

## **INDLEDNING**

Den 1. oktober 1884 udkom dagbladet Politiken for første gang i hovedstadsområdet i Danmark. Målet med avisen var i starten at udbrede Det Forende Venstres politiske holdninger og aspekter til det danske folk, men ændrede sig gennem en lang årrække til at være et neutralt medie og en af Danmarks største virksomheder. Vi kigger i denne opgave nærmere på Politiken, og analyserer virksomheden efter bedste evne.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning .....	1
Indholdsfortegnelse .....	2
Problemformulering .....	3
Metode .....	3
Teori.....	4
Teknologisk inddeling.....	4
<i>Teknik</i> .....	4
<i>Viden</i> .....	4
<i>Organisation</i> .....	5
<i>Produkt</i> .....	5
Anvendte begreber .....	6
<i>Economy of scale</i> .....	6
<i>Economy of scope</i> .....	6
<i>Minimum efficient scale</i> .....	7
<i>Organizational capabilities</i> .....	7
<i>Managerial Capitalism</i> .....	7
<i>Diversification</i> .....	7
<i>Vertical integration</i> .....	7
<i>Horizontal integration</i> .....	7
<i>Outsourcing</i> .....	8
Politikens historie .....	8
Politisk Analyse af Politiken .....	15
Teknologisk Analyse af Politiken .....	18
Teknik .....	18
Viden.....	21
Organisation.....	21
Produkt.....	24
Konklusion .....	26
Litteraturliste .....	26
Primær Litteratur.....	26
Sekundær litteratur.....	26

## **PROBLEMFORMULERING**

Vi vil med udgangspunkt i en redegørelse af Politikens historie fra 1884-1986, analysere de teknologiske fremskridt virksomheden gør sig i samme periode. Vi vil ud fra analysen, finde ud af, hvorfor Politiken som virksomhed har overlevet de kriser der har opstået i dagbladsbranchen i den over hundrede år lange periode. Ydermere vil vi undersøge hvorfor Politiken i dag ikke længere fungerer som et politisk redskab, samt hvilken indflydelse den politiske og den samfundsmæssige situation i Danmark og resten af verden har haft på Politiken som en virksomhed i den anden industrielle revolution.

## **METODE**

Vi gennemgår de teorier og begreber, vi anvender i opgaven i teoriafsnittet. I redegørelsen beskriver vi kort de væsentligste forandringer inden for teknik, viden, organisation og produktet hos virksomheden Politiken i årene 1884-1987, samt de samfundsmæssige forandringer i konteksten omkring.

Den politiske analyse af virksomheden Politiken er tilføjet opgaven grundet virksomhedens opstart som et politisk talerør, og da vi mener det i en lang årrække har haft stor betydning for de beslutninger direktørerne/ejerne har truffet angående Politikens formål.

I analysen har vi delt teknologiafsnittet op i fire dele af den grund, at den skal kunne beskrive både teknologiens opståen og anvendelse, da beskrivelsen skal rumme mange forskellige handlinger, processer og tilstandsændringer både på teknik-, videns-, organisations- og produktniveau.

I det efterfølgende analyseafsnit vil vi undersøge, hvilke effekter de teknologiske og de samfundsmæssige ændringer i perioden 1884-1987 har på Politiken som virksomhed ved hjælp af begreberne fra teoriafsnittet.

Til sidst vil vi konkludere opgaven i forhold til vores problemformulering.

I hele denne opgave når der står skrevet Politiken, menes der Politiken som virksomhed med mindre andet står beskrevet.

## TEORI

### TEKNOLOGISK INDELING

Teknologi kan deles op i to grundlæggende betragtninger:

En betragtning der omhandler struktur, som giver os mulighed for at beskrive og analysere relativt stabile forhold, såsom hvilke forskellige slags maskiner, materialer og arbejdskraft, der skal bruges til en given teknologi. Strukturen indebærer dog også brugen af en specifik viden, hvilke forskellige organisationsformer, der bliver anvendt, samt hvilke produkter bliver fremstillet.

Den anden betragtning går under betegnelsen proces, som mere har fokus på at analysere bevægelse og forandring. Procesbetragtningens opgave er at beskrive, hvad der sker med maskinerne, materialerne, arbejdskraft, vidensdeling og arbejdsorganisation samt de processer der forekommer disse i mellem.<sup>1</sup>

Vi deler ydermere teknologien op i fire hovedbestanddele: Teknik, viden, organisation og produkt.

### Teknik

Det første begreb *teknik* omfatter primært de fysiske hjælpemidler i teknologien og arbejdsmidlerne, såsom værktøj og maskiner. Hvis man kigger på teknikbegrebet som en teknisk proces, kræver det, at man går ind og betragter alle materialer, der indgår i processen. Dette gælder råvarer, halvfabrikata eller komponenter samt de materialer, der bliver brugt under processen f.eks. kul og katalysatorer. Ydermere skal enhver teknisk proces startes og holdes i gang, hvilket bliver gjort ved hjælp af fysisk menneskelig arbejdskraft. Teknik defineres kort sagt som sammenspillet mellem arbejdsmidler, arbejdsgenstande og arbejdskraft i arbejdsprocessen.<sup>2</sup>

### Viden

Som tidligere nævnt spiller menneskets *viden* om teknikkens anvendelse også en rolle i teknologibegrebet. Vidensbegrebet kan deles op i to typer af viden. En vigtig del der består af erfaringer, som løbende opsamles gennem selve arbejdsprocessen, hvorigennem man prøver sig frem og derved udvikler nye håndteringer arbejdsmidler og arbejdsgenstande. Denne del af vidensbegrebet bliver ofte omtalt *know-how*, og er et udtryk for menneskets kunnen gennem

---

<sup>1</sup> Müller (1990) p. 30

<sup>2</sup> Müller (1990) p. 32

erfaringer af, hvordan processer gennemføres mest hensigtsmæssigt. Modsat know-how bruger man i dag også ofte betegnelsen *know-why*. Dette begreb er et udtryk for, når vidensdannelsen først og fremmest er baseret på videnskabelig forskning, en form for teoretisk indsigt. Der findes dog mange krydsninger mellem kunnen og indsigt – teori og praksis. Et aspekt her imellem er, at man uden tidligere erfaringer eller forskning kan påtage sig ny viden gennem en slags kreativ intuition. Viden defineres kort som sammenføjnngen af kunnen, indsigt og intuition i arbejdsprocessen.<sup>3</sup>

## Organisation

Den tredje bestanddel af teknologien er *organisation*, hvilket kæder bestanddelene teknik og viden sammen. Ved organisation forstås der først og fremmest arbejdsprocessens organisering. Det væsentligste strukturelle indhold i denne bestanddel forstås i begrebet arbejdsdeling, hvilket vil sige en opdeling af arbejdsprocessen i forskellige lag. Nogle processer udføres på samme tid og forholdsvist uafhængigt af hinanden i en form for horisontal arbejdsdeling. Hvorimod andre, som er hierarkisk strukturelt opbygget og derved delvist mere eller mindre afhængige af hinanden, er udtryk for en vertikal arbejdsdeling.

Det væsentlige i organisationsstrukturen er, at alle ikke laver alt på samme tid – specielt ikke når vi kommer til de industrialiserede samfund. På Fords samlebåndsfabrikker, inspireret af Taylor, er arbejdet netop opdelt således, at man hver især udfører en specialiseret delfunktion.

