



Trygve Fjetland

Historien om Elkjøp

En gründers erindringer

TRYGVE FJETLAND

Historien om Elkjøp

En gründers erindringer

Oslo 2011



Forfatteren:

Trygve Kornelius Fjetland
Født 6. mars 1926 i Vatlandsvåg, Ryfylke
Oppvokst på Ombo i Ryfylke
Gikk på to-delt folkeskole i Eidssund
Under krigen: arbeid med jord-/skog-/sagbruk/byggeri
1944 –1948 Rogaland off. Landsgymnas, Bryne
1948/1949 Studentfagkurs Stavanger Handelsgymnas
1949 Høstsemester BI, Oslo
Vårsemester 1950: Lærerjobb Hersleb Skole, Oslo
1950/1953 Norges Handelshøyskole, Bergen
Sommer 1951: 2 mnd. Stageaire industribedr. i Nancy / Fr.
1953/1955: Regnsk./prod.planlegn. Fortex Industrier, Bryn
1956/1958: Soussjef Idland Konfeksjon, Sandnes
1959/1962: Rasjonaliseringskonsulent IRAS
1962-1986: Oppbygging og drift Elkjøp
1986-1997: Konsulent-/styrearbeid for Elkjøp ASA

Elkjøp Norge,
Oslo 2011
Grafisk produksjon:
MacCompaniet as, Oslo

Elektrobransjen

Elektrisiteten er vel like gammel som kloden vi bor på. Den tilkjennega seg primært som lyn og torden, og det fremgikk tidlig at begrepet innebærer lys, varme og mekanisk kraft og har visse relasjoner til kjemi og magnetisme. J. Priestley skrev allerede i 1767 sin sammenfatning om elektrisiteten, og etter J.J. Thomssons oppdagelse av elektronet i 1897 var grunnlaget lagt for en dypere forståelse av naturens mysterium. Andre lysende navn som ga sine bidrag til temaet på 1800-tallet var Volta, Galvani, Ohm og Ampère. Elektrisk strøm er elektroner i bevegelse.

Løsrivelse av elektroner fra atomkjernen, og kontrollert behandling av disse, førte i neste omgang til utvikling av elektronikken. Dermed ble man i stand til å frembringe radio, fjernsyn og avansert automatikk. Transistoren åpnet opp for den nye verden som datateknologien innebærer.

Den praktiske tilnærming til elektrisktrisiteten og dens muligheter i samfunnets tjeneste er knyttet til navn som Edison, Marconi, Siemens, Bell, Bardeen og Baird, med flere.

Etter oppfinnelsen av glødelampen, varmeelementet, elektromotoren og diverse styringskomponenter, var det nærliggende å ta disse i bruk også innenfor privat-husholdningen. Det skjedde gjennom utvikling av apparater og hjelpemidler til matlaging, rengjøring, ventilasjon, oppvarming, kjøling, personlig pleie, underholdning tallbehandlin o.s.v..

Elektrisk strøm er av våre fagmyndigheter blitt inndeinert i tre kategorier: Det dreier seg om 1) **Svakstrøm** (fra null til 48 volt), 2) **Sterkstrøm** (fra 48 til 600 volt) og 3) **Høyspent strøm** (fra 600 og høyere, opp til mange tusen volt).

Elektrofaget i dagens samfunn har også et klart skille mellom elektrisk installasjon på den ene siden (veggfaste opplegg for fremføring av elektrisk energi), og omsetning og service av elektriske/elektroniske forbruksapparater (såkalt elektro-handel) på den annen side. Begge områder er regulert av detaljerte bestemmelser om kompetanse og sikkerhet.

Historien om Elkjøp er samtidig historien om utvikling av profesjonell markedspleie og betjening av moderne husholdninger, med tilvenning og opplæring knyttet til avanserte maskiner og apparater, og tilrettelegging for en lettere hverdag og mer fritid og personlig utfoldelse i de tusen hjem.

Elektriske/elektroniske apparater og innretninger for privathusholdningen er blitt etterspurt av et voksende og stadig mer kresent klientell. Det har dannet basis for storindustrier som har utviklet stadig mer avanserte modeller og varianter. Markedsveksten har gitt grunnlag for serieproduksjon i en eventyrlig skala, noe som har sørget for rasjonell fremstilling og stadig fallende priser.

Men apparater og utstyr skal ikke bare produseres; de må også markedsføres og distribueres til de endelige forbrukere. Kjedeorganisasjoner som Elkjøp har gått i spissen og i takt med produksjonen sørget for at effekten av store serier også har fått gjennomslag i handelen. Konkurransen har sørget for at driften er blitt rasjonalisert i alle ledd, og moderne metoder i kombinasjon med store varevolumer har ført til høy effektivitet og lave kostnader.

Alt dette til sammen har gitt som resultat at mange av de viktigste elektriske og elektroniske hjelpemidler for privathusholdningen er blitt allemannseie i de vest-europeiske samfunn.



Forhistorien

Innhold

Etterkrigstiden	9
Rabattbutikkene	9
Selskapsdannelse	11
Forberedelser	14

Etterkrigstiden

I likhet med de fleste bransjer hersket det i elektrobransjen vareknapphet i mange år etter krigen. Når vi her snakker om elektrobransjen, tenker vi på elektriske apparater, såkalte store hvitevarer og hele rekken av småapparater til husholdningen. Forhandlerne som solgte den slags produkter var mange; det dreide seg trolig om 1500-1600 butikkenheter av nokså forskjellig sammensetning. Flertallet hadde nok et slags utgangspunkt i elektrisk installasjonsvirksomhet. Men etter hvert som bransjen vokste, oppstod det stadig flere rene handelsvirksomheter, gjerne blandet med andre bransjer. De vanligste kombinasjoner med elektriske apparater var belysningsartikler, radio, jernvarer, husgeråd, foto, fargehandel, sportsartikler og kortvarer.

Det hadde utviklet seg en praksis hvor forhandlerne noterte kundenes ønsker på ventelister, idet man ikke hadde oversikt over fremtidige leveranser fra importør/produsent. Når forhandleren så fikk inn et parti, var det ganske enkelt å varsle kundene, akkurat slik bibliotekene i dag varsler når den ønskede bok er kommet inn. Varene ble så utlevert når kunden responderte, og leveransen skjedde til markedets gjeldende pris, hvilket vanligvis innebar en bruttokalkyle på 20-22%. Veiledende priser fantes på mange produkter, men ikke alle. I lange perioder hadde prismyndighetene innført avansestopp i handelen, slik at man ikke skulle kunne utnytte knapphetssituasjonen til å høyne utsalgsprisene.

Mot slutten av 50-årene begynte tilgangen og forsyningene å bli bedre, overgang til kjøpers marked og man kunne registrere en markert vekst i elektrobransjen. Man så tegn til økende spesialisering blant forhandlerne, og enkelte gikk så langt som til å rendyrke sitt vareutvalg til kun å omfatte elektriske apparater. På denne tiden oppstod det et ønske hos elektrohandlerne om å organisere seg i en bransjeforening, i likhet med radiohandlerne. Deres organisasjon, Radiohandlerforbundet, var kommet i gang allerede i 1924, trolig som en motvekt til Radioleverandørenes landsforening (RLL) som administrerte en spesiell godkjenningsordning med definerte kvalifikasjonskrav for å kunne omsette radioprodukter mot forbrukerne.

Norges Elektrohandlerforbund ble etablert i Oslo omkring 1951. Her var kravene til medlemskap relativt enkle å tilfredsstille, men ett av kravene var blant annet at man måtte ha et fast utsalgssted med et butikklokale på minimum 50 kvadratmeter. Teknisk etterservice ble tradisjonelt dekket opp fra leverandørsiden, slik at eget verksted ikke var obligatorisk.

Rabattbutikkene

Det var mot overgangen til 60-årene at varetilgangen var blitt fullverdig, slik at man hadde tilgang i overflod, og situasjonen for handlerne endret seg radikalt. I

stedet for å anstrenge seg for å skaffe varer inn, måtte man anstrenge seg for å få solgt varene ut av butikken. Man var plutselig kommet over i en konkurranse-situasjon, noe mange forhandlere var lite fortrolig med.

I denne nye detaljhandelsverden var det enkelte, kanskje litt outsiderpregede forhandlere, som fant ut at man kunne tilrive seg en vesentlig større omsetning hvis man senket utsalgsprisen. Dette ble annonsert freidig og direkte i avisene, og responsen uteble ikke. Det var den gang noe aldeles uhørt å konkurrere på utsalgspris. Så vidt vites var det første gang noe slikt hadde skjedd, og det var tydeligvis elektrobransjen som førte an i denne utviklingen. Disse såkalte rabattforretninger fikk i løpet av 1960-61 en betydelig omsetningsboom. De ble derved i stand til å foreta innkjøp fra bransjens leverandører i store partier og til priser som de fleste av bransjens etablerte forhandlere ikke kunne matche. Og derved ble deres appetitt enda større.

De mest fremtredende rabattbutikkene i Oslo var: Husassistenten, Nils Poppe, Kvikk Husmorservice og Aktuell.

Det var brann i rosenes leir, og det var således ikke å undres over at de såkalte «seriøse» forhandlere kom sammen i grupper for å diskutere hvorledes det kunne være mulig å møte dette avskyelige fenomen. Rabattforretningene var nok et Oslo-fenomen, men det ble fort et hett tema i media og på folkemunne, og nå gikk det rykter om at fenomenet snart skulle dukke opp i Trondheim. Noe måtte gjøres, og det helst litt kvikt.

En av dem som deltok i diskusjonen omkring årsskiftet 1961-1962 var Hakon Lunde som drev kombinert elektro- og jernvarebutikk i Storgaten i Oslo. Han kunne fortelle sine kolleger at i jernvarebransjen, der hadde man for en tid tilbake etablert et kjedesystem blant forhandlerne, noe som satte dem i stand til å møte konkurransen i fellesskap, på samarbeidsbasis. Han foreslo at elektrohandlerne burde gå sammen om noe liknende.

Dette utspill falt i god jord. Noen iherdige sjeler gikk ut og ventilerte forslaget med kolleger i andre byer og distrikter, og responsen viste seg å være ensidig positiv. Konklusjonen var klar: Vi må danne kjede!

Man tok kontakt med advokat Dahl i Norges Elektrohandlerforbund som utarbeidet et sett med vedtekter for et aksjeselskap som kunne tjene som sentralledd i den påtenkte kjeden. Etter at han hadde hatt nærmere kontakt med direktør Bratt i Jernvarekjøp AS, kunne han også gi en del enkle råd om hvordan man burde gå frem. Siden Jernvarekjøp AS hadde et grossistforetak som sentralledd i kjeden, lå det liksom i kortene at en kjede i elektrobransjen burde ha det samme.

Selskapsdannelse

Den 29. januar 1962 var man kommet så langt at det kunne avholdes konstituerende general-forsamling i Håndverkerens lokaler i Oslo, hvor 17 forhandlere deltok.

I dette møtet ble det besluttet å konstituere A/S ELEKTROKJØP med en aksjekapital på kr 10.000 pr. forhandler, og kun aktive elektroforhandlere tilsluttet Norges Elektrohandlerforbund skulle kunne være aksjonærer. Det ble i samme møte besluttet å utpeke fire personer med personlige varamenn til å sitte i styret, med åpning for et femte styremedlem som skulle gå inn som daglig leder. Endelig ble det besluttet å avertere i avisene etter en disponent som kunne gjøre jobben.

Jeg, Trygve Fjetland, var på dette tidspunkt 36 år gammel. Jeg var siviløkonom utgått fra Norges Handelshøyskole i 1953, med 8 års erfaring fra næringslivet. Nå var jeg mot slutten av mitt tredje år som rasjonaliseringskonsulent ved Industriforbundets Rasjonaliseringskontor (IRAS). Jeg hadde nylig begynt å lese og orientere meg om kjedevirksomhet i Holland og Frankrike (Catena), og ikke minst om hva som var på gang i USA. Dette oppfattet jeg å være en interessant og fremtidsrett trend i detaljhandelen. Da jeg leste den lille rubrikkannonsen i Aftenposten den 24. februar, bestemte jeg meg følgelig for å legge inn søknad.

Jeg ble innkalt til konferanse om stillingen på kontoret til sivilingeniør Egil Myhre som var blitt utpekt som formann i styret. Myhre ga uttrykk for at jeg med min bakgrunn burde ligge godt til rette for jobben, og han inviterte meg til å komme med i et styremøte den 8. mars, slik at jeg kunne treffe alle styremedlemmene. Disse var, foruten Myhre og Hakon Lunde, Klaus Lefdal fra Bekkestua samt Ole Grønningseter fra Kristiansands Glasmagasin. I dette møtet ble det gjort nærmere rede for de tankene man hadde for virksomheten. Som søker tillot jeg meg å gripe fatt i et punkt som jeg ikke syntes var helt bra, nemlig det forhold at grossistvirksomheten skulle drives med sikte på et null-resultat. Ved å gjøre engrosleddet til et eget profitsenter ville man etter min mening få et mer ambisiøst og dynamisk markedsfokus og stimulere til rasjonell økonomisk styring. Dette moment lovet styreformannen å drøfte nærmere internt.

Samtalene i styret ga positive utslag begge veier. Det syntes klart at styret bestod av personer med en forretningsmessig horisont som langt overgikk det man forventet å finne blant smådetaljister. Da jeg to dager senere fikk skriftlig tilbud om å tre inn i stillingen, med aksept av mitt eget forslag om profitsenter-modellen, valgte jeg å takke ja. Jeg hadde tre måneders oppsigelse i IRAS, men fikk avtalt fratreden ved utgangen av mai måned.

Gjennom hele oppsigelsesperioden hadde jeg to jobber; IRAS fra ni til fire, og Elkjøp fra kl. fem til ni, ti, elleve, pluss weekends. Det var meget å ta fatt på av forberedelser til den nye jobben.

Som påtroppende disponent oppsøkte jeg Oslo Handelsregister den 16. mars og registrerte A/S Elektrokjøp på basis av mitt handelsbrev, med meg selv som femte styremedlem og daglig leder med eneprokura.

Selskapsnavnet var gitt i vedtektene og var en direkte replika av den nevnte variant fra jernvarebransjen. Men jeg sørget selv for å lage forkortelsen «Elkjøp» og registrerte samme dag denne som selskapets telegramadresse. Således oppstod det som etter kort tid skulle vise seg å bli selve kjedebetegnelsen.

Kjedevirksomhet var noe ganske nytt i norsk detaljhandel. I det norske lovverket fantes det sågar et totalforbud mot filialdrift, med unntak for samvirkelag, og dette forbud ble opphevet så sent som i 1952. Da er det forståelig at det ikke fantes noen filialkjeder her til lands på dette tidspunkt.

Men noen var inne på tanken om å drive kjedesamarbeid i et løsere bindingsforhold, såkalt «frivillig kjede». Dette skulle senere vise seg å bli en nesten «særnorsk» variant, hvor hovedvekten ble lagt på ordet **frivillig**.

Den første som hadde forsøkt seg var Kristoffer Leangen i dagligvarebransjen, i 1950. Dette forsøket ble kvalt av leverandørene i løpet av seks måneder.



Elkjøps første styre.



Storgaten 51 – første tilholdssted (4. etg.).



Vivi Mørland – min første medarbeider.



Lasterampen i bakgården.

Neste som kastet seg utpå var 22 forhandlere i jernvarebransjen som dannet en frivillig kjede under navnet Jernvarekjøp A/S i 1951, med ildsjelen Ole Bratt som leder og pådriver. Disse lyktes bedre. De kjøpte opp grossistselskapet K.E. Larsen AS, «Kela», senere omdøpt til Jernia. Dette var den eneste kjedevirksomhet som fantes i norsk detaljhandel på det tidspunkt Elkjøp kom på banen.

Forberedelser

En sak som mer enn noe annet kom til å oppta meg i oppsigelsestiden, var arbeidet med å realisere diverse aktiver etter Stenhoffs Konfeksjonsfabrikk. Dette var en «virksomhet» styret hadde kjøpt like før ansettelse av disponent, og formålet var å skaffe lokaler til kjedevirksomheten. Det dreide seg om ca. 450 kvadratmeter beliggende i 4. etasje i Storgt. 51, like ved det gamle gassverket. Lokalene var oppdelt med faste bærevegger i mange smårom og med relativt smale dører, og var således lite egnet som lagerlokaler for større gods. Ved overtakelsen var lokalene oppfylt av symaskiner, diverse produksjonstekniske installasjoner og utstyr, ferdige og halvferdige kjoler, reoler fulle av stoffruller, tilbehør, knapper og glidelåser, og masser av ubrukelig skrot. Dette utstyret hadde man måttet overta til en samlet sum av kr 125.000,-. Nå var det spørsmål om å få gjenstandene unna fortest mulig, både for å få mest mulig tilbake av de utlagte pengene, og ikke minst for å få frigjort gulvarealet. Det passet bra at jeg hadde arbeidet tre år i konfeksjonsbransjen; det gjorde det lettere å finne frem til hensiktsmessige kanaler for å få tingene omsatt. Det ble et tålmodighetsarbeid på weekends og fyrabend over to måneder. Utstyret ble demontert, stuert sammen og stablet i høyden for å få frigjort stadig flere kvadratmeter.

Det lyktes å få realisert det meste før oppstart, hvilket innbrakte ca. 80.000 kroner i kontanter.

De effekter som fremdeles fantes i lokalene, ble stående i en krok inntil Elkjøp etter et drøyt år skaffet seg nye og bedre lokaler til sin virksomhet. De ble overtatt av neste leietaker for omtrent selvkost, ettersom det fortsatt var sterk etterspørsel etter driftslokaler i Oslo. De øvrige leietakere i Storgt. 51 var lykkelige over at Elkjøp flyttet ut med sin voksende trafikk, ettersom vareheis og gårdsrom var blitt en lei flaskehals for samtlige leieboere i gården.



Gründerfasen

Innhold

Oppstart	17
Forhandlerrekken	18
Leverandørsiden	19
Norske produsenter	20
Kjedebygging	21
Eksklusiv-produkter	22
Innsalg og videresalg	26
Felles markedsføring	27
Driftslokaler	29
Butikkrasjonalisering	31
Bonussystem	31
Betalingsforhold	32
Prispolitikk utad	33
Refakturering	34
Forming av handlerrekken	35
Bemanning i sentralledet	37
Finansiering	41
Konkurrerende kjeder	42
Kjedemiljø	44
Aksjonær-samlinger	47
Tilnærming til brunevarer	51

Oppstart

Disponentens mandat var ganske bredt, og det ble ikke gjort noe forsøk på en presisering. En formulering som kan kalles ledesnoren for hans arbeid var følgende: *Bygge opp og drive en organisasjon som redskap og støtte for forhandlerens drift i elektrobransjen.*

Kjeden kom i gang med 32 forhandlere og 320.000 kroner i banken.

Fra 15. mai 1962 sørget jeg for å skaffe meg en viss assistanse ved å ansette en kontordame. Det ble Vivi Mørland fra Grimstad, en usedvanlig flink og positiv medarbeider. Hun fikk sitt lille kontor som ble ryddet og rengjort, og det ble anskaffet et minimum av hjelpemidler til kontoret. Det ble fra dag én lagt opp til en ganske nøktern ressursbruk.

Selv hadde jeg benyttet all ledig tid før 1. juni til nødvendig bransjeorientering. Det bestod i besøk av en rekke av de fremtidige kjedebutikkene i Oslo, samt noen av konkurrentene. Videre besøkte jeg en rekke av bransjens leverandører for å etablere kontakt og få impulser fra den siden. Og det var selvsagt nødvendig å gjøre diverse forberedelser som utarbeidelse og bestilling av trykksaker og planlegging av fremdriften i grove trekk. Den firmalogo som ble benyttet av selskapet de første 4-5 årene, tegnet jeg selv hjemme på kjøkkenbordet på Tåsen.

Selskapets første fulltallige styremøte ble avholdt i selskapets lokaler i Storgaten 51 den 27. april. Da satt vi på gamle appelsinkasser rundt et sybord fra Stenhoffs effekter. Styret ble orientert om ansettelse av kontordame, og man planla videre ansettelser til lagerfunksjonen. I tillegg kom representanter for den utpekte innkjøpskomite til stede, og vi fikk en nyttig gjennomdrøfting av synspunkter på sortimentssiden og planer for arbeidet fremover.

Fra 1. juni var jeg som disponent kommet inn i selskapet på heltid, og omtrent samtidig tiltrådte en lagerformann med navn Svendsen. Neste skritt var å inngå avtale med sjåfør Hilmar Mørk som stilte med lastebil. Dermed var man operasjonsklar.

