

## TILL SALU: NORSTEDTS

Frågan kom en bit in på presskonferensen. Anders Sundström hade haft sin utläggning om detta med fokusering på dagligvaruhandeln när någon frågade om detta betydde att andra verksamheter skulle säljas. KF hade på två år gjort en förlust på lika många miljarder, verkställande direktören Frank Fiskers hade fått sparken och in från Folksam och Swedbank kom nu Anders Sundström farande för att få stopp på skredet. Han hade kallat till presskonferens på Coops huvudkontor i Solna Business Centre. Det var den 27 maj, en måndag, för övrigt samma dag som KF:s tidning Vi firade sin hundraårsdag. Han svarade ja på frågan.

Det betydde alltså att Norstedts, Akademibokhandeln, Bokus och Vi skulle säjas? Han svarade ja också på den frågan.

**Försäljningen av Norstedts**, Sveriges näst största förlag, äldst i landet, sprungen ur ett tryckeri som blev kungligt – och som skulle fira 190 år om några månader – fångade naturligtvis reportrarnas intresse mer än detta med hårdsatsning på mjölk och grönsaker. I förlagshuset på Riddarholmen visste man ingenting. Varken förlagschefen Eva Gedin eller verkställande direktören Peter Wilcke hade fått veta något.

– Jag blev överrumplad av att det framfördes där. Jag var inte informerad i förväg, säger Peter Wilcke.

Norstedts styrelseordförande Eva Swartz Grimaldi hade inte heller fått veta något.

– Jag var inte informerad, men frågan har ju hela tiden funnits där.

Den hade det ja.

I början av 2000-talet brukade vd:n Kjell Bohlund inleda sitt årliga tal på firmafesterna med att säga:

– Nej, vi ska inte säljas.

De anställda i det vackra förlagshuset med den ärggröna gäddfenan på taket, förlagsnamnet i blå neon, hade lärt sig att leva med rykten om att nu ville inte ägarna ha dem längre. De hade vant sig vid att ägarna plockade godbitarna ur anrättningen och sålde vidare.

Så här var det:

1997 köpte KF Norstedts av Liber som i sin tur hade köpt det av Esselte. Liber hade sålt delar av de lönsamma ordböckerna och själv plockat åt sig hela det ännu mer lönsamma Norstedts Juridik. Fastigheten och tryckeriet och skolboksavdelningen hade Esselte redan sålt. Kvar fanns ett anrikt men åderlåtet allmänförlag som oftast gått lite knackigt, men inte behövt bekymra sig om det eftersom *Svea Rikes lag* och *Svensk Författningssamling* drog in mer än vad man förlorat på dikter och debuter och dyrbara praktverk.

Nu slogs Norstedts ihop med KF:s förlag Prisma, Tiden och Rabén & Sjögren, slopade egna barnboksutgivningen och lyckades tre år i rad inhösta Augustpriset för bästa skönlitterära bok: PO Enquists *Livoläkarens besök*, Mikael Niemis *Populärmusik från Vittula* och Torbjörn Flygts *Underdog*. Tolkiens *Sagan om ringen* fick nytt liv genom filmatiseringen och sålde bara första säsongen 400 000 exemplar. J.K. Rowlings *Harry Potter och de vises sten* kom 1999, den första av sju, och innan äventyret slutade skulle närmare tre miljoner böcker ha sålts.

2002, i november, tillkännagavs att Imre Kertész fått Nobelpriset i litteratur och det var sjutton år sedan en Norstedtsförfattare fått det. Äldre förlagsmedarbetare minns festen i förlagshuset, med champagne och skaldjursbuffé, för den älskvärde – och storsäljande – Kertész som en glimrande höjdpunkt, en kulmen på denna framgångsvåg där böcker blev bästsäljare, författare ärades och Norstedts var det anrika men moderna, till och med lite fräcka förlaget med de skickligaste förläggarna, redaktörerna, försäljarna.

– Nu ser vi rödlysena på Bonniers, som Kjell Bohlund uttryckte saken.