Det er også indenfor organisationsstrukturen, Chandler omtaler den multidivisionelle organisationsstruktur, hvor kommunikation mellem topledelse, mellemlid og produktionen er med til at skabe overblik over virksomheden og derved gøre en udvidelse mere mulig. Organisation defineres som ledelse og koordination af arbejdsdelingen i arbejdsprocessen.

## Produkt

Det sidste produkt af de fire hovedbestanddele er det, der kommer ud af arbejdsprocessen dvs. resultatet af kombinationen af teknik, viden og organisation, nemlig produktet, hvilket både kan være en materiel ting eller serviceydelse.<sup>4</sup> Definitionen på teknologibegrebet indikerer, at vi bruger teknik til at genskabe og udvide vores livsbetingelser. Derfor er det vigtigt at se på produktet af vores anstrengelser, for at kunne forstå hvorledes teknik genskaber og udvider vore livsbetingelser. Produktet er produktionsprocessens endelige resultat – *den fremstillede teknologi = produktet*.

---

<sup>3</sup> Müller (1990) p. 33

<sup>4</sup> Müller (1990) pp. 30-35

Ovennævnte begreber forholder sig således til hinanden, at en kvalitativ ændring af blot en af bestanddelene vil medføre kvalitative ændringer af de andre tre bestanddele. Det er i yderligere også vigtigt at lægge mærke til, at der ikke kun bliver lagt vægt på de materielle betingelser, men også på de ikke-materielle, da det giver os mulighed for også at beskrive nogle mere uhåndgribelige produkter i produktionen som f.eks. serviceydelser, administration eller rekreation.

Man opererer her med en brugs- og en bytteværdi, og det er her samfundet kommer ind i billedet. En analyse af samfundet, kan man kort definere, som alt det der er uden for produktionsenheden. Men ønsker man at tilføje samfundet til teknologianalysen, bliver man nødt til at tilføje endnu en faktor til analysen, nemlig infrastrukturen, hvilket er de teknologiske systemer, der sammenknytter de samfundsmæssigt opsplittede arbejdsprocesser. Det afgørende i denne tilføjelse af samfundet/konteksten er, at der konstant er et gensidigt påvirkningsforhold mellem virksomheden og samfundet, og for at opnå en kontekstforståelse er det nødvendigt at inddrage samfundet i teknologianalysen.

### **ANVENDTE BEGREBER**

Vi vil i de følgende afsnit søge at forklare diverse begreber, der senere i opgaven er med til at beskrive Politikens udvikling teknologisk, organisatorisk og udviklingsmæssigt:

#### **Economy of scale**

*Economy of scale* er defineret, som den effekt der sker, når et givent produktions- eller distributionsapparat øges i størrelse og omkostningerne på det enkelte produkt mindskes. F.eks. ved masseproduktion bliver omkostningerne på det enkelte produkt mindre.

#### **Economy of scope**

*Economy of scope* er at udnytte allerede eksisterende produktionsfaciliteter, distributionssystemer eller spildprodukter til at producere nye produkter, som ikke nødvendigvis har noget med det oprindelige produkt at gøre. Chandler bruger også udtrykket *Economies of joint production or distribution* for det samme.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Chandler (1990) p. 17

### **Minimum efficient scale**

Størrelsen af produktionen der giver den mindste enhedspris, lægger sig meget op af scale-konceptet. Dette handler om at optimere størrelsen af et produktions- eller distributionsapparat, så det giver højest muligt overskud.

### **Organizational capabilities**

Virksomhedens organisatoriske evner med henblik på arbejdere, ledere, produktionsfaciliteter, kommunikation osv. Altså sammenspillet mellem alle ledene i virksomheden fra ledelse til produktion.

### **Managerial Capitalism**

Det er, når ejeren/ejerne af en virksomhed hyrer lønnede managers til at lede deres virksomhed, når markedet er blevet for stort og komplekst.

### **Diversification**

Her skelner man i mellem related og unrelated diversification.

Related diversification er når en virksomhed udvider sit produktsortiment til at indeholde nye produkter, der minder meget om et produkt de allerede producerer.

Unrelated diversification er når virksomheden udvikler et nyt produkt til et marked, de ikke i forvejen dækker.

### **Vertical integration**

Man opkøber et led i virksomhedens ressource system (til produktion eller videreudvikling af produktet). Dette kan siges at være backward, hvis man køber en leverandør, der forsyner én med råvarer/komponenter eller forward, hvis man køber et af de næste led, f.eks. et varehus der gør det muligt at sælge varen direkte til kunden.

### **Horizontal integration**

En virksomhed opkøber eller fusionerer med en lignende virksomhed. Dette kan være, når en virksomhed tidligere har outsourcet arbejdet til en anden virksomhed, og udvider deres interne kapacitet til at inkludere dette eller blot opkøber en virksomhed, der kan håndtere den del, som tidligere har været outsourcet.

## **Outsourcing**

Outsourcing er et økonomisk begreb, der dækker over, at en virksomhed vælger at købe varer/ytelser, den tidligere selv har produceret, hos en underleverandør. Fordelene ved dette kan være, at man opnår en bedre kvalitet ved at benytte sig af en specialist frem for selv at gøre tingene, man kan opnå lavere priser for omkostningerne, og man kan bedre slanke og målrette ens egen organisation.

## **POLITIKENS HISTORIE**

Vi vil i dette afsnit give en kronologisk historisk oversigt over de mest væsentlige begivenheder i Politikens historie.

Politiken blev den 1. oktober 1884 grundlagt af Viggo Hørup, Edvard Brandes og Hermann Bing i Integade i København som et politisk talerør. Avisen havde i begyndelsen et oplag på 2.000 eksemplarer, som blev trykt af Rasmussen og Olsens hurtigpresse, der kunne afvikle trykningen på to timer. Af de tre stiftere, var det på initiativ og idégrundlag af Hørup og Brandes, at avisen blev udformet, hvor Bing blev inkluderet hovedsageligt af finansielle årsager.<sup>6</sup>

I 1888 overskred oplaget 10.000 eksemplarer, hvilket medførte at Bing var nødsaget til at investere i en rotationspresse, da trykkeriet Rasmussen og Olsen ikke rådede over mere end to hurtigpresser. Samme år begyndte Politiken at ansætte de første reelle journalister, og i 1892 blev Politiken det første dagblad til at oprette en sportssektion under ledelse af sportsjournalisten Edgar Aabye.<sup>7</sup>

I 1894 blev Politiken omdannet fra et anpartsselskab til et aktieselskab, og aktiekapitalen blev skrevet fra de hidtidige 100.000 kr. til 400.000 kr. fordelt på 800 aktier, som blev delt mellem de tre stiftere. Da Bing og Hørup døde i hhv. 1896 og 1902, stod Brandes alene tilbage og fungerede som eneheriker, indtil han i januar 1905 tog sin afsked, og den dygtige ansatte Cavling blev chefredaktør. Inden Brandes forlod Politiken, nåede han i 1904 at skabe Ekstra Bladet i forbindelse med krigen mellem Japan og Rusland.<sup>8</sup>

Under Cavlings indtræden skete der en række fornyelser. Avisen blev nu trykt i et mere brugervenligt format, og dens indhold begyndte at blive organiseret. Derudover oprettede Cavling

---

<sup>6</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 35-41

<sup>7</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 66-67

<sup>8</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 86-89



1904 Københavns Journalistforbund. Cavlings nye format medførte så meget succes, at trykkeriet i Niels Juelsgade ikke længere kunne klare oplaget, og Politiken skiftede adresse til Citygade.<sup>9</sup>

