågeställning genom att genomföra en analys av undersökningsresultaten. Detta sker genom en jämförelse av framförallt empiri och teori, men även av våra två fallföretag emellan.

### *Kapitel 7*

För att tydliggöra våra slutsatser och försöka höja läsvärdet har vi valt att sammanfatta dem i detta kapitel. Vi försöker även ge förslag på fortsatt forskning inom detta ämne.



## 2. Metod

### 2.1 Övergripande metodansats

För att uppnå vårt huvudsyfte, att få en klar bild av familjernas syn på nepotism och undersöka om denna syn förändrats under de senaste åren, har vi valt ett kvalitativt tillvägagångssätt. Då nepotism är ett något diffust begrepp och eftersom det ofta nämns i negativa sammanhang, har vi initialt använt vårt sunda förnuft för att försöka identifiera dess positiva och negativa aspekter. Resultatet av detta tankearbete är ett antal nyckelbegrepp som vi försöker anknyta till existerande och relevant managementteori. För att ytterligare fördjupa oss i vårt problemområde kommer vi att följa våra fallföretag parallellt, för att först i det avslutande kapitlet göra en direkt jämförelse företagen emellan. Genom att studera årsredovisningar och företagsbiografier ska vi försöka identifiera avgörande händelser i deras verksamheter och eventuella förändringar i ledningsstrukturen. Därefter genom personliga intervjuer, undersöker vi teorins giltighet mot verkligheten.

I arbetet med våra fallföretag ligger fokus på Bonnier och Aller används som jämförelse för att försöka öka tyngden i våra slutsatser. Detta avspeglas i antalet intervjuer som vi genomfört.

### 2.2 Datainsamling

*”Ta vara på insamlad information – det visar att du har arbetat.”*

(Hernes, 1980)<sup>6</sup>

En intervju är ett samtal med ett definierat syfte och ska vara ett meningsfullt utbyte av åsikter. Det är också en interaktiv process emellan respondent och intervjuare<sup>7</sup>.

Vår främsta referensram är den primärdata vi insamlat under den kvalitativa undersökning vi genomfört i form av personliga intervjuer. Inledningsvis tog vi skriftlig kontakt med respondenterna, där vi presenterade oss själva och syftet med vår uppsats. Efter att ha fastställt intervjudatum skickade vi frågorna. Detta för att respondenterna skulle vara förberedda på vilken typ av information vi efterfrågade och för att intervjutiden skulle kunna utnyttjas så effektivt som möjligt. Intervjuerna har genomförts på respektive respondents arbetsplats och varje intervju pågick drygt en timme. Våra tre respondenter inom Bonnier AB gick alla med på att intervjuerna spelades in på band. Detta medförde att vi kunde lyssna aktivt. Vi upplever inte att respondenterna påverkades negativt av det faktum att intervjuerna spelades in, utan intervjuklimatet har varit väldigt öppet och upplevts som ärligt. Vår respondent inom Allers Förlag AB önskade inte att vi upptog intervjun på band. För att minska risken för att information gick förlorad bearbetade vi den insamlade datan direkt efter intervjutillfället.

---

<sup>6</sup> Holme & Solvang *Forskningsmetodik* (1997) s. 181

<sup>7</sup> Chisnall *Marketing research* (2001) s. 175

### 2.2.1 Kvalitativ och kvantitativ data.

De personliga och semistrukturerade intervjuer som vi har valt till arbetets främsta referenspunkt är ett typiskt exempel på en kvalitativ datainsamling.

Vi har möjlighet att få svar på specifika frågor som är relevanta för vår undersökning.<sup>8</sup> En kvalitativ datainsamling i form av en sammanställning av personliga intervjuer ger oss en bättre förståelse för problematiken som uppsatsen berör.

De kvantitativa data som vi använder oss av är främst hämtade från tidigare gjorda undersökningar av svenska familjeföretag. Den kartläggning av ledningsgrupper i företag, som är noterade på börsens A-lista är en kvantitativ undersökning genomförd av seminariets samtliga grupper. Denna kan bidra med en generell bild av ledningsgruppers sammansättning, men kan inte tillföra något avgörande för arbetets slutsatser, då den inte har samma undersökningsområde.

### 2.2.2 Primär och sekundär data.

De intervjuer med personer som är direkt involverade i de situationer som ämnet i uppsatsen berör är en pålitlig primärdata<sup>9</sup>. Svaren kommer direkt från personerna och baseras på deras egna erfarenheter och deras egen empiri. Vissa åsikter och sätt att uppfatta problematiken kan naturligtvis påverka svarens innehåll, vilket dock är svårt att undvika.

Vi har intervjuat familjemedlemmar och personer som innehar ledande positioner i Bonnier AB och Allers Förlag. Annelie Karlsson Stider, VD för *Family Business Network*, har via e-mail varit oss behjälplig under arbetets gång. De sekundärdata som vi har använt oss av består främst av facklitteratur, företagsbiografier, årsredovisningar och tidskrifter med inriktning på näringslivet.

## 2.3 Val av företag

På den svenska marknaden finns det idag många intressanta och betydelsefulla företag som skulle kunna klassificeras som familjeföretag. Vårt intresse riktades dock snabbt mot mediebranschen, som det under de senaste åren förts mycket diskussion kring. En av de stora frågorna har varit huruvida koncentrationen inom mediebranschen är ett hot mot demokratin.<sup>10</sup> Vi tyckte att det skulle vara intressant att titta närmare på en familj, som genom sina företag har stort inflytande både ekonomiskt och politiskt, nämligen familjen Bonnier. I avsnittet *3.1 Familjeföretag* för vi en teoretisk diskussion kring begreppet familjeföretag och ger vår egen definition.

För att kunna dra några slutsatser av allmängiltig karaktär fann vi det mer givande att använda oss av ytterligare ett företag för jämförelse. Här föll vårt intresse på Allers, även det ett

---

<sup>8</sup> Andersen *Den uppenbara verkligheten* (1998) s. 150

<sup>9</sup> Andersen *Den uppenbara verkligheten* (1998) s.151

<sup>10</sup> För en ingående genomgång av detta ämne, se SOU 1999:30.

multigenerationellt familjeföretag, verksamt inom den skandinaviska mediebranschen. I motsats till Bonniers verksamhet, som spänner över många områden, är Allers koncentrerade till tidskriftsbranschen.

Vi anser inte att fler fallföretag hade bidragit till att öka tyngden i våra slutsatser, då det vi hade vunnit i bredd hade vi förlorat i djup, på grund av den begränsade tidsramen.

## 2.4 Värderingar – författarnas utgångspunkter

Vår önskan är att upprätthålla högsta möjliga mån av objektivitet genom vårt arbete. Fullständig objektivitet tror vi inte är möjlig att uppnå, då vi alla är färgade av våra individuella bakgrunder och personliga värderingar. Inom uppsatsgruppen har vi en spridning avseende teoretisk kunskap då vi har olika inriktning på våra kandidatkurser. Detta tror vi kan hjälpa oss att se problem ur olika vinklar och föreslå alternativa lösningar. Att trots dess omöjlighet ha objektivitet som målsättning tror vi kan vara värdefullt på så sätt att det uppmuntrar oss att hela tiden tänka kritiskt och angripa problem från flera olika håll.

## 2.5 Validitet

*”... ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta.”<sup>11</sup>*

För att bedöma uppsatsens validitet måste vi titta närmare på begreppets två dimensioner, intern och extern validitet. För att erhålla en hög intern validitet i vårt arbete krävs det att vi undersöker det vi har för avsikt att undersöka.<sup>12</sup> För att försöka säkerställa en hög grad av intern validitet har vi arbetat mycket med utformningen av frågorna som använts vid intervjutillfällena. Som bas har vi haft delar av det frågeformulär som Annelie Karlsson Stider använt i arbetet med sin doktorsavhandling om familjeföretag.<sup>13</sup> Detta har vi bearbetat och anpassat till våra specifika önskemål.

Den andra dimensionen, extern validitet, handlar om huruvida det är möjligt att generalisera utifrån den erhållna informationen och i vilken utsträckning vi med hjälp av vår undersökning kan säga något om hela populationen. Vi anser att resultaten i vår uppsats är av intresse för företag inom vårt undersökningsområde och vi tror även att de mjuka värden vi undersöker, inte är familjeföretagsspecifika och kan därför vara av intresse även för andra företag. Därmed borde den samlade validiteten vara relativt hög. Vi är även medvetna om att resultatet skulle kunna ha blivit annorlunda ifall andra fallföretag valts.

## 2.6 Reliabilitet

*”Hög reliabilitet har vi om olika oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat”<sup>14</sup>*

---

<sup>11</sup> Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s. 27

<sup>12</sup> Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), s. 85

<sup>13</sup> Karlsson Stider, Annelie, *Familjen och Firman* (2000), s. 65

<sup>14</sup> Holme, Krohn Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997), s. 163

Under förutsättning att samma frågor ställs och med samma syfte, anser vi att ungefär samma resultat bör fås fram, vilket borde säkerställa en relativt hög reliabilitet. Till detta kommer dock den låga sannolikheten att svaren som fås, tolkas på samma sätt vid olika tillfällen.

Oss veterligen är den tidigare forskningen inom detta område relativt begränsad, vilket gör det svårt att kontrollera vår uppsats' reliabilitet genom att jämföra med tidigare undersökningar på området. Annelie Karlsson Stider har dock genomfört en väldigt ingående undersökning inom ett närliggande område, där två av våra respondenter ingått. Detta har gjort att vi till viss del kunnat styrka våra egna undersökningsresultat.

En annan möjlighet hade varit att vi själva hade följt upp vår undersökning vid ett senare tillfälle. Tyvärr medger den begränsade tidsramen för uppsatsen inte detta. Ett sätt att höja reliabiliteten hade även varit att genomföra en pilotundersökning för att testa våra frågor och på så sätt minska behovet av uppföljningsfrågor. Återigen sätter den avsatta tiden vissa gränser. Vi har istället försökt testa frågorna på vår handledare samt människor i vår omgivning.

Vi hoppas att vi genom vår medvetenhet om problemen i forskningsprocessen lyckats höja graden av reliabilitet.

## 2.7 Val av källor

Vi har valt att basera vår undersökning på ingående personliga intervjuer med ledande personer inom Bonnier och Aller. Inom Bonnier AB har vi fått möjlighet att ställa frågor till Carl-Johan Bonnier som är styrelseordförande och Bengt Braun som är VD. Vi har även intervjuat Hans-Jacob Bonnier i hans roll som styrelseordförande för Bonnier Family Foundation och därmed som representant för familjens åsikter. Inom Allers Förlag har vi intervjuat dess VD Martin Hansson.<sup>15</sup>

Vi har försökt hitta en balans mellan familjemedlemmar och icke-familjemedlemmar när vi valt våra källor. Detta för att få en så bred bild som möjligt.

---

<sup>15</sup> Allers Förlag är ett dotterbolag till Svenska Allers AB, som i sin tur ingår i Allers Etablissement A/S. Vi har intervjuat honom i hans roll som anställd icke-familjemedlem i ett familjeföretag.

### 3. Teoretisk referensram

#### 3.1 Familjeföretag

Trots att familjeföretag är en företagsform som det har skrivits mycket om, särskilt under de senaste åren, så är det oerhört svårt att finna en klar definition av vad som menas med begreppet "familjeföretag". Definitionen varierar kraftigt beroende på författaren och situationen då begreppet nämns. Enkelt sagt är ett familjeföretag ett företag som ägs och kontrolleras av en familj. Det är dock inte nödvändigt att verksamheten drivs av familjen utan de kan även fungera som passiva ägare. Inte heller ägandet måste vara hundra procentigt. Det är tänkbart att huvudägaren innehar 10-20 % av aktierna, men att företaget ändå är familjekontrollerat. Förutsättningen är dock att familjen är intresserad och att dess företrädare har kunskap att styra och kontrollera företagets utveckling<sup>16</sup>.

Många forskare, däribland Gibb Dyer, målar upp en bild av familjeföretag såsom unga och små företag under kontroll av en kärnfamilj.<sup>17</sup> Vi är av den uppfattningen att detta är en alldeles för snäv definition. Dessa företag är att betrakta som entreprenörsföretag, vilket visserligen inte utesluter att de även är familjeföretag. Framförallt bortser denna definition från en mängd större företag som har varit i en och samma familjs ägo under flera generationer. Då finner vi Donnelley's definition från 1964 mer träffande:

*"... it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had mutual influence on company policy and on the interest and objectives of the family."*<sup>18</sup>

Även Annelie Karlsson Stider, docent vid Handelshögskolan i Stockholm, som är ledande inom detta forskningsområde i Sverige, poängterar att tidsfaktorn i form av generationsskifte och inte bara ägande och kontroll är utmärkande för familjeföretag. Detta innebär att ägarna i många fall inte längre utgörs av en kärnfamilj utan av en klan av mer eller mindre närbesläktade familjemedlemmar. Företaget kan då ses som en dynasti.<sup>19</sup>

Betraktar man familjeföretag ur detta tidsperspektiv så är det relativt få företag som passar in under definitionen. Det är ungefär hälften av alla nystartade företag som tvingas lägga ner sin verksamhet inom fem år. Två av tre företag går i konkurs eller säljs under den första generationen. Det är endast ett av tio företag som överlever den tredje generationen. Hoshi Hotel i Japan, som har varit i samma familjs ägo sedan år 718 e. Kr. är ett exceptionellt undantag.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Larsson Bonniers – en mediefamilj (2001) s. 2

<sup>17</sup> Karlsson Stider Familjen & Firman (2000) s. 8

<sup>18</sup> ibid. s. 7

<sup>19</sup> Karlsson The Family Business as an Heirloom (1996) s. 2

<sup>20</sup> Hellström Med öl i blodet. Historien om Spendrups 1897-1997 (1996) s. 94

Brunåker väljer att beskriva familjeföretaget genom att använda sig av dess enligt hans tycke karakteristiska drag. Han nämner följande punkter<sup>21</sup>:

- Familjeföretag är i allmänhet äldre än andra bolag. Hela 60 % av familjeföretagen, jämfört med 35 % av icke-familjeföretag, har varit aktiva i mer än trettio år.
- Generellt är tillväxttakten lägre i familjeföretag. Endast 25% redovisar en tillväxt som överstiger 20%.
- Privata familjeföretag är i de flesta fall ovilliga till att släppa in utomstående ägare.
- Familjeföretagens främsta mål är generellt att skapa anställningsmöjligheter för familjemedlemmar och att växa ekonomiskt och traditionsmässigt starkare i samband med varje generationsskifte.<sup>22</sup>

Emling ställer i sitt forskningsprojekt två krav, varav minst ett måste vara uppfyllt, för att ett företag ska betraktas som ett familjeföretag. Det första är att företaget måste kontrolleras av en person eller familj. Det andra kravet är att respondenten i respektive företag måste anse att företaget är ett familjeföretag. Denna åsikt är inte vanligt förekommande i definitioner av familjeföretag. Detta kan till synes vara en marginell skillnad, men vi anser att det visar på en vilja att driva företaget i familjens regi. Därutöver ska minst ett av följande tre krav vara uppfyllt:

- Nuvarande huvudägare planerar att överlåta verksamheten till familj/släkt.
- Företaget har funnits i nuvarande huvudägares familj/släkt i minst två generationer.
- Minst tre representanter för ägarfamilj/-släkt är aktiva i företaget (i verksamhet eller styrelse).<sup>23</sup>

Efter att ha begrundat ovanstående definitioner har vi kommit fram till tre faktorer som är utmärkande för ett familjeföretag. Vi finner ägande, kontroll och tid vara de avgörande för ett familjeföretag. Med ägande menar vi ekonomisk och juridisk kontroll över företaget. Kontrollvariabeln beskriver däremot ett aktivt familjestyre. Tidsfaktorn begränsas i vår studie till de familjeföretag där minst två generationsskiften har ägt rum. Dessa avgränsningar har blivit grunden till en modell (se figur 1) som vi konstruerat och valt att använda som grund i denna studie.

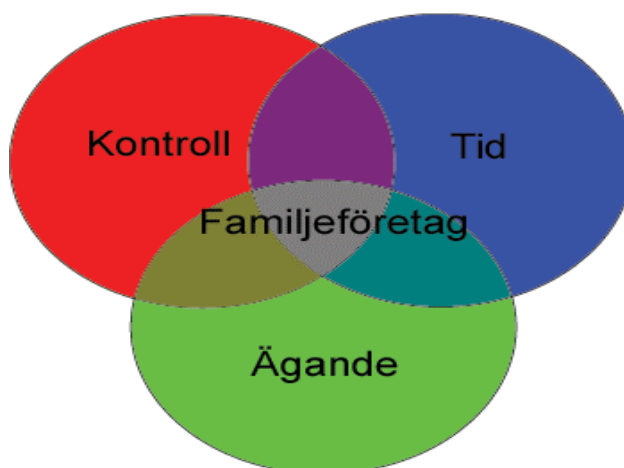


Fig. 1 Familjeföretag

<sup>21</sup> Brunåker *Introducing Second Generation Family Members into the Family Operated Business* (1996) s. 1

<sup>22</sup> Vi vill betona att detta är Brunåkers personliga uppfattning och vi har inte funnit belägg för detta, varken i våra egna undersökningar eller i övrig litteratur.

<sup>23</sup> Emling *Svenskt familjeföretagande* (2000) s.15

Våra fallföretag passar väl in under vår definition. Bonnier AB har varit i en och samma familjs ägo alltsedan det grundades år 1837<sup>24</sup>. Ägarfamiljen består idag av ett sjuttiootal personer från generationerna sex, sju och åtta. Företaget är totalt ägt av familjen och familjemedlemmarnas enskilda andelar sträcker sig från 1 % till nära 10 % av koncernen. Vad gäller kontrollfaktorn så arbetar idag 10 familjemedlemmar inom koncernen och ytterligare ett tiotal deltar aktivt i ägararbetet.<sup>25</sup> Allerföretagen styrs idag av den fjärde och femte generationen. Även Allerkoncernen är helägt av familjen.

Vi är medvetna om att inte alla dessa krav måste vara uppfyllda för att ett företag ska betraktas som ett familjeföretag. Däremot har vi valt att ha denna modell som utgångspunkt för arbetet. Vi finner att de företag som uppfyller alla dessa funktioner dvs. tid, kontroll och ägande är av största intresse och är målgruppen för vår undersökning.