Strategien for vårt arbeid var innkjøp over kjedens sentrallager og oppbygging av et basissortiment med sterk selektering og konsentrert satsing, i tett samarbeid med forhandlerne.

Den oppnevnte innkjøpskomite eller varekomite bestod av tre kompetente handlerrepresentanter som et støtteorgan for disponenten. Disse hadde forslagsrett, men ingen beslutningsrett. Etter få dager begynte de første varepartier å komme inn til lager. Da sommersesongen stod for døren var det naturlig å ha fokus på kjøleskap som første produktgruppe. Det ble tatt inn to store parti-

er av skap i ulike størrelser fra henholdsvis KPS og Electrolux, nok til å fylle opp hver ledig kvadratmeter lagerareal. Derpå ble det sendt ut pristilbud med bestillingsskjemaer til handlerne. Siden sentralleddet samtidig skulle fungere som et grossistforetak, måtte det bli andre priser ut til handler enn inn til lager. Hvilket påslag man skulle gjøre på innkjøpsprisen ble en delikat avveining. Det måtte jo smake litt av fugl når handlerne skulle motiveres til å kjøpe, derfor måtte det bli relativt svake marginer i starten. Men samtidig kunne det være uklokt å gi bort unødig mye av marginen, idet det kunne slå tilbake i form av reaksjoner både fra konkurrenter og fra de aktuelle leverandører. Alt om innkjøpspriser og marginer ble fra dag én betraktet og behandlet som konfidensielt stoff i sentralleddet.

Åpningstilbudene til handler ble imidlertid positivt mottatt. Ordrene strømmet inn, utekspederingen kunne starte, fakturering fulgte, og driften var i gang.

Men det var ikke bare kjøleskap som skulle inn på lager. Et forsiktig utvalg av øvrige hvitevarer ble tatt inn utpå sommeren. Det ble gjerne valgt kun én leverandør innen hver varegruppe, i beste fall to. Handlerne hadde dessuten hyppig behov for en rekke rekvisita og service-effekter som det var beleilig å få ekspektet sammen med hvitevarene. Det dreide seg om lyspærer, lysrør, batterier, sikringer, lettledning, støvsugerposer og allehånde småting. Dette ble lagt til lager etter kort tid, sammen med et betydelig spekter av småapparater, særlig fra Philips, Adax, Braun, AEG og Schieve. Etter to, tre måneder begynte det å likne på et engroslager.

Forhandlerrekken

I rekken av forhandlere som utgjorde startgruppen var 13 lokalisert i Oslo-området, mens de øvrige 19 var spredd over det meste av landet, fra Kristiansand til Bodø. Allerede etter få måneder ble rekken utvidet i to trinn, slik at man var oppe i 62 aksjonærforhandlere ved utgangen av året.

Det lot seg fort konstatere at de handlerne som var rekruttert inn i kjeden, og særlig startgruppen, var en uhomogen flokk, med ulik bransjesammensetning, ulike preferanser på sortiment, ulik kompetanse, ulik profil og ulik driftsfilosofi. De var interessert i én eneste ting, nemlig gunstige innkjøpspriser, og de hadde ofte urealistiske forestillinger om hva som på dette område var mulig. Til tross for en positiv oppstart var det få av dem som viste interesse for oppbygging av en sterk fellesorganisasjon som på lengre sikt kunne bli et kraftig og nyttig redskap i deres egen drift. Fellesskapsholdningen var stort sett fraværende.

De fleste var utpregede individualister. De trodde mest på et godt samarbeid med sine gamle favoritter på leverandørsiden hvor de hele tiden ble fortalt at de fikk spesialbehandling som utvalgt merkeforhandler.

Hvis man ut fra denne beskrivelse skulle få inntrykk av at vi her står overfor en gruppe middelmådige eller primitive individer, så er det langt fra tilfelle. De fleste var nemlig både intelligente og edle personer som fort ble interessante bekjentskaper. De var bare så fremmede for den form for lojalitet vi trengte for å spille konstruktivt på lag.

Enkelte, særlig folk utenfor kjeden, var begynt å kalle de tilsluttede handlere for «medlemmer». Det syntes jeg veldig lite om, det var altfor passivt. Man kan være medlem av et sangkor eller et idrettslag; ikke av et forretningsforetak som tar mål av seg til å bli en storbedrift, for det trodde vi virkelig på. Siden alle var aksjonærer var dette en legitim betegnelse, men litt på siden i det daglige. Det mest dekkende var kanskje aksjonærforhandler, men litt tungrodd. I de fleste sammenhenger ble det valgt å anvende betegnelsen forhandler, eller helst den forekortede formen «handler».

Leverandørsiden

Det fantes et 30-40-tall av leverandører i bransjen; produsenter og importører. Det var disse som i realiteten hadde grepet på bransjen. Leverandørene hadde kapital, de hadde markedsinnsikt og kompetanse, de hadde sine selgerkorps og drev markedsføring i et samspill med et detaljistledd som var splittet og med begrensede ressurser. De tok tidlig i bruk det man kunne kalle en «dynamisk prispolitikk» som bestod i å tilpasse sine priser til lokale konkurranseforhold og strategiske avveininger. Etter hvert som priskonkurransen i stadig sterkere grad satte sitt preg på bransjen, ble leverandørenes offisielle prislister stadig fraveket. Hos enkelte ble de nærmest til pynt.

For leverandørene ble kjedeetableringen en ganske delikat affære. På den ene siden var det selvsagt fristende å bli med på et nytt omsetningssystem grunnlagt på seriøse bransjeaktører som hadde evne til å gjøre opp for seg. Noen gjorde et poeng av at de var blant de første som satset på Elkjøp.

På den annen side ble leverandørene fort klar over hvilken utfordring en sterk kjede kunne komme til å bli for leverandørleddet som sådant. Ved å gi gode betingelser til kjeden fikk man for det første kritikk fra handlere som ikke var tilsluttet kjeden, og disse handlerne forlangte gjerne de samme innkjøpspriser som Elkjøp hadde oppnådd. Jo sterkere kjedesamarbeidet ble, desto mer kostet det leverandøren i rabatter og tapt innflytelse i detaljleddet. Fra flere hold kom det klare signaler om at leverandørene ikke så seg tjent med å bygge opp sin markedsmessige motpart. Særlig de større leverandørene var bare måtelig begeistret for at Elkjøp forsøkte å styre forhandlerens sortiment og vareinnkjøp. Det var de vant med å styre selv. Ethvert salg leverandøren klarte å oppnå direkte til handle- ren, utenom kjeden, ble notert som et vunnet slag for leverandøren og et tilbakeslag for kjedetanken. Umiddelbart etter kjedens oppstart måtte leverandørene

velge om de ville selge direkte til handlerne, eller om de ville ha en avtale med kjeden. Man kunne bestemt ikke velge å gjøre både og. Begrepet «fremmede guder» oppstod ganske tidlig i forbindelse med innkjøpsfunksjonen.

Forhandlerne hadde ofte bak seg et årelangt samarbeid med utvalgte leverandører. Hvis en slik leverandør ikke kom med blant kjedens utvalgte samarbeidspartnere, gjorde denne hva som helst for å opprettholde det gamle samarbeidet med handleren. Da var det fort gjort for handleren å falle tilbake til gammel vane og la seg påvirke av et pangtilbud når leverandøren kom på besøk.

Som kjedeleder ble det disponentens hovedutfordring å få 30/60/90 forhandlere til å gå i takt. Jeg følte meg ofte som en politiker som hadde startet et nytt parti. Tidligere statsminister Per Borten traff spikeren da han snakket om å bære staur. Han hevdet at med gode bånd og surringer rundt knippet, er det utrolig hva du kan få med deg. Men mangler du båndene, vil staurene begynne å sprike i alle retninger, og det hele blir en håpløs oppgave.

Det ble ganske mye staurbæring de første årene. Leverandørenes aktive rolle ute i butikkene var til en viss grad nyttig, men mest av alt et irritasjonsmoment, ettersom de bevisst søkte å torpedere den systematiske linje jeg bestrebet meg på å innplante i handlernes driftsmønster. Det kunne eksempelvis føre til at handlerne fant det unødvendig å ligge inne med de sentrale kjedeproduktene, idet disse lot seg enkelt skaffe inn fra sentrallageret ved behov. I stedet ble handlerne fristet til å foreta kvantumskjøp av varer fra andre leverandører til rene lokkepriser. Dette førte i neste omgang til at personalet ble presset til å selge de produkter som lå og tynget på lager, fremfor å selge kjedens utvalgte produkter. Slike forhold vakte sterk misnøye hos Elkjøps leverandører. Et konkret utslag av dette var eksempelvis Aanonsens beslutning om å bearbeide Elkjøp-handlerne direkte, med pristilbud som stedvis var lavere enn kjedens innkjøp. Dette førte til at frysersalget høsten 1965 gled ut av kjedens kontroll.

Den gamle praksis at en varebestilling ble belønnet med et reklametilskudd fra leverandøren til en egen annonse i forhandlerens navn, hadde en uforklarlig virkning på handleren. Det faktiske forhold var nemlig det at handleren selv måtte betale 50% av annonser som jo i realiteten var en entydig markedsføring av leverandørens merkevare.

Norske produsenter

Der er interessant å konstatere at det fantes ganske mange norske produsenter av elektriske husholdningsapparater på den tiden da Elkjøp stod frem. Visse hovedprodukter som komfyrer, varmeovner, kjøleskap og vaskemaskiner var i overveiende grad norskprodusert. I en særklasse stod komfyrer. Allerede før krigen oppstod magasinkomfyren som var tilpasset norske strømtariffer med billig natt-

strøm. Disse tunge beistene ble en plage ved utkjøring til kunder av nye komfyrer. Da skulle gjerne magasinkomfyren tas med bilen i retur. Men straks etter krigen ble det utviklet norske komfyrmodeller etter mønster fra kontinentet. Det skal ha vært mer enn 20 norske komfyrfabrikker i 60-årene. Alle disse komfyrene hadde et visst norsk særpreg; de skulle ha rygg, permanent eller avtakbar, og ryggen måtte være utstyrt med lys, helst også med klokke. De ledende merker var Elektra, KPS, Sefa, Beha, Grepa og Delta. Det fantes også flere norske produsenter av kjøleskap, hvor de ledende merker var KPS, Evalet, Beha og Aanonsen.

De mest utbredte vaskemaskiner var Evalet (Emaljeverket), Vaskebjørn (NKL), Elto (L.G. Thoresen) og Rondo. Hjemmefrysere kom først noe senere, men her var det Stanofrost (STK), senere Evalet (STK), KPS og Elektro Industri. Et særnorsk produkt var frysetoiletter som ble fremstilt av KPS. Pollux produserte varmruller.

Der ble også produsert småapparater i Norge. Ing.Rønning produserte strykejern, vaffeljern og brødrister. Adax hadde håndmixere, varmevifter, stekejern, luftfuktere, hårtørkere og skotørkere.

Felles for mange av de norske produsentene var at de falt ut etter hvert som masseproduksjonen på kontinentet førte til stadig lavere produksjonspriser utover i 70 og 80-årene. Det ble mer og mer import. Det eneste unntaket var veggmonterte varmeovner som etter hvert fikk preg av å være en norsk spesialitet. Ellers kan nevnes enkelte nisjeprodukter som Meteor steketakker og sist men ikke minst Kervel hybelkomfyrer som har forsvart sitt marked helt frem til dags dato.

Kjedebygging

For å oppnå gruppefremdrift må man vanligvis benytte enten pisk eller gulrot, eller en kombinasjon av disse. Kjedelederen i Elkjøp hadde ingen pisk. Følgelig var jeg nødt til å legge maksimal vekt på å skaffe flest mulig gulrøtter.

Det fantes ingen kokebok for kjededrift på denne tiden. Man måtte finne opp kruttet selv!

Kjedesamarbeid og kjedetenkning kan nesten ta form av en religion, og det var nok ingen tilfeldighet at direktør Ole Bratt i Jernia ofte ble kalt «Emissæren». En intens bearbeiding av handlersiden kan lett nærme seg hjernevasking. Det å opparbeide en holdning til fellesskapet som er sterk nok til å ofre egne kortsiktige fordeler, er ikke gjort over natten. Det kreves en leder med et visst organisasjonstalent og stor tålmodighet for å lykkes med det.

Det første året var jeg nødt til å holde fokus på to hovedoppgaver: 1) Fremkaffe et stadig bedre varesortiment til gunstige priser. 2) Ekspandere markedspotensia-

let ved rekruttering av flere handleere i kjeden. Øvrige kjedefunksjoner måtte foreløpig stilles i bero.

Det ble ganske tidlig utarbeidet en enkel kjedekontrakt mellom handler og sentralledd. Den ble kalt «Samhandelsoverenskomst» og slo fast visse spilleregler, plikter og rettigheter, som skulle regulere forholdet mellom partene. Samhandelsoverenskomsten ble behandlet og formelt vedtatt i generalforsamling, og deretter forelagt hver enkelt forhandler til undertegning. Ettersom erfaringene i driften gjorde det nødvendig eller hensiktsmessig, ble samhandelsoverenskomsten justert og revidert underveis, og ved hver revisjon kom det stadig flere franchise-elementer inn i avtalen. (Franchising er et amerikansk begrep for avtalebestemt samarbeid mellom kunde og hovedleverandør, med stramme bestemmelser). Avtalen ble oppfattet som et forpliktende dokument, og bidro til en fastere organisasjon og en målrettet utvikling av samarbeid og fellesskap.

Elkjøp startet som en ren innkjøpskjede, slik de fleste frivillige kjeder senere har gjort. Men da er det viktig å huske på at særlig i kapitalvarehandel er innkjøpet selve nøkkelfunksjonen. Den blir vanligvis ivaretatt av innehaver eller av en erfaren og betrodd butikksjef. Det er nemlig gjennom innkjøpet man påvirker butikkens profil og policy, samt disponerer foretakets ressurser. Innkjøpet gir direkte kontakt og inngrep med den kilde hvor man kan forhandle om betingelser og hente salgsstøtte, bransjeinnsikt, produktinformasjon og opplæring, og hvor man kan ordne opp i reklamasjoner og uløste saker. I tillegg medfører innkjøpsrollen ofte frynsegoder som en middag på byn eller pakker til jul.

Å la kjeden sørge for butikkens vareforsyning innebærer at man tar selve prestisjefunksjonen vekk fra sjefen. Det å bestille varer fra kjedens sentrallager til forhåndsstipulerte priser er slett ikke like spennende som det frie spill utenfor kjeden!

Slike momenter var ofte den egentlige forklaringen på at handlerne fra første dag viste tendenser til å dyrke fremmede guder på si.

Problemet var også det at innkjøpsfunksjonen alene var en altfor smal plattform for et effektivt kjedesamarbeid. Å drive elektrohandel detalj var ikke bare å kjøpe inn varer, men å håndtere disse videre i et rasjonelt mønster. Her var det spørsmål om praktiske rutiner, og ikke minst om butikkens lokale markedsføring. På disse områder burde kjeden spille en vesentlig samarbeidsrolle som det nødvendigvis måtte ta noen tid å utvikle. Vi begynte tidlig å snakke om det, men det var ene og alene innkjøpsfunksjonen som opptok handlerne.

Eksklusivprodukter

Sentralleddets bestrebelser dreide seg hele tiden om å forbedre handlernes effektivitet og konkurransekraft i markedet. Det var derfor av største betydning å skaf-

fe seg interessante produkter som konkurrentene ikke fikk tilgang til. Denne tanken oppstod ganske tidlig. Men produkter som var godt innarbeidet på det norske marked var det håpløst å kunne oppnå eneforhandling for. Dertil var Elkjøps omsetningspotensiale for beskjedent. Muligheten lå i å forsøke seg i utlandet, hvor det fantes mengder av artikler og merker av god kvalitet som ikke var introdusert på det norske marked. Men da måtte kjeden påta seg å opparbeide disse produktene i markedet, med de startproblemer og nye funksjoner en slik prosess innebar.

Kjedens første eksklusivprodukt ble Atlas kjøleskap, hvilket var det ledende merke i Danmark. Den 11. februar 1963 dro styret, sammen med flertallet av kjedens forhandlere, med danskebåten til København, hvor vi var Atlas gjester i to dager. Her fikk deltakerne informasjon og inspirasjon av dyktige danske selgere, noe som skulle legge grunnlaget for en helhertet innsats fra de norske handlerne, nå som Atlas var villig til å satse ensidig på Elkjøp i Norge. Avtalen innebar at Elkjøp måtte stå som importør og servicegarantist på det norske marked, i tillegg til alle former for markedsføring og salgsinnsats. Elkjøp gikk til det skritt å opprette serviceverksted med delelager, ledet av Olav Michaelsen, som fikk spesialopp-læring ved fabrikken.

Lanseringen av et enesalgprodukt vakte oppmerksomhet og en viss frykt i bransjen. Kjøleskapsesongen utover sommeren ble sterkt preget av Atlas, og det ble omsatt over 2.000 enheter innen årets utgang. Suksessen ble noe dempet neste sesong da Atlas lanserte sin nye modell «Regent» med to temperatursoner basert på én kompressor og to termostater. Systemet viste seg etter kort tid å ha svakheter som medførte et meget høyt servicebehov og brakte en viss mistillit til hele samarbeidet med danskene. Men importen pågikk over mer enn 7 år, inntil Atlasfabrikken selv fikk overlevelsproblemer i sin konkurranse mot de italienske storprodusenter. Fabrikken ble da kjøpt opp av Electrolux.

Mot slutten av 1963 ble Colston oppvaskmaskin fra England tatt inn som eksklusivprodukt med fulle serviceforpliktelser. Det dreide seg om en snerten, frittstående benkemodell som fungerte bra. Den hadde imidlertid et ganske høyt støynivå som gjorde at den ble mindre aktuell etter hvert som de mer stillegående innbyggingsmodeller kom på markedet. Den ble faset ut etter tre år i kjedens sortiment.

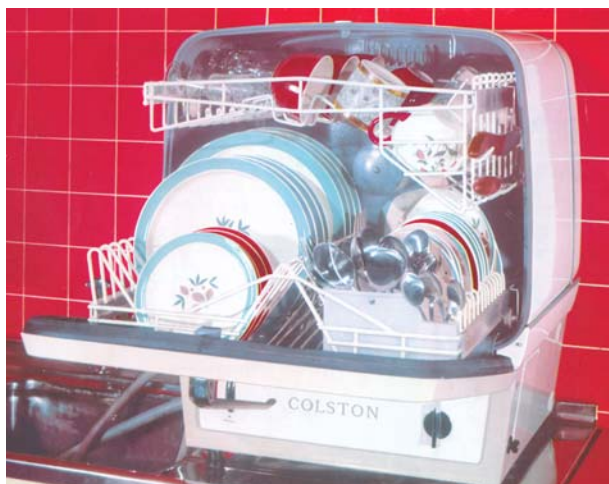
Innen et par år etter kjedens oppstart hadde man inngått avtale med Husqvarna om deres gulvstående komfyrmodeller på eksklusivbasis i Norge. Dette var et meget bra produkt, men mange var opptatt av at komfyrene ikke hadde rygg, hvilket var et negativt moment i salgsarbeidet. Det ble derfor tungt å oppfylle det opsatte årsvolum, og avtalen ble avsluttet etter tre år.

Videre ble det inngått avtale med Zanussi-konsernet om eksklusiv forhandling i Norge av deres vaskeautomater under varemerket Naonis i 1964. Vaskeautomater



*vekk
med
oppvasken*
COLSTON
tar den

Jeg fant Colston på Kølnmessen 1963 og fikk eneretten for Norge.



*En snerten ben-
kemodell med
bra kapasitet,
men litt bråkete.*



Skinnende rent.





Avreise fra
 Atlas-fabrikken.
 Danskene klarte
 å lage et medie-
 show av handler-
 nes iver etter å få
 med seg produk-
 tene på bussen
 hjem.



som handelsprodukt var helt nytt på det norske marked fra 1962, samme år som Elkjøp startet opp sin virksomhet. De første som ble tilbudt var Indesit og Hoover. Særlig Hoover viste seg å ha store tekniske problemer som gjorde den mindre interessant. Naonis ble et ganske stødig produkt i kjedens varespekter gjennom en lang årrekke, selv om også dette merket hadde sine tekniske barnesykdommer.

Noe senere lanserte Elkjøp sitt eget varemerke «Elstar» som ble benyttet på frysebokser produsert av Elektro Industri AS i Sarpsborg. Under dette merket ble det også, mot slutten av 60-årene, produsert egne komfyrmodeller fra SAFA (Sarpsborgkomfyren).

I 1969 ble det lansert to nye eksklusivprodukter, nemlig Elstar veggovner produsert av Adax Fabrikker, og Elstar kjøkkenmaskin fra Elektrostær i Tyskland.