Københavns første typografstrejke udspillede sig i 1908, hvor der i 10 dage ikke blev udgivet nogen aviser indenfor arbejdsgiverforeningen, hvilket også omfatter Politiken. Politiken forsøger sig sammen med andre aviser at få en såkaldt nødavispresse til at fungere, men det lykkes ikke.<sup>10</sup>

I 1910 tager Cavling, to år efter Politiken har udgivet Danmarks første pressefoto, tilløb til søndagsmagasinet, men må opgive det igen da produktionsprisen og dermed salgsprisen er for høj. Året efter i 1911 flytter Politiken ind på Rådhuspladsen, da pladsen igen er blevet trang og Cavling vil investere i endnu en rotationspresse.<sup>11</sup>

Boghallen startede som en kiosk i hallen til Politikens Hus i 1912, og baserede i begyndelsen sit forretningsgrundlag på handel med en række forskellige ting som fx boghandel og kunsthandel. Boghallen voksede kraftigt og var i 1933 for stor en finansiel byrde for Politiken pga. konstante lån. Problemet blev løst ved at løsrive Boghallen, og omdanne den til et aktieselskab. Selskabet fungerede fornuftigt indtil 1973, hvor konkurrencen fra billige bogklubber blev for stor, og Politiken måtte igen overtage Boghallen nu som en integreret del af bladhuset.<sup>12</sup>

Den danske Presses Fællesindkøbsforenings fundament blev oprettet under Første Verdenskrig i 1917 pga. begrænset tilførsel af kul, som blev brugt til fremstillingen af avisepapir. De store dagblade købte i fællesskab avisepapir ind fra udlandet til et års forbrug af gangen. Derudover skabte tre af de største bladhus i 1919 en fælles abonnementsdistribution, Bladkompagniet, som følge af at budkonerne ikke længere slog til.<sup>13</sup>

I 1920 indtraf påskekrisen, som viste sig at være begyndelsen på en omfattende boykot mod Politiken, som truede avisens eksistens alvorligt. Skuffede nationalister og Industri og Handel begyndte i april at føre en anonym kampagne, som ramte både Politikens annonceindtægter og avisoplag. Boykottet af Politiken medførte næsten et salg af Bladhuset, men et ”vennelån” endte

---

<sup>9</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 130

<sup>10</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 178

<sup>11</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 224

<sup>12</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 354-356

<sup>13</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 306

med at rede Politiken igennem krisen uden at tabe uopretteligt ansigt i form af for eksempel et salg til venstre.

Påskekrisen medførte bl.a., at der på dette tidspunkt kun stod en presse, da den pressede situation tvang Cavling til at afbestille den ellers ventede nye presse. På trods af dette lancerer Politiken nu de tidligere omtalte søndagsmagasin under navnet *Magasinet*, som dog æstetisk set bar præg af, at det blev trykt i den tyske Vo-mag-pressen, som blev opstillet i 1912.<sup>14</sup>

Danmarks første radionyhedsudsendelse blev i 1923 sendt under initiativ fra en af Politikens unge ansatte, hvilket åbner muligheden for en masse gratis reklame for Politiken. Der kommer dog hurtigt andre på banen, og i 1926 får statsradiofonien monopol på alle danske nyhedsudsendelser. Dagbladene blev dog brugt helt op til 1964, da de havde den erfaring der skulle til, men herefter overtog Danmarks Radio.<sup>15</sup>

Lysavisen blev også etableret i 1920'erne først af Berlingske og senere, i 1926, i en forbedret udgave af Politiken. Den viste sig at være en glimrende forretning, og Politiken udkonkurrerede Berlingske med denne forbedring af lysavisen.<sup>16</sup>

I 1927 fik Politiken den længe ventede nye presse fra det tyske firma Koenig og Bauer, som er en væsentlig opgradering af trykkeprocessen.<sup>17</sup>

Politiken tog i 1930, som et af de første danske dagblade, fjernskriveren i brug, hvilket betyder at de skilte sig ud fra de andre, da alle på dette tidspunkt hentede udenlandske nyheder fra Ritzau.<sup>18</sup>

Endnu et gennembrud fra Politiken kom i 1932, da de fremviste Danmarks første fjernsynsudsendelse i arena-teatret i Tivoli.<sup>19</sup>

I 1937 købte Politiken en ny Hoe-pressen.<sup>20</sup> I 30'erne var Politikens blå Dreng med til at gøre Politikens søndagsavis til landets førende. Disse unge drenge og piger solgte avisen i de

---

<sup>14</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 318-325

<sup>15</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 365

<sup>16</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 371

<sup>17</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 374

<sup>18</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 404-405

<sup>19</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 411

stationsbyer, der var for små til kiosker. Politiken fik herigennem et stort forspring i forhold til de andre københavnske dagblade, også selvom korpset blev svækket i efterkrigsårene, hvor provinsbyerne fik kiosker. Ydermere vil provinsaviserne og de to store konkurrenter Berlingske og Social-Demokraten ikke lade dem være ene om markedet. Det endte med, at der blev lavet et fælleskorps for alle søndagsaviser, som forsynes gennem Bladkompagniet<sup>21</sup>.

Anden Verdenskrig fik ligesom i resten af Europa stor betydning for Politiken. Fra starten af besættelsen påførtes de danske dagblade/aviser censur, hvilket i starten drejede sig om, at udenrigsministeriet gav visse direktiver vedrørende behandling af stof, der omhandlede krigen og besættelsen.<sup>22</sup> Denne censur blev opretholdt indtil den 29. august 1943, hvor tyskerne overtog magten i Danmark. Hvor det før var udenrigsministeriet, der stod for censuren, var det nu tyskerne, og denne gang var linien noget hårdere. Tyskerne ville også have dagbladene/aviserne til at udsende beskeder for den tyske besættelsesmagt, hvilket de dog ikke gik med til. Det endte med, at Politiken påførte alle meddelelser teksten "En officiel Meddelelse udsendt", så der ikke herskede tvivl om, at det var tyskerne og ikke avisen der skrev<sup>23</sup>. Som nyhedsformidler skulle der passes på med ens tekster, da disse ofte stødte tyskerne og deres danske håndlagere eller medløbere. Dette kunne resultere i eksempelvis bombesprængninger, hvilket skete for en stor del af pressen.<sup>24</sup>

I 1949 gik Politiken forrest med et nyt medie, "Politikens Filmjournal", som var en ugentlig filmrevy, der gik i biografen (fortrinsvist i Københavnske biografer). I 1951 blev revyen set af ca. 300.000 mennesker. Politiken tjente ikke penge på denne nye idé, men administrerende direktør, Orla Rode, var meget stolt af, at Politikens administration havde skabt et nyt medium.<sup>25</sup> Filmjournalen fortsatte frem til 30. juni 1954, hvor den døde under en sparerunde efter 257 ugeprogrammer<sup>26</sup>. I 1950 kom Politikens "Nudansk Ordbog", som blev lavet af Lis Jacobsen.<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 25-26

<sup>21</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 33-34

<sup>22</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 59

<sup>23</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 90

<sup>24</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 95-96

<sup>25</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 158

<sup>26</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 159

<sup>27</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 176

Politikens Presse nummer 8, som blev anskaffet i 1952, var så høj, at kældergulvet måtte graves dybere, og der skulle samtidig skærmes af for de gamle presser, fordi disse stadig skulle kunne presse.<sup>28</sup>