### 3.1.1 Ägarstadier

Familjens roll som ägare i företaget ska inte ses som en livscykel utan snarare som en ägarskapssammansättning som påverkas av personliga livscykler och beslut som familjen fattar. Första generationens familjeföretag möter helt andra problem och frågeställningar än vad sjätte generationens företag gör. Ward betecknar dessa ägarskapskonfigurationer som:

- Entreprenörstadium (Entrepreneurship)
- Ägarstyrning (Owner-managed)
- Familjepartnerskap (Family Partnership)
- Syskonpartnerskap (Sibling Partnership)
- Kusinsamarbete (Cousins' Collaboration)
- Familjesyndikat (Family Syndicate).

Genom att fastställa vilket stadium företaget befinner sig i, kan man identifiera frågor och utbildningsbehov som är av stor vikt för företagets fortlevnad. I entreprenörstadiet är det oftast en enda person som är ägare och han kan även vara grundare. Denna person har en mycket central ställning och är engagerad i samtliga delar av företaget. De viktigaste frågorna under detta stadium är företagets existens och framtida överlevnad. Under nästa stadium kännetecknas utvecklingen av stabilitet och det är fortfarande bara en generation som är aktiv i företaget. I det tredje stadiet börjar andra generationen spela en aktiv roll och förbereder för entreprenörens tillbakaträdande. Under familjepartnerskapstadiet satsar man på expansion. Under de tre efterföljande stadierna växer antalet ägare allteftersom nya generationer tar vid. Generationsskiftena innebär ofta kritiska brytpunkter för företaget. Allt eftersom företaget och familjen expanderar så ökar kravet på professionalisering.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Larsson *Bonniers – en mediefamilj* (2001) s. 367

<sup>25</sup> Intervju med Hans-Jacob Bonnier, 2002-12-12

<sup>26</sup> Carlock & Ward *Strategic Planning for the Family Business* (2001) s.26ff

### 3.1.2 Roller i familjeföretaget

Som synes ovan kan familjeföretag ha många skilda utformningar. Även ägarna kan inta en, eller flera olika roller. Professor John L. Ward, som anses vara en auktoritär inom studier kring familjeföretagande, har mycket träffsäkert identifierat sex typer av ägare<sup>27</sup>:

- **Operativ ägare** (Operating). Den operativa ägaren är direkt ansvarig för den operativa affärsverksamheten antingen som innehavare av en ledande ställning eller som anställd i företaget. Han eller hon är delaktig i den dagliga verksamheten och fattar beslut rörande denna.
- **Styrande ägare** (Governing). Den styrande ägaren vakar över verksamheten och har en mycket nära och stödjande relation till ledningen. Personen kan även vara anställd i företaget, men innehar då inte en direkt operativ position utan arbetar som styrelseledamot eller liknande. Utmärkande för dessa ägare är att de är mycket kunniga och ofta delaktiga i de strategiska besluten. Deras närvaro och uppträdande inom företaget har även en mycket stark inverkan på företagskulturen och på företagsidentiteten. De fungerar som starka kulturbärare.
- **Involverad ägare** (Involved/active). Dessa ägare, som även går under benämningen aktiva ägare, är inte anställda i företaget, men är genuint intresserade av verksamhetens alla aspekter och har en nära relation till ledningen. Även dessa ägare fungerar som kulturbärare och de är väl insatta i de strategiska besluten.
- **Passiva ägare** (Passive). Passiva ägare är, som namnet antyder, inte delaktiga i verksamheten och de är dessutom ointresserade av att tillgodogöra sig kunskap rörande sitt, eller sina, företag. De är nöjda med att dra fördel, främst finansiellt, av sitt ägarskap, men det tar inte det ansvar som ägarskapet medför.
- **Investeringsägare** (Investor). Denna typ av ägare liknar de passiva, men med tillägget att de fattar beslut huruvida de ska behålla sina andelar eller sälja dem. Detta beslut är baserat på om de är nöjda eller inte, med den avkastning andelarna inbringar. En investeringsägare strävar inte efter att till varje pris behålla sin andel och engagerar sig inte i företagets strategiska verksamhet.
- **Stolta ägare** (Proud). Stolta ägare är varken engagerade i ledningen, eller i styrelsen och har inte ens någon djupare kunskap vad gäller strategier och styrning. De finner dock en glädje och stolthet i att vara ägare. De läser den information om verksamheten de förses med och deltar i evenemang kring familjeföretaget.

---

<sup>27</sup> ibid.



Ett annat sätt att betrakta medlemmarna i ett familjeföretag är att se dem utifrån de olika intressen de företräder, såsom anställd, ägare och/eller familjemedlem. Företagsledning, familjen och ägande, har alla sina egna logiker. Personerna i ett familjeföretag handlar utifrån skiljda tillhörigheter, bakgrunder och positioner.

- 1 Endast familjemedlemmar
- 2 Externa ägare
- 3 Anställda
- 4 Familjeägare
- 5 Anställda ägare
- 6 Anställda familjemedlemmar
- 7 Innehavare av alla tre positioner t.ex. Jan Stenbeck

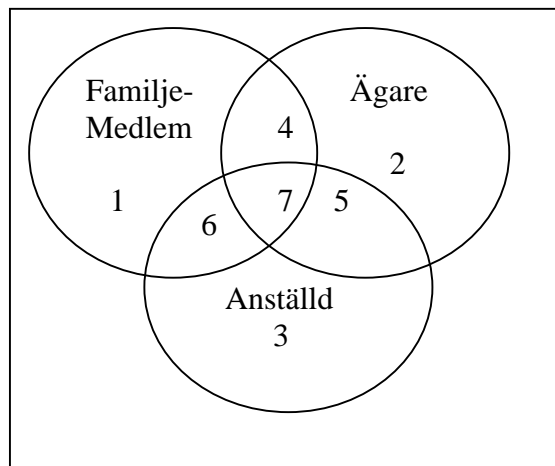


Fig. 2. Ward's family and business governance structures.

En möjlighet att utveckla modellen, är att se familjeföretag som ett system bestående av de tre faktorerna, ägare, företagsledning och styrelse, där familjemedlemmarna kan ingå i olika konstellationer.<sup>28</sup>

När man talar om roller i familjeföretag är det viktigt att uppmärksamma den så kallade *consiglieren*. Mannen eller kvinnan som innehar denna roll är alltid en utomstående, en icke-familjemedlem. Denna person innehar en ledande position inom företaget. Begreppet är lånat från maffiakulturen där familjeöverhuvudets, mafiosons, högra hand, alltid är en utomstående som inte ens behöver vara sicilianare.<sup>29</sup> Det finns ett behov i ett familjeföretag av en erfaren och respekterad person, som alltid kan skilja på familj och affärer. Dessa personer har i kraft av sin starka personlighet och ställning en möjlighet att i viss mån fungera som nej-sägare och att gå emot familjen när så behövs. Personen åtnjuter familjens respekt och de värdesätter personens åsikter tack vare hans eller hennes kunnande.

### 3.2 Ledningsgrupp

Trots att ledningsgrupper förekommer i de flesta verksamheter i privat och offentlig regi, finns det många olika definitioner på begreppet ledningsgrupp. Johansson och Lewin definierar ledningsgrupp såsom:

*"... ledande personer inom en organisation inklusive dess chef, vilka arbetar i grupp kring en gemensam uppgift och därigenom effektiviserar ledningen."*<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s. 7

<sup>29</sup> Drucker, *Managing in a Time of Great Change* (1995) s. 47

<sup>30</sup> Johansson & Lewin *Familjeföretaget Framgångsrecept för företaget och familjen – tillväxt, utveckling och överlevnad* (1991) s.14

Vi väljer att utgå från Irvings något mer uttömmande beskrivning.

*”Ledningsgrupp är en representativt sammansatt grupp, vars uppgift är att från en samlad överblick av organisationens förutsättningar samordna resurser, fatta gemensamt gällande beslut samt initiera och leda verksamhetens utveckling för att förverkliga övergripande mission, verksamhetsidé och strategi.”*<sup>31</sup>

Ledningsgruppen övervakas av en styrelse som har det yttersta ansvaret för verksamheten.

### 3.3 Styrelse

När det gäller aktiebolag ska företaget ha en styrelse med minst tre ledamöter och en av dem ska vara styrelseordförande som leder och bevakar styrelsens uppgifter. Styrelsen är ansvarig för hur företaget är organiserat och för dess olika angelägenheter. De ska även fortlöpande bedöma bolagets, alternativt koncernens, ekonomiska situation. Styrelsen utses av ägarna på bolagsstämman och kan därmed ses som ägarnas förlängda arm.<sup>32</sup> I publika aktiebolag med ett aktiekapital som överstiger en miljon svenska kronor, är en av styrelsens viktigaste uppgifter att utse en verkställande direktör.<sup>33</sup>

### 3.4 Förhållande familj – ledningsgrupp – styrelse

Det är när verksamheten blir så stor att ägaren inte längre kan övervaka allt som händer i företaget, som behovet av professionalisering av ledningen behövs. Detta torde vara fallet för de företag som faller under vår definition och det är därför av intresse att se hur relationen mellan familj, ledningsgrupp och styrelse borde fungera.

I ett familjeföretag är det viktigt att skilja mellan ägande och ledning. För familjen är det möjligt att behålla ägandet, även om man överlämnar ledningen till externa, professionella ledare. Genom att behålla posten som styrelsens ordförande inom familjen, behåller man även makten över de strategiska besluten.<sup>34</sup> Det är allmänt ansett att antingen styrelseordförande- eller VD-posten bör innehas av en familjemedlem, dels för att uppvisa en fysisk närvaro, dels för att signalera ett aktivt och engagerat ägarskap.<sup>35</sup> Som tidigare nämnts väljs styrelsen av ägarna och styrelsen i sin tur utser VD. Detta ger styrelsen två huvuduppgifter, i förhållande till vardera gruppen. Dels ska styrelsen förklara och redovisa verksamheten för ägarna, i den mån styrelsen inte består av de samma. Dels ska styrelsen redovisa och förklara ägarnas krav och förväntningar för företagsledningen, företrädesvis VDn.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Irving, *Effektiva ledningsgrupper* (2000), s. 7

<sup>32</sup> Brodin, Lundkvist, Sjöstrand, Östman, *Styrelsearbete i koncerner* (1997), s. 16

<sup>33</sup> FARs samlingsvolym 2001 (2001) s. 34ff.

<sup>34</sup> Johansson & Lewin *Familjeföretaget* (1991) s. 68

<sup>35</sup> Karlsson Stöder *Familjen & Firman* (2000) s. 102

<sup>36</sup> Brodin, Lundkvist, Sjöstrand, Östman, *Styrelsearbete i koncerner* (1997), s. 15ff.

## 3.5 Nepotism

*”Showing special favour to relatives (esp. of a person in a high position who gives employment to his relatives).”<sup>37</sup>*

När Genua dök upp på Europas ekonomiska karta under renässansen, byggde köpmännens och bankirernas nätverk på släktskap. Familjens Rothschilds framgång under 1800-talet grundades på att familjemedlemmar bosatte sig i bl.a. Wien, Frankfurt, Paris och London. De byggde på så sätt upp ett banksystem som hölls samman av lojalitet mot familjen.<sup>38</sup> Under de senaste årtiondena har dock denna typ av nätverkande kommit att associeras med bland annat korruption och svågerpolitik, och blivit allt mer negativt laddat. Trots denna negativa trend har man under de senaste åren kunnat skönja en viss förändring i och med framväxten av ”den nya ekonomin”. Idag är nätverkande av många ansett som en viktig social förmåga och när fokus hamnat mer på humankapital, virtuella organisationer och personliga kontakter, har även en del positiva aspekter kring detta fenomen börjat belysas.

### 3.5.1 Definition

När man använder sig av ett ord som nepotism, som är väldigt värdeladdat, är det viktigt att från början slå fast vad som avses med begreppet. Ordet härstammar från det latinska *ne'pos* som betyder barnbarn, och i senlatinet har ordet även betydelseorna brorson och systerson. Ordet användes först om medeltida påvars gynnande av utomäktenskapliga söner, *nepoter*, och andra släktingar.<sup>39</sup> Dagens vedertagna definition, ”*otillbörligt gynnande av egna släktingar*”<sup>40</sup>, ligger helt i linje med dess ursprungliga betydelse.

### 3.5.2 Fördelar med nepotism

#### 3.5.2.1 Ansvar, engagemang och långsiktighet

*”Family Commitment is what makes a family business – a family business.”<sup>41</sup>*

Aronoff & Ward menar att familjeägande ger familjemedlemmar en gemensam känsla av ansvar.<sup>42</sup> Det är förståeligt att man är mer rädd om sina egna pengar än andras. Det är även naturligt att man vill efterlämna något av värde till sina barn. Detta är två orsaker till varför ägare i ett välfungerande familjeföretag ofta uppvisar en ovanligt hög grad av ansvars-känsla.

Familjens starka ansvars-känsla och höga engagemang beror, enligt författarna Ward och Carlock, på att familjen, tack vare de finansiella och sociala fördelar de åtnjuter, är intresserade av att vidmakthålla ägandeskapet och är villiga att ta ansvar för sin roll som aktiva ägare. Engagemang i en verksamhet förutsätter att man tror på och stödjer organisationens övergripande målsättning, att man själv vill tillföra något och att man har en önskan att upprätthålla en relation till företaget. Ansvar och engagemang i ett familjeföretag uppstår då familjemedlemmarna uppvisar en känsla av stolthet och lojalitet och då de delar samma värderingar och målsättning. Viktigt är även att ägarskapet upplevs som något positivt

<sup>37</sup> Hornby, Gatenby & Wakefield *The advanced learner's dictionary of current English* (1948) s. 839

<sup>38</sup> Fimmerstad *Lite nepotism* Finanstidningen, 2000-05-04

<sup>39</sup> *Nationalencyklopedin Band 14* s.114

<sup>40</sup> Nordstedts *Svensk skolordlista* (1988) s. 255

<sup>41</sup> Carlock & Ward *Strategic Planning for the Family Business* (2001) s.51

<sup>42</sup> Aronoff & Ward *Family business Ownership: How to be an Effective Shareholder* (2001) s. 18

av de enskilda individerna och att de har en personlig anknytning till företagets framtida vision.<sup>43</sup>

Gemensamt för alla familjeföretag med en lång historia är att de alla lyckats överföra förståelsen för vad som utgör en ”god” ägare från generation till generation. Ansvarsfullt ägande är inget som uppstår naturligt utan det måste läras. Familjeföretag, där utbildningen av nästa generation lämnas åt slumpen, har små möjligheter att bli framgångsrika. Fördelarna med att vara utbildad i vad det innebär att vara ägare i ett familjeföretag är många, såsom att familjemedlemmarna känner att de förtjänar att vara ägare, genom att de upprätthåller och förädlar verksamheten, för att senare kunna ge den vidare till nästa generation. En utbildad ägare är även mer trovärdig i de anställdas ögon oavsett om de är familjemedlemmar eller ej.<sup>44</sup>

### 3.5.2.2 Gemensam värdegrund och kultur

*”Grundläggande åsikter och uppfattningar om det abstrakta värdet av något.”<sup>45</sup>*

Ett företag, precis som en individ, har oftast en idé om vad verksamheten står för. Värderingar och ideologier är en del av kulturen som företag utvecklar genom åren.<sup>46</sup> Enligt Michael Hammer kännetecknas framgångsrika företagskulturer bl.a. av en stark känsla av identifikation och samhörighet med företaget hos medarbetarna. Företagets mål och visioner framstår som tydliga för de anställda.<sup>47</sup>

Gemensamma värderingar, som utvecklas i ett företag, är en del av ett idealmål som definierar företagets verksamhet och beskriver de långsiktiga målen och det arbetssätt som företaget eftersträvar.

De anställda bör ha en uppfattning om vad som bör eftersträvas respektive undvikas i det vardagliga arbetet. SAS lär sin personal att från början applicera tankesättet: *”Vi är till för kunderna och inte tvärt om.”<sup>48</sup>*

Det anses också viktigt att ha en uttalad och genomgående ideologi. Många internationella koncerner och flera stora företag har ett mål som de framför i form av en slogan som följer verksamheten genom åren.<sup>49</sup> IKEA:s idealmål, som företaget själv också kallar för en dröm är *”att skapa bättre vardag för de många människorna”<sup>50</sup>*.

Dominerande idéer och värderingar är dock inte den enda delen av en företagskultur. Nedanstående figur illustrerar de olika beståndsdelarna i en företagskultur. Viktiga och inflytelserika personer kan spela en stor roll när värderingar och dominerande idéer skapas. Dessa aktörer kan anses vara förebilder för resten av företaget. I familjeföretag kan familjemedlemmar som aktivt engageras i verksamheten axla en sådan roll.

---

<sup>43</sup> Carlock & Ward *Strategic Planning for the Family Business* (2001) s.51ff.

<sup>44</sup> Aronoff & Ward *How To Be An Effective Shareholder* (2001) s.35ff.

<sup>45</sup> Nordstedts *Svensk skolordlista* (1988) s. 1170

<sup>46</sup> Bruzelius & Skärvad *Integrerad organisationslära* (1995) s. 268

<sup>47</sup> Lind och Skärvad *Nya Team i organisationernas värld* (2000) s.70 f

<sup>48</sup> ibid.

<sup>49</sup> ibid.