Ideen om egne varemerker og eneforhandlingsprodukter i kjeden var imidlertid ikke alene et kalkylespørsmål. Det var en klar målsetting at kjedens butikker skulle ha et særpreg i markedet. Det faktum at Elkjøp-butikkene hadde visse produkter som ikke fantes i øvrige elektrobutikker, var således med på å gi Elkjøp-butikken en egen profil. Det var ment å være ett av mange elementer som skulle bidra til å profilere kjeden over hele landet.

Innsalg og videresalg

Kjedens forhandlere var fortrolige med at leverandørene besøkte butikkene og støttet opp om sine produkter med salgsfremmende tiltak. Det opplevdes derfor som nødvendig at noen fulgte opp også fra kjedens side, spesielt med sikte på alle de eneforhandlingsprodukter handlerne nå hadde fått inn i sitt sortiment.

Det var i mars 1965 Elkjøp tok de første konkrete skritt til å spille en utvidet markedsrolle, idet man nå opprettet en salgsavdeling. Dette skjedde ved ansettelse av organisasjonens første salgssjef, en ung mann med navn Svein Fossum som hadde bransjepraksis fra leverandørsiden. Etter kort tid ble det også ansatt en assistent eller salgskonsulent, vesentlig med sikte på besøkstjenesten ute hos handlerne.

I tillegg til å delta i markedsføringstiltak fra sentralt hold, ble deres oppgave å drive aktivt innsalg av kjedens eksklusivprodukter, gi personalet produktopplæring og salgsgargumenter, samt håndtere reklamasjoner og formidle teknisk service.

Videre gikk oppgaven ut på å holde møter med butikkpersonalet og forklare ideen med egne merkevarer og deres plass i spekteret. Mye av trainingen foregikk i butikken, hvor salgssjefen eller salgskonsulenten blandet seg med personalet og deltok aktivt i selve butikksalget. Det viste seg ofte at personalet hadde skrem-

mende lite kjennskap til kjedetankegangen. Den filosofi innehaveren var blitt servert på de kjedesamlinger han hadde deltatt i, viste seg i altfor liten grad å være blitt formidlet videre til personalet.

Salgsavdelingen engasjerte seg også i lokale messearrangementer i regi av handlerne. Bare i løpet av 1965 var man delaktig i hele 15 slike arrangementer hvor handlerne stilte med egen stand. I det etterfølgende år ble det avvirket 11 slike tiltak.

Etter at Fossum sluttet i 1967 ble han etterfulgt av Kjell Kogstad, som hadde relevant bakgrunn fra Philips. Han drev forhandlerpleie i nye tre, år inntil han ble headhuntet av en av kjedens leverandører. Etter ham fulgte Willy Sæbø som også hadde en lang praksis fra Philips. Han jobbet i stillingen i 10 år med en noe utvidet markedsfunksjon i virksomheten.

Etter 1980 ble det seksjonssjefene som førte salgssjefens jobbfunksjoner videre.

Felles markedsføring

Den første tilnærming til felles markedsføring på kjedebasis ble organisert mot slutten av 1963 og hadde sitt utspring i arbeidet med å innarbeide Atlas kjøleskap på markedet.

Det ble fremstilt som en markering av at Elkjøp tok mål av seg til å være noe mer enn en ren innkjøpsorganisasjon. Styret fant det hensiktsmessig å oppnevne en reklamekomite bestående av tre representanter for handlerne. Denne skulle fungere som støtte for ledelsen, på samme måte som varekomiteen i sortiments-spørsmål.

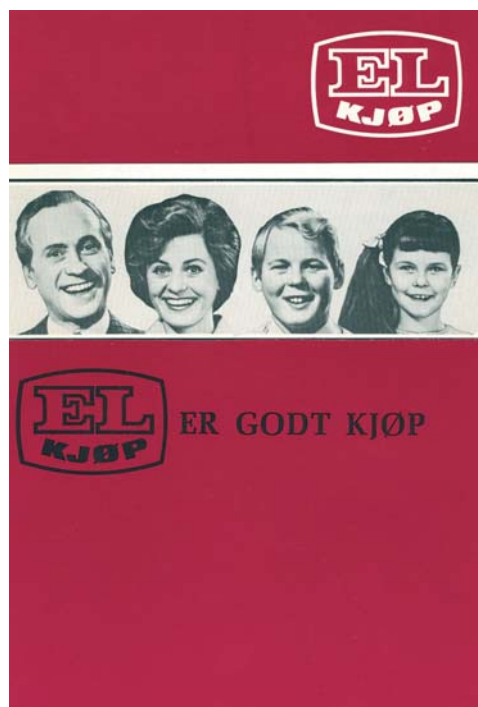
Det ble innledet samarbeid med en frittstående markeds konsulent med navn William Wright. Han hjalp til med utarbeidelsen av det første Elkjøp-emblem. Med dette som utgangspunkt ble det utarbeidet et markeringsopplegg for fasader, butikkvinduer og tilsvarende dekor på biler, bæreposer, trykksaker og annonserammer. Annonseringen ble i noen grad organisert i et samarbeid med utvalgte leverandører og grupper av forhandlere i Oslo og øvrige tyngdepunkter utenbys, hvor leverandørene dekket 50% av kostnaden.

Kjedens eksklusivprodukter ble tilgodesett med en ikke ubetydelig reklameinnsats som da måtte dekkes av sentralledets eget budsjett, med et mindre bidrag fra deltakende handleere. Det ble annonsert i dagsaviser i flere landsdeler, og i perioder ble det annonsert i ukeblader med angivelse av en lang liste av forhandlernavn.

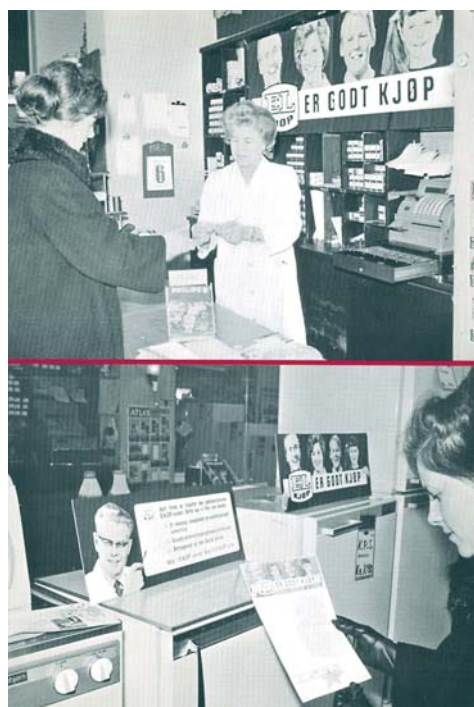
Det er grunn til å minne om at man i disse årene hadde en ganske intens overvåking fra prismyndighetenes side, idet det var innført prisstopp og i lange perioder



Reklamekomiteen i møte med Kvernlands Reklamebyrå.



Den første kjedemarkering:
Emblem og slogan.



Sentrale ikoner: Familien og fagmannen.

avansestopp i handelen. Et spesielt søkelys var viet **fellesannonsering med pris**, noe som ble stemplet som prissamarbeid mellom handlende, og var strengt forbudt. En langvarig og energisk kamp ble ført mellom Elkjøp og Prisdirektoratet hvor jeg håpet å vinne gjennomslag for den tanke at virksomheter som samarbeidet i en formell og forpliktende kjede, måtte kunne betraktes som ikke konkurrerende og således unntas fra forbudet. Vi oppnådde i noen grad å dra med oss kjeder også i andre bransjer i denne kampen. Men «kjeder» var for Prisdirektoratet et temmelig fremmed og ullent begrep, og holdningen var ganske steil. Hadde Elkjøp vært en filialkjede med sentraleide butikker, ville dette problemet ikke eksistert. Etter lang strid klarte Elkjøp, på spesielle premisser, å oppnå dispensasjon fra Prisdirektoratets bestemmelser.

Høsten 1964 deltok Elkjøp for første gang med egen stand på messen «Dagens Husholdning» på Sjølyst. Det var kun eneforhandlingsproduktene som ble fremvist, og en rekke av Oslo-handlerne deltok aktivt i demonstrasjonsarbeidet.

For første gang ble det også produsert en salgspreget trykksak i kjedens regi. Elkjøp-bladet ble trykket i fire farger i et opplag på 200.000 eksemplarer og ble distribuert via butikkene i lokalområdene.

Etter hvert følte kjeden behov for en mer omfattende service enn den konsulent Wright var i stand til å tilby oss. Det ble følgelig søkt kontakt med et par reklamebyråer, noe som resulterte i et samarbeid med Bj. Kvernelands Reklamebyrå AS fra høsten 1965. Ingen byråer hadde erfaring med kjede-reklame, og det ble eksperimentert med mange vinklinger før man fant frem til gode løsninger. Men Elkjøp hadde et givende samarbeid med Kvernelands i en lang årrekke, før man i 1974 fant frem til Stein Schjærven AS, som skulle utvikle seg til spesialisten innen kjedereklame.

Driftslokaler

Det gikk ikke mange måneder før man kunne konstatere markerte logistikkproblemer med varehåndteringen i Storgaten 51. Ikke bare ble lagerplassen for snau. Trafikale forhold var minst like sjenerende for en rasjonell avvikling av varestrømmen. Det gjaldt adkomsten med lastebil i et trangt gårdsrom, og det gjaldt vareheisen hvor folkene stadig ble stående og vente på å slippe til.

Jeg begynte derfor tidlig å jakte på nye lokaliteter, fortrinnsvis beliggende i utkanten av byen. Det prosjektet som etter hvert syntes å gi de beste muligheter var Nordiagården på Økern, som var under oppføring like inntil Store Ringvei. Det lyktes oss å få i stand et leieforhold for hele 2. underetasje i gården. Denne bestod av ca. 2.000 kvadratmeter lagerareal med lasterampe for to til tre biler i flukt med terrenget. En vesentlig forbedring i tillegg til plassforholdene var at vi her kunne benytte lastetruck. Etter noen tid gikk vi følgelig til anskaffelse av en



Nordiagården stod klar for innflytting våren 1963.



Anden underetasje ga plass til både kontorer og varelager.



Et bekvemt sted å drive varehåndtering.



Der ble også plass til et serviceverksted med delelager.

elektrisk truck med frigaffel. På samme gulv fikk vi plass til en pen kontorrekke ut mot Ringveien.

Mens vi ventet på innflytting, som først kunne skje senhøstes 1963, var det viktig å finne en løsning på leieforholdet i Storgaten hvor Elkjøp satt på en leiekontrakt med fem års løpetid. Noe av problemet bestod i at man gjerne skulle ha betalt for et restlager fra Stenhoffs konfeksjonsfabrikk, noe som hadde kostet Elkjøp ca. 45.000 kroner ved innflyttingen. Heldigvis var Elkjøp blitt så vidt upopulær blant gårdens øvrige leieboere at samtlige gjerne ville ha oss ut fortest mulig. Dette moment gjorde det mulig i forhandlingene med gårdeieren å få hans hjelp til å finne en leietaker som kunne spise denne kamelen for å få overta lokalene.

Fungerende lagerformann sluttet utpå sommeren, noe som ledet frem til ansettelse av en solid lagersjef den 1. september. Det var Håkon Kristiansen som gjorde sin entré. Han ble bare passe husvarm før han måtte gå i gang med å planlegge og gjennomføre flyttingen til Nordiagården.

Butikkrasjonalisering

Handlernes butikkdrift var stort sett lite rasjonell, grunnet for små og usystematiske enheter. For meg var det logisk at skulle man drive en effektiv kjede, måtte man stimulere til effektiv drift i hver enkelt butikk. Dette gjorde krav på et overordnet fokus.

Følgelig gikk jeg bevisst inn i rollen som konsulent for å høyne handlernes kompetanse. Dette skjedde både på fellesbasis og på individuell basis. Jeg besøkte handlerne lokalt og fikk innblikk i deres ulike problemområder, for deretter å bistå med omlegginger og forbedringer. I betraktning av min flerårige virksomhet som rasjonaliseringskonsulent i IRAS, må det kunne sies at jeg hadde en spesiell bakgrunn for akkurat denne oppgaven. Forbausende mange viste seg dertil å ha bruk for en skulder å gråte ved. Det trengtes hjelp innfor økonomi, finansiering, feilaktige eller manglende rutiner, omgjøring av selskapsform, utvidelser, omgjøring eller hel fornyelse av lokalene. Noen steder fantes familieproblemer, arveoppgjør eller naboforhold som måtte tilpasses. Ikke sjelden lyktes det meg å bli med innehaveren på besøk til den lokale banksjef for å klargjøre kjededriftens betydning som støtte i butikkdriften. Derved var grunnlaget lagt for et nytt lån i banken.

Slike besøk var med på å bygge opp tillitsforholdet mellom handler og kjedeleder, hvilket igjen bidro til bedre kontakt, større loyalitet og oppslutning i det daglige.

Bonussystem

Som et ledd i bestrebelsene for å styrke handlernes oppslutning om kjeden som vareleverandør, lanserte jeg i 1967 et gradert system for kjedebonus. Kjedens

sentralledd (grossistselskapet) ble gjennom året drevet på overskuddsbasis. Forutsetningen var at det meste av overskuddet ved årets slutt skulle kanaliseres tilbake til handlerne i form av bonus på årets varekjøp. Nå ble dette ordnet slik at man nyanserte bonusen ved å innføre en progressiv skala. Dette hadde spesielt virkning for de største handlerne som således fikk et interessant etteroppgjør utpå nyåret. Dette viste seg å gi klar respons i retning av større trofasthet. Etter ett år ble systemet endret til å passe bedre for ulike handlerstørrelser. Vi premierte to parametre som det lå i handlerens hånd å påvirke: Det ble satt en trinnsvis kvantumpremie på handlerens årsuttak i kroner. Men dertil ble det stipulert en gradert premiesats på handlerens kjøpetrohet i % av kjøp. Kjøpetroheten ble målt som handlerens kjøp over kjeden, satt i forhold til hans totale innkjøp av handelsvarer. Dette siste ble det ganske enkelt å fremskaffe ved å rendyrke, i forhandlerens regnskap, en innkjøpskonto for innkjøp av varer som gjaldt elektrosektoren.

Bonustabellen ble utarbeidet og presentert for handlerne ved årets begynnelse. Derved kunne handlerne tilpasse seg slik at man fikk vesentlig høyere bonus enn gjennomsnittet hvis man passet på å kjøpe varene gjennom riktig kanal. Systemet viste seg å bli et effektivt styringsverktøy i driften av kjeden, og representerte et vendepunkt i utviklingen. Bonustabellen ble hvert år justert og tilpasset utviklingen og mulighetene i markedet. Den høyeste bonussatsen var i mange år betinget av en kjøpetrohet på 90%, senere justert opp til 95%.

Betalingsforhold

Det var egentlig forutsetningen at sentralleddet skulle leve av den margin man oppnådde på vareomsetningen. Men det var en viss risiko for at enkelte handlede kun ville se på sin kjedetilslutning som en slags forsikring mot krisetider, uten å legge om sitt innkjøpsmønster. Slike passive aksjonærer så man tendens til ganske tidlig, og det var noe man helst ikke skulle ha. Derfor innførte kjeden med virkning fra september 1962 å innføre et såkalt administrasjonsgebyr på kr 200,- pr. måned pr. forhandler. Denne «kjedeavgift» måtte man betale uavhengig av varekjøp. Ordningen ble opprettholdt helt frem til 1970, med den begrunnelse at den gjorde overskuddet større og innkjøpsbonusen ble desto mer interessant.

Fra aller første dag ble det lagt stor vekt på at betalingsbetingelsene ble punktlig overholdt. Alle vareinnkjøp til kjedens lager ble gjort opp innen 10 dager, og med en kontantrabatt som vanligvis var på 2%.

Kjeden skaffet seg etter kort tid renommé for en langt strammere oppgjørspraksis enn det var vanlig i bransjen.

Likviditeten hos handlerne var gjennomgående relativt stram. For å hjelpe dem til en romsligere likviditet fikk kjeden i stand en ordning med såkalte kjedekreditter.

Dette var et system som opprinnelig var utformet i et samarbeid mellom AS Jernvarekjøp og Storebrand, hvor Trygve Barås fungerte som formidler. Samme ordning ble nå etablert mellom Elkjøp og Storebrand. Det gikk ut på at handlerne kunne søke seg en spesiell kassekreditt i sin lokale bank, hvor Storebrand stod som garantist overfor banken. Storebrand hadde videre regress overfor Elkjøp. Handlerne ble automatisk innvilget en slik kjedekreditt på kr 10.000, mens Elkjøps styre kunne anbefale større beløp overfor Storebrand. På denne måten kom ordningen med kjedekreditter fort opp i et samlet beløp på over 2 millioner kroner, hvilket lettet likviditeten på handlersiden

Betalingsbetingelsene ut mot handlerne var satt til 30 dager netto den første tiden. Fra og med 1965 ble denne utvidet til 45 dager netto, alternativt pr. 10 dager med 2% kontantrabatt. Mot slutten av året ble ca. 60% av salget til handlerne gjort opp innen 10-dagers fristen, noe som straks bedret selskapets likviditet. Men det viste seg snart at ikke alle handlerne klarte å leve opp til de betalingsfrister som var satt. Det ble da en vurderingssak om vedkommende handler skulle sperres for videre leveranser, eller om man skulle yte ekstra kreditt mot belastning av renter. Slike ekstrakreditter ble det mange av gjennom årene. Noen ganger viste det seg å være begynnelsen til alvorlige driftsproblemer hos handleren, hvilket kalte på større inngrep fra kjedens side.

Selskapets egen likviditet kunne til tider være ganske stram, men det forekom aldri at Elkjøp ikke betalte sine forpliktelser ved forfall.

Prispolitikk utad

Kjedens prisprofil i markedet var et stadig tema til intern debatt. Enkelte handlefant det hensiktsmessig å markere seg som aggressive aktører hvor prisen var et trekkplaster. Poenget var jo nettopp å demme opp for de såkalte rabattbutikker som hadde fått innpass i bransjen. Denne bakgrunn kan forklare at et flertall av handlerne hadde beholdt en innbitt aversjon mot priskonkurranse. Disse hevdet at det viktigste var å fremstå som «seriøse» aktører, og at kvalitet og service var det beste «image» overfor kundekretsen. Det personlige forhold mellom butikk og kunde var i realiteten viktigere enn prisen, særlig ute i distriktene. Mange opplevde å ha sin faste kundekrets som man kunne regne med uten å vektlegge prisaspektet. Det ville da virke sterkt negativt om enkelte handle i kjeden forstyrret markedet med utfordrende lavpristilbud.

Men mange steder hadde man aggressive konkurrenter som gjerne spilte på pris. Man kunne registrere en tiltagende skjerping av priskonkurransen i hele bransjen. I perioder viste det seg å være samvirkelagene som ledet an i prisgaloppen. Disse fremstøt måtte møtes med samme mynt, gjerne med overbud. Det førte til at prisbildet innen kjeden ble veldig uensartet på landsbasis. Ingen kunne si hva slags prisprofil Elkjøp egentlig stod for i markedet.

For kjedens ledelse var dette et kronisk problem. Det meldte seg stadig når det var tale om lokal eller landsomfattende fellesannonsering, og det ble et forstyrrende moment i den daglige kommunikasjon med handlerne. Hvis en «konservativ» handler hadde en friskere kollega i sitt nærområde, var det vanlig å luften sin misnøye ved en telefon til kjedelederen. Men dertil hadde man det problem at fellesannonsering med pris bare var mulig og tillatt hvis prisen var satt lavt. I motsatt fall kunne man overhodet ikke oppgi pris i en fellesannonse. Dette lå implisitt i den dispensasjon kjeden hadde fått fra Prisdirektoratet. Og en annonse for utvalgte produkter uten prisangivelse virket sørgelig tannløs.

Refakturering

Det var klare grenser, både plassmessig og kapitalmessig, for hvilke varianter og volumer som kunne håndteres over kjedens sentrallager. For å gjøre kjedens varetilbud mer allsidig, ble det etter noen år lagt til rette for en supplerende forsyningsform for handelsvarer, under betegnelsen refakturering. Det var en ordning hvor kjeden opprettet rammeavtaler med utvalgte leverandører. Slike avtaler kunne omfatte hele eller deler av leverandørens varespekter. Varene ble av handlerne bestilt fra leverandør som ekspederte direkte til handler, mens fakturering og oppgjør ble foretatt over kjedens sentrallædd. Når en slik rammeavtale var etablert, hadde leverandøren ikke lenger anledning til å fakturere sine varer direkte på kjedens handleere.