Under den normale 2-årige overenskomstforhandling for alle fagområder i 1956, opstod der en storkonflikt som følge af at LO havde krævet arbejdstidsnedsættelse fra 48 til 44 timer pr. uge, timelønsforhøjelse på 2 kr., forbedret weekend-betaling, sygeløn og ulykkesbidrag m.v. Strejken omhandlede trafikken, olie og benzin, landbrugseksperten og en række skibsruter, over 100.000 mand er omhandlet af strejken. Statsminister H.C. Hansen fik sat et forligsmøde i stand mellem de stridende parter. Forligsmand Erik Drejer kunne efter fjorten dages forhandling fremsætte forligsforslaget, som ikke indeholdte en nedsættelse af arbejdstiden, men betydelige forbedringer på lavtlønsområdet samt en sygelønsordning. Forslaget blev imidlertid nedstemmet og over 80 % ønskede at fortsætte strejken. Statsministeren ville dog have en ende på storkonflikten og ophøjede efter to timer mæglingsforslaget til lov, hvilket var ganske upopulært.<sup>29</sup>

Fra 1956-64 skete der et fald fra 114 til 68 aktive dagblade i Danmark, hvilket vil sige, at næsten hver tredje gik konkurs, senere betegnet Bladdøden.<sup>30</sup>

Edb lanceredes i Politikens hus i 1967, hvilket bevirkede, at de gamle arbejdsmetoder blev forældet og nye skulle tilegnes. I den efterfølgende tid skete der løbende fornyelser med Edb og nye teknikker kom til indenfor typografien. Derudover blev layoutet i 1968 lavet om.

Herbert Pundik blev i 1970 ansat som chefredaktør. Han gjorde op med tilslutningen til Det Radikale Venstre, som avisen havde arbejdet sammen med i 65 år. Det var ikke en ny tanke, at avisen skulle løsrives fra Det Radikale Venstre. Disse tanker havde verseret siden Bramsen var redaktør (1963-1966), men det endelige brud blev altså først gennemført i 1970<sup>31</sup>. Samme år kommer der en stor aktieudvidelse på kr. 2.040.000 kr.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 188

<sup>29</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 226-229

<sup>30</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 548

<sup>31</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 344-348

<sup>32</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 349

Grundet stor nedgang i annonceindtægterne iværksatte direktør Ernst Klæbel i februar 1971 en kæmpe nedskæring i budgetterne.<sup>33</sup>

I perioden 1970-1971 indkøbte Politiken hele tre nye presser, hvilket er det største samlede indkøb af nye presser<sup>34</sup>. Året efter kom den tekniske revolution, som medførte kvalitetsforbedring og omkostningsbesparelse. Det viste sig dog, at det tog meget tid og jo større dagblad, jo sværere var det at omstille sig.<sup>35</sup> Et af problemerne var, at typograferne godt kan se, at hvis disse nye tider kommer, og der skal bruges færre folk, så var det dem, der stod til at miste arbejde. Det udviklede sig pludseligt kort før jul i 1972 til en tretten dages lang ulovlig strejke.<sup>36</sup>

I 1973 blev Politiken A/S en fond, som sker for at undgå indflydelse fra en potentiel storaktionær, og gjorde derfor, at avisen kunne fortsætte sin frisindede linie<sup>37</sup>. I 1974 kommer der for alvor gang i den tekniske revolution, som var påbegyndt i 1972. Der indkøbes 200 elektriske OCR-skrivemaskiner, hvilket gjorde det nemmere at redigere i ens tekst. Alt kom ind i et stort Edb-anlæg, og hele produktionsapparatet blev forenklet ved hjælp af Edb.<sup>38</sup>

Politikens største konkurrent Berlingske var ikke kommet i gang med den store tekniske revolution i sammen omfang som Politiken, men de ønskede selvfølgelig også at forny deres tekniske afdeling. De tilbød derfor i 1975 Politikens tekniske chef fra 1964-1975, Olaf Poulsen, at komme og forny hele den tekniske afdeling for Berlingske. Desværre for Berlingske var der stor utilfredshed blandt typograferne som var velvidende om, at Edb-indførelsen kunne koste en stor del af dem jobbet. Dette førte til den værste typografstrejke, der endnu er set i bladbranchen på hele 141 døgn fra januar til juni i 1977. Dette slap Berlinske ikke godt fra, og de næsten fem måneders strejke kostede 192 typografer, som skulle afskediges med det samme samt yderlige 50 inden året var omme. Alene dette kostede bladhuset 25.000.000 kr.<sup>39</sup>

I 1977 købte Politiken trykkeriet Erritsø ved Fredericia billigt af A-pressen (det gamle Social Demokraten siden 1959 Aktuelt), fordi det for dem lå geografisk ugunstigt. Trykkeriet blev først

---

<sup>33</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 361-365

<sup>34</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 368

<sup>35</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 374-375

<sup>36</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 378-382

<sup>37</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 385-390

<sup>38</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 406-411

<sup>39</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 434-436

brugt fra 1980 til at trykke Ekstra Bladets vest-oplag og siden 1984 også Politiken. Indtil da ombygges og udbedres det nyindkøbte trykkeri for mange penge. Grunden til at der gik disse år var, at man havde en kontrakt med Jyske Tidende om tryk af Ekstra Bladets vest-oplag, og denne udløber først i 1980<sup>40</sup>. I 1977 vokser Politikens overskud fra kr. 3.215.000 året før til kr. 12.552.000.<sup>41</sup>

I april 1979 blev det for første gang journalisternes tur til at strejke. Grunden hertil var, at de normale overenskomstforhandlinger, som normalt foregik mellem chefredaktøren på firmaets side og medarbejderforeningen på den anden, ledelsen valgte denne gang, i stedet for chefredaktøren, at bruge arbejdsgiverforeningen til at forhandle for firmaet. Denne nye form sikrede firmaet med en erstatning i tilfælde af en konflikt. Medarbejderforeningen mente ikke, at arbejdsgiverforeningen kunne finde ud af deres opgave, og samtidig var de gale over, at en forening for journalisterne, der ellers frit har kunnet kritisere i bladene, nu pludselig var dem, de skulle forhandle med. Konflikten varede i over fem døgn og afsluttedes med det facit, at medarbejderne fik nogle små forbedringer.<sup>42</sup>

Typografer lockoutes af 33 dagblade i 1981 (ca. 6.500 typografer). Dette skyldtes, at typograferne ikke accepterede en nulløsning, som alle andre store fagforbund ellers havde accepteret ovenpå krisen i 80'erne. Da der er tale om, at alle større dagblade i København er med i lockouten på nær A-pressen og deres avis Aktuelt, oplevede denne en storhedstid i denne periode, da de har udsolgt hver dag.<sup>43</sup> Ca. tyve dage efter denne periode strejkede journalisterne igen, og denne gang drejede det sig om, at de havde fået afvist deres krav om bevarelse af takstregulering. Der gik 42 dage før de 125 mand på Politiken og de 80 på Ekstrabladet var tilbage i arbejde. Journalistforbundet på den ene side og Danske Dagblades Forenings Forhandlingsorganisation på vegne af Arbejdsgiverforeningen på den anden forhandlede, men nåede ikke frem til en løsning før forligsmand Mette Koefoed hjalp med at lave et forlig, der betød genansættelse af alle de strejkende. Takstreguleringen suspenderes i 1981 og genindføres i en reduceret form de følgende år.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 442-446

<sup>41</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 547

<sup>42</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 470-472

<sup>43</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 492-494

<sup>44</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 494-499

Koenig og Bauer offset rotationspressen til 120.000.000 kr. blev den hidtil største investering i Politikens historie. Den blev indkøbt for at forberede et fremtidigt slagsmål om avis kunderne, som man forudså, vil komme i 1990'erne.<sup>45</sup>

## **POLITISK ANALYSE AF POLITIKEN**

Vi vil i dette afsnit redegøre for Dagbladet Politikens politiske historie samt inddrage analytiske vurderinger af de forskellige begivenheder.