<sup>50</sup> IKEA:s broschyr *Vår personlidé* (1999)

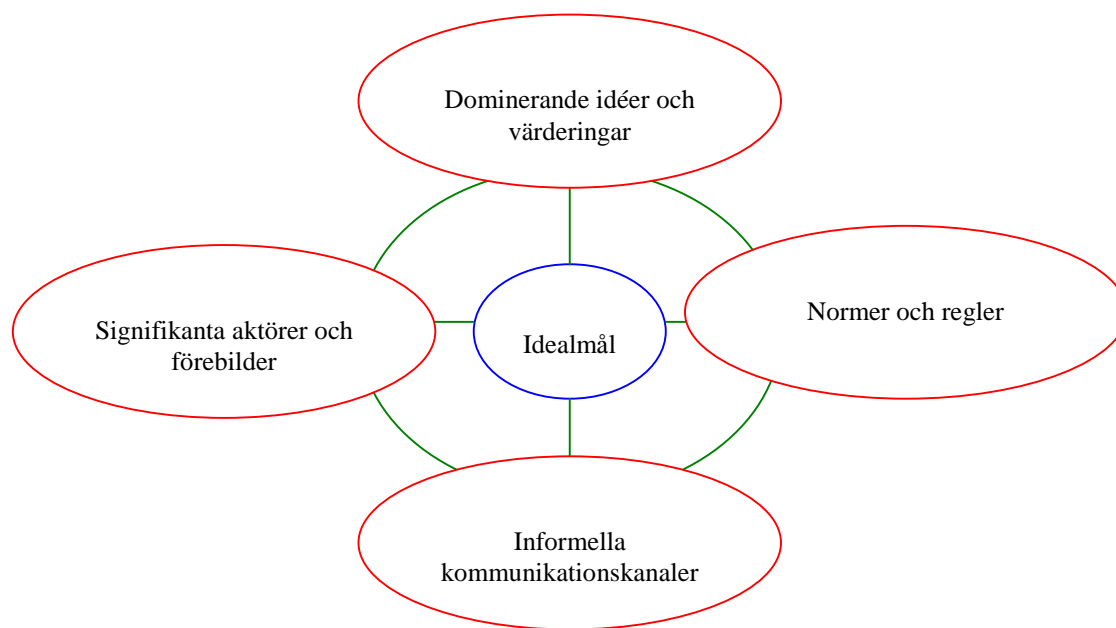


Fig. 3. Viktiga beståndsdelar i en organisations kultur<sup>51</sup>

Allt eftersom en organisation blir äldre skapas det rutiner för det dagliga arbetet. De flesta företag har allmänna regler och normer, som innefattar hur man uppträder, bemöter olika intressenter och hur man genomför sammanträden. Vissa företag kan även skapa regler som omfattar de anställdas stilar, etikett och språkbruk. Grad av formalitet och omfattning skiljer sig från varandra i olika organisationer. Man anser dock att ledning och personal i de flesta organisationer följer ett gemensamt mönster när det gäller utförande av de dagliga arbetsuppgifterna.<sup>52</sup>

Informella kontakter och kommunikationsformer är en viktig kanal för spridningen av företagskultur och de värderingar som är specifika för företaget. Dessa kanaler som även kallas för skvallerapparater utgörs av samtal under fikapauser och olika typer av informella tillställningar, där personalen får en möjlighet att under avslappnade former känna sig som en grupp. I amerikanska fackskrifter pratar man om *watercooler-effekten*. Man anser att de korta samtalen under pauserna är det forum i företaget där informationen sprider sig som snabbast.

I den typ av familjeföretagande, som vi har intresserat oss för, dvs. med en aktiv form av ägande, är mycket av makten koncentrerad till just själva familjen. Sociologen Max Weber har delat in den form av makt där den som åtnjuter makten inte erövrat den genom tvång, utan där den kan ses som legitim i tre former av social dominans. Av dessa tre, karismatisk, traditionell och rationell/legal dominans, som Weber visserligen betonade, sällan förekom i ren form, torde den traditionella vara den dominerande formen av makt i familjeföretag, då det rör sig om en nedärvd status. De anställda eller underlydande tycker att den traditionella maktinnehavaren har rätt att styra och fatta beslut och finner detta naturligt. Makten garanteras av att de inblandade har en respekt för tradition och en känsla för de seder och bruk som finns i företagskulturen. Weber skiljer på de fall där ämbetsmännen är direkt beroende av

<sup>51</sup> Bruzelius & Skäravad *Integrerad organisationslära* (1995) s. 268

<sup>52</sup> *ibid.*

härskaren, såväl ekonomiskt som i frågor rörande deras existens, och de fall där de har ett visst mått av självständighet och oberoende. Den första formen av traditionell dominans kallar han för patriarkisk och den senare för feodal.<sup>53</sup>

### 3.5.2.3 Förtroende

Förtroende mellan personer tar lång tid att bygga upp, men går desto snabbare att radera. Förtroende byggs upp när personer lär känna varandra väl och upplever att de kan lita på varandra. I ett företags högsta ledning, styrelse och ledningsgrupp, präglas arbetet av osäkerhet kring en rad faktorer som inte alltid låter sig kvantifieras, och därmed ökar behovet av förtroendefulla relationer. Enligt Brodin (et al) är det med detta som bakgrund, inte konstigt att populationen, ur vilka ledamöter till dessa tjänster rekryteras, är ganska begränsad. Det ligger helt enkelt ett stort värde i att personerna känner varandra och har byggt upp ömsesidig respekt och tillit.<sup>54</sup>

Ur en icke-familjemedlems perspektiv, finns det enligt Aronoff och Ward fem huvudområden att arbeta med för att skapa förtroende mellan ägare och anställda.<sup>55</sup>

- **Utbildning:** lär ägarna att förstå hur företaget fungerar och arbetar, och vad det innebär att vara ägare.
- **Respekt:** respektera ägarna och inse vilken stor tillgång deras potentiella bidrag kan vara.
- **Tillvaratagande:** utnyttja ägarnas input.
- **Informationsdelning:** utbyt information mellan ägare och anställda i den operativa verksamheten.
- **Pålitlighet:** lita på ägarna och var själv pålitlig.

### 3.5.2.4 Kunskap

*” At the very least enlightened owners have to understand how a business (and particularly **their** business) operates ”<sup>56</sup>*

Managementgurun Peter Drucker menar att kunskap i sig inte är en tillgång, utan att den först måste integreras i en uppgift. En organisation ska skaffa och utveckla kunskap om hur arbetet/uppgiften bör genomföras.<sup>57</sup> Vad gäller familjeföretag specifikt, så menar Drucker att för att kunna vara framgångsrika så måste familjemedlemmarna, som arbetar i företaget, vara minst lika kompetenta som icke-familjemedlemmar, annars urholkas respekten för ledningen och hela företaget.<sup>58</sup>

Annelie Karlsson Stider pekar dock på att familjemedlemmar ofta besitter branschkunskap och värderingar, som dels är nedärvda och som de dels inhämtat under uppväxten och i yrkeslivet, som för ickefamiljemedlemmar är svår att kopiera. Denna kompetens har utvecklats under en lång tid och nedärvt från generation till generation.<sup>59</sup>

---

<sup>53</sup> Morgan *Organisationsmetaforer* (1999) s.337 f

<sup>54</sup> Brodin, Lundkvist, Sjöstrand & Östman, *Styrelsearbete i koncerner* (1997), s. 18ff.

<sup>55</sup> Aronoff & Ward *How To Be An Effective Shareholder* (2001) s. 54

<sup>56</sup> Neubauer & Lank *The Family Business* (1998) s.252

<sup>57</sup> Bruzelius och Skärvad *Integrerad Organisationslära* (1995) s.210

<sup>58</sup> Drucker *Managing in a Time of Great Change* (1995) s.46

<sup>59</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s.106 f

### 3.5.3 Nackdelar med nepotism

#### 3.5.3.1 Favoritism

*“Performance appraisal is a process by which humans judge other humans.”*<sup>60</sup>

Nästan alla företag och organisationer utvärderar medlemmarnas prestationer. Man kan dock inte komma ifrån att det blir svårare att utvärdera personer man känner, tycker om eller de som är ens familjemedlemmar. Eftersom man sällan jämför prestation med output eller vinst, blir det svårare att behålla objektiviteten och inte påverkas av personliga åsikter och värderingar.<sup>61</sup>

Att favorisera vissa medarbetare framför andra innebär att det inte är kompetens som styr företaget och dess verksamhet, utan känslor. Resurserna allokeras fel i företaget och skapar höga kostnader i form av ineffektivitet och felaktiga beslut. I företag där favoritism förekommer kan kompetensen hamna på andra plats bakom vänskap, kontakter och personliga uppfattningar.<sup>62</sup>

#### 3.5.3.2 Groupthink

*“A mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members’ strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise course of action.”*

Irving Janis<sup>63</sup>

Groupthink är ett vanligt fenomen som uppstår i grupper där engagemang och viljan att samarbeta är stor. Människor strävar efter att minimera konflikter och efter att uppnå konsensus på ett sätt som från början kan uppfattas som enormt effektiv. I grupper där groupthink förekommer behöver parterna inte vara överens för att fatta beslut. Rädslan för att sätta sig emot majoriteten eller att hamna i en konflikt leder till att man hellre avstår från att uttrycka sin mening. Detta symptom kan bli ännu större då personer som leder diskussionen eller presenterar ett förslag har starka personligheter, hög status eller stark pondus. Sådan beteende beror oftast på att gruppen känner sig trygg med en stark och trovärdig ledare som ensam är beredd att ta ansvaret. Fullt förtroende för ledaren innebär dock att man inte tar vara på fördelarna med ett grupparbete<sup>64</sup>. Även lojaliteten kan ha negativa effekter när det gäller samarbete i grupp. Känslan av lojalitet kan leda till rädslan att bli utesluten från en sluten krets. Enligt Janis handlar det om att *“be a part of the old boys club... that’s where the insider deals are made”*<sup>65</sup>.

Groupthink förekommer ofta i grupper där självkänslan och tron på den egna kompetensen är hög. Man litar på de kunskaper som gruppen besitter och glömmer bort att man själv är en del av den kompetensen. Man anser att ens grupp inte kan begå några fel. Tillsammans känner man sig osårbar och allvetande. En sådan grupp lägger mycket tid på att rättfärdiga sina handlingar. Ett symptom på groupthink kan vara att man lägger stor vikt vid att övertyga sig

<sup>60</sup> Prendergast & Topel *Favoritism in organizations* (1993) s.1

<sup>61</sup> *ibid* s.3

<sup>62</sup> *ibid* s.9

<sup>63</sup> Griffin, *A first Look at Communication Theory* (1997), kap.18

<sup>64</sup> Beebe & Masterson *Communicating in small groups* (2000) s. 380

<sup>65</sup> Griffin, *A first Look at Communication Theory* (1997), kap.18

själv och andra gruppmedlemmar, om att de beslut de fattar är de rätta och att de kommer att ge positiva effekter även i framtiden.

Personerna som sitter i styrelser och ledningsgrupper har ofta känt varandra en längre tid. De har förtroende för varandra och strävar efter samma mål. Förtroende för varandras värderingar och förmåga att fatta korrekta beslut leder ofta till att man inte ifrågasätter och utvärderar gruppens verksamhet. Medlemmarna antar automatiskt att de beslut som fattas av gruppen är de rätta och följer förutbestämda regler och moraliska principer. Man litar på att det finns någon annan i gruppen som kan saken bättre och vågar ifrågasätta förslaget. Eftersom beslut ska fattas kollektivt vill man inte utsätta sig själv och hela gruppen för problem, som kan uppstå om kritiken tas fram. Janis illustrerar fenomenet på följande vis: *"Hear no evil, see no evil and speak no evil"*.<sup>66</sup>

De farligaste beteenden som groupthink kan leda till är framförallt en negativ syn på kritiskt tänkande. Man anser att konflikter och meningsskiljaktigheter är grunden för ineffektivitet och dåligt samarbete. Sådana grupper värderar bra stämning och enighet mer än kreativa diskussioner och fria uttalanden. I vissa fall kan groupthink även leda till att man utövar påtryckningar på dem som inte stödjer "gemensamma" beslut. Medlemmar som inte är överens med resten av gruppen kan känna sig utelämnade och ensamma.

### 3.5.3.3 Rivalitet

Rivalitet kan uppstå mellan släktingar inom alla familjer. Konflikter av detta slag som uppstår i familjeföretag kan få allvariga konsekvenser och i värsta fall påverka verksamheten negativt.

Rivaliteten i familjeföretag är illa teoretiskt behandlad, men man kan dra vissa analoga paralleller till den rivalitet som kan förekomma inom byråkratiska organisationer. Rivalitet kan förekomma mellan rivaliserande, politiserande och informella grupperingar som utkämpar en känsloladdad kamp om status, arbetsuppgifter och belöningar.<sup>67</sup>

### 3.5.3.4 Kunskap

Det farligaste effekten av nepotism är naturligtvis ordets indirekta innebörd, dvs. att välja släktskap före kompetens.<sup>68</sup> Generellt sett är det vanligt att familjemedlemmar gör karriär inom företaget, vilket i sin tur kan leda till ett begränsat kompetensområde.<sup>69</sup> En anställning bör grundas på kunskap och meriter. Det bör dock inte glömmas, att mycket kunskap inte nödvändigtvis är rätt kunskap. För smal och inriktad kunskap kan leda till att företaget missar nya utvecklingsmöjligheter. Ett familjeföretag måste ibland göra en avvägning mellan kulturkännedom och medfödda gemensamma värderingar och bred extern kunskap.

---

<sup>66</sup> *ibid.* kap.18

<sup>67</sup> Bruzelius & Skärvad *Integrerad organisationslära* (1995) s. 54

<sup>68</sup> *Nationalencyklopedin Band 14* s.114

<sup>69</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s. 155



## 4. Företagspresentation

### 4.1 Bonnier AB

#### 4.1.1 Verksamhet

Bonnier AB är en familjeägd koncern som har sin bas i Sverige, men är verksam i mer än 20 länder. Ungefär 200 företag och verksamheter ingår i koncernen. De flesta medieformerna finns representerade. Bonnier AB är indelat i sex affärsområden: affärstidningar, dagstidningar, böcker, tidskrifter, film/musik/radio och tv, samt affärsinformation.<sup>70</sup>

Bonnier AB är idag en utpräglad decentraliserad organisation. Enligt dem själva så är det ”*tron på den enskildes möjligheter och förmåga*”<sup>71</sup> som utgör grundstenen i det dagliga arbetet inom de olika företagen. Moderbolag och koncernledning utgörs dock endast av ett fåtal personer.

Koncernledningen består av endast fyra personer, varav ingen är familjemedlem. Dessa fyra personer är VD och koncernchef, Bengt Braun och ytterligare tre män. Dessa är vice VD:n som är ansvarig för ekonomi och finans, den förste vice VD:n samt VD:n för Bonnier Newspapers. Den obefintliga andelen kvinnor i ledningsgruppen ligger i linje med den kvantitativa undersökningen som uppsatsseminariet gemensamt genomfört.<sup>72</sup>

Undersökningen visar att endast en av tio ledningsgruppsmedlemmar är kvinnor. När man däremot tittar på ledningsgrupperna i koncernens bolag får man en betydligt högre siffra. Där är hela 31 % av medlemmarna kvinnor. I detta sammanhang är det värt att nämna att 1999 så startades ett handlingsprogram *Bonnier & Kvinnorna*, med mål att främja kvinnligt ledarskap inom Bonnier.<sup>73</sup>

Under kommande verksamhetsår kommer Bonnier att omstrukturera den nuvarande koncernledningen och utöka den, så att den även innefattar samtliga sex affärsområdesansvariga varav en är kvinna och en är en familjemedlem, Jonas Bonnier, VD för Magazine Group.<sup>74</sup>

I styrelsen, som leds av styrelseordförande Carl-Johan Bonnier, ingår det tretton personer varav fem är familjemedlemmar och tre är fackliga representanter. Att majoriteten utgörs av icke-familjemedlemmar, var ett krav från Carl-Johan då han tillträdde och ett uttryck för hans önskan att bryta familjedominansen något.<sup>75</sup> Vidare kan nämnas att hela trettio procent av ledamöterna utgörs av kvinnor<sup>76</sup>, och att inte en enda heter Göran vilket är förvånansvärt med tanke på att riksgenomsnittet brukar uppvisa en större sannolikhet för att en ledamot ska heta Göran än att personen är kvinna.

---

<sup>70</sup> Se bilaga 1 *Bonnier AB:s organisationsschema*.

<sup>71</sup> *Bonnier AB Bokstäver och Siffror, Verksamhetsberättelse* (2001) s.1

<sup>72</sup> *Kartläggning av A-listans ledningsgrupper*. (2002)

<sup>73</sup> *ibid.* s. 58

<sup>74</sup> Intervju med Carl-Johan Bonnier, 2002-12-12

<sup>75</sup> *Larsson Bonniers - en mediefamilj* (2001) s. 356

<sup>76</sup> Vi väljer att inte räkna med fackrepresentanterna då de inte väljs av bolagsstämman.

Ledning och styrelse som vi har nämnt ovan är viktiga ur ett organisatoriskt perspektiv. Tittar man ur familjens ägarperspektiv tillkommer dock ett antal andra viktiga institutioner.

Koncernen Bonnier AB ägs av holdingbolaget Albert Bonnier AB vars styrelse består av 15 familjemedlemmar. Dessa i sin tur utses av bolagsstämman, det vill säga alla 73 ägarna. Bolagsstämman utser även Bonnier Family Foundation. Här behandlas alla familjerelaterade frågor. Arbetet bedrivs i olika kommittéer, t ex Gutkind & Co<sup>77</sup>.