Det totale kjedetilbud på varesiden ble således betydelig utvidet, og det ble lettere for handlerne å oppnå en høy innkjøpsandel over kjeden.

En høy innkjøpsandel over kjeden ble et sentralt stikkord i utviklingen. Det fortalte det meste om disiplin, samhold og loyalitet i organisasjonen.

I prinsippet kunne man ha inngått så mange rammeavtaler at praktisk talt hele bransjen automatisk falt inn under kjedesystemet. Det ville imidlertid ha ødelagt det særpreg man søkte å fremdyrke på sortimentssiden, hvilket var en del av kjedens profil. Men dertil kom det faktum at kjedeavtalen skulle gi leverandøren en fordel fremfor andre leverandører som ikke hadde slik avtale. Kjeden forlangte nemlig en ekstrarabatt med bakgrunn i det forhold at man var selektiv i sin sortimentspolitikk. Følgelig måtte antallet av rammeavtaler begrenses.

Etter Elkjøp sammen med Jernia hadde gått foran og vist vei med sitt kjedeopplegg, viste det seg at stadig flere bransjer fant det fristende å bli med på denne nye trenden i detaljhandelen. De aller fleste av nykommerne fant det imidlertid for krevende å etablere et sentrallædd i form av grossistlager, slik Elkjøp hadde gjort. De valgte den mer «lettevinte» vei ved å satse kun på et refaktureringsystem basert på rammeavtaler med leverandørene. Erttiden har vist at flertallet av dem fremdeles sliter med de samme problemer som de Elkjøp hadde i startfasen.

Forming av handlerrekken

Den trinnvise kjedebygging var basert på fellesløsninger og dreide seg om harmonisering av varesortiment, markedsfremstøt, butikkprofil, driftsrutiner, samt kjedekreditter garantert av Storebrand. Kontakt og kommunikasjonsform var primært informasjonsskriv og sirkulærer med løpende tips og markedsinformasjon som sentralleddet tilstillet handlerne, gjerne flere ganger i uken.

Men det var selvsagt ikke alt det sentralleddet foreslo som falt i god jord hos handlerne.

Spørsmålet om firmanavn og fasadeprofilering på butikkene, var et særlig delikat tema. Det aller kjæreste i handlernes forestillingsverden var å se sitt eget navn eller sitt innarbeidede merke på egen butikkfasade. Å ombytte dette med Grünerløkka Elkjøp eller Elkjøphjørnet AS, var ikke praktisk politikk, særlig hvis handleren hadde drevet sin virksomhet i en generasjon eller to.

Likeledes var det problematisk å få handleren til å bryte med en gammel leverandørforbindelse som kjeden ikke hadde avtale med. Det skulle sterke argumenter til for å gå til den slags radikale beslutninger. Handleren hadde jo bevist gjennom mange år at de produkter man således skulle snu ryggen til, stod for en interessant og livsviktig omsetning. Dessuten var det mange som reagerte på at alle forhandlerne skulle ha samme sortiment. Mange forhandlere hadde en forestilling om at enhver annen butikk egentlig var en konkurrent, selv om den var tilsluttet samme kjede. En tilnærming til filialkjedens struktur var foreløpig langt unna. Men mange hadde en berettiget mistanke om at det var nettopp det ledelsen hadde som siktemål.

Forhandlerrekruttering var et tålmodighetsarbeid. Først måtte man skaffe seg oversikt over hvilke forhandlere som fantes på hvert sted. Det var ingen bransjeregistre som var til særlig hjelp. Jeg måtte følgelig utnytte de holdepunkter som fantes. Noen få leverandører var villige til å hjelpe til med tips og forslag, men de fleste betakkte seg for å bidra. Noen av kjedens nøkkelforhandlere var til god hjelp, idet de kjente en del kolleger fra møter i Elektrohandlerforbundet og andre bransjetreff. Men i de fleste tilfeller måtte jeg ganske enkelt dra til stedet og vandre rundt i forretningsstrøket for å finne ut hvem som kunne gjøre en jobb som forhandler i kjeden. Der det var mulig forsøkte jeg å skaffe meg en introduksjon gjennom kolleger eller bekjente, men ofte måtte kontakten tas på direkten uten særlig opplysninger eller holdepunkter om vedkommende.

Det eneste jeg som kjedeleder hadde å tilby overfor min skeptiske motpart, var et delvis uprøvet **samarbeidskonsept**, og dette kunne virke noe abstrakt for mange. Det ble selvsagt lettere etter hvert som jeg kunne henvise til oppnådde resultater i driften, og noen av kjernetroppene i handlerrekken ble gode referanser

å støtte seg til. I de fleste mindre byer og distrikter var det kjedens policy å ha kun én Elkjøp-butikk, slik at konkurranse fra kjedekolleger ikke skulle være noe problem. Spørsmålet om eksklusivstatus var et moment jeg forsøkte å spille på ved å male ut den fremtidige fordel det ville innebære å delta i den ledende forretningsmessige sammenslutning i bransjen. Selvsagt forsøkte jeg hele tiden å få inn den handler som hadde størst omsetning og det beste renommé på stedet. Det var slett ikke vanlig at saken kunne avgjøres ved første besøk. Økonomiske forhold hos handleren måtte avklares, referanser sjekkes, og selvsagt måtte handleren få sjekke Elkjøp. Ofte ble det både to og tre besøk før handleren var klarert og kunne forelegges generalforsamlingen for godkjenning.

Det forekom imidlertid også at forhandlere oppsøkte Elkjøp i den hensikt å slutte seg til kjeden. De hadde hørt rykter om hva som var på gang og ville gjerne komme seg på vogna før toget gikk. Dette var eksempelvis tilfelle med Gol Bygg og Lie Elektriske, Hokksund.

Antall nye handleere økte raskt i starten. Allerede i løpet av et knapt halvår etter oppstart ble det innvotert 29 nye handleere, slik at det totale antall kom opp i 62 aksjonærforhandlere. Videre ble det innvotert 11 nye handleere i 1963.

Etter noe tid oppstod det driftsproblemer hos enkelte handleere, slik at de måtte utløses på grunn av manglende oppgjørsevne. Disse måtte så erstattes av nye aktører i den grad slike lot seg oppdrive. Det ble følgelig en ganske langsom utvikling av handlerantallet i årene som fulgte. De stadig skarpere konkurranseforhold medførte at flere handleere gikk ut, mens nye kom inn. Antall aktive handleere svingte omkring 75 i flere år og nådde 80 i 1968 for så å stige til 86 i 1969. Først i 1979 kom antall handleere opp i 100, og steg så gradvis opp til 110 i 1985.

Ikke alltid fikk man innpass hos den forhandler som var størst eller mest solid på hvert sted. Noen steder måtte vi ta til takke med den nest beste. Men på tross av gjentatte forsøk måtte vi konstatere at det fantes steder hvor det syntes umulig å få gjennomslag for kjedetanken. Dette var eksempelvis tilfelle i Stavanger. Ingen blir som kjent profet i sin egen by! (Jeg kom fra Rogaland).

Dette forhold førte til at Elkjøp opprettet **eget datterselskap** i Stavanger den 10. februar 1966, med meg som styreformann og med en uprøvet disponent som plassjef. Dette var et dristig skritt, og var egnet til å utløse følelsesmessige motforestillinger hos handlerne. Da etableringen syntes å lykkes i markedet, fikk enkelte handleere følelsen av at sentralledet konkurrerte mot sine egne forhandlere. Dette var ømfintlig stoff, idet det kunne gi næring til den underliggende frykt at sentralledet på lengre sikt skulle bli den allmektige dirigenten i systemet. Selv om dette var et interessant perspektiv for daglig leder, og med stor sympati fra styrets side, så var det tanker som ikke kunne formuleres utad. Det ble begynnelsen til en skjult agenda i organisasjonen.

Tønsberg Elkjøp AS ble etablert i 1967, med samme begrunnelse som i Stavanger. Dette viste seg å være et tungt marked, og vi fant aldri den rette leder for foretaket. Til tross for stigende omsetning ble det røde tall på bunnlinjen. Etter tre år ble butikken avviklet som ledd i en avtale med en av byens etablerte handlere som således kom inn i kjeden.

En rekke nyetableringer startet i Elkjøp-regi med lokale bestyrere som deleiere og med opsjon på fullstendig overtakelse etter nærmere avtale. Elkjøp etablerte og gikk inn i hvert selskap med en basiskapital (51% av aksjekapitalen) og med meg som styreleder og mentor. Fra dette utgangspunkt jobbet de seg fort opp, slik at forholdet kunne normaliseres etter 3 til 6 års drift. Dette var tilfelle med Stjørdal Elkjøp AS, Lillestrøm Elkjøp AS, Namsos Elkjøp AS og Elkjøpsentret AS, Kongsvinger. Elkjøpsentret AS på Gjøvik ble ikke like vellykket og måtte avvikles med et mindre tap.

Gjennom denne form for nyetableringer, sammen med visse overtakelser av butikker som ikke klarte seg økonomisk, ble AS Elektrokjøp formelt moderselskap i et **konsern**. Av den grunn at slike eierkonstellasjoner var ment å være midlertidige, valgte man ikke å fremstå som et konsern utad.

I arbeidet med å knytte flere handlere inn i kjedesamarbeidet, støtte man ikke sjelden på den hindring at handleren måtte binde en relativt stor kapital i kjeden. En aksjekapital på 20.000 kroner måtte erlegges i starten, og siden ble det holdt tilbake bonusmidler på lånebasis, hvilket kunne virke tyngende.

Dette førte til at kjeden innførte en ny kategori av handlere som ble kalt **kontraktsforhandlere**. Disse var basert på en forhandlerkontrakt uten aksjonærstatus. Dette forhold hadde sitt motstykke deri at kontraktasforhandlerne fikk en lavere varekjøpsbonus ved årets slutt.

Den første kontraktsforhandler kom i gang i 1973, og det ble flere etter hvert. Noen benyttet seg av muligheten til å starte opp som kontraktsforhandler for å komme inn i systemet. Så kunne man senere konvertere til aksjonærforhandler når man hadde opparbeidet seg bedre økonomi. Dessuten var det praktisk å ta inn nye forhandlere på sparket, uten å måtte holde generalforsamling for å utvide aksjekapitalen. Så kunne formalitetene omkring aksjene ordnes ved neste ordinære generalforsamling.

Bemanning i sentralledet

Om det hele startet som et enmannsforetak gikk det ikke lang tid før det måtte ansettes flere medarbeidere i sentralledet. Lagersjefen trengte hjelp av stadig flere assistenter for inn- og utgående trafikk (6-7 personer) Kontorsjef Bjarne Løstegaard ble ansatt i 1966 og dekket samtlige kontorfunksjoner. Han måtte

utvide sin stab (5-6 personer). Salgsavdelingen tellet salgssjef med assistent (2 personer), mens servicesjef Olaf Michaelsen som ble ansatt allerede i 1963 hadde to assistenter (3 personer). Med daglig leder utgjorde det i driftsåret 1966 til sammen 17,6 årsverk. Året 1967 ble liggende på nøyaktig samme antall som i 1966, mens 1968 la beslag på 20,8 årsverk. Etter noen år stabiliserte bemanningen seg på ca. 30 personer ansatt i sentralledet.

Som et enkelt mål på sentralledets effektivitet kan man se på forholdstallet mellom nedlagte årsverk og utfakturert kjedeomsetning. I startåret hadde man en omsetning pr. årsverk på 1,2 millioner kroner. Dette tallet steg til 1,8 millioner året etter, for så å falle til 1,4 millioner i 1964. Forholdstallet steg deretter langsomt opp til 2,1 i 1969, til 2,5 i 1971, og til 6,3 i 1975. Stigningen skjøt deretter fart, i noen grad som en direkte følge av *refaktureringen*, slik at man omsatte 8,8 millioner pr. årsverk i 1977, 13,0 millioner i 1981 for å nå 29,4 millioner pr. årsverk i 1985. Dette skjedde samtidig med at sentralledet utførte stadig nye funksjoner og tjenester overfor handlerledet. Dette er et ganske talende eksempel på hva man i kjedesammenheng forstår med begrepet **stordriftsfordeler**.

Det viktigste var ikke antallet, men kvaliteten av de medarbeidere som ble ansatt. Det var av aller største betydning at forhandlerne som kontaktet sentralledet i alle mulige sammenhenger fikk kvalifiserte og fornuftige svar. Særlig på salgssiden måtte kjeden stå for holdninger og synspunkter som ikke hadde amatørpreg, men var basert på kompetanse og kjennskap til bransjen og markedet.

Virksomhetens ressurssituasjon tilsa at alt og alle måtte opptre effektivt. Bemanningen ble holdt på et minimum, hvilket medførte lange og intense dager for de fleste som hadde sin arbeidsplass i Elkjøp. Atmosfæren var nok litt preget av den «pionervirksomhet» man bedrev, og man var såpass få at alle følte sin del av ansvaret for at foretaket skulle lykkes.

Det kan neppe bestrides at man hele tiden hadde en positiv bedriftsånd internt i virksomheten, og det ble lagt vekt på at alle skulle trives i jobben. Elkjøp var blant de aller første bedrifter som knesatte prinsippet om at alle skulle være dus. Man var riktignok ikke på fornavn; det var høyst uvanlig i Norge på den tiden, men ingen fant på i si De til sjefen. Personalets årsfester var ikke luksuriøse, og de ble i de første årene avholdt i selskapets egne lokaler. Men tonen var hjertelig, og det oppstod etter hvert en særegen Elkjøp-kultur.

Det kan være interessant å se litt på utviklingen hos de personer som på et tidlig stadium ble rekruttert inn i selskapet på mellomledernivå. Man kan gjerne kalle dem **pionerene**:

Den første var **Håkon Kristiansen** som ble ansatt den 1. september 1963 i en alder av 29 år. Han fikk stillingsbetegnelsen **lagersjef** og overtok ansvaret for

varelager, inngående varestrøm, utgående ordrehåndtering, utkjøring, og bilhold. Han fikk bred kontakt med hele forhandlerrekken. Håkon ble også tidlig koplet inn på innkjøpsfunksjonen og sørget etter hvert for avrop ved behov av standard lagervarer innen rammen av de etablerte leverandøravtaler. Han vokste i sin stilling, rekrutterte sine medarbeidere og foretok valg av nye lastebiler, trucker og øvrige effekter for sitt område. Han deltok i fremforhandling av samarbeidstavtaler med speditører/transportører og ble nøkkelmannen i kjedens egen importvirksomhet. Disse funksjoner dekket han så lenge kjedens sentrallager befant seg på norsk jord. Han ble dessuten en sentral ressursperson i forbindelse med selskapets byggeprosjekter, først ved oppføringen av Alnabru-anlegget, senere ved reisingen av kjedens sentralanlegg på Tangerud. På 1990-tallet ble Håkon utnevnt til konsernets *logistikksjef* i et raskt voksende varedistribusjonssystem. Da Nordic Distribution Center skulle etableres i Jönköping ble Håkon en sentral ressursperson i utforming og tilpasning av viktige funksjoner, og deltok aktivt i selve byggeprosjektet gjennom tre byggetrinn. I 1999 ble Håkon Kristiansen tildelt årets Moderne Transport-pris av tidsskriftet Moderne Transport. Han pensjonerte seg den 31. januar 2001, etter å ha mottatt Norges Vels medalje for lang og tro tjeneste i 1994. Håkon ble invitert til Jönköping av konsernledelsen for å klippe snoren ved åpningen av siste byggetrinn av NDC den 1. august 2007.

Olaf Michaelsen ble ansatt den 7. oktober 1963 i en alder av 34 år. Hans ansettelse var en direkte følge av kjedens beslutning om å satse på egne merkevarer, hvor ansvaret for reservedeler og teknisk service på landsbasis hvilte på sentrallaget. Olaf hadde mellomteknisk utdanning. Han startet opp med et kortere opphold ved leverandørens fabrikk i Danmark og i England for å bli satt inn i servicefunksjonen på Atlas kjøleskap og Colston oppvaskmaskiner som skulle lanseres i Norge.

I tilknytning til varelageret innredet og utstyrte han et mindre verksted og bygget opp et reservedelslager for de aktuelle produktene. I noen grad måtte han også utarbeide tekniske spesifikasjoner og holde kurs for de av kjedens handleere som hadde egne verksteder. Etter hvert som det ble flere produkter på eksklusivbasis måtte serviceavdelingen utvides med flere teknikere og en egen mann til å ta seg av delelageret med bestillinger, samt utekspedering til handlerne. Med sin tekniske bakgrunn ble det også naturlig for Olaf å overta visse vedlikeholdsfunksjoner på bygninger og maskineri. Hans arbeidsfelt ble mot slutten av tjenestetiden dreiet stadig mer over til internkontroll, vernespørsmål, helse, miljø og sikkerhet hvor han ivaretok kontaktarbeidet med offentlige myndigheter på disse områdene. Olaf Michaelsen ble i oktober 1993 tildelt Norges Vels medalje for lang og tro tjeneste. Han ble pensjonert i september 1996 etter 33 års plettfri tjeneste.

Bjarne Løsteaard ble ansatt 1. august 1966 i en alder av 32 år. Han fikk stillingsbetegnelsen kontorsjef, og overtok ansvaret for samtlige kontorfunksjoner, så

som fakturering, regnskap, statistikk, inkasso, kassa, avlønning, skrivefunksjon og diverse personalsaker. Bjarne var utpreget tallmenneske, med en nøyaktighet og påpasselighet som de færreste kan leve opp til. Han ivaretok hele arbeidsfeltet frem 1988 da Maria Lekmo ble ansatt som økonomisjef i selskapet (Hun ble etter kort tid etterfulgt av Olof Rossnes). Deretter ble det funksjonen som regnskaps-sjef som ble Bjarnes videre arbeidsfelt. Etter hvert som virksomheten vokste ble han satt til å ivareta funksjonen som inkassosjef med overvåking av mellomværendet med forhandlerne. Bjarne Løstegaard ble i desember 1996 tildelt Norges Vels medalje for lang og tro tjeneste gjennom 30 år. Han ble pensjonert den 30. november 2001.

Svein Fossum ble ansatt i 1965 som kjedens første salgssjef. Han hadde praktisk selgerbakgrunn fra L.G. Thoresen. Dette var begynnelsen på en aktiv markedsavdeling for å fremme salget av kjedens produkter, særlig de såkalte eksklusivprodukter. Men samtidig var hensikten å hjelpe forhandlerne i sin salgsfunksjon som detaljist, hvor produktopplæring ble tillagt stor vekt. Det ble mye oppløyet mark, og Fossum gjorde en bra jobb både ute hos forhandlerne og i noen grad også internt. Han fratrådte stillingen 31. mars 1970, for senere på året å bli erstattet av *Kjell Kogstad* som hadde sin erfaringsbakgrunn fra Philips. Kogstad var aktiv og kontaktskapende og gjorde en god jobb i tre år da han ble headhuntet til Zanussi. Etter ham ble funksjonen ført videre av *Willy Sæbø* som også hadde sin bakgrunn fra Philips. Willy ble ansatt i 1970 i en alder av 39 år. Med sin allsidige praksis fikk han etter hvert utvidede funksjoner og ansvar for opplæring/kursvirksomhet, og ble en verdifull sparringpartner for meg i spørsmål om produkter, sortiment og innkjøp. I denne sammenheng ble han en naturlig deltaker på de årlige turene til Kølnermessen. Dette var de store internasjonale bransjetreffene hvor alle produkt-nyheter i bransjen ble presentert.

I sin 10-årige tjenestetid i Elkjøp deltok han i en lang rekke forhandlerreiser arrangert av ulike leverandører, i første rekke for å ta kontroll over den påvirkningsprosess som fant sted gjennom slike tiltak, med fokus på kjedeaspektet.

Jan Holstad har vist seg å bli en særdeles effektiv og trofast medarbeider. Han ble ansatt 25/8 1969 som assistent på ordrekontoret i en alder av 17 år. Dette var åpenbart en rolle som passet den unge medarbeider som hånd i hanske. Han viste seg å ha en usedvanlig evne til å holde oversikt over handleere, produkter, priser, tilbud og betingelser. Han befestet sin posisjon som leder av ordrekontoret etter kort tid. Han vokste med virksomheten og ble et levende oppslagsverk som alle hadde vennet seg til å stole på. Den første tiden sorterte han under kontorsjefen Løstegaard, men kom senere rent logisk til å rapportere til logistikksjef Kristiansen. Han fortsatte sine funksjoner under vekslende sjefer og driftsfaser, og ivaretar fortsatt det opprinnelige funksjonsområdet. Jan innehar den lengste fartstid av alle nåværende og tidligere medarbeidere i organisasjonen. Han ble tildelt Norges Vels medalj for lang og tro tjeneste i 1999.