Morgenbladet, som blev stiftet af venstremanden Chresten Berg, er afgørende for stiftelsen af Dagbladet Politiken. Det var det første forsøg fra partiet Venstre på at samle tilslutning i hovedstadsområdet. Bergs første medarbejder bliver Viggo Hørup, som på dette tidspunkt er tilsluttet Det Forenede Venstre. Hørups mål er at omforme samfundet, og han tilslutter sig den radikale fløj af venstre, da partiet først i 1875 og senere 1878 deles. Allerede på dette tidspunkt opstår begrebet "Det Radikale Venstre", som dog først udformer det første partiprogram i 1905. Hørup får i 1881 Edvard Brandes tilknyttet redaktionen på Morgenbladet, men de forlader det begge i 1883, efter Brandes bragte en yderst kommerciel artikel om Grundtvig, som tvang ham til at forlade Morgenbladet. Hørup valgte i samme forbindelse også at forlade bladet, og blev ikke stoppet - muligvis pga. hans stigende politiske popularitet, hvilket gjorde, at Berg så ham som en konkurrent til posten som regeringschef. Brandes og Hørup er i 1884 begge medlemmer af folketinget og Hørups politiske popularitet var gennem årene hos Dagbladet stigende blandt befolkningen. I 1884 stifter Hørup, Brandes og Herman Bing avisen Politiken som et radikalt politisk partiorgan. Avisen bevarer sin social-liberale indstilling, men den mister i starten af 1900-tallet noget af sin partipolitiske indflydelse efter Hørups død samt dannelsen af Det Radikale Venstre.<sup>46</sup> Starten på dannelsen af Det Radikale Venstre opstår med udgangspunkt i Hørups holdninger, efter hans død i 1902. Politiken fungerer fra 1905, som Det Radikale Venstres politiske talerør i hovedstaden.<sup>47</sup>

I 1909 danner formanden for Det Radikale Venstre, Carl Th. Zahle, regering med socialdemokraterne og bliver den første radikale statsminister. I regeringen er det udover Zahle selv kun Edvard Brandes, som kommer fra Politiken. Regeringen holder dog kun ud i 8 måneder,

---

<sup>45</sup> Bernhard (1988) p. 622

<sup>46</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 11-22

<sup>47</sup> Bramsen (1983) bind 1 p. 147

hvorefter Zahle bliver nødt til at udskrive valg, da indenrigsministeren ikke holder ordentligt tilsyn med Bondestandens Sparekasse.<sup>48</sup>

Zahle kommer dog stærkt igen i 1913, hvor Det Radikale Venstre, med ham i spidsen, igen kommer til regeringsmagten og denne gang bliver siddende i 7 år. Regeringens handlinger smitter i denne periode naturligt i mere eller mindre omfang også af på Politiken, hvilket skaber visse problemer under 1. verdenskrig, da Zahle betragtes som tyskvenlig, og bliver beskyldt for indsatsen i forhold til salget af de dansk-vestindiske øer. Derudover bliver regeringen beskyldt for en række andre ting, som fx at der ikke er nok mad og brændsel.<sup>49</sup>

Al denne utilfredshed med regeringen under krigsårene, når sit klimaks i 1920, hvor påskekrisen indtræffer. Kong Christian 10 afskediger d. 29. marts Zahles, efter, at en afstemning har overdraget jorden op til Flensborg til tyskerne. Politiken har i denne situation selvfølgelig støttet op om Zahles, og kalder afskedigelsen for et kup, hvilket får alvorlige konsekvenser for avisen. Som følge af dette kommer boykottet af avisen, hvor den bliver gjort til den helt store syndebuk, som en reaktion på blandt andet den upopulære regering. Dette er et eksempel på, hvorfor det på nogen punkter kan være en ulempe at være en politiskafhængig virksomhed.<sup>50</sup>

Den upopularitet Zahle og hans parti i denne periode løber ind i, er sigende for, hvor meget partiet influerer på Politiken. Det er overordnet set stadig hovedsageligt en politisk avis på trods af, at den selvfølgelig også lever af andre kvaliteter som fx den litterære del, der fra starten bliver vægтет højt. Det kan muligvis have kompliceret forholdet mellem Det Radikale Venstre og Politiken yderligere, at redaktøren, Calvin, ikke var videre politisk interesseret. Han var dermed lettere utilfreds med den negative indvirkning fra det politiske højland Politiken havde i årene op mod boykottet.

Politiken fik i 1940 under Anden Verdenskrig alvorlige problemer efter udtalelsen; ”Churchill er en farlig mand”.<sup>51</sup> Dette satte avisen i forbindelse med teorier om tyskvenlighed som under Første Verdenskrig. Udtalelsen blev bragt i en leder af Erik Scavenius, som senere samme år blev

---

<sup>48</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 202-206

<sup>49</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 260-263

<sup>50</sup> Bramsen (1983) bind 1 pp. 318-323

<sup>51</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 65



udenrigsminister. Dette er igen et eksempel på omkostningerne ved at bruge Politiken som politisk talerør.

I 1949 sker der et skel mellem Det Radikale Venstre og Politiken, da den daværende redaktør, Niels Hasager, gennem svært tydelige udmeldinger erklærer, at avisen er for Atlantpagten (NATO) efter, at partiet har givet til kende, at de er imod. Dette er det første officielle udtryk for, at avisen ikke længere blindt følger partiets standpunkter. Under Første Verdenskrig fungerede Politiken praktisk talt som regeringsstøtte, hvilket i forhold til denne situation antyder en retning væk fra Det Radikale Venstre. Der går dog tyve år før avisen endeligt erklærer sig politisk uafhængig – og det ikke kun fra deres traditionelle parti Det Radikale Venstre, men også fra socialdemokraterne, som Politiken på dette tidspunkt også er knyttet til. I forbindelse med denne NATO-tilslutning mener visse folk nemlig, at Politiken værner om sine socialdemokratiske læsere.<sup>52</sup> Avisen begynder gradvist, at støtte socialdemokraterne mere og mere og bakker i slutningen af 1950'erne fuldt op om den socialdemokratiske leder, H.C. Hansen.<sup>53</sup>

En af grundene til at Politiken tager sig denne politiske frihed kan være, fordi Det Radikale Venstre ikke længere er tilknyttet noget stort parti, og dermed ikke kan fortolkes, som værende en regeringspartner. Ydermere kan det være, fordi Hasager vægter Politiken som virksomhed frem for et politisk organ.