Bokmomsens sänkning från 25 till 6 procent gav skjuts åt hela branschen.

Det var, som Kjell Bohlund uttrycker det i dag, "den euforistiska eran".

– Branschen blev volymhungrig. Utgivningen ökade väldigt snabbt.

Utgivningslistorna växte snabbare än försäljningen.

Och för Norstedts gick det bättre än för någon annan?

– Vi hade tur. Vi hade starka nyheter.

Och då hade Robert Aschberg ännu inte ringt Svante Weyler, förlagschefen, och sagt att han hade en kompis som skrivit tre böcker, tre deckare, och de var sensationellt bra.

KF hade bara att tacka och ta emot.

Men det fanns sprickor i muren på Riddarholmen. Mörka moln tornade upp sig bortåt Mälaren till.

Där fanns till exempel en förlagschef och en direktör som avskydde varandra, snart inte talade med varandra, vägrade att sitta på samma möten. Svante Weyler hade tio år tidigare dragit in som en virvelvind på förlaget, med mycket bestämda uppfattningar om allt från utgivning till skrivbordens placering, och aldrig tvekade att torgföra dem, aldrig tycktes svikta i sin självkänsla, alltid pratade. Hans entusiasm visste knappt några gränser, men han kunde också entusiasmera sin omgivning för böcker som ingen först trott på. Kjell Bohlund var en annan typ, en mera inåtvänd kille med näsan i bokslutet, ytterst branschkundig, tyckte att Weyler bluddrade för mycket. Också orolig för bredden i utgivningen, tyckte Weyler ägnade alltför stor möda åt djupet. Idag vill ingen av dem säga så mycket om det som var.

- Kjell gillade inte mig, säger Svante Weyler.

- Svante ville inte ha mig som chef, säger Kjell Bohlund. Svante var och är en duktig förläggare, men svårast var att han inte ville ha mig som chef.

- Jag bad att få gå innan jag fick foten, säger Svante Weyler.

Deras förhållande till KF skilde sig också åt. Kjell Bohlund beskriver en snäll och välvillig ägare som gav förlaget stor frihet, vilket var till fördel för kreativiteten.

Svante Weyler beskriver även han någon som inte lade sig i, som inte märktes, men menar med det en ägare som saknat allt annat än kassa: långsiktighet, fantasi, stabsfunktioner som tog sikte på framtiden.

- Jag stötte aldrig på någon annan strategi än att vi skulle gå med vinst. Och det ville vi också.

Bonniers, med en omsättning dubbelt så stor som Norstedts, en ägare som satt i samma korridorer som förläggarna, ja själva förlade böcker, tog upp kampen om denna bokens osäkra framtid.

**Efter att bokförsäljningen ökat** år från år sedan slutet av 90-talet började den 2008 plötsligt dala. Bokhandeln tappade, näthandeln ökade, bokklubbarna tappade och där framme fanns e-böcker och läsplattor som ingen visste vad de skulle komma att betyda.

Bonniers köpte nätbokhandeln Adlibris, drog ner på utgivningen innan någon annan gjorde det, avskedade anställda och rullade ut en marknadsorganisation med full koll. Anders Hemming, försäljningsdirektör på Norstedts, träffade regelbundet kollegan Robert Tham på Bonniers.

- Jag minns när jag kom till ett möte och jag kom som vanligt med en plastpåse full med datalistor. Han satt där med en dator. Han kunde logga in och följa en bok hela vägen från tryckeriet till bokhandeln. Han kunde analysera varje siffra, se hur och var varje enskilt exemplar sålde, säger Anders Hemming.

KF hade 2005 fått en ny chef vid namn Lars Idermark som kom från Andra AP-fonden och före det från Föreningsbanken och före det från LRF. Han ville märkas. Han hade bestämda idéer om hur ett förlag som Norstedts ska skötas. Han talade om att plocka in folk från andra branscher så att "bolagen tillförs viktig kunskap från andra affärsområden", om att cheferna skulle rapportera direkt till honom, om "en ny strategi", om medierna som "ett satsningsområde". Han sa:

- Marknaden omfattar väl sju miljarder kronor? Det är inte så stort. Jag tror att det går att expandera och växa framöver.