Øivin Gangnes ble ansatt 9. oktober 1967 som 18-åring. I den første tiden var han assistent i regnskapsavdelingen. Hans prestasjoner der førte til at han ble utpekt til å ta de første skritt mot selskapets inntreden i dataalderen. Det ble i 1971 inngått avtale med IBM om anskaffelse av et nylansert dataanlegg kalt IBM System 3, og Øivin ble betrodd oppgaven å utvikle selskapets datakompetanse fra grunnen av. Han ble via IBM gitt nødvendig opplæring i programmering og bruk av anlegget. Den praktiske anvendelse kom i gang fra nyåret 1972, basert på programvare Øivin selv hadde bygget opp. Systemet fungerte fra dag én for fakturering, og ble etter hvert bygget ut til statistikk, regnskap og diverse andre funksjoner.

Øivin Gangnes ble en sentral medarbeider i Elkjøps utvikling. Han tok ofte selv initiativet til å utvikle nye rutiner og anvendelsesområder for datautstyret og ble således en pådriver i nye kjedefunksjoner. Således utarbeidet han i 1973 et system for leiekjøring av forhandlernes regnskaper og styringssystemer basert på leiekjøring hos IBM. Senere, da Elkjøp investerte i et større anlegg, ble disse rutine overført til eget anlegg.

For å kunne videreutvikle sin kompetanse sluttet han i Elkjøp den 31. mars 1986 for å gå inn som partner i dataselskapet 3.-Part i Oppegård. Han ble imidlertid hentet tilbake til Elkjøp hvor han tiltrådte for anden gang den 1. februar 1995, og har hatt ansvaret for de meget avanserte systemer som siden er blitt utviklet for alle ledd i konsernet. Han ble også delaktig i systemutviklingen på nordisk basis og over i europeisk skala.

Thor Ståle Bjarmann arbeidet som salgssjef i Husqvarna Norsk AS da Elkjøp utpå våren 1980 søkte etter seksjonssjef for hvitevaresektoren. Bjarmann var ikke blant søkerne, men jeg hadde blitt oppmerksom på hans kvaliteter i faget og tok direkte kontakt for å påpeke hvilke muligheter denne stillingen ville kunne innebære for nettopp ham. Det førte til en utvidet samtale, med det resultat at Bjarmann ble ansatt i stillingen med oppstart den 19. mai. Det skulle vise seg at Bjarmann var typen med de ønskede kvalifikasjoner, og vi to arbeidet meget konstruktivt sammen i en årrekke med viktige utviklingssaker. Bjarmann endte opp som min efterfølger i stillingen som organisasjonens toppleder.

Finansiering

Oppbygging av en kjedevirksomhet med egen lager/distribusjonsfunksjon var nok en smule mer kapitalkrevende enn man hadde sett for seg i starten. En basiskapital på kr 10.000 fra hver aksjonærforhandler strakk ikke langt. Selskapet ble bevilget en kassekreditt i DnC på basis av garanti fra handlerne på kr 20.000 hver. Etter hvert som varelageret vokste i verdi, ble det mulig å søke stadig utvidet kassekreditt hos kjedens bankforbindelse med pant i varelageret. Dette hadde en omsetningshastighet på 12-13 ganger i året, så varene var til enhver tid rimelig kurante. I tillegg til kassekreditten åpnet det seg også mulighet for såkalt uten-

landsfinansiering gjennom 3 måneders gjeldsbrevlån i utenlandsk valuta, hvor Elkjøp satt med kursrisikoen. Disse lot seg da som regel fornye ved forfall.

En videre styrking av egenkapitalen ble oppnådd ved at handlerne i 1964 doblet sine aksjeinnskudd og måtte følgelig innbetale nye kr 10.000 hver. I stedet for å betale inn beløpet i kontanter, ble det trukket fra i bonusoppgjøret ved årets slutt. Det føltes noe mindre tyngende.

Ut over dette begynte sentralledet å bygge opp et visst reservefond som stammet fra eget driftsoverskudd etter utbetaling av kjedebonus. Noen reserver ble også forsiktig bygget opp i det skjulte. Dette skjedde ved litt kreativ bokføring, idet visse leverandørbonuser først kom til uttrykk på neste driftsår. Det samme kan sies om de nedskrivninger som ble foretatt på varelageret for såkalt prisfallsrisiko.

Ettersom årene gikk ble det mulig å holde tilbake et grunnbeløp fra hver handler som ble stående i et lånefond og ble kalt driftslån. Grunnbeløpet var i begynnelsen satt til kr 5.000 pr. handler, men det kunne ta noen tid før de mindre handlerne hadde klart å opparbeide så meget bonus. Senere ble grunnbeløpet doblet, først til kr 10.000, senere til kr 20.000 pr. handler. Lånene var rentebærende med en intern rentesats som stod i et visst forhold til kassakredittrenten.

Lånebeløpene ble senere ved generalforsamlingsvedtak omgjort til såkalt **ansvarlige lån**, hvilket innebar at beløpene kunne regnes som egenkapital i relasjon til banken.

Elkjøp opptrådte også som «sparebank» for ledige midler fra forhandlere, deres personale og Elkjøps eget personale. Disse spareinnskudd ble forrentet etter en sats som tilsvarte kassakredittrenten i DnC, og som virket meget gunstig sammenlignet med andre bankinnskudd. Noen få forhandlere hadde flust med kapital og plasserte gjerne midlene i Elkjøp på lang sikt, mens andre benyttet muligheten til å plassere ledige midler kortsiktig. Således ble «Sparebank-systemet» et bevisst bidrag i kjedens totale finansieringspakke.

Konkurrerende kjeder

Fra 1963 og utover dukket det opp nye kjeder på markedet i stadig flere bransjer. Det dreide seg i første omgang om frivillige kjeder, noen grossistorganisert, men de fleste var detaljistorganisert.

I elektrobransjen støtte vi først på Servicingen som var en løs sammenslutning av et tyvetall velrenommerte butikker som samarbeidet om markedsføring og service. Etter at Elkjøp var kommet i gang ble det foretatt en omorganisering, idet man besluttet å utvide eller dreie samarbeidsområdet til også å omfatte innkjøp av handelsvarer.

Like etterpå utvidet Elektroinstallatørene's Innkjøpslag (Eilag) sin kjedevirksomhet på installasjon til også å omfatte butikksektoren. Det dreide seg om nærmere 300 småforetak som hadde hovedvekt på installasjon.

Etter hvert begynte også NKL å arbeide systematisk med kjedeorganisert omsetning innen elektrosektoren, slik at disse produktene kom på plass i stadig flere samvirkelag rundt om i landet.

På brunevare/hjemmeelektronikk dukket Expert opp sent i 60-årene. Dette var en inter-europeisk organisasjon, med kontor i de fleste europeiske land. I Norge talte kjeden et 40-tall forhandlere, men de var hele tiden hemmet av svak økonomi. Kjeden gikk konkurs i 1985, og noen få av deres handlere kom over til Elkjøp. Kjedenavnet Expert ble året etter overtatt av Eilag.

Felles for alle disse konkurrerende kjeder var at ingen av dem hadde egen grossistdistribusjon av elektriske/elektroniske apparater, kun et avtaleverk basert på refakturerings. I den verbale strid mellom kjedene ble det kjørt hardt på den påstand at Elkjøp representerte et fordyrende og unødvendig mellomledd i omsetningen, mens de andre hadde valgt den enkleste vei til målet.

Som svar på denne påstand ble det presisert at Elkjøp, som den eneste aktør i bransjen, tar mål av seg til å dekke alle funksjoner som er nødvendige for vareformidlingen mellom produsenten og den endelige forbruker. Elkjøp-modellen spiller på engros- og detaljleddet som et samlet hele, og kan utvikle et mer rasjonelt logistikksystem enn hva de ulike importgrossister har mulighet for. Dermed blir kjedens sentrallager et alternativ – ikke et tillegg – til eksisterende importørlager. Og denne effekt vil bli sterkere etter hvert som kjedens varevolum vokser.

I tillegg til alle de frivillige kjedene må også nevnes at det oppstod to mindre filialkjeder i bransjen. Det var Aktuell Elektriske (Aktuell-kjeden) og Kvikk Husmorservice (Kvikkkjeden).

Utover i 70-årene ble nok Serviceringen den mest markerte konkurrenten til Elkjøp. Deres hovedpoeng i markedsføringen var at de hadde den mest direkte vei frem til sluttkunden, uten kostnadskrevenne grossistledd. Den interne disiplin i kjeden var imidlertid ganske slapp, og forhandlere med stor omsetning og dårlig økonomi hadde sentrale verv i styret, noe som ble misbrukt til uforsvarlige varekreditter. Dette fenomen svekket kjedens handlekraft og førte senere til full krise som endte med konkurs i 1988.

Eilag var en relativt ufarlig konkurrent for Elkjøp, med sine småbutikker og en ganske løs kjedestruktur. De innså etter hvert at de måtte skjerpe seg profilmessig og aktivere sin markedsføring. Dette førte til at de i 1986 endret kjedenavn fra Eilag til Expert. Etter hvert fikk man en mer aktiv fremdrift i kjeden, med vekt på

større butikker og aktiv markedsføring. I mange år så man et tydelig handlingsmønster i retning av å kopiere de samme tiltak som Elkjøp stod for i markedet, dog med den forskjell at de lå mange år bak. Først mot slutten av 90-årene ble Expert en aktiv og langt mer veldrevet kjede, etter oppkjøp av en del større butikker som ga dem betydelige markedsandeler.

Kooperasjonen ble utover i 70- og 80-årene veldig aktive gjennom sine elektriske spesialavdelinger i mange samvirkelag, særlig i distriktene. Deres store problem var at de aldri klarte å tjene penger på denne varesektoren. Det var tydelig at det var evnen til aktivt salg hos butikkpersonalet som sviktet. De tenkte og handlet på samme måte som de i alle år hadde lært og praktisert i dagligvaresektoren, og det funket dårlig. Mot slutten av 90-årene tok ledelsen i NKL konsekvensen av sine erfaringer og avvirket sine elektroavdelinger over det meste av landet.

Kjedemiljø

Omkring 1968 var det kommet såpass mange kjeder på markedet at det ble aktuelt å etablere en klubb eller erfa-gruppe av kjedeledere («Den kjedelige Klubb»). Kjedelederne hadde åpenbart mye å lære av hverandre, selv om det dreide seg om ulike bransjer; kjedeproblematikken hadde vi felles. Vi var sju medlemmer som representerte jernvarer, tekstil, elektro, malervarer, bokhandel, konfeksjon og sportsartikler. Sekretær for gruppen var Trygve Barås, en felles link til Storebrand som også hadde oppdaget kjedeideén.

For å drive PR for kjedevirksomhet i detaljhandelen arrangerte klubben den 10. februar 1970 et faglig seminar med invitasjoner til næringslivet i stor bredde, under oppslaget: «Frivillige fagkjeder – deres rolle og betydning i vareomsetningen». Forelesere var klubbens egne medlemmer, pluss John Ørtengren, en kjedeekspert fra Sverige. Seminaret ble holdt på Henie Onstad Kunstsenter på Høvikodden, med deltakelse av drøyt 130 nøkkelfolk fra næringslivet. Arrangementet fikk en viss presse og bidro utvilsomt til å spre større forståelse for denne nye omsetningsform. På toppen av det hele kunne klubben innkassere et aldri så lite overskudd av tiltaket.

Senhøstes 1972 arrangerte Kjedeklubben en 12 dagers studiereise til USA for å studere kjedeadministrasjon og -drift på nært hold i kjedebegrepets hjemland. Gruppen ble forsterket med lederne fra noen sentrale kjedeleverandører, samt en journalist, slik at vi til sammen ble 12 personer. Turen var grundig planlagt, og det faglige opplegg startet med et todagers kjedeseminar ved Sugar Camp i Dayton (MMM), med topp eksperter. Deretter fikk vi bli med på en rekke meget instruktive besøk hos ledende kjedevirksomheter, både små og store, i Dayton og i Dallas.

I Los Angeles fikk vi gleden av å være sammen i 2-3 dager med selve veteranen og eksperten på kjedefilosofi og kjededrift, nemlig Aaron M. Rothenberg. Han drev

Franchise Management Consultant-virksomhet i Beverly Hills. Samværet med ham var en opplevelse. Han hadde et utrolig kontaktnett i faget og kunne introdusere oss hvor vi måtte ønske å hente erfaringer. Vi fikk lære hvordan «Kentucky Fried Chicken» hadde utviklet sine gyldne kjedepinsipper og vært banebryter for landsomfattende systemer og nettverk, ikke minst innenfor franchising.

Turen ble avsluttet med et nytt to-dagers kjedeseminar i San Fransisco. Den ballast vi fikk med oss tilbake fra USA var etter alles mening ubetalelig. Vi hadde følelsen av å ha fått innblikk i det ypperste av «know how» som fantes innen kjedeverdenen, og helt uten konfidensielle begrensninger.

Mot slutten av 70-årene var antallet frivillige fagkjeder i norsk detaljhandel vokst til omkring 30 foretak. Her følger en oppstilling i tilfeldig rekkefølge av de mest kjente:

SKORINGEN	NAVI	PARFUMELLE
NORTEXTIL	SAMKOLØR	SENTRALBOKHANDEL
JERNIA	ELKJØP	BOHUS
TIL BORDS	G-SPORT	SPORT 25
SERVICERINGEN	BOKRINGEN	BOHUS
LÆRMO	INTERSPORT	MØBELRINGEN
EILAG	FAGSPORT	INTEROPTIKK
EXPERT	EL-KJEDEN	BRIO

Det er grunn til å merke seg betegnelsen «fagkjede». Det betyr at de sprang ut fra **faghandelen**, noe som utgjør et motstykke til **dagligvarehandelen**. Dagligvarer hadde alltid vært den største «bransje» innen varehandelen, og var ut fra sin størrelse og betydning «alle bransjers mor». Det var også innenfor denne bransje man først tok bevisst fatt i handelsnæringens utvikling og effektivisering, noe som fikk sitt klareste uttrykk i etableringen av Kjøpmennenes Rasjonaliseringskontor. Dette ble i 1965 ført videre i Norsk Kjøpmannsinstitutt AS (KI), med et bredt opplæringsstilbud i faget.

Så kan man spørre om hva som skjedde på kjedefronten innenfor dagligvarehandelen på denne tiden.

I 1964 dukket det opp en organisasjon som må kunne kalles en grossistorganisert frivillig kjede under navnet **Vivo**. Det var grossistforetaket Løchen-Gruppen som stod bak, og de klarte på relativt kort tid å knytte til seg omkring 250 butikker i sitt system.

Dette ble en utfordring for det mektige Dagligvareforbundet/NKLF, hvor ledelsen var ekstremt opptatt av å bevare et mest mulig fleksibelt forhold mellom detaljis-

tene og aktørene på engrosiden. Man måtte for enhver pris unngå at grossisten fikk sette sitt merke eller preg på den enkelte butikk. Kjøpmannen måtte dessuten ha fritt valg ved plassering av sine innkjøp. Derved kunne bransjens konkurranse utspille seg mellom grossistene i stedet for mellom kjøpmenn, eller i leddet mellom kjøpmann og forbruker.

NKLF hadde fulgt godt med under oppbyggingsfasen i Vivo, og hadde benyttet tiden til å planlegge sitt mottrekk. Vivo var bare så vidt kommet i gang med sin praktiske virksomhet på forsommeren 1964 da NKLF spilte ut sin motoffensiv ved å lansere den såkalte **K-kampanjen**. Denne bestod i å organisere flest mulig av forbundets drøyt 6.000 medlemmer i en felles aktivitet som bestod i å utstyre butikkene med plakatomateriell og markeringer som K-kjøpmenn. Videre ble det i samarbeid med grossistene lansert og annonsert kortvarige punktilbud på utvalgte varer, hvor grossisten dekket prisavslaget. Begrepet «tilbud» fikk etter hvert en helt ny betydning. Situasjonen fremstod som om den vanlige kolonialkjøpmann plutselig hadde fått på seg ny drakt og kastet seg ut i et aktivt konkurranseløp. I løpet av de første 2 år ble K-kampanjen utbredt til størstedelen av landet. Den omfattet i 1966 de fleste lokalforeninger og over 5.500 butikker, hvilket utgjorde omkring 90% av forbundets medlemmer. K-kampanjen var naturlig nok primært rettet mot kooperasjonen som var den store konkurrent på landsbasis.

Stadig vekk ble K-kampanjen omtalt som en kjede og tatt til inntekt for kjedeutviklingen i Norge. Men realiteten var vel heller den at K-kampanjen var en **anti-kjede**. I tråd med formålet førte den til at forbundet i 15 år, fra 1964 til 1979, klarte å holde dagligvarebransjen tilnærmet fri for kjedevirksomhet. Hele tiden ble «kjeder av utenlandsk modell» holdt opp som det store spøkelse for norske kjøpmenn.

I 1978 ble det bråk på ny, omtrent på samme grunnlag som da Vivo kom på banen. Denne gang var det KØFF Engros A/S Nord som dro i gang et kjedeopplegg basert betegnelsen KRONE. Det medførte nye landsmøter og resolusjoner og advarsler fra Dagligvareforbundet, og både kjøpmenn og grossister lot seg påvirke til fortsatt borgfred og idyll.

Det første kjedeutspill av tyngde og seriøsitet i dagligvarebransjen var det Kooperasjonen som stod for. Det skjedde 1. oktober 1967, da praktisk talt samtlige samvirkelag i landet over natten ble omprofilert til S-merket, med dominerende lysborder på sine fasader. Dette ble fulgt opp av en landsomfattende tilbudskampanje som markerte starten på en profesjonell markedsføring.

For øvrig ble det under, og på tross av K-kampanjen, dannet en rekke såkalte kort-kjeder i form av filialgrupper. Disse ble i stand til å forhandle med grossistene om volumbaserte spesialrabatter.

Det store omskiftet i dagligvarebransjen startet i 1979 da Stein Erik Hagen med utgangspunkt i Matkroken i Oslo begynte å tilpasse driften av et stigende antall profilerte lavprisbutikker under merket **RI MI**. Det fremstod derved en betydelig kjede av dagligvarebutikker med et rasjonelt komponert vareutvalg, standardiserte rutiner og effektiv markedsføring.

Odd Reitan i Trondheim kom i 1979 på markedet med et butikkonsept med begrenset varesortiment og fokus på lavpris. Han nedla betydelig innsats i utforming av sitt partnerskaps- og franchise-opplegg som basis for en landsomfattende utbygging av butikker under merket **REMA 1000**.

Den fjerde og største kjedeaktør i bransjen skulle bli dagligvaregrossisten **Joh. Johanson** (ASKO). I kraft av sin solide økonomi sikret konsernet seg leieretten i en lang rekke butikklokaler og rettighetene til flere kjente kjedemerker som Meny, Kiwi, Spar, Centra, Ultra, Joker etc. Under navnet **NorgesGruppen** utviklet de en serie av butikkonsepter og kunne tilby kjøpmennene et kjedesamarbeid innenfor hele spekteret av butikktyper, og med landets beste vareforsyningspakke.

I løpet av 80-årene sørget disse tre nevnte konstellasjonene for å kjøpe opp eller inkorporere i sine samarbeidssystemer, et flertall av K-kjøpmennenes butikker. Det tegnet seg et bilde hvor Kooperasjonen, Rimi-Gruppen, Rema 1000 og NorgesGruppen delte markedet mellom seg, og frittstående dagligvarebutikker ble nesten borte.

Som det tydelig fremgår av den skisserte utvikling, var det spesialbransjene eller faghandelen som gikk foran i kjedeutviklingen innen norsk detaljhandel. Det gikk mer enn 20 år før denne bølgen nådde dagligvarebransjen. Men da det først løsnet, kom det som en tsunami, og kjedene overtok raskt hele markedet.

Aksjonærsamlinger

Elkjøps forhandlere var på samme tid sentralleddets kunder og selskapets aksjonærer. Det var behov for hyppige samlinger på landsbasis for å drøfte utvikling, status og videre fremrykk. Allerede første året ble det holdt tre generalforsamlinger, blant annet for å vedta kapitalutvidelse og skaffe aksjer til nye handlere. Men samlingene var også et slags seminar for handlere og ledd i den påvirkning og indoktrinering som åpenbart var nødvendig. Det utviklet seg fort en praksis hvor aksjonæren tok med sin ektefelle til arrangementene, hvilket igjen medførte en viss selskapelig utfoldelse. Dermed utviklet det seg vennskapelige relasjoner mellom aktører i ulike landsdeler, og mange så med forventning frem til neste fellesarrangement i kjeden.