I 1963 var kun 15 % af Politikens læsere radikale, hvorimod hele 50 % var socialdemokrater. Dette betyder, at Politiken nu stort set ikke havde nogen indicier tilbage for at støtte op om Det Radikale Venstre. Da de radikale i 1968 vha. fjernsynets kraft opnår stor fremgang, og vælger at danne regering med højre-fløjen, bliver det for meget for mange af Politikens journalister, og det var kun et spørgsmål om tid før avisen ville sige fra.<sup>54</sup> Det sker i 1970, hvor Politiken erklærer sig politisk uafhængig, hvilket betyder at avisen nu ikke længere bygger på dens oprindelige fundament.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 150-151 + pp. 162-163

<sup>53</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 233

<sup>54</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 333-336

<sup>55</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 286-287

## **TEKNOLOGISK ANALYSE AF POLITIKEN**

### **TEKNIK**

I begyndelsen af Politikens liv blev avisen trykket af trykkeriet Rasmussen og Olsen, på deres to hurtigpresser. På dette tidspunkt er oplaget på 2.000 eksemplarer. Oplaget stiger dog drastisk, og i 1888 er det helt oppe på 10.000, hvilket vil sige en stigning på 500 %. Denne flaskehals medfører at Politiken investerer i en rotationspresse, som holdes internt, og derfor kan regnes som en horisontal integration, da de holder op med at outsource trykkearbejdet, og gør det indenfor deres egen virksomhed. Dette betyder at de ikke skal betale en anden trykker for at få deres dagblad produceret, hvilket øger overskuddet og i 1887/88 ser Politiken sit første egentlige overskud på kr. 10.000.<sup>56</sup>

I 1904 skabes Ekstra Bladet, der kan ses som en udnyttelse af scope, da de bruger de samme presser til at producere både Dagbladet Politiken og Ekstra Bladet, endvidere kan det ses som en relateret diversifikation, da der udvikles endnu et lignende produkt til samme marked. Der sker et nyt teknisk fremskridt i 1905, hvor daværende chefredaktør Cavling skifter det traditionelle format ud med et mindre og mere praktisk format, der er nemmere at trykke. Det nemmere format afspejler i overskuddet, som stiger fra 80.000 til 150.000 fra 1905/06 til 1906/07, i samme periode stiger oplaget fra 22.000 til 24.000 og 26.000 for hhv. hverdags- og søndagsoplaget.<sup>57</sup>

Marinoni-rotationspressen, som indkøbes i 1906 og installeres i Citygade. Den kan producere 20.000 4-sidede, eller 10.000 8-sidede aviser i timen, hvilket er markant mere end den gamle, og derved fjerner flaskehalsen, som Politiken er ved at fylde.

Forsøget med at skabe Søndagsmagasinet i 1910 fejler, fordi Politiken ikke har den fornødne teknik til at udgive i farver endnu. De outsourcer trykkeopgaven til Egmont, som i alt trykker 25 udgaver, før det bliver indset at Søndagsmagasinet er for dyrt. Man kan udlede at denne diversifikation ikke kan betale sig, da Politiken ikke kan holde udgifterne nede, som de kunne med Ekstra Bladet, hvor de udnyttede scope.

I forbindelse med flytningen fra Citygade til Rådhuspladsen i 1912 sælges de to Marinoni-presser og der opsættes en ny og større Vo-mag-presse. Politiken laver en relateret diversifikation igen i

---

<sup>56</sup> Tal fra Bramsen (1983) bind 2 p. 546

<sup>57</sup> Tal fra Bramsen (1983) bind 2 p. 546

1922 med "Magasinet", som er det endelige resultat af det fejlede forsøg med Søndagsmagasinet tilbage i 1910. Denne gang lykkes det, da de nu kan holde produktionen i deres eget firma, og derved ikke betale mere end der behøves.

I 1926 udvikler Politiken en ny form for lysavis, som teknisk set er en urelateret diversifikation, men som dog har relateret indhold. Politiken udkonkurrerer Berlingske Tidende med denne, da den er på højere teknisk niveau. I 1927 har Politiken brugt deres Vo-mag-presse i 15 år, og de skifter den ud med en Koenig og Bauer presse, som kan trykke markant mere end den gamle. 20.000 aviser med 48 sider på en time. Denne opgradering er endnu et udtryk for scale, da de kan trykke markant mere på samme tid, og derved sænke omkostningerne på hvert enkelt blad.

Da Politiken i 1930 tager fjernskriveren i brug, er firmaet endnu en gang et skridt foran andre danske aviser, og modtager nyheder fra Ritzau meget hurtigere. Endnu et teknisk gennembrud for Politiken er når de udsender den første fjernsynsudsending i 1932. Denne har ikke den store monetære forskel for Politiken, men fungerer til dels som en reklamesøjle, på samme form som den første radioudsending.

Allerede ved planlægningen af det nye hus, som bliver taget i brug i 1936, havde man gjort plads til den nye Hoe-presse 7, som bliver købt 1937. Den nye presse er på det tidspunkt et teknisk vidunder, som man bruger et helt år på bare at få sat op. Den nye presse kan med sine tyve trykcyindre trykke 150.000 24-sidede aviser i timen<sup>58</sup>, hvilket er en markant forøgelse fra den gamle Koenig & Bauer, der med sine fjorten cyindre kunne trykke 20.000 48-sidede aviser i timen.<sup>59</sup> Den nye presse med til at fordoble omsætningen fra 1938-48 fra godt 11 mio. kr. til lidt over 22. mio. kr., og mindsker samtidigt omkostningerne på det enkelte produkt, et eksempel på Chandlers economy of scale.<sup>60</sup>

Den fortsatte omsætning i vækst skabte en flaskehals for distributionen af produktet, og det er her De Blå Drengene fra 1920'erne virkelig bliver et middel, der gør, at Politiken fortsat kan mætte den stadigt stigende efterspørgsel. I 1952 anskaffes den nye Hoe-presse nummer 8, der kan præstere 40-sidede aviser, hvoraf 12 sider kan være med en ekstrafarve, og hvor der kan produceres over 42.000 eksemplarer i timen.

---

<sup>58</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 25

<sup>59</sup> Bramsen (1983) bind 1 p.374

<sup>60</sup> Bramsen (1983) bind 2 p.47

Politiken får deres første Edb-anlæg i 1967, som tidligere nævnt. Dette er med til at gøre den typografiske knowhow man gennem tiden har opbygget mere eller mindre unødvendig. Nu skal der i hele huset løbende tilegnes viden fordi Edb-udviklingen går rivende hurtigt. Målet er at effektivisere hele produktionsapparatet. Alle skal bruge det nye EDB, dvs. alle skal tilegne sig ny viden og tage den i brug. I 1984 er hele Politikens Hus koblet på det centrale Edb-anlæg, ligeledes en del af datterselskaberne. De effektiviserer derved deres produktionsapparat, og kan spare personale, tid og penge.

Politiken følger den generelle udvikling i denne periode, de fleste større virksomheder indføre i perioden Edb, og udnytter denne nye viden til at effektivisere deres virksomhed. Man taler også om computerens første gennembrud. I forhold til konkurrenten Berlingske Tidende får Politiken et lille forspring; de effektiviserer hele deres produktionsapparat tidligere end Berlingske Tidende. De sidstnævnte forsøger at komme efter Politiken, ved at ansætte manden, der effektiviserede hele den tekniske afdeling i Politiken. De prøver altså at tilegne sig den viden Politiken havde, ved at ansætte manden med den fornødne knowhow. Desværre går dette projekt helt galt for Berlingske, da det medfører en længere strejke hos typograferne, som varer i ca. 5 måneder, og gør at Berlingske Tidende taber deres førerposition i salg af danske aviser. At Politiken ikke har de samme store problemer med at komme gennem den store tekniske revolution, skal tilskrives deres dygtighed til at forhandle sig til rette med de forskellige faggrupper, herunder de vigtige typografer, så det var muligt at indføre ny teknik og opgradere hele produktionsapparatet, og effektivisere det igennem en gennemrationalisering af hele koncernen. Det er vigtigt at bemærke sig Politikens snarrådighed, med at være på forkant med teknologien – i dette tilfælde bærer det frugt, da de undgår stagnationen i 70erne, og den store strejke i 1977 som Berlingske Tidende bliver ramt af.<sup>61</sup>

Med købet af trykkeriet Erritsø i 1977 foretager Politiken en horisontal integration, da de køber et led i produktionen. Dette bevirker, at de ikke skal betale en anden for at trykke deres vest-oplag.