AB Bonnierföretagen som formellt återfinns under holdingbolaget består av bara en person, VD Hans-Olof Johansson.<sup>78</sup>

#### 4.1.2 Historik

Familjen Bonnier har varit aktiv i förläggarbranschen i snart 200 år. Det hela började med att en ung tysk man vid namn Gerhard Bonnier<sup>79</sup>, eller Gutkind Hirschel, som han egentligen hette, år 1804 öppnade en bokaffär i Köpenhamn. Det var dock hans son Albert som kom att grunda det företag i Stockholm, Albert Bonniers Förlag år 1837, som än idag utgör kärnan i Bonnierföretagen.<sup>80</sup> Alberts önskan var att förse den svenska publiken med litteratur av mycket hög kvalitet och han arbetade därför mycket hårt för att bygga upp en bas för företaget, bestående av okända men lovande författare bl.a. Victor Rydberg. Han bidrog även finansiellt till grundandet av Dagens Nyheter och fick för besväret ett antal aktier i tidningen.<sup>81</sup>

Albert efterträddes av sin son Karl-Otto, som kom att agera som ensam ägare fram till och med 1914, då hans egna söner Tor, Åke och Kaj gick in i firman. Det var under den här perioden före första världskriget som företaget kom att befästa sin position som den främsta aktören inom förläggarbranschen. Detta mycket tack vare familjens nära relation till det svenska författarlivet. Under den här tiden kom familjen även att förvärva aktiemajoriteten i Dagens Nyheter, sedermera Marieberg. Tor agerade som familjens huvudman utåt och det var han som var den drivande kraften bakom förvärvet av Sveriges största tidskriftsförlag, Åhlén & Åkerlund, år 1929. Under andra världskriget startade Tors son, Abbe, den liberala kvällstidningen Expressen. Ett av skälen var att motarbeta konkurrenten Aftonbladets antisemitiska budskap.<sup>82</sup>

Allt eftersom både företag och familj växte blev det alltmer nödvändigt att reglera ägarförhållandena. Detta ledde till att man 1952 upprättade ett konsortialavtal med en giltighet på femtio år. Avtalet skulle underlätta generationsskiften samt säkra familjens kontroll, vilket medförde att det utformades på ett sådant sätt att det kom att bli väldigt oförmånligt för delägarna att lösa in sina aktier.<sup>83</sup>

År 1953 drog Tor sig tillbaka och Abbe utsågs till ny VD. Bonniers hade en stark ledare i Albert, ”Abbe“ Bonnier Jr som utövade inflytande över alla företagsinstitutionerna fram till 1989, då han gick bort. Under 50-talet vidtog en tid av stora investeringar i industriella

---

<sup>77</sup> Gutkind & Co.:s verksamhet beskrivs i kap. 4.1.2 Värderingar och kultur inom familjen

<sup>78</sup> Intervju med Hans-Jacob Bonnier, 2002-12-12

<sup>79</sup> Se bilaga: *Släkttrod* för att se hur personerna som nämns i texten är besläktade.

<sup>80</sup> Larsson *Bonniers - en mediefamilj* (2001) s. 367

<sup>81</sup> Karlsson *The Family Business as an Heirloom* (1996) s.4

<sup>82</sup> Sundin *Bonniers - en mediefamilj* (2002) s.34

<sup>83</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s.90 ff.

aktiviteter. Förutom att man industrialiserade media, valde man att sprida riskerna över olika branscher. Först valde man att gå in i branscher med någon, om än långsökt anknytning till media, såsom pappersindustrin. Under 60- och 70-talen kom dock utvidgningen att innefatta verksamheter som låg mycket långt ifrån familjens ursprungliga förläggeri såsom t. ex. produktion av möbler, mörsalt samt räkodling!

Under 1980-talet återgick man dock till att koncentrera sig på mediebranschen. Bonnier gick nu in på nya områden som film, radio och senare även television. Nu skedde även ett brott mot tidigare tradition och sedvana. Under Abbes tid introducerades nämligen en professionell och extern ledare, men genom sin starka personlighet genomsyrade Abbe mycket av arbetet. Under Albert Bonniers chefstid var Bonnierföretagens styrelse i stort sätt betydelselös, och maktutövningen koncentrerades till en person – Abbe själv.

Man kom att välja Olle Måberg, en ickefamiljemedlem till VD för familjeföretaget. Detta var inte riktigt så pass kontroversiellt som det kan tyckas. Dels gav detta familjen tid att vaska fram en ny ledare ur de egna leden och dessutom betraktades Måberg av många som en familjemedlem.<sup>84</sup> Han tog senare över rollen som styrelseordförande efter Lukas Bonnier som innehaft posten endast under kortare tid efter Abbes bortgång 1989. Familjens högste man blev nu Carl-Johan Bonnier, Abbes brorson som övertog VD-rollen 1992. Under 1998 skedde en stor omstrukturering i företaget, då de två stora medieverksamheterna, AB Bonnierföretagen och Tidnings AB Marieberg samlades under ett tak, det nybildade Bonnier AB. Detta skedde genom att familjen lånade 4,5 miljarder SEK för att kunna köpa ut Marieberg, som tidigare endast var delägt, från Stockholmsbörsen. I och med sammanslagningen skapades nu Nordens största mediekoncern med sina ca 10 000 anställda. I samband med detta upprättade man även ett nytt ägaravtal inom familjen som ska gälla fram till år 2030.<sup>85</sup> Samma år växlade även Carl-Johan från VD till styrelseordförande, och Bengt Braun tillträdde som ny VD.<sup>86</sup>

#### 4.1.3 Värderingar och kultur inom familjen

Namnet Bonnier är starkt förknippat med traditioner och en ansvarskänsla, framförallt för det skrivna ordet. Familjen anser sitt uppdrag vara att verka som ”det fria ordets ödmjuka tjänare”.<sup>87</sup> Namnet har kulturella, sociala och ekonomiska anor och är för evigt sammansvetsat med bokförläggeri, trots att verksamhetsområdet idag är mycket bredare. Familjen har alltid haft nära relationer till kultureliten såsom författare och framstående journalister.

Att vara en Bonnier har inte alltid upplevts som något odelat positivt av familjemedlemmarna. I Folkhemmet Sverige under framförallt 60- och 70-talen betraktades det nästan som något fullt och begränsande för den enskilde individen att tillhöra en sådan pass känd släkt som Bonniers.

---

<sup>84</sup> *ibid.* s. 98

<sup>85</sup> Larsson *Bonniers – en mediefamilj* (2001) s.54 ff.

<sup>86</sup> *Bonnier AB i bokstäver och siffror Verksamhetsberättelse 2001* s. 60

<sup>87</sup> Aftonbladet *Maktstriden – så kan de klara den* (02.06.10)

*” Jag såg ju inte den här familjetraditionen som något väsentligt. Det jag tyckte var viktigt var att komma ut och stå på egna ben och lära mig företagande. Dessutom var det ju fullt att vara familjeföretagare då.”*

Hans-Jacob Bonnier, 1995<sup>88</sup>

Detta till trots så får man bilden av en mycket sammansvetsad familj när man läser den litteratur som beskrivit Bonniers.

*”... har vi i Bonniers stor familjekänsla. Vi trivs när vi är tillsammans.”*

Abbe Bonnier, 1987<sup>89</sup>

Ytterst central för familjen har alltid varit den familjeägda fastigheten, Manilla, belägen på Djurgården i Stockholm. Här ordnas t.ex. julfester för familjen varje år. Andra familjeaktiviteter som återkommer regelbundet är utlandsresor för alla delägarna över arton år med sina respektive, vilket innebär cirka 120 personer. Under dessa resor brukar föredragshållare bjudas in att tala om familjeföretag. Företaget diskuteras även ofta under olika former av familjeluncher.<sup>90</sup>

År 1997 inleddes ett utbildningsprogram för den yngre generationen Bonnier, de mellan 16-32 år gamla. Syftet med detta program, som går under namnet Gutkind & Co, är att öka sammanhållningen och ge dem kunskap om företaget så att de själva kan ta ställning till om de vill bli delägare eller ej. Många av dem ur sjätte generationens aktiva ägare har på universitetsnivå läst ämnen, anknutna till verksamheten såsom litteraturhistoria och konstvetenskap, men alltfler har valt ekonomi, en ämnesinriktning som var de tidigare generationerna främmande. Det finns möjlighet för de yngre att söka stipendier till sin utbildning från det så kallade ”Familjeutskottet”, Bonnier Family Foundation, som behandlar familjerelaterade frågor och som består av ett antal familjemedlemmar.<sup>91</sup>

#### 4.1.4 Ägarförhållanden och ägarsyn

Bonnier AB ägs helt och hållet av 73 familjemedlemmar. Deras andelar varierar i storlek från knappa 1 % till nära 10 %. Drygt tio familjemedlemmar är anställda i koncernen och ytterligare 16-17 personer är pensionerade, men deltar aktivt i olika styrelser.<sup>92</sup> Ägarförhållandena regleras i ett konsortialavtal som bl.a. behandlar utdelning och försäljning av andelar. En familjemedlem som väljer att sälja sina andelar kan bara räkna med att få ut en bråkdel av marknadsvärdet. Detta för att säkra kontinuiteten.

*”Jag försöker tillföra något till detta familjeföretag under en kort tidsperiod. Flera generationer före mig har byggt upp denna firma till det den är idag och jag har varit med och förädlat den, tillfört värde. Därför känner jag att jag inte har rätt att sälja aktierna, jag betraktar dem inte ens som mina. Jag har inte gjort något för att förvärva den lilla ägarandel jag eller den här generationen har i företaget. Varför skulle just jag, i sjätte generationen, vara den som fick kapitalisera?”*

Carl-Johan Bonnier, 1995<sup>93</sup>

<sup>88</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s.121

<sup>89</sup> Veckans Affärer *Patriarken som vägrar bryta upp* (87.02.12)

<sup>90</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s.123

<sup>91</sup> *ibid.* s.112

<sup>92</sup> Intervju med Hans-Jacob Bonnier, 2002-12-12

<sup>93</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s. 77

Familjemedlemmarna har sedan starten innehaft operativa positioner inom företagen. Traditionen bjuder att den som så önskar ska erhålla arbete inom koncernen, undantaget Dagens Nyheter, där man inte vill påverka den redaktionella redigeringen.

## 4.2 Carl Aller Etablissement A/S

### 4.2.1 Historik

Företaget grundades i Köpenhamn, år 1874 av Laura och Carl Aller. Carl Aller hade redan 14 år gammal bestämt sig för att bli tidningsutgivare. Som 15-åring utbildades han till litograf och vid 25 års ålder kände han sig redo för att starta ett förlag. Tillsammans med sin hustru bestämde de sig för att satsa allt. De nödvändigaste investeringarna finansierades genom pantsättning av alla privata ägodelar. Priset för en litografisk utrustning var på den tiden 505 riksdaler. 1874 började paret ge ut sin första tidning, *Nordisk Mönstertidende*, som senare gav upphov till *Femina*<sup>94</sup>. Bara två år senare, 1876 började de jobba med ännu en tidning, *Illustreret Familie Journal*. Från första numret blev magasinet framgångsrikt och succén blev inte mindre då Hans Majestät Kong Christian IX bestämde sig för att prenumerera. 1877 blev Allers kunglig hovleverantör. Familjens ekonomi förbättrades kraftigt och 1883 köpte de en stor gård, Sophienholm, norr om Köpenhamn.

Framgången spred sig över Sundet och i april 1879 började man trycka tidningen på svenska. Några år senare kom man även in på den norska marknaden. Carl och Laura Aller fortsatte dock att leda den danska verksamheten. Det var sönerna Axel och Valdemar som gjorde företaget till en nordisk koncern. Valdemar grundade dotterbolaget Svenska Allers AB i Helsingborg, medan Axel etablerade företaget i Oslo.

1800-talet visade sig vara en bra tid att etablera ett tidningsförlag. Den danska marknaden saknade veckotidningar som riktade sig till den stora medelklassen. Laura Aller hade en känsla för vilket material som marknaden efterfrågade. Carl Aller hade tekniska talanger som gjorde företagets produktion billig och effektiv. Pares talanger spred sig vidare till andra generationen som gärna fortsatte föräldrarnas verk<sup>95</sup>.

Företagets expansion fortsatte enda fram till krigstiden då osäkerheten påverkade alla branscher. Utvecklingen tog fart igen i slutet på 40-talet och Allers kunde fortsätta att växa på de skandinaviska marknaderna.

Sjuttioalet innebar återigen svårare tider och försäljningssiffrorna minskade kraftigt. På tio år märkte man en minskning på över en miljon exemplar när det gällde den totala veckopressen. Detta trots att antalet hushåll ökade kraftigt. Allers styrelse var medveten om problemet och beslöt sig för att genomföra stora strukturförändringar. 1980 valde man fyra nya direktörer som hade till uppgift att stärka företagets försvagade ekonomi. Ledningens nya strategi blev att offensivt föröka möblerna om i veckopressens marknadsandelar.<sup>96</sup>

Bengt Christell som utsågs till produktionsdirektör hade som uppgift att förbättra koncernens tekniska kapacitet. Detta gjorde man genom att göra stora investeringar i nya grafiska pressar,

---

<sup>94</sup> Bergquist *En kulturhistoria – Allers Förlag 100 År* (1994) s.27

<sup>95</sup> *ibid.* s.38

<sup>96</sup> *ibid.* s.234

offsetpressar och datoriserad dataöverföring. Ett särskilt bolag, *Tidsam*, fick ta hand om veckopressens distribution som tidigare ansågs vara ineffektiv.<sup>97</sup>

1982 tillträdde Evert Ståhl som Allers Förlags nya VD. 1983 offentliggjordes att Svenska Aller AB, som på den tiden hette Aller Invest AB, köpte utgivningsrätterna till Allas Veckotidning och Hemmets Veckotidning. Redaktion och administrativ personal blev automatiskt anställda i Svenska Aller AB. Tidigare ägdes tidningarna av Svenska Dagbladets dotterföretag, Förlag AB Tifa. Vägen till avtalet var turbulent och lede till en hel del interna och externa konflikter. Det totala priset för båda tidningarna blev 50 miljoner kronor vilket på den tiden var mer än vad man egentligen hade tänkt sig betala för dessa titlar. I verkligheten visade det sig vara en lysande affär. De nya titlarna och moderniserad produktion möjliggjorde för företaget att öka sin veckopressupplaga.

I slutet av 80-talet intog Allers en dominerande ställning på marknaden. Sedan dess har de varit marknadsledande med drygt 65 % av den totala veckopressförsäljningen. Därefter har man utökat sortimentet med Hänt Extra och Svensk Damtidning. Det senaste köpet gjordes 1998, då Allers tog över Året Runt från Bonnier.

#### 4.2.2 Verksamhet

Allers, Bonnier AB och bolag ägda av familjen Stenbeck täcker nästan hela den nordiska mediemarknaden<sup>98</sup>. Allers verksamhet är dock inte lika diversifierad som de andras. Företaget är framförallt aktivt på marknaden för veckopress. Marknadsandelsmässigt är Allers dominans inom veckopressen kompakt. I Danmark besitter de marknadsandelar som överstiger 75 %. I Sverige är marknadsandelen 65 % och i Norge 44 %. Sådana marknadsandelar hör till ovanligheterna, en tumregel säger att 50 % är mycket svårt att nå.<sup>99</sup>

Allers har inte nischat in sig på någon speciell målgrupp. Tidskrifterna täcker nästan hela marknaden. Förlaget ger ut både fackliga tidningar som *Jägare och Fiskare* och *Antik & Auktion* samt mer allmänna tidskrifter som har bredare målgrupp. *Svensk Damtidning* och *Hänt Extra* är så kallade lätta skvallertidningar med stora upplagor varje vecka. *Allers* och *Femina* är tidningar som riktar sig främst till kvinnor. Under senaste tiden har man även börjat satsa på tidningar inom området hälsosam levnadsstil och kost. *Må Bra* behandlar just dessa ämnen.

Å andra sidan är Allers verksamhet relativt smal. Till skillnad från Bonnier har Allers valt att fokusera på tidningsbranschen. Allers viktigaste och största verksamhet har alltid varit och är fortfarande veckopress. Man har inga planer att bredda sin verksamhet. Företagets huvudstrategi är fortfarande att utvecklas och växa inom det segmentet som de redan dominerar. Ledningen är medveten om att man måste ta till sig nya distributions- och marknadsföringsmetoder men anser inte att detta påverkar koncernens inriktning. Veckotidningarnas innehåll ändras med tiden men i basen kommer det alltid att finnas huvudmålet – underhållning.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> *ibid.* s.247

<sup>98</sup> [www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se)

<sup>99</sup> Bergquist *En kulturhistoria – Allers Förlag 100 År* (1994) s.316

<sup>100</sup> *ibid.* s. 282

### 4.2.3 Organisationsstruktur

Idag består koncernen som nu bär namnet Carl Allers Etablissement A/S, av ett antal självständiga företag i hela Norden.<sup>101</sup> Moderbolaget har behållit sitt säte i Köpenhamn, där det grundades. Den svenska koncernen har huvudkontor i Helsingborg medan det norska dotterbolaget ligger i Oslo. Verksamheten är dock spridd i hela Norden. Den största redaktionen finns i Köpenhamn. I Sverige har man valt att placera kontoren i Malmö, Helsingborg och Stockholm. Andra redaktioner finns i Oslo och Helsingfors<sup>102</sup>.

Man har valt att decentralisera verksamheten. Dotterbolagen är helt självständiga när det gäller den operativa verksamheten. Endast de allra största strategiska besluten fattas övergripande för hela koncernen. Familjen har fortfarande aktiv kontroll över imperiet. Släkten är enbart representerad i koncernens olika styrelser.

Formellt anser familjen själv att deras största och viktigaste uppgift är att övervaka den totala verksamheten och utse chefer på högsta nivå.<sup>103</sup> Verkställande ledning i samtliga länder väljs därför i Köpenhamn av den högsta styrelsen, där familjen Aller är representerad.

Laura och Carl Aller är ursprungliga grundare till koncernen. Sönerna Axel och Valdemar har båda varit aktiva i företaget. Axel ledde det norska förlaget med säte i Oslo. Valdemar utvecklade och ledde den svenska verksamheten. Axel och Valdemar tillhörde familjen Allers andra generation.<sup>104</sup>

Svend Aller och hans fru Emma blev styrelseledamot för förlagen i Köpenhamn, Helsingborg och Oslo. Han blev också den förste verkställande direktören för den skandinaviska koncernen. Claës och Mogens Aller fortsatte sin faders verk i Köpenhamn och i Helsingborg.

Svend fick tillsammans med sin hustru Ragna en son, Carl Erik. Även han har ägnat sin karriär åt familjeföretaget. Idag är Carl-Erik den äldste av koncernens överdirektörer. Claës och Edith Aller fick också en son, Jörgen, som har varit verksam på Svenska Aller i Helsingborg. Den tredje brodern, Valdemar, och hans hustru Elinor har dottern Susanne, som nu är vice ordförande i koncernens styrelse. Carl-Erik, Jörgen och Susanne tillhör familjens fjärde generation.

Erik och Katinka är båda aktiva i Allerskoncernen och har direktörsposter. Jörgens och Lones Allers dotter Bettina leder för nuvarande Carl Aller Etablissement A/S. Hon tillhör, tillsammans med kusinerna Erik och Katinka, familjen Allers femte generation.

---

<sup>101</sup> Se bilaga 3 *Carl Aller Etablissement A/S:s organisationsschema*.

<sup>102</sup> Bergquist *En kulturhistoria – Allers Förlag 100 År* (1994) kap. 1

<sup>103</sup> *ibid.* 322

<sup>104</sup> Se bilaga 4 *Familjen Allers släkträd*.