Den formelle årlige generalforsamling ble alltid holdt i Oslo, og de første årene var det KNA-hotellet som var samlingsstedet. Etter fem års drift ble det i tilknytning til



Prominente gjester ved hovedbordet.



Leverandørene opplevde innledningen til en ny æra i bransjen.



Fra banketten i Rococco-salen på Grand.



Markering av første milepæl i driften: 5-årsjubileet.



Banketten for markering av 10-årsjubileet fulgte samme mønster.



Også markeringen av 15-årsjubileet ble avviklet på Grand.

årets generalforsamling arrangert en stor «jubileumsmiddag» i Roccasalen på Grand Hotel, med invitasjon av nære forbindelser som DnC, Storebrand (finansiering), revisor, Ole Bratt (vennskapskjeden Jernia) og enkelte sentrale leverandører. Gjennom flere velformede taler fra styre, bank og leverandører ble det slått fast at Elkjøp allerede var blitt en suksess, og hadde inntatt plassen som en veiviser i bransjen. Direktør Arne Høst i Asea-Skandia, som så langt hadde vært en både skeptisk og nølende leverandør, uttalte i sin tale: Når soussjef Landmark i DnC forteller oss at Elkjøp er bra saker, da må selv sånne som meg bli overbevist!

Styret benyttet anledningen til å gjøre stas på disponenten som ble overrakt gaver og fikk hederlig omtale, og som samtidig formelt ble «forfremmet» til administrerende direktør.

Lignende jubileumsarrangementer ble avholdt hvert femte år, og fra og med 5-årsjubileet var det Grand Hotel i Oslo som ble samlingsstedet for Elkjøp.

De mer faglig betonte høstmøter ble konsekvent avviklet et eller annet sted i distriktene. De ble gjerne holdt over to dager, med en festmiddag første kvelden.



Selskapets 20-årsjubileum ble avviklet på SAS-hotellet Scandinavia.

Ofte var det formelle saker som krevde en kort ekstraordinær generalforsamling som innledning eller avslutning.

Ved de fleste slike arrangementer ble det valgt et aktuelt faglig tema som ble belyst av en ekstern foredragsholder. Deretter utspant det seg gjerne ivrige diskusjoner med allmenn deltakelse. Det kunne dreie seg om bransjens utvikling, om finansiering, personalpolitikk, juridiske problemstillinger, salgsmetodikk, butikklokalisering eller kjedens policy på ulike områder.

Det første **Høstmøtet** ble arrangert på Høsbjør Hotell ved Hamar, og dette stedet ble benyttet om igjen året etter. Siden fulgte arrangementer i Sandefjord, Trondheim, Lysebu (Oslo), Farsund, Olrud, Ustaoset, Stavanger, Molde etc.

Flere av høstmøtene ble senere stående som milepæler i den lange rekken av beslutninger som ble fattet på høyeste plan etter friske diskusjoner, slik som Ustaoset, Spåtind og Trondheim.

Tilnærming til brunevarer

Gjennom de første ni årene var Elkjøp en ren hvitevarekjede. Dette til tross for at en tredjedel av handlerne også hadde en avdeling for radio og TV i sine butikker.

Det hadde lenge vært et ønske å bringe brunevarer inn på hele butikkrekken, men det fantes en godkjenningsordning som bremset fremdriften. Det krevdes minst én kvalifisert selger med brunevaresertifikat i hver butikk, i tillegg til verkstedkravet.

Om leverandørsiden etter krigen hadde sitt faste grep på handlerne innen hvitevaresektoren, så var dette i enda større grad tilfellet på brunevaresiden. Her ble forhandlerne holdt i et jerngrep, hvor Radionette, Tandberg og kanskje spesielt Philips var de dominante aktører. Handlerne var nærmest for husmenn å regne. Både priser og avanser ble bestemt fra leverandørhold, og garantireparasjoner var et stadig tilbakevendende problemområde i bransjen.

Etter hvert som konkurransen tiltok ble forholdene myket opp, det ble slutt på de bundne kalkyler og detaljistleddet fikk en smule innflytelse på mønsteret.

Til tross for manglende kompetanse hos en rekke handleere i kjeden, ble det tidlig i 1971 inngått en refaktureringsavtale med A.H. Nordeng om Grundig TV-apparater. Det var selvsagt kun de handleere som hadde autorisasjon for radio/TV som hadde mulighet til å utnytte avtalen. Men det var en begynnelse, og det medførte at stadig flere forhandleere begynte å planlegge utdannelse av personell med sikte på utvidelse med brunevarer i sin drift. For å påvirke denne prosessen arrangerte Elkjøp noen samlinger med enkel opplæring og innføringstrinn som vekket stadig flere handleere. Til tross for at det ble lagt til rette flere gode refaktureringsavtaler på musikkanlegg, radio og TV, skulle det enda gå mange år før brunevarer begynte å nærme seg hvitevarer i omsetning på kjedebasis.



Franchise-fasen

Innhold

Økernsentret Forretningsbygg	55
Samarbeid med Kvikk Husmorkjøp	57
Elkjøpkjeden AL	58
Personalopplæring	60
Markedsandeler og volumer	61
Tandberg-saken	63
Bransjekompetanse i sentralledet	69
Lavprisprofilen	72
Varemerket EVALET	74
Belysningssektoren	74
Regionalmøter	75
Datterselskaper	76
Styret	77
Goodwillreiser med leverandør	82
Kanpanjepakker	85
Handlerpremiering	89
Eget nybygg	90
Stormarkedskonseptet	94
Interne spenninger i kjeden	99
Stjerneforhandlere	100
Mine egne butikker	105
Utviklingsperspektiver	110
Skifte av Admistrerende Direktør	111
Økonomi-oversikt	115
Interregnum	116
Butikkdata	119

Definisjon: Franchising er et avtalesystem hvor to parter, franchise-giver og franchise-taker, samarbeider i et kjedemønster. Samarbeidet går ut på å utnytte markedspotensialet i et produkt, et patent eller en teknologi som giveren har kontroll over, og som franchise-takeren kan bygge sin virksomhet på. Franchise-giver representerer sentralledet, og franchise-takerne kan være en lang rekke foretak. Disse er lokaleide, selvstendige virksomheter som har funnet det fornuftig og lønnsomt å følge de spilleregler som franchise-giveren har utarbeidet. En franchise-taker kan selge sin virksomhet til andre som i så fall må gå inn i de samme avtaleforpliktelser.

Økernsentret Forretningsbygg

Fra mitt kontor i Nordiagården kunne jeg kikke ned på en stor byggeplass et par hundre meter nedenfor. Jeg foretok undersøkelser og fikk vite at det var de opprinnelige forretningsforetak i og omkring Økernkrysset som hadde gått sammen om å reise et stort butikkssenter på stedet. Dette bestod av en 18 etasjes kontorblokk og flere lave paviljonger, samt store parkerings- og lagerlokaler i underetasjene. Dette var interessant for Elkjøp som nå hadde sprengt sin kapasitetsgrense i Nordiagården. Det ble innledet forhandlinger med Økernkrysset Forretningsbygg AS og Elkjøp fikk tilbud om en leiekontrakt på ca. 4.000 kvadratmeter lager i underetasje og drøyt 200 kvadratmeter kontorareal i 2. etasje paviljong. Etter styrebehandling ble det satt som betingelse for å inngå avtale at Elkjøp skulle få utstedt en aksje i senterbygget, hvor det fra før kun var 12 aksjonærer med én aksje på hver. Avtalen gikk i orden, og med et innskudd på 1 million kroner (finansiert med obligasjonslån i DnC), kunne innflytting skje i juni 1969. Økernsentret ble således Elkjøps hovedkvarter helt frem til innflyttingen i eget nybygg på Alnabru i 1983. For egen del ble jeg innvalgt i styret i Økernsentret Forretningsbygg AS og satt som nestleder der i 10 år. Noe senere ble også Marit Tidemandsen innvalgt i styret i kraft av sin aksjonærstatus, på vegne av Trygve M. Nielsen & co AS.

Straks leieforholdet var i orden, tok jeg kontakt med elektroinstallatør Trygve M. Nielsen som var aksjonær i sentret, og som også drev en liten lampebutikk i Økernveien 99. Nå hadde Nielsen inngått leiekontrakt på et beskjedent butikklokale i det nye sentret, for salg av lamper og elektriske småapparater. Jeg gjorde ham oppmerksom på den enestående mulighet det ville være for Nielsen å tre-fire-doble det planlagte butikklokalet i sentret, og samtidig gå inn som aksjonærforhandler i Elkjøp. Han ville da kunne hente varer etter behov på kjedens hovedlager rett under butikken, og drive en lønnsom hvitevarebutikk i Økernsentret.

Selv drev Nielsen som elektroinstallatør, men hans svigersønn, **Ole Tidemandsen**, drev den lille lampebutikken i Økernveien. Etter vår samtale ba han meg finne ut om Ole Tidemandsen var god nok til å drive en slik butikk som foreslått. Etter en prat med Tidemandsen i Økernveien 99, kom vi to frem til at dette burde ligge godt til rette, noe som videre førte til at det bestilte butikklokalet i sentret ble utvidet.



*Innflytting i Økernsenteret
Forretningsbygg fant sted
i juni 1969.*



Resepsjonen i kontorfløyen.



Gløtt fra hovedkontoret.



Lastegropen i underetasjen i flukt med lager-arealet.



*Det meste av varehåndteringen ble
utført med truck.*



Fra data-rommet.



*Jeg brukte rengnestav lenge etter at
lommekalkulatoren kom.*

Da butikksentret åpnet var Trygve M. Nielsen & Co AS blitt aksjonær i Elkjøp, og butikken stod klar til å omsette hvitevarer sammen med belysningsutstyret. Det gikk ikke mange ukene før det viste seg at Tidemandsen var en stjerne-selger. Butikken befestet sin posisjon etter få måneder, og alle parter var fornøyd.

Lager- og verkstedforholdene i underetasjen i Økernsentret var et stort fremskritt fra Nordiagården, hvor vi hadde bra plass til å vokse videre. Pussig nok oppstod det en situasjon som minnet litt om det vi hadde opplevd i Storgt. 51; Elkjøps stadig voksende trafikk begynte å bli en belastning for sentret. Eter hvert viste det seg at de underjordiske lokalene ikke hadde godt av tungtrafikken. Det var særlig eksosen fra lastebilene som skapte problemer innendørs. Lastegropen ble full av eksos, og store avsugingsanlegg måtte installeres.

Kontorfløyen i 2. etasje ble også for trang til å gi plass for nye medarbeidere som følge av veksten. Disse måtte følgelig avfinne seg med provisoriske kontorer i underetasjen. Arbeidstilsynet overvåket forholdene med stort alvor, og deres krav til friskluft ble stadig skjerpet. Det førte til at Elkjøp nok en gang måtte ut på markedet og jakte på nye og større lokaler. Det som nå stod i fokus var å finne en egnet industritomt hvor Elkjøp kunne oppføre sitt eget bygg, helst med jernbanespor inn til lageret. Det skulle imidlertid gå flere år før en slik tomt ble funnet.

Samarbeid med Kvikk Husmorkjøp

I ekstraordinær generalforsamling høsten 1970 ble det besluttet å innlede et praktisk samarbeid med Husmorkjøp-kjeden.

Kvikk Husmorkjøp var en lokal filialkjede i Oslo-området som hadde drevet i 8 år under ledelse av major P.J. Persen. Våre samtaler hadde vist at vi sammen kunne oppnå betydelige reduksjoner på kostnadssiden ved å koordinere våre funksjoner og praktiske rutiner. Ikke minst ville utnyttelsen av Elkjøps varelager til begge kjeder innebære åpenbare fordeler. Vi la også vekt på at ved å slå sammen vårt felles potensiale på innkjøpssiden, fikk vi større forhandlingstyngde overfor leverandørene. Kvikk-butikkene fikk også tilgang til Elkjøps eksklusivprodukter, idet det var ønskelig å få opp volumet på disse for å kunne oppfylle visse leveringsprogrammer fra produsentsiden. Produkter som ble levert til Kvikk-butikkene basert på felles eller separate rammeavtaler, ble gjort opp fra Husmorkjøp uten at det berørte Elkjøps rutiner.

De varer som ble levert Kvikk-butikkene fra Elkjøps lager ble fakturert på Husmorkjøp sentralt, til de samme priser som ble benyttet overfor egne handlere. For de tjenester Elkjøp ytet i henhold til samarbeidsavtalen, plusset Elkjøp på et «servicegebyr» på 3% av vareverdien.

Det viste seg at utkjøringen fra lager med egne biler ble mer rasjonell, ettersom man fikk tettere adresser og bedre kapasitetsutnyttelse på bilene. Etter noen tid ble transportapparatet bygget ut til også å omfatte varelevering til butikkenes kunder, altså direkte til forbruker. Dette gjorde det mulig for butikker i Oslo å bygge ned sin egen leveringsberedskap. Det ble imidlertid visse problemer på datasiden, ettersom Husmorkjøp hadde sine varekoder som ikke var harmonisert med betegnelsene på Elkjøp, men det gikk vel mest ut over Husmorkjøp.

Samarbeidet mellom de to kjedeorganisasjoner pågikk uten større problemer i 1971 og 1972, hvor Elkjøps inntekter av de avtalte tjenester ble henholdsvis kr 305.250 og kr 381.000. Men det meldte seg slitasjeproblemer i 1973. Elkjøp var hele tiden kreditor i systemet, og oppgjørene ble etter hvert både trege og uryddige. Av en eller annen grunn fant Persen stadig på småting som kompliserte rutine, og det økonomiske mellomværendet var aldri helt å jour eller helt entydig. Det forekom noen ganger at Kvikk-butikkene ble satt på «varestopp» for å få løst opp i problemet, hvilket i noen grad forsuret samarbeidet.

I september 1973 sendte jeg etter styrebeslutning skriftlig oppsigelse av samarbeidet til årets utgang, i tråd med den inngåtte samarbeidsavtale. Det resulterte i alle mulige slags innsigelser. Blant annet ville Persen ikke finne seg i at samarbeidet ble brutt før leverandøravtalene for 1974 var på plass. Det resulterte i et forhandlingsmøte mellom de to selskapers styrer, men Elkjøp ville ut av avtalen og holdt seg til de etablerte bestemmelser. Det førte til at Persen stoppet sine betalinger, og det ble en mengde tåpelige beskyldninger om gamle restanser og påståtte avtalebrudd. Etter langvarig leven og inkassotrusler fikk Elkjøp inn det meste av sitt tilgodehavende. De siste restanser orket man ikke bråke om, slik at et mindre beløp ble avskrevet som tap på krav.

Husmorkjøp haltet videre etter samarbeidsbruddet med Elkjøp, men opplevde nok mye motbakke. Økonomien var svak, og det var ofte inkassosaker og trøbbel. Navnet ble endret til Kvikk-Kjeden AS, men hele foretaket ble slått konkurs i 1981. Booppgjøret trakk i langdrag og utviklet seg til en farse med rettssaker mellom boet og innehaveren Per J. Persen, noe som først ble endelig avsluttet i 1993. Persen ble i etterkant av konkursåpningen etterforsket for brudd på aksje-loven i forbindelse med driften av selskapet. Han fikk en ubetinget dom på 18 måneders fengsel og måtte betale kr 50.000 i saksomkostninger. Dommen ble anket til Høyesterett, men ble stående.

Elkjøpkjeden AL

To av Elkjøps konkurrerende kjeder hadde den fordel fremfor Elkjøp at de drev sin virksomhet i form av andelslag. Det innebar at de nøt godt av en betydelig skattemessig fordel og kunne bygge seg opp kapitalmessig med en minimal beskatning. Bestemmelsen i skatteloven var vel egentlig politisk motivert ut fra ønsket

om å hjelpe frem kooperasjonsbevegelsen (NKL). Denne fordel ville Elkjøp også gjerne benytte seg av. I 1978 ble det følgelig besluttet å opprette et andelslag under navnet Elkjøpkjeden AL, eiet direkte av handlerne med en andelskapital på kr 10.000 pr. deltaker. Registreringen fant sted den 23. januar 1978. Virksomheten ble etter søknad basert på det samme handelsbrev som A/S Elektrokjøp. Andelslaget fikk også samme styresammensetning og samme administrerende direktør som AS Elektrokjøp. Alle kjedens 98 forhandlere ble i henhold til vedtektenes obligatoriske deltakere i andelslaget fra starten.

Endringer i Aksjeloven i 1977 hindret AS Elektrokjøp å yte lån eller stille garantier for sine egne aksjonærer. Dette var et hyppig behov i kjeden. Problemet ble løst ved at andelslaget kunne overta slike ytelser i stedet. Dette var nok en grunn for opprettelsen av Elkjøpkjeden AL.

Alle rammeavtalene om refakturerings ble formelt inngått mellom leverandørene og Elkjøpkjeden AL, og refaktureringen ble følgelig bokført over andelslaget. Laget fikk derved som ren inntekt all leverandørbonus som tilfalt kjeden. Det ble også formelt etablert en rammeavtale mellom AS Elektrokjøp og Elkjøpkjeden AL. Vareleveranser fra Elkjøps eget lager ble således først fakturert på Elkjøpkjeden AL som så viderefakturerte på handleren ved å videresende en kopi av samme faktura. Det ble beregnet bonus også på denne omsetningen, slik at andelslaget kom ut med et betydelig årsresultat. Som en konsekvens av omorganiseringen ble det Elkjøpkjeden AL som overtok utredningen av kjedebonus. Men selv etter bonusutbetalingen ble det etter hvert betydelige overskudd i andelslaget, som kunne føres til reservefondet uten beskatning.

Ingen personer var formelt ansatt i Elkjøpkjeden AL. Alle funksjoner ble ivaretatt av AS Elektrokjøp, og godtgjørelsen for dette ble belastet andelslaget som et beregnet beløp ved årets slutt.

Elkjøps virksomhet var i sin logikk **todelt**. Ett arbeidsområde var drift av en engrosvirksomhet innen elektriske apparater og utstyr. Det andre området dreide seg om koordinering, hjelp og støtte til en kjede av elektrohandlere som hadde bestemt seg for å samarbeide i sin faglige drift, altså om detaljistsiden. I og med opprettelsen av andelslaget fikk man et enda klarere skille mellom disse to funksjonene. AS Elektrokjøp ble et rent engroselskap med innkjøp, lager og distribusjon, mens Elkjøpkjeden AL ble kjedens sentralledd. Når denne konstellasjon først var etablert, sørget man for å overføre en rekke funksjoner fra AS til AL. Av slike funksjoner kan nevnes opplæring av ledere og personale, reklamesaker, butikkprofilering, garantistillelser og finansiering, regnskapsservice, standardisering av arbeidsrutiner, og alle former for bransjeorientering.

Organisasjonsendringen rokket ikke ved kjedens idégrunnlag eller praktiske arbeidsform. Begge selskaper hadde samme eierforhold og samme styre og ledelse.

Dette systemet ble praktisert helt frem til utgangen av 1989, da skatteloven ble endret til samme beskatning for AL som for AS. Ved oppløsning av Elkjøpkjeden AL i mars 1990 kunne den opparbeidede egenkapital overføres skattefritt til AS Elektrokjøp

Personalopplæring

Kompetanse og arbeidsmetodikk hos butikkenes medarbeidere var åpenbart en avgjørende faktor for å oppnå gode prestasjoner og resultater. Systematisk opplæring hadde de færreste fått tilbud om, og følgelig var dette et nærliggende tiltak for kjeden å gripe fatt i.

Sommeren 1974 ble det arrangert et tre dagers lederkurs for butikksjefer, med deltakelse fra 18 handlere. Kursopplegget ga resultater i form av fornøyde deltakere, men ikke minst fikk ledelsen impulser til nye kurs med konkrete tips om forbedringer.

Utpå høsten samme år ble det arrangert et «eksperimentkurs» for butikk-selgere, med 26 deltakere. Også dette ga signaler om videreutvikling av kurs-opplegget.

Opplæringen av butikksjefer ble vesentlig utviklet og forbedret fra året før. I samarbeid med Dyrre Moe ble det i 1975 arrangert et tre dagers lederkurs hvor 19 butikksjefer deltok.

Samme år ble det i samarbeid med Mercuri-instituttet gjennomført tre grunnkurs for butikk-selgere, med til sammen 67 deltakere. Disse selgerkursene ble etter kort tid fulgt opp med fire undervisningsbrev til samtlige deltakere for oppfrisking av kunnskaper og med mulighet for absorberingskontroll og forberedelse til trinn II. Det ble dessuten utarbeidet en omfattende slide-serie med lydbånd for å gi deltakerne produktkunnskap om varespekteret hos utvalgte leverandører. Slide-serien vandret fra den ene handler til den neste, og ble benyttet internt i et program for personalopplærings i løpet av høsten.