---

<sup>61</sup> Bernhard (1988) p. 622

Den nye Koenig og Bauer offset rotationspresse betyder at man her efter 1986 kan producere avisen hurtigere og billigere et klart udtryk for scale. Politiken kan nu lave firefarvetryk ved hjælp af offset-teknikken, og føler sig rustet til fremtiden.<sup>62</sup>

### **VIDEN**

Da Politiken startede var der ikke den store journalistiske viden, og bladet fungerede mere som et Politisk talerør (som bliver forklaret i opgavens politiske analyse). Skribenterne for bladet er primært freelance, og er ofte pensionerede politikere. I 1904 opretter Cavling "Københavns Journalistforbund", som tilføjer en rigtig journalistisk dimension til skribenterne.

Når Politiken køber deres tyske Koenig og Bauer presse i 1927, følger et vigtigt aktiv med, nemlig de to tyske faktorer, *Spannheimer* og *Panecke*. De to tilføjer specialviden om pressen, som Politikens trykkere ikke havde.

Med de nye presser i henholdsvis 1937 og 1952, kommer der også ny viden vedrørende maskinernes funktion. Dette er med til at optimere produktionen og er derved et eksempel på economy of scale. I 1950 udarbejder dr.phil. Lis Jacobsen Nudansk Ordbog 1-2 for Politiken og bruger deri sin viden og erfaring fra hendes tidligere arbejde med udgivelsen af "Store Danske Ordbog 1-26".

Den viden der kom sammen med Edb's indtog gjorde det muligt for Politiken at reducere antallet af typografer, da computeren overflødiggjorde deres arbejde.

Politiken benytter også deres knowhow til at forny layoutet på dagbladet i 1968, som skal moderniseres, men stadig være genkendeligt. Typograferne og redaktørerne fra hver afdeling inkluderes i denne proces.<sup>63</sup>

### **ORGANISATION**

I Politikens unge år er det oprettet som et anpartsselskab, som er delt mellem Hørup, Brandes og Bing. Dette holder indtil 1894, hvor virksomheden omdannes til et aktieselskab, og derved går fra en kapital på kr. 100.000 til kr. 400.000.

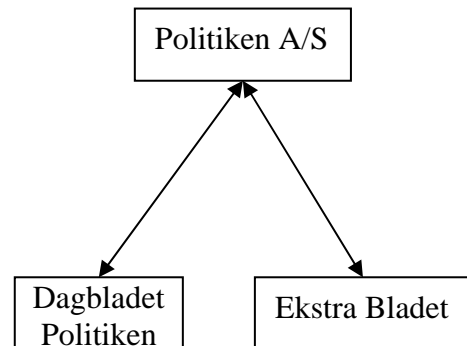
---

<sup>62</sup> Bernhard (1988) p. 622

<sup>63</sup> Bramsen (1983) bind 2 pp. 324-331

Der sker en horisontal integration i 1888, når Politiken overtager trykarbejdet selv, og derved minimerer udgiften ved dette led i produktionen.

I 1904 oprettes Ekstra Bladet, som i starten bogstaveligt er et ekstra blad af Politiken, men i løbet af 1904 omdannes det til sit eget dagblad, som fungerer uafhængigt af Dagbladet Politiken. Udnyttelsen af scope er her tydelig, da både Dagbladet Politiken og Ekstra Bladet kan udnytte hinandens ressourcer i forbindelse med produktion og distribution. Hvert blad får også sin egen ledelse, under den samlede ledelse i Politiken, hvilket er et tegn på Managerial Capitalism – hver del er styret af en lokal manager, som ikke har nogen organisatorisk relation til den tilsvarende manager for det andet blad (se figur 1). Politiken A/S har alt med produktion og distribution at gøre, hvor de individuelle redaktioner sørger for indholdet. Samtidigt med oprettelsen af Ekstra Bladet, opskrives aktiekapitalen til kr. 510.000 fra 400.000.



Figur 1

I 1908 ser man et eksempel på at et enkelt vigtigt led, kan bringe hele maskineriet i knæ, da en større typografstrjke forhindrer at både Dagbladet Politiken og Ekstra Bladet udgives i 10 dage.

Boghallen, som startes i 1912, fungerer som en virksomhed ved siden af Dagbladet Politiken og Ekstra Bladet frem til 1933, hvor det laves om til sit eget aktieselskab, da Politiken A/S ikke har de økonomiske midler til at drive del-virksomheden.

Produktionen af papir trues under Første Verdenskrig, pga. mangel på kul, og derfor oprettes Den Danske Presses Fællesindkøbsforening, som er en fællesforening af alle de større danske dagblade, som køber papir til et års forbrug ad gangen. Denne forening fungerer så godt, at den eksisterer den dag i dag, og er også godt rustet til papirkrisen under Anden Verdenskrig.

De tre store bladhuse, Ferslew & Co., Berlingske Tidende og Dagbladet Politiken, samler i 1919 et Bladkompagni, som står for uddelingen af abonnementer af alle tre blade. Dette fordeler udgifterne mellem de tre, og optimerer derved distributionen, og kan ses som en form for minimum efficient

scale. I stedet for at have tre forskellige distributionsvirksomheder der skal dække det samme område, kan ét stort, dække for alle tre blade.

Politikens indtægter på Dagblade er baseret på både annonceindtægter og selv købet af dagbladene – dette bliver i 1920 rystet, da en omfattende annonceboykot bliver sat i kraft, pga. en uheldig overskrift i en leder (som forklares i den politiske analyse nedenstående). Denne indtægtskrise medfører, at Politiken ikke kan købe den presse, som er blevet bestilt.

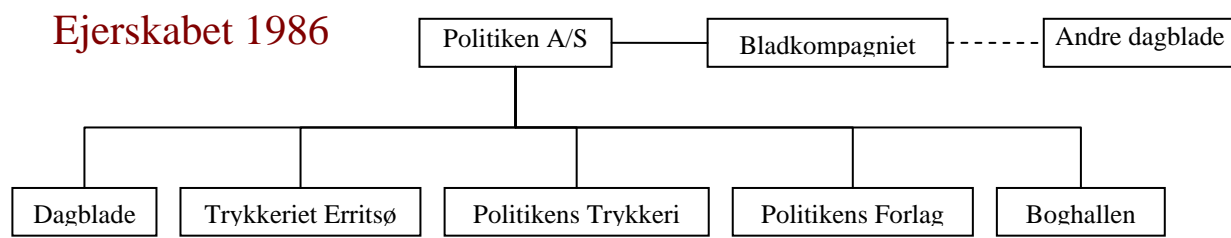
Indtil krigen har Politiken har stor succes med deres distributionsredskab De blå Dreng. I efterkrigsårene begynder provinsbyerne i Danmark at få koisker og Politikens primære konkurrenter provinsaviserne, Berlingske Tidende og Social-Demokraten vil ikke lade politikken være ene om markedet. Det ender med, at korpset bliver til Bladkompagniet, hvilket skal fungere som et fælleskorps for alle søndagsaviser. Den øgede konkurrence uden for hovedstadsområdet mindsker Politikens hidtidige enevældige succes i provinserne, men fortsætter dog med at være den førende avis.

Grundet storkonflikten i 1956 nedsættes produktiviteten en anelse, da LO forlanger en arbejdstidsnedsættelse, som senere bliver fæstet ved lov af Statsminister H. C. Hansen.