## 5. Empiri

Det följande är en bearbetad sammanfattning av de fyra intervjuer vi genomfört med personer inom Bonnier AB och inom Allers Förlag AB. Vi genomför ingen analys i detta kapitel, utan nedan presenteras endast vad som framkommit under intervjuerna. Där ingen direkt hänvisning till en av respondenterna görs, är det deras gemensamma uppfattning som presenteras. Intervjuerna genomfördes i Stockholm den 12 december, samt i Helsingborg den 16 december.

### 5.1 Bonnier

#### 5.1.1 Inledning

Inom Bonnier AB har vi intervjuat följande personer:

*Carl-Johan "Calle" Bonnier*; styrelseordförande i Bonnier AB och i Albert Bonnier AB. Carl-Johan studerade vid Handels i Stockholm och började direkt därefter att arbeta i företaget, först på ekonomiavdelningen och sedan som ekonomichef i Ängelholm. Under sin karriär har han innehaft olika poster, i en rad bolag. Han har bland annat arbetat som VD för Semic. 1992 blev han VD för koncernen Bonnier AB och i samband med uppköpet av Marieberg 1998, blev han styrelseordförande.

*Hans-Jacob, "Nisse", Bonnier*; styrelseordförande i Bonnier Family Foundation och i Family Business Network, styrelseledamot i Bonnier AB, samt vice VD för DI. Hans-Jacob tog en pol. mag. examen vid Stockholms universitet 1973. Därefter gjorde han karriär inom Bonnier.

*Bengt Braun*; VD i Bonnier AB. Bengt Braun är civilekonom, jur. kand. och har gått Sjökrigsskolan. Vid 23 års ålder började han arbeta för Procter & Gamble och efter 19 år i företaget, tackade han ja till jobbet som VD för Marieberg. När Bonnier 1998 köpte ut Marieberg från börsen blev han koncernVD i Bonnier AB. Han har därmed erfarenheter från ett amerikanskt börsnoterat bolag, ett svenskt börsnoterat bolag, samt ett familjeföretag

#### 5.1.2 Förändring över tiden

I ett familjeföretag är det viktigt att skilja på de olika institutionerna; bolagsstämma, styrelse och ledningsgrupp.

*"I tobakshandeln på hörnet är det samma person."*

Carl-Johan Bonnier

Så kan det även vara i stora bolag ifall det finns en stark, inflytelserik person i företaget. Goda exempel på detta är P G Gyllenhammar och Jan Stenbeck. Även om de formellt inte innehade samtliga poster, utövade de starkt inflytande över företagets samtliga institutioner.



Även i Bonnier var det tidigare så. Albert Bonnier, Abbe, var en stark patriark ända från 1940-talet och i princip fram till sin bortgång 1989. I samband med det generationsskifte som då ägde rum, förändrades synen på hur företagen bör styras och man gick mot en ökad grad av professionalisering. Efter den omstruktureringen har bolaget fungerat i princip som det gör idag.

I bolagsstämman har man en röst per aktie, om det skulle komma till omröstning. I teorin kan det finnas sådana situationer, men en oskriven regel är att man inte röstar. Är man inte överens fattas det inte något beslut.

*”Här är man alltid överens, jag har aldrig varit med om att vi har varit oense.”*  
Hans-Jacob Bonnier

### 5.1.3 För- och nackdelar med aktivt familjeägande

Skillnaden mellan att arbeta i ett börsnoterat bolag och i ett familjeföretag behöver inte vara särskilt stor, under förutsättning att familjeföretaget är professionellt styrt. Den främsta skillnaden som Bengt Braun upplever, är att det i Bonniers fall finns ett antal familjemedlemmar, som är intresserade och tycker att det de gör är roligt. De upplever att deras verksamhet är viktig och meningsfull. Den dag de skulle göra det i första hand av finansiella skäl, kommer det antagligen att spricka.

*”Det är roligt. Jag tror rent allmänt, att det är lättare att engagera folk i den här typen av produkter, än om du har en kullagerfabrik.”*

Carl-Johan Bonnier

De anställda upplever det som positivt att ägarna är engagerade och att de bryr sig om företaget. Detta kan vara en av orsakerna bakom den låga personalomsättningen. En person som arbetat inom Bonnierkoncernen i över tjugo år uttrycker det på följande vis:

*”Det finns inget bättre än att jobba i ett familjeföretag, men det förutsätter att man kommer överens med ägarna, vilket inte är nödvändigt i andra företag.”<sup>105</sup>*

Ägarnas företrädare Carl-Johan Bonnier, ser till att delägarna dels träffar varandra och dels att de träffar ledningen, vilket ger en närmare kontakt än i ett börsnoterat bolag där man träffar ägarna via institutioner och aktieanalytiker.

Samtliga respondenter menar att skillnaden mellan dagens familjeföretag, inte är särskilt stor när det gäller ledning. Skillnaderna handlar istället framförallt om antalet ägare och i hur många generationer företaget har varit verksamt. Största skillnaden mellan Bonnier och andra familjeföretag är branschtillhörighet. Åttio procent av Bonniers verksamhet är tryckta medier och kräver inget stort rörelsekapital. Det faktum att företag inom detta verksamhetsområde har ett mindre rörelsekapitalbehov, har gjort att många medieföretag fortfarande är familjeägda. Detta till skillnad mot t.ex. verkstadsindustrin.

Företag som har hållit på i cirka 200 år utvecklar naturligtvis en stark kultur. Ägarna i Bonnier upplever att de har lättare än yngre bolag att förstå, att de bara är en i raden av förvaltare. De upplever att de värden som finns i företaget inte är deras, utan att de tillhör deras barn.

---

<sup>105</sup> Personen i fråga har godkänt användandet av citatet, men önskar vara anonym.

En fråga som har intresserat oss mycket, är huruvida det, inom familjen och inom koncernen i stort, anses att en Bonnier har mer att tillföra än en icke-familjemedlem. Carl-Johan menar att det är svårt att ge ett generellt svar på denna fråga, mycket på grund av att det är beroende på individen. Däremot innebär namnet Bonnier mycket goodwill. Det framkom även att det anses önskvärt att det finns minst en bokförläggare Bonnier. Idag finns det tre bokförläggare som bär namnet Bonnier. Många författare attraheras av namnet och det är naturligtvis en fördel. De anses vidare bevara kontinuitet och tradition och ge företagets värderingar ett ansikte utåt. Ett återkommande tema är det förtroendekapital en Bonnier åtnjuter bland företagets intressenter. Människor i företagets omgivning litar helt enkelt på att de inte kommer att sluta och att familjemedlemmarnas engagemang är långsiktigt.

När det gäller kunskap kan det finnas en fördel med att ha vuxit in företaget, att ha arbetat med verksamheten hela livet. Barnen får en känsla för kulturen och det kan vara en stor fördel om de väljer att gå in i företaget.

*”I en anställningssituation, om du har två personer som har lika kvalifikationer, så kan man välja familjemedlemmen, för den har det där.”* (Pekar på listan över tänkbara fördelar.)

Hans-Jacob Bonnier

Hans-Jacob menar, att när man tittar på frågan om personligt ansvar, är det generellt sett intressant att se på hur stor del av företaget, som respektive delägare innehar. En delägare som äger 15 % i ett bolag, känner ett större ansvar än någon som har 1 %. I en sådan situation, med få stora ägare, blir konflikterna mycket starkare och det finns en stor risk att man inte klarar av en sådan typisk syskongeneration. Risken för en splittring av företaget är med andra ord mycket större än om alla har en till två procent, vilket är fallet i Bonnier. Den störste ägaren har idag cirka tio procent. Vidare anser Hans-Jacob, att passiva delägare är det sämsta som finns. I sammanhanget kan nämnas det tyska företaget Hanyel, som är ett bra exempel på passivt ägarskap. Hanyel är ett månghundraårigt företag och familjens inflytande begränsar sig till att utse styrelseordförande. Familjens företrädare, Jan von Haften menar att:

*”Tidsfaktorn är oväsentlig, viljan att äga är det väsentliga”<sup>106</sup>*

Stora börsnoterade bolag, med en oklar ägare, har svårt att visa för delägare och för allmänheten att man tar ett socialt ansvar. Det är svårare att visa att man tar ett socialt ansvar, när allmänheten inte vet vem som är ägare. Familjen Bonnier däremot skyltar med sitt namn. *”Social responsibility är inbyggt i ett familjeföretag, det är en del av företaget.”<sup>107</sup>* När det gäller begreppen passiva och aktiva ägare skiljer sig dock Carl-Johans och Hans-Jacobs definitioner åt. Carl-Johan anser att en aktiv delägare måste vara aktiv i bolaget, medan Hans-Jacob menar att det helt och hållet grundar sig på engagemang. Inom Bonnier finns det exempel på familjemedlemmar med stora aktieinnehav som inte är representerade i någon av koncernens styrelser. Dessa personer är dock ändå mycket intresserade och engagerade i verksamheten och utövar stort inflytande genom informella kanaler.

Att ett bolag är familjeägt kan både innebära större flexibilitet och större rigiditet. Det är sannolikt att man är mindre riskbenägen, eftersom det är ens egna pengar. Vidare har det man förvaltar, byggts upp av fem generationer före dig. Man tar ett större ansvar, då det är ens arvegods, menar Carl-Johan och Hans-Jacob.

<sup>106</sup> Samtal med Jan von Haften 2002-12-11. Detta citat är vår översättning från tyska.

<sup>107</sup> Intervju med Hans-Jacob Bonnier, 2002-12-12

Våra respondenter anser att det är svårt att se, att familjeföretag generellt sett skulle ha kortare och snabbare beslutsvägar, eftersom det är en fråga om förtroende, och det är alltid knutet till individer. De anser dock, att de inom Bonnier har möjlighet att fatta snabba beslut och jobba obyråkratiskt, vilket ger större flexibilitet. De har korta beslutsvägar och det är absolut en stor fördel.

Som ovan nämnt, är förtroende starkt kopplat till graden av flexibilitet. För koncernchefen Bengt Braun är det av största vikt att ledningsgruppen består av människor han litar på. Hans-Jacob är av samma undermening men uttrycker det något annorlunda:

*”Man vet ju var man har varandra, men man behöver ju inte lita på varandra. (skratt)”*  
Hans-Jacob Bonnier

Yrkesskicklighet, talang, integritet, och entreprenörskap är en del av de egenskaper som värderas högt när de söker personer till högre befattningar.

Företagskultur är viktig för alla företag. Som tidigare nämnt, menar respondenterna att det är lättare för gamla företag att upprätthålla sin kultur och att vara tydlig med sin värdegrund. Ledorden - det fria ordet, ansvar och kvalitet är djupt rotade i bolaget. *”Det har jag fått höra sen jag var bebis.”*<sup>108</sup> Vid sitt tillträde som VD för Bonnier AB, arbetade Bengt Braun och Erik Månsson, informationsansvarig, med att försöka ta fram ledord och grundläggande värderingar, inför det fortsatta arbetet. När de sedan testade dessa på personer i verksamheten, upplevdes de inte som något nytt. Ledorden de arbetat med var: det fria ordet, kvalitet och ansvar. Det finns med andra ord en stark företagsidentitet även bland icke-familjemedlemmar. Värt att påpeka är, att det inom det decentraliserade konglomeratet finns en rad kulturer. Olika affärsområden som t.ex. SF och DN har egna företagskulturer, vilka ses som ett komplement till Bonnierkulturen.

Inom koncernen anses det vara viktigt att explicit uttrycka värdegrunden. Det kan annars uppstå en risk för företaget att det hamnar i en liknande situation som Bonnier befann sig i när Hans-Jacobs och Carl-Johans generation skulle ta vid. Företaget höll då på att tappa sin värdegrund – det ursprungliga i bolaget. Därmed höll det på att bli en splittring inom familjen. Vid den tidpunkten stod media för endast femtio procent av verksamheten, resten var kemisk industri, verkstad, mm. I familjeföretag är den knappa resursen kapital, därför var de tvungna att sälja av industrin, för att kunna expandera inom media. Detta innebar en renodling, inte bara av verksamheten, utan även av vad som ansågs vara viktigt i företaget. Man återvände till det ursprungliga i företaget, att vara *det fria ordets ödmjuka tjänare*.

Familjeföretag kan ses som mer långsiktiga än publika aktiebolag. De har inga externa aktieägare som kräver utdelning.

*”De aktieägare vi har, kan vi prata med.”*

Hans-Jacob Bonnier

Bonniers utdelningspolicy går ut på att ägarna ska få en rimlig och jämn utdelning genom åren. Utdelningen är alltså inte direkt kopplat till resultatet. Ett familjeföretag har lättare att ta långsiktiga beslut och acceptera eventuella förluster i uppstarten av en verksamhet. De behöver inte presentera kvartalsrapporter, som ständigt måste överträffa den föregående. När Bonnier startar en ny tidning är de beredda på att den kanske inte går runt de första fem åren.

---

<sup>108</sup> ibid.

Favoritism är ett begrepp som till viss del är synonymt med nepotism. Ingen av respondenterna anser att det finns en större risk för favoritism i familjeföretag än i andra bolag. Risken är lika stor för favoritism var än det finns arbetsledning och chefer. Som chef kan man alltid gynna eller missgynna en anställd. De anser sig dock vara medvetna om risken för nepotism.

*”Däremot finns det naturligtvis en risk för nepotism. Den risken är uppenbar. Det har varit så under årens lopp, men inte under den tiden jag varit här.”*

Carl-Johan Bonnier

Alla familjemedlemmar är välkomna att börja jobba i Bonnier, men när de börjar göra karriär sorterar de ut sig själva. Alla familjemedlemmar har en chef som anställer dem grundat på kompetens och som har möjlighet att avskeda dem, ifall de inte lever upp till kraven.<sup>109</sup>

Risken för groupthink minskas när det finns ett stort antal självständiga personer som arbetar tillsammans. Ett exempel på detta fenomen inom Bonnier dök dock upp. När Internethypen var som starkast, bildades det inom Bonnier en strategisk åsikt, om att de inte skulle gå in verksamheten kring Internetportaler och dylikt, mycket pga. eller kanske tack vare den starke ansvarige för affärsområdet *Affärsinformation*, som motsatte sig den allmänna uppfattningen.

Inom Bonnier har det av tradition alltid rått ett väldigt öppet diskussionsklimat, men det är ofrånkomligt att man påverkas i en grupp, särskilt om det finns en stark, tongivande person i gruppen. Ett sätt att bryta denna påverkan, kan, enligt Hans-Jacob Bonnier, var att utse en person att vara ”djävulens advokat”. Hans främsta uppgift är att agera nej-sägare och att komma med alternativa förslag. Problemet med groupthink anser Hans-Jacob dock vara större i den operativa verksamheten, än i styrelsen. I den operativa verksamheten finns det ett antal starka ledare och det de säger anses mer eller mindre som lag.

Rivalitet och avundsjuka är också potentiella problem i ett familjeföretag, men samtliga vi har intervjuat anser att detta uppstår även i släkter utan ett familjeföretag och att risken för detta därmed inte är större i en släkt som Bonnier.

*”När vi var små, Calle lärde sig mina och sina psalmverser snabbare än vad jag lärde mig mina. Han hade det lättare för sig. Jag tyckte väl kanske att det gick orättvist fort för honom i hans karriär. Men det kommer man över med åren.  
(skratt)”*

Hans-Jacob Bonnier

Man har inte upplevt rivaliteten som ett problem inom Bonnier. Enligt Carl-Johan finns det dock en risk för det, speciellt när en del familjemedlemmar arbetar i bolaget medan en del inte gör det. För att undvika detta är det viktigt att alla får tillgång till samma information och att alla är välunderättade.

Då innebörden av begreppet nepotism spelar en central roll i vår uppsats, ansåg vi att det vore väldigt intressant att få insikt i vad respondenterna lägger i ordets betydelse. Samtliga är överens om att betydelsen är negativ. Carl-Johan anser att nepotism innebär att göra fel i rekrytering genom att prioritera släktskap före kompetens.

---

<sup>109</sup> Intervju med Carl-Johan Bonnier, 2002-12-12

En liknande definition ger Hans-Jacob:

*”Nepotism för mig innebär att man ger favörer för att man är släkt, eller för att man har relationer, som inte är grundat på en objektiv bedömning utav lämpligheten för jobbet.”*

Rent hypotetiskt finns det i familjeföretag en risk för nepotism, vilket kan sprida oro i företaget och verka demotiverande på personalen, men detta är man oerhört uppmärksamma på i moderna familjeföretag.<sup>110</sup>

#### 5.1.4 Tillvaratagande av fördelar och undvikande av nackdelar

I ett familjeföretag, där det finns ägare som är aktiva i verksamheten är det är väldigt viktigt med en klar rollfördelning – *”det är viktigt att skilja på sina hattar”*.<sup>111</sup> För tjugo, trettio år sedan var det kanske inte så, men det har skett en förändring över tiden och idag är företaget mer professionellt styrt. Vid Carl-Johans tillträde som VD bestod hela styrelsen, tio stycken, av familjemedlemmar. Hans krav för att tillträda var att professionalisera styrelsen med externa ledamöter.

*”Familjen skulle aldrig sparka mig.”*

Carl-Johan Bonnier

Ägarna var överens om det förnuftiga i åtgärden och bolagsstämman tog ett beslut om att styrelsen skulle bestå av tre delägare. Det var dock problematiskt att gå från tio till tre och det tog några år att genomföra förändringen. Professionaliseringen har lett till mindre styrelser och fler externa styrelseledamöter i de olika bolagen. Idag är hälften i koncernstyrelsen externa ledamöter och i styrelserna därunder, är det relativt glest mellan familjemedlemmarna. Det finns en konkurrens om platserna inom familjen, vilket anses vara bra för kvaliteten. Det ställs hårdare krav på dem som heter Bonnier och det krävs en lång erfarenhet för att kunna konkurrera om platserna. Det faller sig naturligt att man vill ha det bästa för företaget när man äger det. Dagens Bonnier ser det som en oerhörd styrka att det finns en styrelseordförande eller en VD som heter Bonnier. Det är Carl-Johans uttalade ambition är att det ska finnas en familjemedlem som ordförande, och ytterligare någon i styrelsen. Familjemedlemmarna i styrelsen är naturligtvis valda grundat på deras kompetens.