Det lät som om han talade om en vara vilken som helst, inte om en bransch folket på Riddarholmen kunde utan och innan, så mycket man nu kan veta. En bransch där ingen kan räkna med att sälja mer genom att göra en bättre produkt, fräscha upp den, bättre marknadsföra den; där varje produkt, det vill säga bok, är unik och de flesta inte säljer mer än ett par, tretusen exemplar. Köparen bryr sig knappast om loggan. Producenten, det vill säga författaren och hans eller hennes förläggare, vill något mer än att tjäna pengar. Lars Idermark ersatte Kjell Bohlund med Maria Hamnefors som kom från läromedelsförlaget Libris därför att han ville ha någon som "värnar om ekonomin".

- Hon vet vad som ska levereras.

Det visste hon.

- Det finns en klar tillväxtagenda hos ägarna, sa hon i en intervju.

Varumärket blev oerhört viktigt.

- Det fanns nya behov, säger Maria Hamnefors idag. Förlaget behövde öppna sig mer utåt. Man måste tänka på varumärket. Det var ju väldigt många varumärken. Vi drog ner det till två.

Prisma och Tiden försvann efter en lång och ilsken dragkamp, kvar fanns Norstedts och Rabén & Sjögren. Norstedts var ju "ett av Sveriges finaste förlag", sa Lars Idermark. Man skulle bli bättre på att "kommunicera de här sakerna", man skulle bli bättre på att ta reda på vad marknaden vill vilket betydde att marknadsavdelningen överordnades försäljningsavdelningen, tre marknadsansvariga chefer utplacerades som ett slags överrockar och in kom ett gäng konsulter från konsultfirman Mantec – "Vi ger inte bara råd. VI IMPLEMENTERAR" – som satte sig på nedre botten och kallade in var och en av de anställda som fick förklara vad de egentligen gjorde på sin arbetstid och sedan skulle resultatet implementeras. Stephen Farran-Lee, som var förläggare, minns att de klippte ut ulliga moln och ritade pilar mellan molnen. Stephan Farran-Lee lämnade Norstedts.

Det var han inte ensam om.

Förläggaren Martin Kaunitz hade redan lämnat, försäljningschefen Göran Wiberg lämnade, försäljningsdirektören Anders Hemming sparkades. Förläggaren Lars-Erik Sundberg, som hade fått Herman Lindqvist att skriva sin svenska historia i tio band, gick i pension. "Norstedts oförmåga att behålla duktigt folk är uppenbar", skrev Maja Aase i ett reportage i Expressen. De flesta lämnade för Bonniers och med följde flera författare – Jonas Hassen Khemiri, Jerker Virdborg, Kjell Westö, Karin Johannisson, Åsne Seierstad; Herman Lindqvist hade lämnat redan 2002 – och snart slutade förlagschefen Viveka Ekelund som hade efterträtt Svante Weyler, alltför svag för att stå emot anstormningen från direktionen, alltför vag i konturen.

Ett förlag kräver balans mellan ekonomi och kreativitet, mellan börs och katedral.

Den balansen fanns inte längre.

Fem år senare vilar förlagets välmåga på Anastasia Steeles nakna och ömma stjärt.

**Det äventyret började i mars förra året** då förlagets scout i London ringde till förläggaren Henrik Lindvall, nästa dag ringde scouten i New York – eller om det var tvärtom – och de båda berättade om en bok som "alla" pratade om. Ja, i själva verket var det tre böcker och de omgavs av en lika besynnerlig historia som den om Stieg Larsson: Författaren, en kvinna, snart femtio, producent på BBC, hade inte lyckats hitta något förlag som ville trycka det hon skrev, så i stället hade hon börjat publicera sina berättelser på en egen hemsida, under pseudonym. Sedan hade den första

romanen gått som e-bok på ett litet e-boksförlag i Australien, också den andra och tredje. De hade börjat sälja. De hade börjat sälja så in i helsike. Hollywood hade skrivit kontrakt. Stora och fina Random House hade köpt rättigheterna. Henrik Lindvall ringde författarens agent.