Kursvirksomheten fortsatte med tilsvarende intensitet også i 1976. Først ble det arrangert et kurs for butikksjefer med 14 deltakere. Nytt av året var gjennomføring av tre kurs på trinn II, for oppfølging og videre skoleing av butikk-selgere. Sammen med ett kurs på trinn I deltok i alt 71 selgere. Det videre siktepunkt ble gjennomføring av flere oppfølgingstiltak i den enkelte butikk.

På opplæringssektoren kom det dessuten et helt nytt tema inn i programmet. Det dreide seg om budsjetteringsteknikk på butikknivå. Her ble det arrangert gruppearbeid av butikksjefer, både ved forhandlermøtet i mars og ved høstmøtet i september 1976.

I 1977 og 1978 ble det i samarbeid med Aktiv Markedsføring AS utarbeidet et kursprogram hvor det meste av personaltreningen foregikk i den enkelte butikk. En kursmappe og et kassettprogram utgjorde basisen for aktivitetene. Dette var siktet inn på både selgere og butikksjefer.

Markedsandeler og volumer

Kjedens vekst og utvikling var det ikke helt enkel å angi et adekvat uttrykk for. Elkjøp hadde god oversikt over egen omsetning, men den første tiden var det vanskelig å skaffe pålitelige oppgaver fra resten av bransjen. Situasjonen endret seg da Norske Elektroleverandørers Landsforening (NEL) begynte å utarbeide omsetningsstatistikk for sine produkter på stykkbasis. Praktisk talt alle leverandørene var med i ordningen, så det ble en ganske fullstendig og pålitelig oversikt over omsetningen på det norske markedet. Elkjøp ytet også sitt bidrag til statistikken ved å innberette egenimporterte merkevarer.

Med utgangspunkt i NEL-statistikken ble det enkelt å beregne kjedens markedsandel for de enkelte produktgrupper. Disse viste interessante forskjeller og variasjoner seg imellom. De produktgrupper hvor Elkjøp viste seg å ha de beste markedsandeler var vaskemaskiner, komfyrer og kjøleskap. Andelene for de fleste typer småapparater var vesentlig lavere, hvilket hadde sin forklaring i det faktum at disse på landsbasis ble omsatt i langt flere butikker enn store hvitevarer.

Fra et beskjedent volum i startåret på 4,7 millioner kroner, hadde kjeden en pen omsetningsvekst til bokført omsetning på 14,2 millioner i 1963. Videre steg omsetningen med ca. 20% årlig til 1970, for så å stige til ca. 30% årlig utover i 70-årene.

De første årene regnet vi med at Elkjøp satt på 4-5% av bransjeomsetningen innen relevant varesektor. Denne andelen beveget seg langsomt oppover med årene, og det antas at den passerte 10% i 1977.

Hele bransjen vokste kraftig i disse årene med stabile og gode konjunkturer, men Elkjøp vokste enda raskere. Dette skyldtes en kombinasjon av flere faktorer: Kjeden fikk flere forhandlere, større og dyktigere forhandlere, økende innkjøpsandel over kjeden, og etter hvert viste det seg at Elkjøp i snitt solgte mer høy-spesifiserte og dyrere produkter enn konkurrentene.

Fra 100% lagerandel de første årene kom refaktureringen stadig sterkere inn i bildet, og i 1974 var disse to sektorene jevnbyrdige i omsetningsverdi. Etterhvert som brunevaresektoren vokste, slo dette ut i refaktureringsvekst, ettersom ingen brunevareartikler ble lagerført sentralt. Således kom den andel som gikk over eget lager til å falle helt ned i 40% i en viss periode.

Det ville ha vært en interessant bit av historikken gjennom oppbyggingsperioden å studere varevolumet for hele bransjen fordelt på de enkelte produktgrupper. Dessverre har ingen tilgjengelige instanser tatt vare på hvitevare-statistikken fra NEL utover i 70- og 80-årene. De eldste oppgavene som har vært tilgjengelige for hvitevarer daterer seg tilbake til 1993. Nedenunder følger en oppstilling over omsatte hvitevarer i Norge for noen utvalgte kalenderår:

Kalenderår	1993	1994	1999	2000
Hjemmefrysere, boksmodell	52 459	53 371	55 983	60 979
Hjemmefrysere, skapmodell	68 384	71 059	25 268	24 038
Kombinasjonsskap kjø /frys	66 123	72 192	101 549	108 707
Kjøleskap	61 866	65 804	75 784	71 826
Mini-kjøkken	3 532	3 122	3 217	3 155
Vaskemaskiner, helautomat	108 574	120 810	160 914	166 727
Vaskemaskiner, halvautom.	7 528	6 383		
Sentrifuger	1 603	1 374	822	931
Tørketromler	34 676	37 401	55 841	60 828
Oppvaskmaskiner	58 714	71 593	102 647	112 585
Komfyrer, gulvstående	81 105	89 253	111 079	98 555
Komfyrer, innbygg	10 679	13 794	26 128	32 481
Bordkomf., kokeplater, topper	30.299	31 151	44 477	49 095
Kjøkkenventilatorer	122 083	134 198	75 309	87 619
Mikrobølgeovner	78 569	67 285	72 272	99 811
Øvrige store app. (tørkeskap/rulle)	3 820	3 309	2 245	4 867

Når det gjelder brunevarer, viser det seg at Stiftelsen Elektronikkbransjen har tatt vare på statistikken helt tilbake fra 1970. Dette tallmaterialet har Erik Andersen velvilligst stilt til disposisjon. Jeg har her valgt å presentere stykk tallene for hvert tiår frem til år 2000:

Nøkkeltall på hovedprodukter i stk.	1970	1980	1990	2000
Videomaskiner		1400	97 000	157 000
Parabolanlegg			22 000	87 000
Videokameraer		1000	37 000	44 000
CD-spillere			94 000	861 000
Radioer (ikke oppdelt)	330 000	290 000	482 000	861 000
DVD-spillere				53 000
TV sort/hvitt	56 000	22 000	5000	
TV farge	7000	130 000	154 000	295 000
Totalomsetning i millioner kroner:	1970	1980	1990	2000
Brunevarer	575	1750	3688	5547

Tandberg-saken

I desember 1978 skjedde noe som skulle vise seg å få skjellsettende betydning for Elkjøps videre utvikling. Bransjens ledende produsent, Tandberg AS, eller salgsorganisasjonen Tandberg-Radionette AS, som hadde leveringsavtale med Elkjøp, gikk konkurs. Dette kom som et sjokk, ikke bare for bransjen, men for hele befolkningen. Det synes derfor relevant å trekke frem en del fakta og momenter som kan forklare denne begivenhet.

Brunevarer fra fjerne Østen hadde lenge flommet inn over Europa og skapte problemer for de etablerte produsenter, både i Norge og i Europa for øvrig. Fra å være betraktet som junk og billig fjas, begynte man å oppdage kvalitetstrekk, særlig i japanske elektronikkprodukter, som forbauset de fleste. Dette rammet spesielt Radionette som var en sammensmelting av Jan Wessel Radiofabrikk og Radionette AS. Dette var et LO-reir, hvor fagforeningen bestemte det meste. Deres interne problemer og skyhøye lønninger førte til at de i 1976 måtte søke hjelp hos statlige instanser, hvilket førte til at LO-advokaten Jens Christian Hauge, en venn av Jan Wessel fra motstandsbevegelsen, ble innsatt som styreformann i selskapet.

Det nye konkurransebildet berørte i liten grad Tandberg, som hadde et gullkantet navn og produkter som var etterspurt for sin kvalitet over hele verden. Men Tandberg hadde forbygget seg ved å oppføre sine moderne fabrikkanlegg på Kjeller (1968) og på Skullerud (1972), uten å ha langsiktig fullfinansiering. Da Skullerud-anlegget var ferdigbygget hadde Tandberg en langsiktig underfinansiering på 10 millioner kroner, som ble forsøkt dekket opp gjennom norske banker. Men bankene var noe reservert overfor det klima denne bransjen nå var kommet inn i, og problemene i Radionette var vel kjent i markedet.

Da problemene i Radionette tilspisset seg, tok industriminister Finn Lied initiativet til at Tandberg burde overta Radionette. For Tandberg, som hadde en helt annen personalkultur; lavere lønninger og et bedriftsdemokrati uten sidestykke, med menneskelig trivsel som hovedstimulator, var dette en ganske umulig tanke. Henvendelsen fra Finn Lied ble følgelig besvart med et nei takk, og han ble anmodet om å henvende seg til Philips som en mulig løsning.

Philips var aldeles ikke innstilt på noen overtakelse av Radionette. Da var det at Jens Christian Hauge kom på banen og begynte å bearbeide Tandberg. Han fikk som svar at Tandberg hadde problemer nok fra før, og skulle helst unngå å blande LO-interesser inn i sin sfære. Til det kunne Hauge foreslå at man i sammenheng med en fusjon også kunne finne en løsning på Tandbergs låneproblem som fortsatt hang som en skygge over driften. Det førte til intern usikkerhet i Tandberg, men de fleste i ledelsen var klart imot en sammenslåing. Dette til tross klarte J. Chr. Hauge på tampen av 1972 å tvinge igjennom at Tandberg skulle overta 100% av aksjene i Radionette AS for 9 millioner kroner.

Det endte i et veritabelt rabalder. Radionette-folkene, som hadde et lønnsnivå ca. 40% over Tandberg, ville ikke engang snakke med sine nye eiere. Og Tandberg-folkene ville ikke inn i LO eller ha LO inn i sin virksomhet. Det førte til en uendelig serie av streiker og tvister og aksjoner som dro begge parter ned i en hengemyr av problemer, med fallende produktivitet og stigende gjeld.

For å ivareta markedsføringen av det samlede varespekter fra de to tidligere selskapene, ble det opprett et nytt selskap med navn Tandberg – Radionette AS. Det var dette selskapet Elkjøp hadde samarbeidsavtale med fra midten av 70-årene.

Gjennom årene som fulgte måtte Staten, i forståelse med LO, stadig inn med nye midler for å holde virksomhetene flytende. Dette pågikk helt frem til 1978. Da hadde Industridepartementet kastet bort drøye 200 millioner kroner på eventyret. Det ble satt kroken på døren for videre støtte, og dermed var det duket for Skifteretten.

Virksomheten stoppet på dagen, og samtlige medarbeidere fikk avskjed. Tilbake var kun vaktmannskap og noen få nøkkelfolk i administrasjonen.

Men da virksomheten ble stengt, lå der et betydelig lager av ferdigvarer ved hovedlageret på Kjelsås. Flere bransjeaktører var interessert i å få kloen i hele eller deler av lageret, da dette jo var produkter som var velrenommerte og etterspurte, spesielt hvis det kunne bli tale om et realisasjonssalg til reduserte priser.

Personlig hadde jeg gode kontakter i Tandberg og kjente de fleste av nøkkelfolkene. Jeg kom således i posisjon til å forhandle om overtakelse av restlageret. Premissene for forhandlingene var en samlet overtakelse av hele lagerpartiet, mot kontant oppgjør. Vi fikk overlevert fullstendige beholdningslister fra boet, ferdig utregnet med verdier basert på fabrikkens basispriser. Saken ble behandlet i vårt styre den 22. januar, hvor det forelå indikasjoner på at prinsippskissen for en avtale ville bli godkjent. Sluttforhandlingene ble ført på mitt kontor neste dag, hvor jeg hadde salgsdirektør Bjørn Sællegg fra Tandberg-Radionette på den andre siden av bordet. Siste detaljformuleringer var ferdig ved tretiden, og avtalen ble renskrevet og undertegnet før stengetid.

Det dreide seg om ca. 4.000 farge TV, ca. 6.000 radioapparater og et antall på drøyt 12.000 stereo-anlegg, kassettspillere, platespillere, høyttalere og øvrige småapparater, til sammen over 20.000 apparater. Det var tale om et varevolum som ville fylt nesten 60 jernbanevogner, og vi hadde å gjøre med høyverdige elektronikkprodukter under merkene Tandberg og Radionette. Samlet pris for partiet utgjorde litt over 35 millioner kroner, pluss moms. Varene skulle være tilgjengelige for Elkjøp så snart hele kjøpesummen var betalt.

Jeg var litt opprømt etter at direktør Sælleg var gått, og ble sittende og arbeide med en plan for den aksjon som lå foran oss. Hva jeg ikke visste, var at Tandberg hadde varslet NRK om avtalen, og innen halv seks troppet NRK opp på Elkjøps kontor med sitt utstyr for å foreta et intervju med direktøren. Reporteren ville vite mest mulig omkring kjeden og de konsekvenser denne transaksjonen kunne medføre. Hele intervjuet ble sendt på Dagsrevyen samme kveld, den 23. januar 1979. På spørsmål om hvor publikum nå kunne henvende seg for å få kjøpt disse apparatene, svarte jeg at det var meget enkelt: Det var bare å oppsøke nærmeste Elkjøp-butikk, de ville alle sammen få varene om få dager.

Det var utrolig hvilken effekt dette lille i TV-intervjuet hadde på markedet. Det medførte et rush hvor kundene løp fra butikk til butikk og spurte: Er dette en Elkjøp-butikk? Er dere Elkjøp??? Etter dette begynte forhandlerne å begripe at de måtte profilere sine butikker og fremstå med klare kjennetegn på sin kjedetilslutning!

Bare det faktum at Elkjøp var i stand til å overta hele partiet og maktet å ta hånd om en slik varemengde, var i seg selv et mektig budskap til markedet, og det ble fort klart i bransjekretser at her hadde Elkjøp gjort et kupp! Når dette i det hele tatt var mulig, er det grunn til å understreke at Elkjøp hadde et usedvanlig godt kundeforhold til DnC, som strakk seg langt i tillit til at dette var penger som fort ville komme tilbake. Dessuten ble det hentet fem millioner fra min personlige venn Folke Hermansen i Stavanger.

Tandberg-transaksjonen ble i tillegg et avgjørende gjennombrudd for Elkjøp som brunevarekjede. Nesten samtlige butikker tok nå brunevarer inn i sitt sortiment, og godkjenningsformalitene ble nok tøyd litt i det pågående rushet.

Det skulle ganske snart vise seg at det ikke var helt enkelt å få varepartiet ut fra Tandbergs lagerlokaler og ut i butikkene. De som arbeidet på lageret var inderlig klar over at den dagen siste kartong var ute av lageret, var det over og ut med personalet. Det ble følgelig satt i gang en gå-sakte-aksjon som nesten blokkerte all utkjøring etter noen dagers drift. Forhandlerne satt med lange ventelister på bestilte apparater og fortvilte over manglende leveranser, mens Elkjøps lastebiler stod utenfor og ventet på å slippe til for pålasting. Etter ydmykende henstillinger og trusler om erstatningssøksmål løsnet det gradvis, men det ble en unødvendig langdryg prosess å få varene ut til handlerne.

Med et slikt innkjøp og den etterspørsel begivenheten hadde medført, var det mulig for sentralledet å beregne seg ekstra gode marginer og fremdeles kunne operere med gunstige utsalgspriser i butikk. Det skulle vise seg at sentralledet samlet gjorde en ekstragevinst på drøyt fire millioner kroner på partiet. Dette var midler kjeden nå kunne anvende til en rekke interne formål og tiltak som man hitil aldri hadde kunnet tillate seg kostnadmessig.



Ny logo/nytt emblem/ny basisfarge – Den grønne linje.



Logoen taler for seg selv.



Strø-effekter for inne- og utebruk.



Fasademarkering med grønn lyskasse i full lengde.



Tårnmarkering med fjerneffekt.



*Butikk-layout for
Elkjøp Stormarked.*



Markering av butikkens interior.



Flere av brunevareleverandørene trippet nervøst omkring; de påstod at Elkjøp undergravde hele bransjen med sitt uhemmede kjøp, og truet med mottiltak. Jeg forsøkte å stagge dem med at dette var et engangsfenomen som fort gikk over. Men så viste det seg etter noen uker at det dukket opp et lager på 1.800 TV-apparater ved Tandbergs fabrikk i Haddington i Skottland. Dette tilleggspartiet fikk Elkjøp overta til de samme priser som var etablert i hovedpartiet fra Kjelsås. Da ble det skikkelig rabalder og en meget aggressiv tone fra leverandørhold.

Det første som skjedde etter at varerushet ebbet ut, var å sette i gang Stein Schjærven Reklamebyrå med å utforme et **Corporate Identity Program** for organisasjonen. Dette innebar design av helt ny kjedelogo og emblem, med ny identitetsfarge for kjeden. Dette ble endelig godkjent i generalforsamling den 20. april 1979. Med dette som utgangspunkt ble det designet fasadedekor og vimpler, streamers og innredningsdetaljer, bil-dekor, bekledning til butikkpersonale/sjåfører, bæreposer, annonserammer, trykksaker og en rekke reklameeffekter som paraplyer, varebagger, lightere, kulepenner og ballonger.

Forhandlerne ble tilbudt en fasadeløsning i form av en bred grønn lysbord i fasadens lengderetning, hvor de første 10 meters lengde ble betalt av sentralledet. Etter få måneder lyste det grønt fra kjedens butikkfasader over hele landet, og flaggene blafret i vinden. En rekke handleere gikk i tillegg til det skritt å forandre sitt firma ved å inkorporere Elkjøp i selve navnet, som eksempelvis Støren Elkjøp AS, Sjøvoll Elkjøp AS eller Elkjøp Dokka AS.

Hele affæren ble et gedigent PR-fremstøt for kjeden. Den representerte et vendepunkt/tidsskille og et fremrykk i utviklingen som det ville tatt flere år å oppnå uten Tandberg.

Etter hvert som bostyret kom i gang med sitt oppgjørsarbeid, ble det aktuelt å selge også andre aktiver: Det som hadde interesse for Elkjøp var selve merkenavnene. Elkjøp hadde bruk for et godt innarbeidet varemerke innen brunevaresektoren for å kunne kjøre frem sine eksklusivprodukter. Det viste seg at Tandberg-navnet var blitt eslet til et konkret prosjekt og således ikke var til salgs, men «**Radionette**» skulle selges, og det kunne man forhandle om. Det gjorde vi i konkurranse med flere interesserte, og Elkjøp fikk tilslaget i august 1979 til en pris av kr 900.000,-. Det innebar full eiendomsrett til Radionette-merket, pluss en rekke på 14 undermerker som Kurer, Soundmaster etc. Med på kjøpet fulgte dessuten et drøyt 20-tall utendørs reklameskilt i neonlys som var plassert på leiet plass på hustak og fasader rundt omkring i landet. De fleste var i så vidt dårlig forfatning at det ikke lønte seg å holde liv i dem. Dessuten var plassleien heller ikke småpenger, så det var naturlig å avstå fra fornyelse av avtalene. Men noen var nyere og i god stand, deri blant et skilt på taket av Ullevål kino i Oslo som ble stående og lyse i mange år, med løpende plassleie. Likeledes var det montert et skilt på fasaden hos Elkjøpforhandleren i

Hammerfest som også fikk lang levetid. Det svære neonlysskiltet som var montert på Radionette-byggets fasade mot E 18 i Sandvika, ble tatt ned og montert på toppen av Elkjøps eget bygg på Alnabru. Det ble demontert da bygget senere ble solgt til Frelsesarmeen i 1990.

Kort tid etter overtakelsen av Radionette-merket, ble det på Electronikk-messen i Berlin gjort avtale med en ledende tysk produsent om levering av TV-apparater merket Radionette. Det ble også fra Japan og Korea tatt inn flere varianter av reiseradio og båndspillere under dette merket. Tore Spiten, som hadde sin bakgrunn i Tandberg, ble en smidig og meget nyttig mellommann for Elkjøp i arbeidet med å oppspore partivarer og produsenter som kunne markedsføres under merket Radionette.

Men så våknet plutselig Forbrukerrådet, som tydeligvis hadde fått en rekke innspill fra markedet. Det ble hevdet at dette var å føre kundene bak lyset, idet alle ville tro at dette var ekte norskproduserte kvalitetsprodukter. Til det var det bare å svare: Se dere omkring. I dag er det mer normalt å finne fremmede produsenter bak gamle kjente merkenavn enn det er å finne merkevarer som stammer fra produsent med samme navn. Dette er den nye verdensordning!

Deretter ble det tyst fra Forbrukerrådet.