*”Jag tycker inte att man utesluter familjemedlemmar för att man talar om kompetens. Man får ju i ordet kompetens lägga in sådant som social kompetens, förtroende och auktoritet. (...) I det här företaget är det naturligtvis så att en familjemedlem kan ha en viss fördel när det gäller förtroendekapital som ledare, det får man naturligtvis väga in när du ska utnämna en person och du har en familjemedlem som kandidat.”*

Carl-Johan Bonnier

---

<sup>110</sup> ibid.

<sup>111</sup> Intervju med Hans-Jacob Bonnier, 2002-12-12

Det är också en kompetensfråga att familjemedlemmar sitter i styrelsen och inte ledningsgruppen.

*”Sannolikheten för att de bästa personerna för att operativt driva den här verksamheten skulle vara födda just i den här familjen, den är inte så hög.”*

Carl-Johan Bonnier

Inom Bonnier anses det viktigt, att identifiera de i nästa generation som har intresse och talang. Det är en stor fördel för ett familjeföretag, när ägare finns representerade i verksamheten. De ska dock inte fylla alla positioner, det är viktigt med en blandning. Det kan naturligtvis vara svårt att avskeda en inkompetent ägare, men alla är överens att en anställning i företaget ska handla om kompetens och inte om släktskap.

Bonnier arbetar idag aktivt med begreppet ”ägare” och de delägare som är anställda i företaget är medvetna om sina roller. Det finns ett starkt ägarengagemang, då många av delägarna någon gång arbetat i koncernen och det upplevs i företaget som någonting positivt att ägarna bryr sig så mycket. Bonnier jobbar aktivt med att ägarna ska få kunskap om företaget och om ägarrollen, bl.a. genom seminarier inom Gutkind & Co. De får lära sig familje- och företagskultur, men framförallt får de lära känna varandra, med syfte att hålla ihop dagens utspridda generation. Målet, enligt Hans-Jacob, är att lära dem vad firman egentligen handlar om. Eftersom *”Varje generation är sina egna lyckans smeder”*<sup>112</sup> och eftersom man inte kan bestämma åt dem som kommer efter är viktigt med utbildning som hjälper till att undvika konflikter och grupperingar. Det är just den typ av fällor som man måste lära sig att undvika, *”när familjer har business ihop”*<sup>113</sup>.

I vår intervju med Hans-Jacob, kommer det fram, att det inom Bonnier, historiskt sett, ansetts väldigt viktigt med en person som innehar rollen som consigliere. Det måste finnas en consigliere som balanserar arbetet och som fungerar som en motvikt till starka ägare. Idag innehas den rollen, enligt Hans-Jacob, av Hans Olof Johansson, VD i AB Bonnierföretagen, ett bolag där han är den ende anställda.

## 5.2 Allers

*”Vi är inte stora i näringslivet utan i soffan.”*

Martin Hansson

### 5.2.1 Inledning

För att ta reda på vilken roll familjen Aller spelar i företaget har vi intervjuat Martin Hansson, som är VD för Allers Förlag i Sverige samt är vice VD i Svenska Aller AB. Martin Hansson är civilekonom i grunden. Under flera år har han jobbat för ett internationellt livsmedelsföretag i Sverige och i Schweiz. Hans erfarenheter av ett icke-familjeägt företag, hjälper honom att identifiera för- och nackdelarna med familjeföretagande.

---

<sup>112</sup> ibid.

<sup>113</sup> ibid.

## 5.2.2 Förändring över tiden

Carl Aller Etablissement A/S, CAE, är en mycket decentraliserad koncern. Alla dotterbolag styr själva den operativa verksamheten, utan moder- eller holdingbolagets engagemang. Detta beror till stor del på att verksamheten finns i en rad olika länder. Det finns alldeles för stora skillnader mellan det svenska, det norska och det danska sättet att leda ett företag, för att man ska kunna skapa en välfungerade, centralstyrd organisation. Branschtillhörighet och dess karaktär är en annan anledning till varför man inte kan leda företaget auktoritativt och fatta beslut högt upp. Operativa beslut fattas på respektive nivåer. Som exempel använder Martin Hansson de femton chefredaktörerna. De besitter en betydligt större kunskap, när det gäller respektive tidning, än någon annan chef. Chefredaktörerna utgör en informell ledningsgrupp, som företaget har fullt förtroende för. Martin Hansson beskriver dem som en del av den breda toppen i ett decentraliserat företag.

Allers förknippas framförallt med veckotidningar. Martin Hansson finner Allers vara en del av underhållningsförströelsebranschen. Tidskrifterna utgör kärnan för företagets verksamhet och är ursprunget till vad Allers är idag. Dessa utgör även idag den största delen av CAE:s verksamhet. De allra äldsta tidskrifterna, Allers och Hemmets Veckotidning, som Carl Aller skapade på 1870-talet, är fortfarande de mest sålda. Dessa är verksamhetens själ och ligger företaget varmast om hjärtat.

Allers strävar också efter att skapa glädje, trovärdighet och en nära relation till läsarna. Det ska vara avkopplande att bläddra i tidningen och att läsa lättsamma artiklar. Allers har som policy att ge en positiv vinkling av de ämnen som behandlas i tidningarna. De väljer att koncentrera sig på lösningar och förbättringar, istället för att lägga vikten på själva problemet. Martin Hansson menar att det också är en del av företagskulturen och de gemensamma värderingarna.

Familjemedlemmarnas roll har förändrats från att vara entreprenörer till att vara ledamöter i koncernens samtliga styrelser. Martin Hansson finner det naturligt att första generationen har operativ roll och självständigt leder företaget. Allteftersom verksamheten växer, ökar också kraven på professionellt ägarskap och kunnig ledning. Det blir allt viktigare att skapa en fungerande organisationsstruktur, med en tydlig rollfördelning. Just detta blev tydligt när den fjärde generationen tillträdde i företaget. Familjen insåg att det skulle vara fördelaktigt att överlämna den operativa makten till externa ledare. Det är oerhört viktigt att skilja på rollerna och fördela kompetensen på bästa möjliga sätt.<sup>114</sup> Enligt Martin Hansson blandar man alltför ofta ihop rollerna i familjeföretag.

*”Framgång hos oss beror på att familjen är aktiva ägare och att professionella tjänstemän leder det operativa.”*

Martin Hansson

Jörgen och Carl-Erik har tidigare arbetat i den operativa verksamheten, men de har överlämnat de posterna, för att förtydliga familjens roll som ägare. I dagsläget kontrolleras koncernens samtliga aktier av tre personer, Jörgen, Carl-Erik och Susanne Aller. Dessa i sin tur har överlämnat en del av ansvaret till barnen Bettina, Katinka och Erik. Jörgen och Carl-

Erik har placerat sina aktier i en stiftelse, som säkrar familjens tillgångar. Syftet med stiftelsen är att bevara ägarskapet inom familjen. Susanne äger fortfarande sina aktier själv och samarbetar aktivt med de övriga två ägare. Koncernens aktier får bara säljas familjemedlemmar emellan.

Familjens roll i företaget är att vara professionella ägare som övervakar, men inte är aktiva i den operativa verksamheten. Familjen Aller är representerad i styrelsen för CAE, samt i moderbolagen i samtliga länder. Deras uppgift är att fatta strategiska beslut som påverkar företaget på lång sikt. Denna typ av beslut rör framförallt stora förvärv och tillsättning av chefsposter. Familjen har som policy att inte anställa några familjemedlemmar. Det finns dock fortfarande ett fåtal avlägsna släktingar, som är anställda inom koncernen och som utgör undantaget från regeln. Dessa innehar dock inga chefsposter och är ej heller delägare. Att skilja på anställning och ägarskap har varit ett medvetet beslut och en naturlig del i utvecklingen.

### 5.2.3 För- och nackdelar med aktivt familjeägande

Det finns det både för- och nackdelar med ett familjeföretag. Det viktigaste är dock att ägarskapet hanteras på rätt sätt. Martin Hansson anser att familjeföretagande har visat sig vara en fördel hos Allers. Detta främst eftersom familjen inte styr den operativa verksamheten utan begränsar sitt engagemang till styrelseuppgifter. Familjemedlemmarna är mycket aktiva i sitt styrelsearbete. De är måna om att vårda det företag som familjen byggt upp under tidigare generationer. Martin Hansson anser att de familjemedlemmar, som för närvarande äger koncernen, har en enorm branschkunskap, som skulle vara svår att hitta hos någon annan. De har vuxit upp i företagets miljö och har följt bolaget och branschen under hela sina liv. De vet hur man producerar levande produkter, som tidningar faktiskt är. Den typ av, mer eller mindre, medfödd kunskap, känsla och erfarenhet, kan vara svår att hitta hos en icke-familjemedlem.

*”Familjen bär på kulturen och sprider den, genom cheferna vidare i företaget.”*

Martin Hansson

Familjemedlemmar bär med sig tradition och branschkunskap som är unik för dem. De har lättare för att komma in och bli en del av företaget. De är äkta kulturbärare och därigenom oerhört viktiga för företaget. Naturligtvis finns det också icke-familjemedlemmar, som genom att de under många år har varit aktiva i företaget, har utvecklat stark en företagsidentitet och blivit starka kulturbärare. En sådan person är Bengt Christell, som är VD för Svenska Allers AB. Familjen är dock själva roten till den företagskultur, som Allers har utvecklat under flera generationer och som man strävar efter att sprida i hela organisationen.<sup>115</sup>

Familjemedlemmar kan dock sakna erfarenheter, som finns hos externa kandidater. En icke-familjemedlem tar med sig kunskap från andra världar i in företaget. Familjen kan naturligtvis också ha den kunskapen, men här har det tidigare varit vanligare att man direkt börjar i företaget. Inom Allers anser man, att företaget behöver nytt blod, som endast externt rekryterade personer kan tillföra. Det är viktigt att attrahera och få in unga, kreativa personer i ledningen, som kan bidra med nya tankesätt och utvecklas tillsammans med företaget. Dock är det så, att för en utomstående tar det mycket längre tid att komma in och bli en del av företagskulturen. Värderingar och tankesätt kan inte läras ut, utan måste utvecklas hos

---

<sup>115</sup> Intervju med Martin Hansson, 2002-12-16



personen. Martin Hansson menar att det kan ta fem till tio år för en icke-familjemedlem att komma in i kulturen och känna att man har en gemensam värdegrund med familjen. Han beskriver det som en slitningsprocess, där delarna ”får gnos lite” för att passa ihop. Där har familjemedlemmar en klar fördel.

*”Familjen tänker långsiktigt - det ska gå över till mina barn.”*

Martin Hansson

Ansvarskänsla och långsiktighet är några av de förutsättningar som krävs, för att företaget ska kunna överleva och växa. De företag och koncerner, som klarar sig bäst idag är familjeföretag. Dessa är mer måna om verksamheten och fattar beslut som gynnar företaget på lång sikt. Fusioner och sammanslagningar gynnar varken företaget och de anställda, menar Martin Hansson. De skapar visserligen en god självkänsla och bekräftelse hos ledningen, men ekonomiskt sett, ger de oftast endast kortsiktiga vinster - på lång sikt finns det inget kvar.<sup>116</sup> För att undvika kortsiktigheten, har Allers varken någon bonus eller optionssystem, som kopplas till ekonomiska prestationer. Det viktigaste är att utveckla företaget och detta, anser Martin Hansson, kan inte speglas i kortsiktiga bidrag till företagskassan. Allers väljer att växa genom organisk tillväxt. Deras familjeföretagande kännetecknas av långsiktighet och av personligt ansvarstagande som är unikt för den typen av företag. Här ser man till företagets bästa och fokuserar på koncernens intressen, mer än på personlig framgång och karriär. Samtidigt är man medveten om vikten av att välja rätt personer, som klarar av långsiktigheten, som Allers betraktar som en del av chefernas ansvar. I ett företag som Allers krävs det att man inte bara tar ansvar för verksamheten och specifika arbetsuppgifter utan också för det långsiktiga genomförandet av valda strategier. Även här tar Martin Hansson fram betydelsen av långsiktighet.

*”Det är viktigt att tillsätta rätt personer som ska jobba med ansvar, inga kortsiktiga börsklippare.”*

Martin Hansson

Den decentraliserade organisationsstrukturen skapar en enorm flexibilitet och hjälper till att höja effektiviteten på alla nivåer. Att förankra beslut internt, även på högsta nivå, går mycket snabbt och kan göras även via telefon. Eftersom det bara finns få ägare blir beslutsfattandet smidigare och mindre byråkratiskt. Koncernen ägs, som tidigare nämnts, av tre stycken familjemedlemmar, varav de två mest aktiva kontrollerar mer än hälften av rösterna. Detta innebär att en del beslut kan fattas av endast två personer. Det betyder dock inte, att andra styrelsemedlemmar inte har någon insikt i vilka beslut som fattas. Alla tre ägare och deras barn är aktiva styrelsemedlemmar, med full insikt i de beslut som fattas.

Flexibilitet är en följd av snabba beslutsvägar inom företaget. Det kan vara lättare att komma överens inom familjen. Liknande tankesätt, kunskap om traditioner och gemensamt skapade strategier, leder till att styrelsen snabbare kommer överens. Den gemensamma värdegrunden är roten till företagsidentiteten som är mycket stark inom familjeföretag.

Alla företag och dess anställda måste skapa sig ett förtroende som fungerar både externt mot näringslivet och internt inom företaget. Martin Hansson tycker att familjen Aller har lyckats med båda delarna. De har skapat ett starkt förtroendekapital hos alla externa intressenter. Detta förtroende baseras på tydlig långsiktighet och stabilitet. I detta fall är namnet och familjetillhörigheten en fördel som kan underlätta i många situationer. Internt anser Martin

---

<sup>116</sup> ibid.

Hansson att det inte finns någon skillnad mellan familje- och icke-familjemedlemmar. Personer som Bengt Christell och en del av chefredaktörerna, har ett förtroendekapital, som inte skiljer sig från det som familjemedlemmar besitter.

Martin Hansson tar fram trivsel och lojalitet som en av fördelarna med ett familjeägt företag. Gemenskapen och den starka företagskulturen bidrar till en hög grad av trivsel i företaget. Det finns en avslappnad stämning i företaget, vilket till stor del beror på att man arbetar med att skapa en "familjekänsla" hos de anställda. Trivsel och trygghet leder till lojalitet är som Martin Hansson anser vara stor i familjeföretag. Människor stannar hos Allers och blir starka kulturbärare. Familjeföretag tenderar att ha en betydligt lägre personalomsättning än andra företag. Det finns även många exempel, där anställdas familjemedlemmar inspireras och söker sig till företaget.

Ägare som styr ett familjeärv, tar naturligtvis sin uppgift mycket mer personligt än vad en styrelse i ett publikt företag gör. Det finns en risk att beslut fattas på känslomässiga grunder istället för att baseras på fakta. Detta beror dock inte på inkompetens eller på för litet engagemang, utan på en överdriven vilja att gynna företaget. Martin Hansson menar att ägarna "*älskar sitt företag*" och därför kan felaktiga beslut inte ses som några försök att missgynna företaget. De misstag som görs är dock inte större eller farligare för företaget, än de som fattas i styrelser för andra företag. Att vissa misstag görs är bara mänskligt.

Risken att man ställer för låga krav på familjemedlemmar, är enligt Martin Hansson den största fällan för ett familjeföretag. Självklarheten att man tar över företaget kan leda till att kompetensen hamnar på andra plats. Han anser att detta är ett större problem för mindre familjeföretag.

Det är enligt Martin Hansson tänkbart, att det eventuellt kan uppstå situationer där familjemedlemmar blir för inriktade på ett område och möjligtvis besitter för specialiserad kunskap. Detta undviker man genom att anställa icke-familjemedlemmar och dra nytta av deras externa kunskap. Eftersom det är icke-familjemedlemmar som leder den operativa verksamheten, har man möjlighet att välja de mest kompetenta personer för varje område. På det sättet säkrar man både bredden och djupet när det gäller bransch- och fackkompetens.

Någon rivalitet verkar det inte finnas bland familjemedlemmarna. Familjen har valt att inte ha någon operativ makt. Detta är den största anledningen till att det inte finns någon intern konkurrens om posterna. Skulle familjen vilja ha mer operativ makt, skulle det kunna uppstå konflikter och rivalitet. Under tredje generationen upplevde man struliga perioder. Det var en av anledningarna till att de genomförde den ägarrollförändringen, som finns kvar idag.

#### 5.2.4 Tillvaratagande av fördelar och undvikande av nackdelar

Familjemedlemmar är kärnan i företagskulturen. Allers är medvetna om vikten av att denna kultur sprids ner i organisationen. Detta försöker man uppnå genom interna utbildningar och informella tillställningar, där familjen närvarar. Enligt Martin Hansson är informella träffar ett mycket effektivt sätt att förmedla kulturen till de anställda. Målet är att alla ska känna sig som en del av en utvidgad familj. Martin Hansson menar att familjen Allers har lyckas med att förmedla detta budskap och skapa en unik familjegemenskap, även bland de anställda.

Långsiktighet leder till kontinuitet och stabilitet. Eftersom det finns gamla och allmänt vedertagna traditioner, samt en stark företagskultur i bolaget, skapas det stabilitet, som

tenderar att känneteckna familjeföretag. Allers har utvecklat en trygghetskänsla hos ledningen och hos de anställda. Man ser till att människor tycker att det är kul och givande att jobba i företaget. I ett tryggt och stabilt företag finns det dock en risk att verksamheten blir tungrodd och sömning. Martin Hansson tycker dock att Allers är vaksamma och sätter hög press på ledning och chefredaktörer

Stora beslut fattas gemensamt och diskuteras av både styrelsen och ledningen. Man försöker att uppnå konsensus i allt. Hos Allers är man medveten om risken att all kritik inte kommer fram. Det finns en risk att man som utomstående chef blir rädd om sin position gentemot ägarna. För att undvika detta väljer man att placera starka personligheter och kompetenta ledare på de ledande chefsposterna. Man försöker medvetet undvika ja-sägare och skapa en kultur där alla vågar ställa sig emot majoriteten. Ägarna i sin tur, är ödmjuka och respekterar erfarenheten och kompetensen, som cheferna besitter. I stora familjeföretag, där verksamheten har existerat i mer än en generation, har man hunnit skapa kunskap och erfarenhet om hur man undviker groupthink. Enligt Martin Hansson löper små och unga familjeföretag mycket större risk för den sortens beteende.