Nej, inget kontrakt var ännu skrivit för Sverige, inget i hela Norden. Han kunde få första romanen som PDF-fil. Han lovade att läsa snabbt, över helgen. Romanen hette *Fifty shades of Grey*, författaren E L James. Han läste. På måndagen åt han lunch med Eva Gedin, förlagschefen, och Susanna Romanus, chefen för den skönlitterära avdelningen på Norstedts.

Han sa:

- Det här måste vi göra.

Han sa:

- Det här kan bli nästa grej.

Han säger:

- Jag hade det på känn att efter deckarvågen, efter den övernaturliga vågen, skulle det här kunna komma. Allt går i cykler.

"Det här" var pornografi med smisk och piska, rep och handbojor.

På tisdagsmorgonen ringde Henrik Lindvall till agenten och lade ett bud högt nog för att göra honom nöjd: *preemta* som man säger i branschen.

- Ett jättebra pris, säger Henrik Lindvall utan att vilja gå in närmare än så på saken. Särskilt roligt var det att Bonniers hade hela sin litterära avdelning på plats i New York; de fick höra talas om böckerna och kontaktade agenten – någon eller några dagar för sent.

I september 2013 belägger *Femtio nyanser av honom*, *Femtio nyanser av mörker* och *Femtio nyanser och frihet* de tre förstaplatserna på listan över de mest sålda böckerna i landet; först därefter kommer Dan Browns *Inferno* (Bonniers). Hittills har Norstedts sålt sammanlagt 800 000 exemplar av "Femtio nyanser" utan att, ännu, trycka dem i pocket.

Peter Wilcke kan kosta på sig ett brett leende. Han sitter i gamle förlagschefen Lasse Bergströms storslagna hörnrum på tredje våningen i Norstedthuset. Han är vd för förlaget. Han skulle kunna tas för en filmstjärna, med rågblond kalufs och blåa ögon och ett vinnande vitt leende, bjuder på kaffe och kaka och förlagets böcker. Fjolåret

var visserligen inte bra, ekonomiskt sett, röda siffror, på grund av minskade internationella intäkter från Stieg Larsson-serien, men det här året ser ut att bli bra. Tacka "50 nyanser" för det. Ja, Peter Wilcke håller med om att det var en orolig tid när förlag försvann, en ny organisation tog form. Nej, han håller inte med om att förlaget tappat kompetens.

- Jag skulle säga att vi är starkare än på många år. Vi är starkare kommersiellt än på många år. Vi har en spänstig lista i höst.

De senaste åren har bokbranschen ställts inför en allt mera svårtydd verklighet: fallande priser på böcker, bokhandelns minskade betydelse, bästsäljarnas ökade betydelse på bekostnad av författarna som säljer bra men inte bäst, digitaliseringen. Samtidigt har Norstedts författare fortsatt att skriva som om ingenting hänt, redaktörerna läst, förläggarna förlagt och försäljarna sålt. 2006 kunde Norstedts pricka in nästa Nobelpristagare, Orhan Pamuk, och fyra år senare ännu en, Mario Vargas Llosa. Man har plockat hem det ena Augustpriset efter det andra: Carl-Henning Wijkmarks *Stundande natten* (2007), PO Enquists *Ett annat liv* (2008), Sigrid Combüchens *Spill* (2010), Ingrid Carlbergs *'Det står här ett rum och väntar på dig'* (2012). Stieg Larsson har erövrat världen och förlaget visat sig kunna hantera en världssuccé.