Med Edb'ens indtræden i Politiken i 1967, bliver kommunikationen mellem afdelinger optimeret, da alle afdelinger sammenkobles. Politikens organisatoriske evner bliver altså væsentligt forbedret, hvilket i sidste ende er med til at effektivisere hele virksomheden.

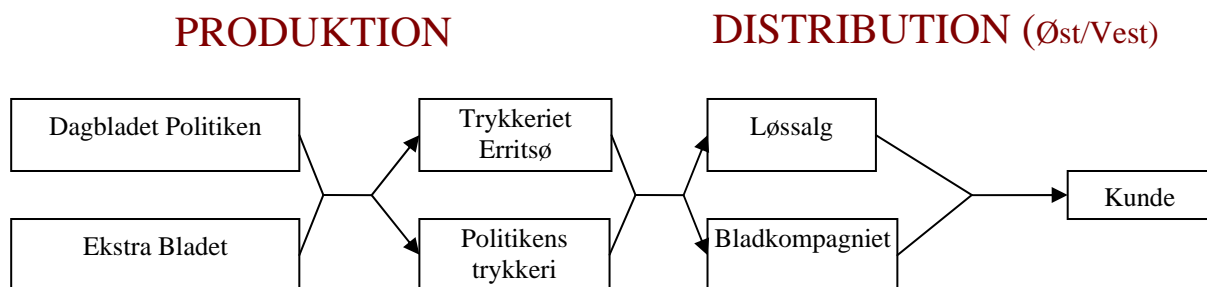
Med købet af Erritsø i 1977 laver man en klar horisontal integration, overtager trykkeriet til Fyn og Jylland, som tidligere har været outsourcet. Hele distributionen bliver herved effektiviseret.

Ejerskabet i Politiken omkring 1986, er vist i figur 2. Politiken A/S ejer de vigtige dagblade Politiken og Ekstra Bladet. Derudover ejes Politikens forlag og Boghallen. Koncernen er meget afhængige af deres to store dagblade, deres scale er nu så stor, at det ikke kan betale sig kun at understøtte et enkelt blad – det er optimeret til to blade.



Figur 2

Når de to vigtigste produkter Dagbladet Politiken og Ekstra Bladet skal ud til kunden skal de igennem hele produktionsapparatet og derefter skal de gennem distributionen. For begge dagblade gælder det at Vest-oplaget bliver trykt på Erritsø og Øst-oplaget på Politikens Trykkeri. Distributionen foregår til abonnenter gennem Bladkompagniet, mens resten går gennem løssalg i kiosker, butikker m.v. I figur 3. ses hvordan avisen kommer fra produktion til distribution og til kunden.



Figur 3

### PRODUKT

I begyndelsen af Politikens liv er produktet primært Dagbladet Politiken, som er den eneste indtægtskilde. I 1904 gør oprettelsen af Ekstra Bladet at Politiken diversificerer til to relaterede indtægtskilder. Først i 1905 sker en egentlig ændring i produktet, da Cavling ændrer formatet på Politiken og Ekstra Bladet, så det er mere effektivt.

Et nyt produkt kommer med oprettelsen af Boghallen, som er en urelateret diversifikation, da de sælger kunst og bøger, som ikke har noget med Dagblade at gøre.



I 1910 lancerer Politiken Søndagsmagasinet, som et dyrere blad, med farver og æstetikken i højsædet. Dette kan dog ikke betale sig, som tidligere nævnt, pga. for høje omkostninger ved outsourcing.

Distribution som produkt, kommer først, for Politikens vedkommende, frem i 1919, da de skaber Bladkompagniet sammen med to andre dagblade, og derved bliver dette også en indtægt (begrænset udgift).

Den første radioudsendelse, som Politiken lancerer i 1923, er endnu et nyt produkt, som på en gang er relateret og urelateret diversifikation, da indholdet stadig er nyheder, som det også er med Dagbladene, men er på et radikalt anderledes format.

Igen i 1926 lanceres et nyt produkt i lysavisen, som er en væsentligt bedre udgave en konkurrenten Berlingske Tidendes lysavis, og Politiken udkonkurrerer derved deres konkurrent, ved at have en bedre teknik i deres produkt.

I 1949 skaber Politiken et nyt medie, Politikens Filmjournal, hvilket må siges at være en urelateret diversifikation. Den bliver skabt, da der i tiden er kommet en stor efterspørgsel på film, og da man mener der netop nu er behov for det nye medie efter Paramount (biograf) lige var blevet nedlagt. I 1950 udgiver Politiken Nudansk Ordbog 1-2 og laver derved en urelateret diversifikation med endnu et nyt produkt, hvor man allerede i forvejen har produktionsmidlerne til at få bogen trykt. Som resultat af den nye presse i 1952 udvikles Dagbladet Politiken til at indeholde sider med farvetryk og skrift, hvilket er meget nyt og gennembrydende for aviser og dagblade på denne tid. Efter man i 1968 bestemmer sig for at forny layoutet på Politiken ender produktet som en nyfortolkning af Politiken. Det er sådan alle de involverede i processen ønsker det. Om dette er en succes kan diskuteres, da salgstallene viser at der sker et fald fra 136.400 hverdagsoplag i 1968 til 116.000 hverdagsoplag i 1976.<sup>64</sup>

Ekstra Bladet bliver i 1960erne ændret markant, og formet som den lille mands talerør. De tager nu sagen op mod eksempelvis bolighajer, svindlere m.v. Dette nye Ekstra Bladet bliver i løbet et årti Danmarks største avis, og er den største indtjeningskilde for Politiken i nyere tid.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Bramsen (1983) bind 2 p. 548

<sup>65</sup> Bernhard (1988) p. 621

## **KONKLUSION**

Gennem redegørelsen og analysen har vi udledt de faktorer, der har gjort Politiken til den virksomhed den er i 1986.

Henrik Cavling fungerer som primus motor på Dagbladet Politiken fra hans tiltræden i 1905 til 1927. Han udstikker her en retning, som bliver afgørende for virksomhedens udvikling, og holder virksomheden på forkant med udviklingen.

Grunden til virksomhedens overlevelse og succes er dens evindelige målsætning om at være førende hvad angår research og produktion. Dette er gjort gennem konstant fornyelse af virksomhedens teknologi og struktur samt tilpasning til ændringer i konteksten. Politiken undgår den store typografistrejke i 1977, fordi de var på forkant med teknologien, og indførte Edb før typograferne havde noget at udsætte på det.

Politiken udvikler sig fra 1884-1984 fra at være et politisk redskab til at være en moderne dansk virksomhed, hvilket opnås gennem nytænkning og ved hele tiden at bestræbe sig på at være de førende inden for deres fag.

## **LITTERATURLISTE**

### **PRIMÆR LITTERATUR**

Bramsen, Bo (1983): *Politikens historie set indefra 1884-1984* Bind 1 og 2, Politikens Forlag.

Bernhard, Bertel (1988): *Sådan skabtes Danmarks store virksomheder*, Erhvers-Bladets Forlag.

**Nedenstående er taget fra Teknologihistorie Kompendium III 2006 ved Jens Christensen.**

Chandler, Jr., Alfred D. (1990): *Scale and Scope*, Belknap Press.

Müller, Jens (1990): Kapitel 2 i *Samfundet i teknologien*, Aalborg Universitetsforlag.

### **SEKUNDÆR LITTERATUR**

Christensen, Jens (2006): *Teknologihistorie, Kompendie I*.

Chandler, Jr., Alfred D. (2005): *Inventing the Electronic Century*, Harvard University Press.