Att vara professionell i sitt ägarskap sätter naturligtvis mycket stor press på familjemedlemmarna. Dessa krav förmedlas till kommande generationer. Det finns en risk att kraven blir för stora och att arvingarna inte orkar. Hos Allers undviker man detta genom att placera aktier i en stiftelse, som hjälper till att säkra familjens tillgångar. Stiftelsen äger a-aktier som inte får säljas utanför familjen. Detta innebär, att även om arvingarna inte orkar leva upp till kraven, är familjens tillgångar säkrade.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> ibid.

## 6. Analys

### 6.1 Förändrad syn över tiden

För att kunna besvara vår frågeställning, finner vi det viktigt att belysa faktorer som skiljer våra fallföretag åt. Företagens ålder och familjernas roll i företaget, kan ha ett stort inflytande på hur ägarna ser på nepotism och dess effekter. För att identifiera hur familjernas syn på nepotism har ändrats över tiden, finner vi det nödvändigt att identifiera, i vilken av Wards ägarskapskonfigurationer som respektive företag befinner sig i och har genomgått. Konfigurationerna illustrerar hur ägarnas intressen och deras roll i företaget förändras över tiden. Ett varningen ord är dock på sin plats. Vi anser att Wards benämning på de olika konfigurationerna är något missvisande, då de för tankarna till faktiska generationsskiften. Vidare anser vi att olika ägartyper sannolikt kommer agera på olika sätt eftersom de utgår från skilda intressen. Vi finner det därför meningsfullt att kombinera dessa två teorier för att komma fram till hur familjernas syn på nepotism har förändrats över tiden.

Då våra båda fallföretag grundades av en familjemedlem, började företagens ägarskapsutveckling med ett entreprenörskapsstadium, där en person, grundaren, självständigt ledde företaget. Vi har funnit att under entreprenörs-, såväl som under ägarstyrningsstadiet, är det oftast en och samma person som utövar kontroll över funktioner ägare, styrelse och ledning. Detta är en bra illustration av en operativ ägare. Entreprenörstadiet kännetecknas av att operativa ägare är en dominerande typen. Denna ägartyp kan dock förekomma även i senare konfigurationer. Ett exempel på detta är, att det i Bonniers fall, fanns en typisk operativ ägare i Abbe Bonnier, som gick in i företaget under kusinstadiet.

Det var i samband med Carl-Johans tillträde som VD, som den ökade graden av professionalisering blev påtaglig. Detta är brytpunkten då vi anser att Bonnier gick in i familjesyndikatstadiet. Aller gick in i detta stadium ungefär samtidigt, tidsmässigt sett. Det var den fjärde generationen Aller, som under 80-talet begränsade familjens roll i företaget till endast ägarfunktionen. Anledningen till detta var att familjen ansåg att deras närvaro i den operativa verksamheten förorsakade organisatoriska problem. Det är svårt att spekulera i varuti dessa problem bestod. Tänkbart är att de upplevde en brist på professionell kunskap. Det är också möjligt att de utifrån sina intressen fann det mer effektivt att bara koncentrera sig på styrelsearbete. Vi anser att den ökade professionaliseringen gynnade företaget och i sin tur ägarna. Vi tror att anledningen, till att brytpunkten för Bonnier kom så sent, beror snarare på Abbes personlighet, än organisatoriska faktorer.

Det finns tydliga skillnader i tankesätt mellan Aller och Bonnier. Aller kan helt och hållet definieras som styrande ägare. Familjen är inte anställda inom företaget utan påverkar företaget genom koncernens olika styrelser. Vi tror att Aller har valt bort den operativa verksamheten för att minimera de negativa effekterna av nepotism.

Bonniers familjesyndikat däremot, består idag av ett antal olika ägartyper. Dagens operativa ägare, anser vi utgörs av den familjemedlem som sitter med i ledningsgruppen, samt bokförläggarna Bonnier. De ägare som enbart är verksamma i olika styrelser måste ses som rent styrande ägare. Bonniers har ett ovanligt stort antal familjemedlemmar i styrande

funktioner. Vissa familjemedlemmar har valt andra yrkesbanor, men vi har funnit att de är stolta över sitt ägarskap. Det är mycket tack vare de styrandes ansträngningar att förse alla ägare med information om verksamheten. Även involverade ägare finns inom företaget. När gränsen mellan arbetsliv och familjeliv suddas ut, ökar de involverades makt, särskilt de med stort aktieinnehav. Detta ökar tyngden i deras åsikter och deras ord kan väga lika tungt som en styrande ägares. Viktiga beslut diskuteras såväl i hemmet, såväl som i styrelserummet. Vi tror däremot inte att någon av ägarna är passiva ägare. Den uttalade strategin är att alla ska ha kunskap om verksamheten. Bonniers jobbar aktivt med att sprida information till alla ägare, därför finns det åtminstone stora möjligheter att undvika passiv ägarskap. Därför vågar vi också påstå att de har lyckats med att undvika passivt ägarskap. Makt som inte är förenad med kunskap är alltid farlig. Det finns inga investeringsägare. Konsortialavtalet säkrar familjens tillgångar genom att begränsa försäljningsmöjligheter av aktier. Aktier får endast säljas inom familjen vilket utesluter investeringsägarskap.

Vår studie har bekräftat vår misstanke att nepotism är mer vanligt förekommande i de tidiga ägarskapskonfigurationerna. Under dessa finner man det mer naturligt att lämna över verksamheten till äldsta sonen och det skedde utan någon reflektion över vilka faror detta kunde innebära. Den äldsta sonen ärvde alltid chefsrollen och övriga intresserade manliga delägarna blev hans närmsta män. En anställning i firman innebar på den tiden en säker karriär till chefsposition. Kön och blodsband var de avgörande faktorerna. Bonniers brytpunkt blev den sjätte generationen. Bland det tjugotal ägare var det inte lika självklart vem som skulle ta över. Intressant att notera är att familjens önskan fortfarande var att åtminstone en av posterna VD eller styrelseordförande skulle innehåvas av en familjemedlem. Detta anser vi faller under begreppet nepotism i dess vidare bemärkelse. Här är det dock på sin plats att betona vikten av medvetenhet kring vilken typ av ägarskap man eftersträvar. Bonniers har valt ett aktivt familjestyre och vi anser då att det ligger i linje med deras ägarstrategi, att ha en familjemedlem på en av dessa poster.

Nepotismens effekter är inte heller lika farliga i de tidiga stadierna och kan t.o.m. anses vara nödvändiga för att bygga upp ett familjeföretag. Det man i första hand förlorar, är professionalism, som inte är det värde som efterfrågas mest under denna period. Vi vågar påstå att nepotism kan visa sig vara positivt i dessa tidiga skeden. Mycket på grund av att ägarna måste våga satsa och våga ta risker, för att utveckla verksamheten. Man kan unna sig att utöva nepotism, då det inte är lika mycket som står på spel. Känslan av att vilja föra någonting vidare till nästa generation har inte hunnit utvecklas och företaget är inte så komplext. I detta stadium behövs en stark ledare, ofta i skepnad av en patriark. Stenbeck är ett praktexempel på denna ledarstil. Hos dessa ledare är det framförallt en känsla för branschen som efterfrågas och en teoretisk utbildning kan t.o.m. verka hämmande.

Risken för nepotism och dess negativa effekter, finner vi vara störst i de senare stadierna, i de organisationer med ett stort antal operativa och styrande ägare. Det är de som innehar makten att utse ledande positioner i företaget. Efterhand som organisationen växer, ökar behovet av en klar rollfördelning och professionalism. Acceptansen för nepotism och den typ av ledarstil som entreprenören representerar minskar med tiden. Det är inte heller fingertoppskänsla och riskbenägenhet som längre behövs för att effektivt leda företaget. De företag som inte uppmärksammar de ändrade kraven på ledningsstil, riskerar att inte överleva den tredje generationen. Allt enligt den kända devisen: ”Förvärva, ärva, fördärva.”<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Karlsson Stider *Familjen & Firman* (2000) s. 6

Vår slutsats angående hur synen på nepotism förändras över tiden, är att detta är en process, som inte kommer naturligt, utan är något som familjeföretag måste arbeta aktivt med. Generellt anser vi att familjeföretag, under de tidiga stadierna, inte har en medveten syn på nepotismens nackdelar. Det är först när nepotismen ger synbara, negativa effekter för företaget och familjen, som problematiken uppmärksammas. . Vi har även funnit belägg för att samhällets utveckling starkt påverkat våra fallföretags syn på nepotism. De blev båda varse nepotismens negativa aspekter i samband med 1960- och 70-talens diskussioner och negativa syn på familjeäggande. Den uppmärksammade offentliga debatten kring maktkoncentrationen inom media har påverkat både företagen, men framförallt Bonniers. Trots denna tidvis negativa syn på familjeföretagande har våra fallföretag behållit sin positiva syn på att vara ett familjeägt företag.

I ljuset av nätverkanets framväxt är det intressant att se, att familjernas syn på nepotismens innebörd inte har förändrats, utan att förändringen ligger i företagens sätt att hantera effekterna av sitt ägarskap

## 6.2 Nepotismens för- och nackdelar

Vi har i vår undersökning funnit stöd för att de för- och nackdelar med nepotism, som vi först induktivt tog fram och sedan med hjälp av relevant teori sökte bekräfta, verkligen är begrepp som våra fallföretag är medvetna om och aktivt arbetar med. Vi har även funnit att dessa mjuka värden inte kan ses som allmängiltiga för- och nackdelar med familjeföretagande. Snarare är det så att det rör sig om fällor och möjligheter som familjeföretag kan lära sig undvika eller dra fördel av. Hur väl företagen lyckas med detta, är helt beroende av hur medvetna de är om nepotismens konsekvenser, och hur de utifrån denna kunskap väljer att agera. Nedan kommer vi att titta närmare på i vilken utsträckning dessa begrepp är förekommande i våra fallföretag och hur de arbetar med de samma. Från detta försöker vi dra slutsatser av mer generell karaktär.

Båda våra fallföretag uppvisar i hög grad en stark ansvarskänsla och ett långsiktigt engagemang. Orsakerna till detta finner vi ligga i människors förmåga att bry sig mer om sina egna pengar, än andras och i viljan att efterlämna något till sina barn. De ser sig själva som en del av en lång kedja och den enskildes roll i företaget upplevs som alltmindre betydelsefull, ju äldre företaget är. Andra och tredje generationen kan finna det lättare, än exempelvis femte och sjätte, att bestämma sig för att inte fortsätta med familjens verk. Företagets ålder kan alltså anses påverka ansvarskänslan och långsiktigheten. Även den starka släktlojaliteten kan vara en anledning till varför man är mer motiverad att föra verksamheten vidare. Det blir svårare att bryta upp och ge upp familjeföretaget. Eftersom våra familjeföretag inte är publika, har de heller inte krav på sig att prestera kvartalsrapporter som visar ökande vinster. Som privat företag har man större möjlighet att genomföra långsiktiga projekt. Detta är dock inte familjeföretagsspecifikt.

Även branschtillhörigheten verkar ha en stor betydelse när det gäller engagemang och långsiktighet. Båda företagen finner sitt arbete mycket roligt och stimulerande. Framförallt Bonniers dominerande ställning på mediemarknaden gör dem extra utsatta för allmänhetens granskande ögon, vilket kan vara en bidragande faktor till familjens starka önskan att ta sitt sociala ansvar. Att ägarna i ett familjeföretag, till skillnad från de relativt anonyma ägarna i stora publika företag, skyltar med sitt namn, ökar känslan av personligt ansvar.

Ägarnas engagemang, är som synes, ovanligt högt. Inom familjeföretag finns det dock en risk att familjemedlemmar kan känna sig alltför trygga. Motivationen att hela tiden utvecklas och att förbättra sin insats kan därför vara lägre än i andra företag. Vi anser dock att båda våra fallföretag är medvetna om problemet. Framförallt de operativa ägarna är väldigt måna om att motivera och rättfärdiga sin position i företaget och bevisa att de verkligen är kompetenta.

Vi anser att det är lättare att upprätthålla en stark företagskultur om den personifieras. I våra fallföretag är familjernas värderingar och företagskulturen starkt sammankopplade. När det finns ett antal familjemedlemmar som är högt uppsatta inom företaget, fungerar dessa som kulturspridare. Chansen att det finns personer i ett företag som personifierar företagskulturen, är större i ett familjeföretag än i andra företagsformer. I ett icke-familjeföretag krävs det en stark ledare som måste växa in i kulturen. Kultur är ett abstrakt begrepp som är lättare att anknyta till släktingar och personer i företaget, än till diffusa fenomen. Kontinuitet i ledarskapet i familjeföretag säkerställs tack vare att värderingar överförs från generation till generation. Starka ledare i andra företag har inte samma krav på sig, eller vilja att fortsätta i samma stil. Familjemedlemmar växer upp med kulturen och förutsatt att den äldre generationen lär upp den yngre, behöver de inte skolas in. Många kulturbärare, som i Bonniers fall, underlättar spridningen av värderingar ner ut i företaget. Kulturen upplevs av de anställda, som tydlig och inte lika framtingad med en personifierad kulturkärna. Stark och traditionsfylld företagskultur återspeglas i hela verksamheten och skapar trovärdighet både internt och externt. Fördelarna med en stark och välutvecklad företagskultur är ett flitigt behandlat tema i modern managementlitteratur. Vi har kommit fram till att familjeföretag har ett försprång inom detta område, då de arbetat med dessa mjuka värden under lång tid.

Vi anser vidare att ett familjeföretag, i större utsträckning än andra bolag, kan skapa en känsla av långsiktighet hos olika intressenter. En gammal och traditionsrik släkt, ger genom sitt familjenamn en stor trovärdighet till hela företaget. Bolagens långsiktighet och överlevnadsstyrka är basen till det starka externa förtroendet som våra fallföretag faktiskt förmedlar.

Vi tror att familjetillhörighet kan vara ett hjälpmedel när det gäller företagets externa kontakter. En bokförläggare Bonnier skapar ett externt förtroende som är starkare än hos en icke familjemedlem. En familjemedlem förkroppsligar familjeföretagets värderingar och har en tendens att fungera som en dörröppnare. Han eller hon blir automatsikt en del av det starka kontaktnätverk som till stor del underlättar verksamheten. Samtidigt har intressenten en förutfattad mening och en förväntning på hur familjemedlemmen ska vara. Om personen inte lever upp till de krav och förväntningar som ställs på namnet, kan besvikelsen å andra sidan vara större än vad den annars skulle ha varit. Detta innebär att det blir ännu viktigare för familjemedlemmar att motsvara den kompetens som företaget står för.

Vidare anser vi att familjeföretag även internt kan dra fördelar av ägarnas släktskap. Eftersom familjemedlemmar känner varandra, har de större möjlighet att fungera bättre som grupp. Det förtroende som finns familjemedlemmar emellan finner vi vara starkare än i andra bolag. Denna grupp tenderar då att bli homogen, vilket kan ge stabilitet men samtidigt göra den mindre dynamisk och därmed trögrörlig. Yngre familjemedlemmar som innehar en ledande ställning kan dessutom finna det svårt att åtnjuta de äldres respekt, då dessa fortfarande ser dem som barn.

I en grupp, där människor har en gemensam värdegrund och litar på varandra, minskar behovet av byråkrati, vilket i sin tur leder till en ökad flexibilitet. Vi anser att det öppna

diskussionsklimatet leder till snabbare beslutsvägar, då folk vågar säga vad de tycker och förståelsen för varandras ståndpunkter är god.

För att anknyta till den tidigare nämnda teori om hur man skapar förtroende i ett företag, finner vi att Aller och Bonnier är medvetna om de problem som kan uppstå. Båda företagen utbildar familjemedlemmar, så att de får en god förståelse för hur företaget fungerar. Genom att ställa höga krav på utbildning och kompetens hos familjemedlemmar, skapar familjerna respekt för ägarna hos de anställda. Genom att arbeta aktivt med nepotismens effekter kan man tillvarata de möjligheter som familjeägarskap ger. Speciellt Bonniers är måna om att ha en välfungerade informationsspridning. Detta för att alla ägarna ska få tillgång till den information de behöver för att kunna utöva sin uppgift. På så sätt arbetar företagen medvetet med utbildning, respekt, tillvaratagandet av ägarnas input samt informationsspridning. Dessa är viktiga faktorer vad gäller förtroendepbyggnad.

I vår undersökning har vi märkt att det sätts en stor press på familjemedlemmar när det gäller deras professionella kunskap och yrkeskompetens. Speciellt i Bonniers fall, då de inte utesluter familjen från de operativa positioner, måste familjemedlemmarna uppvisa, en minst lika stor kompetens, som andra kandidater. Vi är dock av den uppfattningen att när två kandidater uppvisar samma professionella kvalifikationer, så besitter familjemedlemmar egenskaper som externa kandidater saknar. I en sådan situation kan en familjemedlem alltså sägas ha en komparativ fördel. Dessa egenskaper är den gemensamma värdegrund och den företagsspecifika kunskap som familjemedlemmen besitter. Denna kunskap är viktig, sällsynt och svår att imitera pga. av historiska och sociala processer. Organisationen har utvecklats under lång tid för att ta tillvara på den kunskap som kommer från dessa sociala processer. Familjemedlemmar har en unik branschkunskap som är en produkt av familjekulturen.

Vi anser att det inte är en självklarhet att det alltid är familjemedlemmar som besitter den kunskap som behövs för att leda ett stort företag. Det är snarare troligare att kunskapen inte finns inom familjen. I ett familjesyndikat ställs det höga krav på professionalism och på hög grad av kunskap. När det gäller våra fallföretag, tror vi att Bonnier, tack vare sitt stora urval kan ha en större möjlighet att få fram lämpliga kandidater med den professionella kunskap som krävs. Statistiskt finns det mindre chans att man hittar en kompetent ledare inom Allers, då de har ett betydligt mindre underlag. Vi anser att det kan vara en av anledningarna till varför Allers är så måna om att ha en tydlig rollfördelning inom företaget.