Så länge förlaget värnar om djupet i utgivningen, inga nya strider bryter ut mellan börs och katedral, finns knappast anledning att befara en författarflykt. Norstedts måste emellertid hitta nya bästsäljare, ännu mer beroende av dem än Bonniers som har en starkare ekonomi, en bredare utgivning, en ägare som är ett med förlaget. De stora vinsterna på Stieg Larsson har inte använts för att modernisera förlaget utan till att rädda Akademibokhandeln. De vinsterna kommer aldrig tillbaka. Peter Wilcke ser inte oroad ut. Han plockar upp höstkatalogen, bläddrar och pekar, fastnar för Michael Mortimers *Jungfrusten*, den första i en serie av sex romaner. Författaren är svensk, en pseudonym, böckerna i kategorin äventyr. Varför pseudonym? Peter Wilcke ler, skakar på huvudet. Kanske finns det en historia här, kanske man funnit nästa trend. Allt går i cykler.

**Två trappor upp**, bakom en bokhylla, sitter Ingeborg Fernlund och läser ett manuskript. Hon har suttit på nästan alla våningar i huset, i så många olika rum,

varit med om flera ägarhattsbyten, sett chefer komma och styra och gå. Själv kom hon hit den 1 april 1966 och arbetar fortfarande tretton år efter pensionen. Hon är en av Norstedts i förlagsvärlden världsberömda redaktörer, dessa drakar som slår ner på varje språkfel i författarens manuskript, varje oklarhet. Hennes första bok var en holländsk roman hon inte minns namnet på. Då sa man doktor Svanström till förlagschefen, fick säga Ragnar först efter några år. Något senare delades man in i sex förlagsgrupper, fast de hette Grupp 1, 2, 3, 4, 5 och 7 eftersom vd:n Bengt Lassen inte ville ha Grupp 6. Nu lever man på brittisk pornografi.

Ingeborg Fernlund bryr sig inte om det.

Hon har ett underbart yrke med trevliga kamrater i ett trivsamt hus, med snälla och fina författare. Det var hon som fick ta hand om Vilhelm Moberg när han lämnat Bonniers i vredesmod. Hon läste högt för Herbert Tingsten när han inte kunde se längre. Nu granskar hon PO Enquists, Torgny Lindgrens, Carl-Henning Wijkmarks manuskript innan de lämnas till tryck. Organisationsförändringar? Chefsbyten?

- Jag har inte brytt mig.

En ny försäljning?

- Jag ser inte det som något märkvärdigt. Vi har blivit sålda så många gånger. Men jag är orolig för boken som trycksak.

Till sist bara Eva Swartz Grimaldi som i januari tillträdde som ordförande i Norstedts styrelse. Hon säger att arbetet med att hitta en ny ägare inte ens har börjat, att det kommer att ta tid, att förlaget måste "komma i rätta händer". Ingenting handlar om att ändra förlagets profil.

På KF säger man samma sak: "Norstedts får inte hamna i felaktiga händer." Ingen tycks tro att ägaren blir annat än svensk. Vem? Ewa Swartz Grimaldi satt sju år som styrelseordförande i Natur & Kultur, bidrog i hög grad till att rensa i förlagets utgivning, göra det till ett av landets mest spännande förlag, framför allt på fackbokssidan, där Norstedts framtoning är svår att skönja. Ett samgående skulle skapa en bjässe som sannerligen skulle se rödlysena på Bonniers. Natur & Kultur har pengarna.

Eva Schwartz Grimaldi säger också:



- Mycket hos Norstedts har hittills fokuserats på annat än utgivningen:  
varumärkesfrågor, försäljning, kunder, e-böcker... Det är inga oviktiga saker, men  
viktigast är trots allt de böcker man ger ut.

Om hon har läst *Femtio nyanser av honom*?

- Jag har läst femtio sidor. Det är inte min smak.  
Det säger de alla - utom på marknadsavdelningen.

**ANDERS SUNDELIN**

Svenska Dagbladet 22 september 2013

Fotnot. En vecka före julafton meddelades Norstedts att författaren David Lagercrantz ska skriva en fjärde del i den s.k. Millenniumserien, det vill säga Stieg Larssons deckare. Alla inblandade säger att de inte gör det för pengarnas skull.

Fotnot II. Tidningen Vi ska inte säljas, enligt KF:s ledning.