Vi har inte funnit att risken för favoritism generellt sett skulle vara större i familjeföretag än i andra bolag. Objektivitetsfrågan kommer upp i alla grupper där det finns någon slags hierarki. En överordnad kan alltid gynna eller missgynna en anställd. Nepotism är bara en form av favoritism som baseras på släktskap. Dock anser vi att det faktum, att alla familjemedlemmar Bonnier erbjuds möjligheten att börja i företaget, måste ses som ett tydligt tecken på favoritism.

I ljuset av nätverkssamhälle kan man dock skönja en förändring i den allmänna acceptansen av favoritism. Den svenska avundsjukan kan dock verka hämmande på denna förändringsprocess, att ge favoritismen en positiv innebörd. I dagens samhälle kan man även se en tendens att gränsen mellan privatliv och arbete alltmer suddas ut. Nätverkande som baseras på privata relationer är inte ett familjeföretagsspecifikt fenomen. Vänskapskorruption är ett fenomen som inte väcker samma anstöt och negativa känslor som nepotism. Att favoritism är ett utbrett och inte bara familjeföretagsspecifikt problem, visar sig i den onaturligt höga andelen män som innehar chefspositioner.



I våra intervjuer framkom det, att alla familjemedlemmar anställs av en extern chef som grundar sitt beslut på endast personens kompetens. Inkompetenta familjemedlemmar anses sortera ut sig själva. I detta fall tror vi dock att det är svårt att avskeda en familjemedlem. Allmänt vågar vi säga att toleransnivå är högre, när det gäller familjemedlemmar än andra anställda. Detta är en form av favoritism, som enligt vår mening förekommer i familjeföretag. Å andra sidan är det viktigt att påpeka att familjeföretag är mycket mer medvetna om favoritismproblematiken, tack vare den uppenbara risken för nepotism. De arbetar aktivt, i större utsträckning än andra företag, med att minimera riskerna med subjektivt gynnande av olika personer. Även i detta fall anser vi att branschtillhörigheten har en viss påverkan, då medieföretag utsätts för mer offentligt granskande än företag i andra branscher.

Groupthink är ett fenomen, vars påverkan på våra fallföretag har förändrats mycket över tiden. På entreprenörstadiet hade företagsledaren en självklar auktoritet, som inte ifrågasattes av omgivningen. Vi har kommit fram till att familjeföretag, som befinner sig i de tidiga ägarstadierna, lider av groupthink, i större utsträckning än icke-familjeägda företag. Graden av groupthink i en organisation påverkas av vilken ledarstil som utövas. En stark ledare, som en entreprenör ofta är, eller en person som t.ex. Abbe, kan öka risken att en åsikt blir dominerande och att organisationen därmed riskerar att missa värdefulla handlingsalternativ. I dagsläget, bör dock risken för groupthink vara lika stor i familjeföretag, som i andra organisationer. I våra fallföretag har vi funnit, att det av tradition, tycks råda ett genuint öppet diskussionsklimat, då ägarna känner varandra väl och känner sig trygga i sina positioner. Detta öppna diskussionsklimat bör minska risken för att en åsikt blir dominerande och leda till att åsikter ventileras.

Vi anser även att det är intressant att se på groupthink-fenomenet, kopplat till de ovan nämnda ägartyperna. Vi har kommit fram till att risken för groupthink är större i företag med många passiva ägare och få operativa, respektive styrande ägare. Det finns en risk att inte endast passiva ägare, utan även involverade och stolta ägare, litar mindre på sin egen kunskap. Därmed tycks risken vara större i Bonnier, än i Aller. De involverade ägarna, är å andra sidan ofta äldre personer med stor erfarenhet, vilket gör att de vågar ifrågasätta den yngre generationens åsikter. Detta får oss att tro att involverade och stolta ägare, med stor sannolikhet får höra många olika motsatta åsikter. Detta i sin tur bör motverka groupthink. Allers däremot, ägs, till skillnad från Bonnier, av endast tre personer med vardera en stor aktiepost. Diskussionen underlättas av att företaget styrs av en till storleken mindre familj, då det är lättare att lägga fram sina argument i en liten jämställd grupp.

Vi anser att vår slutsats om det öppna diskussionsklimatet i våra fallföretag, bör vara generell giltigt för den typen av familjeföretag vi valt att undersöka i vår uppsats. Människor som har känt varandra en längre tid, har lättare att diskutera och framföra konkurrerande synpunkter.

Enligt samtliga respondenter finns risken för rivalitet i alla släkter och menar därmed att risken inte är större i familjer med ett företag än i andra släkter. Vi delar respondenternas åsikt, men det är vår bestämda uppfattning att rivalitet och konflikter inom en släkt med ett familjeföretag, får mer långtgående effekter, och påverkar människor även utanför familjen. Även om rivalitet finns i alla grupper, blir det mer känsloladdat när rivaliteten existerar inom en familj. Enligt Martin Hansson är risken för rivalitet större, ifall familjemedlemmarna innehar operativa poster. Vi har inte funnit några belegg för att risken skulle vara större, på grund av att ägarna är operativa, än om de vore styrande. Vi anser dock att konsekvenserna riskerar bli värre, eftersom effekterna av de konflikter rivaliteten ger upphov till, inte

begränsas till stridigheter och diskussioner inom styrelsen, utan riskerar att spridas ut i den dagliga, operativa verksamheten.

Vidare menar vi att risken för rivalitet ökar när storleken på familjen växer, eftersom lojaliteten familjemedlemmar emellan, med stor sannolikhet minskar, och därmed även känslan av gemenskap och samhörighet. Detta talar för att risken för rivalitet är större inom familjen Bonnier, än inom familjen Aller.

Som vi tidigare vid ett flertal tillfällen har nämnt, är medvetenheten kring riskerna och möjligheterna med nepotism, väldigt stor i de två fallföretagen. Dock har de valt skilda sätt att handskas med problematiken. Vi anser att Aller, genom att tydligt begränsa sitt ägarinflytande till styrelserna, har valt att minimera de negativa effekterna av nepotism. Bonniers å andra sidan, lägger mycket tid på att jobba med sitt ägarskap och har därmed en bättre möjlighet att, inte bara undvika riskerna, utan också utnyttja de fördelar som kan uppnås.

Vikten av utbildning är ett återkommande tema. Våra fallföretag anser att man måste lära sig vad ägarskapet innebär. Vi menar, att det i utbildningen bör ingå skapandet av en medveten syn på nepotism. Syftet är att maximera de fördelar som familjeägarskap kan innebära, samtidigt som man minimerar de fallgropar, som nepotismen för med sig. Vi vill återigen poängtera att det är medvetenheten kring nepotism, som är avgörande för huruvida det är en fördel med familjeägande. Det är upp till den sittande generationen att undervisa och bereda möjligheter för den yngre generationen att ta del i företaget. Man får ingen branschkunskap genom att födas in i ett familjeföretag, utan det är någonting man aktivt måste lära sig. Genom utbildning och förståelse hos den nya generationen, för vad ägarskapet innebär kan man öka sannolikheten att familjeföretaget kan hållas samman även i framtida generationer. Nyckeln till framgång är att utbildningen genomförs kontinuerligt. Utbildningen får inte ses som slutförd i och med att en ny generation tar vid.

Consiglieren anser vi har en viktig roll i företaget. Vi finner det intressant att det inom Bonnier anses vara så viktigt med denna roll och att det finns en person som explicit innehar denna roll. Vi har inte funnit belägg för att det inom Allers skulle finnas en person som kan uppfattas som en consigliere. Vi tror att Allers skulle kunna dra stor nytta av att utnyttja en consigliere, bland annat i syfte att minska risken för groupthink.

Under arbetets gång har vi funnit att familjeföretag som önskar bli långlivade bör uppmärksamma tre saker:

- de måste bli medvetna om den speciella situation de befinner sig i och de måste uppmärksamma att det finns fällor och möjligheter kopplat till ägarformen.
- de måste utarbeta en explicit strategi för hur de ska handskas med ovannämnda möjligheter och fällor
- de måste förankra och implementera denna strategi i familj och företag.

Vi är medvetna om att detta faller utanför vårt syfte, men fann det ändå intressant att notera.

## 7. Slutsatser

### 7.1 Vilka för- och nackdelar innebär nepotism i familjeföretag och hur väljer familjerna att handskas med dessa frågor?

Vi anser att nepotismens effekter snarare borde ses som möjligheter och fällor, än som för- och nackdelar. Det är medvetenheten kring nepotism och hur familjerna väljer att handla utifrån denna kunskap, som avgör ifall företaget kan dra nytta av möjligheterna och undvika fällorna. I vår undersökning har vi funnit att familjerna Aller och Bonnier arbetar medvetet och aktivt med frågor som rör nepotism.

Familjeföretag uppvisar en starkare ansvarskänsla och långsiktighet i sitt handlande. Detta grundar sig i ägarnas vilja att föra verksamheten vidare till nästa generation samt det faktum att man handskas med sina egna och inte andras pengar.

Familjemedlemmar skapar förtroende hos företagets externa intressenter genom den goodwill släktnamnet innebär. Internt drar företaget nytta av förtroendet ägarna emellan.

Företagskultur tenderar att vara starkare i familjeföretag, framförallt i gamla företag. Vidare är det lättare att upprätthålla en stark företagskultur ifall den personifieras, vilket oftare är fallet i familjeföretag. Detta ger samtliga i företaget en känsla av gemensam identitet.

Familjemedlemmar besitter en kunskap som generationer före dem har genererat, vilket gör den svår att kopiera. Å andra sidan är det osannolikt att det är familjemedlemmar, som har den bästa professionella kunskap som finns att tillgå, för att operativt leda företaget.

Initialt trodde vi att risken för favoritism generellt skulle vara större i familjeföretag, men så är inte fallet. Familjeföretag kan dock uppleva favoritism som ett större problem än vad andra företag gör, då toleransen i samhället är lägre när det rör familjeföretag.

Ett stort antal passiva, involverade och stolta ägare ökar risken för groupthink. Fritt diskussionsklimat kan hjälpa till att minimera risken för groupthink.

Risken för rivalitet är inte större i familjeföretag än i andra bolag, men effekterna kan vara mer långtgående och konflikterna mer känsloladdade.

### 7.2 Har familjernas syn på nepotism ändrats över tiden, och i så fall hur?

Vi har funnit att under de tidiga stadierna av familjeägarskap så existerade det ingen syn på nepotism utan den utövades utan reflektion. Vi anser inte att de negativa effekterna av nepotism är lika skadliga under företagandets tidiga stadier. I dessa stadier är det andra egenskaper än i senare stadier, som efterfrågas. Acceptansen hos de anställda och företagets omgivning, för att det är grundarens arvingar som styr företaget, är större. Allt eftersom företaget växer, ökar efterfrågan på professionell kunskap och nepotismens negativa effekter

blir synliga. Företag som ignorerar denna utveckling och inte arbetar aktivt med nepotismbegreppet, har mycket svårt att överleva. Framgångsrika företag, däribland våra fallföretag har uppmärksammat problemet och arbetar aktivt med ägarbegreppet och därmed indirekt med nepotismens möjligheter och fallgropar.

Vårt att notera är att begreppet nepotisms ursprungliga innebörd inte har ändrats över tiden och att den fortfarande anses vara negativ. Vikten av de mjuka värden vi lägger i begreppet, finner vi stöd för i managementlitteraturen, som dykt upp i nätverkssamhällets kölvatten.

Vi anser att icke-familjeägda företag har mycket att lära sig av familjeföretag, då dessa arbetar aktivt med frågor, vilka torde vara av stor vikt även för andra bolag.

### 7.3 Förslag till vidare studier

De positiva effekter som nepotism innebär bör ge komparativa fördelar och kunna kopplas till finansiella mått. Det vore exempelvis intressant att titta närmare på den låga personalomsättningen, som torde ge effekter synbara i resultatet.

En undersökning där man tittar närmare på hur icke familjeägda bolag arbetar med de mjuka värden som vi har belyst i denna uppsats, tror vi skulle vara givande.

Vi anser att en kvantitativ undersökning av rollerna inom familjeföretag, skulle ge företagen en intressant information om de lämpligaste lednings- och styrelseformerna.

## 8. Källförteckning

### Publicerade källor

Adizes, Ichak (2000) *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber AB

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Arlebäck, Sven Olof (2000) *Styrelseordförandens roll*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Aronoff, Caraig E. – Ward, John L. (2001) *Family Business Ownership: How To Be An Effective Shareholder*. Marietta: Family Enterprise Publishers

Beebe - Masterson (2000) *Communicating in small groups*.

Bergström, Ola – Strannegård, Lars (2000-04-14) *Är nepotism ett hot mot den nya ekonomin?* Dagens Industri

Bergquist, Sven (1994) *En kulturhistoria Allers Förlag 100 År 1894-1994*. Köpenhamn: Bianco Lunus Bogtrykkeri A/S

Blondel, Christine – Carlock, Randel S. – Van der Heyden, Ludo (2001) *INSEAD Working Papers- Fair Process: Striving for Justice In Family Firms*. Fontainebleau: INSEAD

*Bonnier AB Bokstäver och Siffror, Verksamhetsberättelse 2001*. (2001) Stockholm: Bonnier AB

Brodin, Bengt – Lundkvist, Leif – Sjöstrand, Sven-Erik – Östman, Lars (1997) *Styrelsearbete i koncerner*. Stockholm: Graphic Systems

Bruzelius, Lars H – Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Carlock, Randel S. – Ward, John L. (2001) *Strategic Planning for the Family Business- Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: PALGRAVE

Chisnall, Peter (2001) *Marketing Research*. Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Company

Crosbie, Alan (2000) *Don't leave it to the children - Starting, building and sustaining a family business*. Dublin: Marino Books

Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence (1998) *Working knowledge – How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press

Dahlberg, Henrik (2002-08-22) Göteborgsposten ekonomi

Drucker, Peter F. (1995) *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

- Edling, Lotta – Ekvall, Björn (2002-11-15) *Lars, 52, styr börsen*. Affärsvärlden
- Ellmin, Roger – Levén, Sören (1994) *Att arbeta i ledningsgrupp – Om professionellt ledarskap i skolan*. Stockholm: CE Fritzes AB
- Frenkel, Henrik (1987-02-12) *Patriarken som vägrar bryta upp*. Veckans Affärer
- FARs Samlingsvolym 2001*. (2001) Stockholm: FAR Förlag AB
- Fimmerstad, Lars (2000-05-04) *Lite nepotism*. Finanstidningen
- Gersick, Kelin E. – Davis, John E. – McCollom Hampton, Marion – Lansberg, Ivan (1997) *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Harvard: HBS Press
- Grant, Robert M (1998) *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell Publishers Inc.
- Griffin (1997) *A first Look at Communication Theory*.
- Hellström, Hans (1996) *Med öl i blodet – Historien om Spendrups 1897-1997*. Stockholm: Sellin & Partner Bok och Idé AB
- Holme, Idar Magne – Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Hornby, A. S. – Gatenby, E. V. – Wakefield, H. (1948) *The advanced learner's dictionary of current English*. London: Oxford University Press
- IKEA (1999) *Vår personlidé*. Älmhult: IKEA
- Irving, Knut (2000) *Effektiva ledningsgrupper*. Halmstad: AB Typoforum
- Johansson, Sven-Erik – Lewin, Staffan (1991) *Familjeföretaget Framgångsrecept för företaget och familjen – tillväxt, utveckling och överlevnad*. Göteborg: IHM Förlag AB
- Karlsson, Annelie (1996) *The family business as an heirloom*. Stockholm: Stockholm School of Economics
- Karlsson Stider, Annelie (2000) *Familjen och Firman*. Stockholm: Stockholm School of Economics
- Kartläggning av A-listans ledningsgrupper*. (2002)
- Kets de Vries, Manfred F. R. (1996) *Family Business – Human Dilemmas in the Family Business*. Boston: International Thompson Business Press
- Kotter, John P. (1990) *A Force For Change – How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press
- Larsson, Mats (2001) *Bonniers – en mediefamilj. Förlag, konglomerat och mediekoncern 1953-1990*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag

- Lind, Jan-Inge – Skärvad, Per-Hugo (2000) *Nya Team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi
- Lindham, Elisabeth, (2002-06-10) *Maktstriden – så kan de klara av den*. Aftonbladet
- Lindham, Elisabeth, (2002-06-10) *Arvingarna tar över*. Aftonbladet
- Lundahl, Ulf – Skärvad, Per-Hugo (1982) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Mattson, Bo (1992) *Ledningsgruppen – så kan den utvecklas*. Malmö: Almqvist & Wiksell Ekonomiförlagen
- Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*.
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur
- Nationalencyklopedin - band 14*. (1994) Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker
- Neunauer, Fred – Lank, Alden G. (1998) *The Family Business – Its Governance for Sustainability*. London: Maximillian Business
- Nordstedts Svenska Ordbok*. (1990) Oslo: Nordstedts Förlag
- Nordstedts Svensk skolordlista*. (1988) Stockholm: Svenska Akademien och Svenska språknämnden
- Patel, Runa & Davidsson, Bo, (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*.
- Prendergast – Topel (1993) *Favoritism in organizations*. Cambridge: Working Paper Series  
SOU 1999:30.
- Starkey, Ken (1996) *How Organizations Learn*. London: Thomson Learning
- Sundin, Staffan (2002) *Bonniers – en mediefamilj. Konsolidering och expansion 1930-1954*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag
- Svenska Aller AB Årsredovisning 1 okt 2000 – 30 sept 2001* (2001) Helsingborg: Svenska Aller AB
- Ward, John L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy – How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers
- Wiedersheim-Paul, Finn – Eriksson, Lars Torsten (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Hermods
- Wäingelin, Jan (2002-08-27) *VD:ar bollar gärna idéer hemma*. Dagens Industri

## **Elektroniska källor**

[www.bonnier.se](http://www.bonnier.se)

[www.aller.dk](http://www.aller.dk)

[www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se)

[www.bcsolutionsmag.com](http://www.bcsolutionsmag.com)

[www.insead.com](http://www.insead.com)

## **Muntliga källor**

Intervju med:

Carl-Johan Bonnier, 2002-12-12

Hans-Jacob Bonnier, 2002-12-12

Bengt Braun, 2002-12-12

Martin Hansson, 2002-12-16

Samtal med:

Jan von Haften, 2002-12-11