Bransjekompetanse i sentralleddet

Et moment som ble stadig mer åpenbart i organisasjonen var behovet for solid bransjekompetanse i kjedens sentralledd. I utgangspunktet følte nok handlerne at det var de selv som var fagfolkene, mens de som satt i sentralleddet var økonomer og teoretikere. Saken var åpenbart den at skulle man snakke til handlerne med autoritet, så måtte man besitte betydelig mer markedsinnsikt og bransje kunnskap enn hva handlerne selv hadde innabords. Ansettelse av en sentral salgssjef på et tidlig stadium, var en begynnelse på dette resonnementet. Men behovet var ikke dekket med det. Følgelig begynte vi å headhunte kvalifiserte medarbeidere fra leverandørsiden. Ansettelsen av Trygve Bergan som seksjonssjef på brunevarer i 1979 innebar en vesentlig tilvekst av kompetanse, særlig i sortimentsspørsmål og kampanjeopplegg. Det var faktisk en nødvendig forutsetning for den ekspansjon innen brunevarer som var på gang. Det samme var tilfelle med ansettelsen av Thor Bjarmann som seksjonssjef på hvitevarer i 1980. Noe senere ble denne sektoren ytterligere styrket ved ansettelsen av Frank Haugen. Seksjonssjefene fikk et logisk ansvar for aktiviteter og salg av de produktene de selv hadde gått i bresjen for å kjøpe inn. Uten et slikt team i ryggen ville det ikke vært mulig å oppnå en alminnelig oppslutning fra handlerne om de markedsfremstøt som ble tilrettelagt fra kjedens side.



Admistrerende direktør
Trygve Fjetland



Bjarne Løstegaard
*Ansvar for samtlige
merkantile funksjoner,
økonomi og personale*



Unni Berggraf
*Sekretærarbeid og
maskinskriving for
ledelsen*



Eva Brit Sætaberget
*Resepsjon, sentral-
bord, utgående post-
ekspedisjon*



Jan Holstad
*Leder ordrekontor.
Kundekontakt, ordre-
mottak*



Britt Jonsrud Ednes
*Kundekontakt, ordre-
mottak*



Anne Grete Mjåset
*Kundekontakt, ordre-
mottak (vikar)*



Øivind Gangnes
Datasjef



Sverre Nordli
*Data-operator/pris-
lister*



Anne Marie Steen
*Data-operator/
forhandler-regnskap*



Anne Tysland
*Regnskapssekretær/
data-operator*



Brit Ellen Molid
*Data-operator/
fakturering*



Grete Simonsen
*Data-operator/
fakturering*



Thor Bjarmann
*Totalansvar for inn-
kjøp, markedsføring
alle varesektorer.
Butikkkonsulent.
Opplæring*



Trygve Bergan
*Seksjonssjef brune-
varer. Butikkkonsulent*



Frank Haugen
*Seksjonssjef hvite-
varer. Butikkkonsulent*



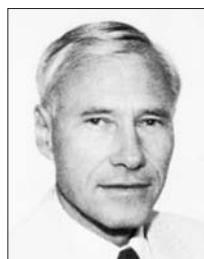
Egil Friberg
Seksjonssjef belysning. Butikkonsulent



Jan Erik Jovin
Kalkulasjon, forhandlerstatistikk. Transportforsikring



Anne Boasson
Marketingsekretær. Profilerings, reklame, opplæring



Olaf Michaelsen
Servicesjef Evalet. Teknisk bygningsforvaltning



Odd Høyendahl
Forvaltning/ekspedisjon delelager



Viggo Stang
Reparasjonsservice Evalet. Verksted-drift



Håkon Kristiansen
Lagersjef. Logistikk



Per Almerud
Lagerformann. Vareekspedisjon/transport

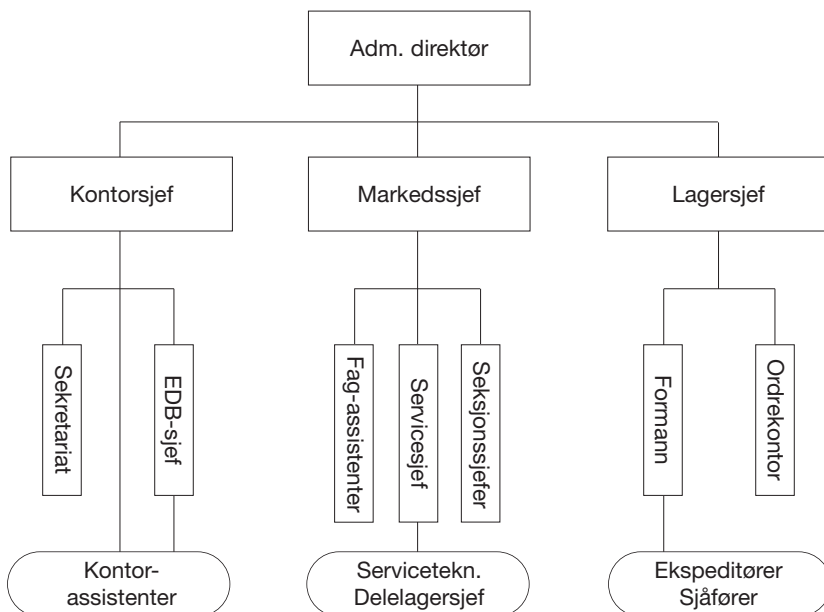


Fra venstre: Sjøførene Per Rognerud, Kristian Arntzen og hjelpemann Svein Myrabo.



Lagerekspeditørene på hjemmebane. Fra venstre: Espen Ednes, Thore Dønnhaug, Per Morten Torvildsen, Håkon Venshol og Morten Ytterstad.

Mot denne bakgrunn falt det naturlig utpå sommeren 1983 å foreta visse organisatoriske tilpasninger i sentralledet:



Sentralt under **administrerende direktør** ble det opprettet en ny stilling som **markedssjef**. Denne posisjon ble bekledd av Thor Bjarmann som tidligere hadde arbeidet som seksjonssjef på sektoren hvitevarer. Under seg fikk han to seksjonssjefer, Bergan for brunevarer og Haugen for hvitevarer. Videre ble servicesjef med reservedelsadministrasjon plassert under markedssjefen. Det samme ble et par fagassistenter for reklame/kampanjevirkosomhet.

På samme organisasjonsnivå som markedssjefen ble **kontorsjef** Løstegaard plassert, med datasjef, sekretariat og øvrige kontorfunksjoner. Den tredje som rangerte på dette nivå var lagersjef Kristiansen med ordrekontor og lagerformann direkte under seg, mens sjåfører og ekspeditører var organisatorisk plassert under lagerformannen.

Lavprisprofilen

Etter hvert som kjedens sentrale markedsaktiviteter fikk større omfang, ble det helt nødvendig å skjære igjennom i spørsmålet om kjedens prispolitikk. Kjeden måtte velge strategi og tone flagg.

Under forberedelsene til høstmøtet på Hotell Spåtind i 1983 var det enighet i styret om at tiden for lengst var inne til å skjerpe profilen og effektivisere kjeden. Prisprofilen var satt opp som hovedtema i møteprogrammet.

Det falt i min lodd å holde en innledning hvor jeg oppsummerte utviklingen i varehandelen generelt og i elektrobransjen spesielt. Jeg hadde solid belegg for å fastslå at prisen har vist seg å spille en stadig mer sentral rolle i konkurransen, noe mange av kjedens handlere for lengst har tatt konsekvensen av. Min konklusjon ga seg i grunnen selv, gjennom følgende formulering: *Tiden er overmoden, hvilket betyr at Elkjøp fra dags dato er beredt til å stå frem som den notoriske lavpriskjeden på det norske marked. Og dette skal ikke være tomme ord. Elkjøp skal reelt være billigst i enhver rimelig sammenlikning. Dette er et spørsmål om driftseffektivitet og konkurransekraft, og her stiller Elkjøp sterkere enn alle våre konkurrenter. Det dreier seg ikke om billigvarer, men om lave priser på bransjens beste og mest velrenommerte produkter. Gjennom en solid markedsføring og en prissetting uten smålige hensyn til andre aktører, skal Elkjøp øke sine markedsandeler og befeste sin posisjon som bransjeleder!*

Styret var innstilt på en heftig diskusjon i en forsamling av innpå hundre forhandlere. I stedet ble vi møtt med øredøvende taushet! Dette var visst litt for sterk kost? Nei, flertallet innså ganske enkelt at alternativet nærmest ville vært et stort gjesp. Saken var vedtatt!

Etter at spørsmålet om prisprofil var avklart, ble det langt enklere å planlegge og å gjennomføre fellesfremstøt for hele kjeden og/eller for distrikter med flere handlere i fellesskap. Nå ble det bare å bestemme seg for hvor langt man var villig til presse sin egen margin, ikke om hvilken reaksjon man skulle få fra konkurrentene. Og det ble klart innsett og uttrykt av hele forhandlerrekken at dette var på høy tid.

Det var på denne tiden at Mao Tse Tung påvirket verden med sin «Lille Røde». Høsten 1983 kom jeg ut med min «Lille Grønne», som var en kortfattet presisering av rasjonell og lønnsom butikkdrift, tilpasset lavprisprofilen. Nærmest en håndbok i butikkdrift. Jeg tok her for meg oppbygging av varesortiment, butikkarrangement/interiør, kalkyler/prissetting, lagerberedskap, butikkens transportfunksjon, salg på kreditt, hjemlån, rekvisita/serviceartikler, aktiviteter/reklame, samt personalsiden. Det var et helhetlig forsøk på å formidle selve filosofien og løsningslogikken rundt alle disse arbeidsområdene, og understreke den målbevisste tankgangen som må gjennomsyre virksomheten for å lykkes.

En spesiell oppmerksomhet ble viet teknisk etter-service, hvor de praktiske grep og løsninger fremstod som både klare og radikale: Ingen butikk har råd til å subsidiere sine verksteder slik det er blitt gjort i atfor mange år. Løsningen er en samarbeidsavtale med et fellesverksted, eller kanskje aller best, en utskillelse og overdragelse av eget verksted til de ansatte teknikere. Det betyr at lokalene leies ut til teknikerne som oppretter sitt eget firma med avtale om å betjene butikkens kunder, pluss eventuelle andre. Bort med varmestuen, nå er det tid for arbeid og innsats! I praksis førte det i mange tilfelle til en fordobling av verkstedets kapasitet over natten, med de samme folkene!

Denne lille håndboken bidro til å bevisstgjøre mange handlere og til å ta på alvor den nye driftsfilosofien: *Bare hvis vi anstrenger oss for å bli mer rasjonelle og kostnadseffektive i driften, kan vi tjene penger på lavpris. I motsatt fall ville lavprislinjen være dømt til å mislykkes!*

Varemerket EVALET

Samarbeidet med innenlandske produsenter og importører var bygget på ettårige avtaler som ble utarbeidet av Elkjøp. Avtalene var relativt detaljerte og slo fast en lang rekke spilleregler mellom partene. Selve handelsbetingelsene tok utgangspunkt i leverandørens prisliste, med visse klausuler for mulige endringer i løpet av året. I de fleste avtaler ble det knesatt omsetningsmål man skulle arbeide mot. Videre var det innebygget en skala for kjedebonus til Elkjøpkjeden AL, med trinnvise satser som slo inn ved overoppfyllelse av målene. Alle slike avtaler ble tatt opp til revisjon i desember måned med sikte på det påfølgende år. Dersom samarbeidet hadde knirket vesentlig gjennom året var det spørsmål om å justere visse elementer for bedre tilpasning, eller det kunne komme på tale å sette punktum for samarbeidet.

Med Standard Telefon & Kabelfabrikk AS (STK) hadde vi to kjedeavtaler, en for hvitevarer og en for brunevarer. STK hadde en relativt moderne fabrikk i Skien for hjemmefrysere under navnet Evalet. Konkurransen fra danske og italienske storprodusenter hadde gjort Skiensfabrikken til et tapsprosjekt, og i 1979 så man seg nødt til å avvikle hele driften og nedlegge fabrikkene. Ved kontraktsdrøftingene for 1980 foreslo jeg å avslutte hele samarbeidet, idet hvitevarer forsvant og brunevarer tenderte nedover. Det var tydelig meget om å gjøre for STK å opprettholde samarbeidet for å redde et par stillinger internt, og avtalen ble sukkret i vesentlig grad. Jeg konkluderte med å foreslå ett års forlengelse på brunevarer hvis Elkjøp kostnadsfritt kunne få overta varemerket EVALET som nå ville bli lagt dødt etter fabrikknedleggelsen. Dette løste floken. Derved kunne Elkjøp i 1980 gå på markedet med Evalet fryser, komfyrer og vaskemaskiner i et eksklusivt opplegg for kjeden.

Belysningssektoren

Helt fra starten hadde svært mange av handlerne belysningsutstyr i sitt produktspekter. Lamper og skjermer var å finne over alt i butikkene, på vegger og tak, på toppen av fryser og komfyrer, i skuffer og skap, i utstillingsvinduer og på lageret. De var ikke egnet til å skape særlig stil og ryddighet i butikkbildet, og sentralledet forsøkte dels å få trappet ned sektoren, dels å bidra til litt systematikk og kjedetrafiikk ved å engasjere seg i lampeomsetningen. Hele tiden støtte vi på det argument at belysning er det som bærer virksomheten, for der har vi kalkyler på opptil 2-gangen!

Etter flere halvhjertede forsøk på å gjøre noe ut av lampesektoren, ble det utpå høsten 1981 besluttet å ta opp hjemmebelysning som kjedens tredje varesektor.

Det ble oppnevnt en spesialkomité til å bistå sentralledet på dette nye feltet, og seksjonssjef Thor Bjarmann fikk i oppdrag å følge opp fremdriften. Det som gjorde lampesektoren forskjellig fra elektriske apparater var det faktum at belysningssektoren viste seg, med et par unntakelser, å være blottet for begrepet merkevarer. Det gjorde det umulig å sammenlikne varer og priser slik vi var vant med, hvilket gjorde både innkjøp og salg annerledes. Begreper som smak og mote viste seg å spille en særdeles viktig rolle i håndtering av skjermer og lamper.

Bjarmann la betydelig arbeid og flid i sitt forsøk på å systematisere materien, men det var ikke lett. Han gjorde også omfattende forsøk på å beregne økonomien i lampesektoren, og det fremkom at arbeidsinnsatsen fra personalets side var langt mer omfattende enn man hadde trodd. Det førte videre til den oppdagelse at de høye kalkylene slett ikke var så innbringende som mange hadde trodd, tatt i betraktning den tiden som medgår til betjening av sektoren.

Etter et par års ihrdig innsats var det vanskelig å kunne si at vi hadde brakt sektoren særlig fremover. Man trakk den konklusjon at kjedens ressurser vil kaste mer av seg på sektorene brunevarer og hvitevarer enn på belysning. Sektoren ble utfaset på nyåret 1984, hvilket førte til at også en rekke av handlerne kastet ut belysningsartikler fra sine butikker.

Regionalmøter

Fra og med 1980 ble det innført et fast mønster med regionalmøter i kjeden. Landet ble i den sammenheng inndelt i 10 geografiske regioner hvor det var praktisk og økonomisk rimelig å samle de tilgrensende handlekere til faglige møter over én dag.

På disse samlingene som i snitt hadde 10-12 deltakere, drøftet man praktiske saker som ledelsen satte opp på forhånd. Det gjaldt produktopplæring, reklameopplegg, salgsteknikk for spesielle varer, ledelsesproblemer, oppgjørsrutiner, bemanning, datafinesser, egne merkevarer og ikke minst prising av en rekke spesialvarer og timing av tilbudsperioder. I tillegg hadde handlerne anledning til å bringe opp sine spesielle problemer eller hjertesaker, men dette måtte forhåndsmedles til ledelsen. På grunn av det lave deltakerantall i hvert møte var det ingen som følte sjenanse eller som kviet seg for å presentere problemer som kunne ha vært kilent i en større forsamling.

I 1980 ble det avholdt regionalmøter både vår og høst, og deltakelsen var bortimot 100%. Andre år ble det kun arrangert én møterunde. Temaer og tidspunkt for regionalmøtene ble i størst mulig grad synkronisert med høstmøtet som i grunnen fungerte som et utvidet regionalmøte for handlerne på landsbasis.

Behovet for og praksisen med regionalsamlinger holdt seg i en lang årrekke.

Datterselskaper

Innenfor kjedens lange rekke av butikkenheter var det ikke til å unngå at det underveis oppstod tilfeller hvor innehaveren ikke mestret oppgavene. Konkurransesklimaet i bransjen ble stadig skarpere, og ikke alle var kompetente til å hankses med problemene.

I vanskelige perioder måtte sentralledet strekke seg langt med kreditter til problemkunder for at virksomheten ikke skulle stanse helt opp. Det førte noen ganger til at man måtte gripe inn og overta hele butikken; noen ganger som «going concern», andre ganger med avvikling og nedleggelse. Hvis den geografiske lokalisering var bra, ble det alltid forsøkt å finne en løsning ved å bringe inn en ny leder og omorganisere driften. Dette stilte krav til fremskaffelse av en viss grunnkapital fra kjedens side. Det var videre viktig å ha lederkandidater som kunne settes inn for å drive videre på nytt grunnlag. Det ble derfor nødvendig å planlegge og systematisere en fremdyrking av slike kandidater gjennom skoling og/eller utplassering som trainees.

I 1973 etablerte kjeden sin **pilot-butikk** på 200 kvadratmeter i St. Olavsgt. 21 i Oslo, under navnet Elkjøpsentret AS. Ved siden av å være et eksperimentverksted for utvikling av nye systemer og metoder, samt innretningsdetaljer i butikkdriften, var det en viktig funksjon å tilby opplæring for butikksjefer og lederemner til nye butikker. Piloten ble ledet av Ulf Hammerlin, en ikke-bransjemann med solid innsikt i detaljhandel generelt. Han fungerte også som rådgiver og diskusjonspartner ute hos handlerne rundt om i landet. Dertil ble det arrangert flere opplæringskurs i Piloten, til dels med innleide spesialister. De første årene fungerte pilotbutikken etter sin hensikt, og lederen viste gode takter. Opplæringssiden ble tillagt større vekt enn butikkomsetningen og driftsresultatet. Men selv om resultatene var svake, ble de stort sett liggende på plussiden.

Pilot-butikken i St. Olavsgate måtte dessverre avvikles i 1980 da leieavtalen falt bort i forbindelse med ombygging av gården. Aksjeselskapet ble imidlertid beholdt i passiv modus, idet man regnet med at det kunne komme til ny anvendelse i fremtiden.

Som et talende eksempel på denne type datterselskap kan nevnes en av kjedens forhandlere i Akershus som på grunn av sykdom solgte sin butikk til en ny eier/driver. Den nye eieren hadde ingen egenkapital å legge inn i virksomheten, og anmodet styret om et ekstraordinært driftslån fra sentralledet. Styret var skeptisk til planen, men all den tid butikken tidligere hadde gått svært bra, ville man gjerne at den nye eieren fikk en sjanse. Under sterk tvil fant styret det for-svarlig å bevilge et driftslån fra sentralledet, i påvente av at eieren gjennom positiv drift skulle opparbeide seg en mer solid kapitalbase. Men den faktiske utvikling gikk feil vei, behovet for mer driftskapital meldte seg på nytt, og styret

så seg nødt til å innvilge en utvidelse. Men driften kom aldri opp på et lønnsomt nivå, og nye lånebehov meldte seg. Regnskapene viste at butikkens varelager var altfor høyt, og styret foreskrev endringer i driften. Problemene fortsatte imidlertid.

Da ledelsen grep inn med en total gjennomgang av virksomheten, ble det avslørt en skjult underbalanse i form av falsk varelager, noe som var bevisst bygget opp over tid. Formelt ble det ikke konkurs, men det ble gjennomført en underhåndsakkord hvor kreditorene måtte ettergi 75% av sine fordringer. Sentralledet led således et betydelig tap på de store verekreditter lederen var blitt innvilget, og som hadde holdt firmaet flytende.

Gjennom årene ble ganske mange butikker overtatt på midlertidig basis for å bli drevet videre som datterselskap i regi av sentralledet. I prinsippet skulle disse føres over til egnede innehavere når slike lot seg oppdrive. Men det var ingen kø av interessenter eller kvalifiserte kjøpere. Det ble således en egen funksjon for nøkkelfolk i sentralledet å følge opp og støtte utvikling og drift i datterselskapene. På det meste dreiet det seg om fire eller fem butikker samtidig. Regnskapsmessig ble disse virksomhetene tatt inn i moderselskapets årsoppgjør som et tillegg kalt «konsernoppstilling». Men realiteten var jo at Elkjøp allerede var blitt et konsern.

I 1983 ga styret sin tilslutning til at administrerende direktør gikk inn personlig og overtok 51% av eierkapitalen i Sofus Berge Elkjøp AS i Kristiansand og Raufoss Elkjøp AS. Disse ble for øvrig drevet videre med sine lokale disponenter, helt på linje med alle andre butikker i kjeden.

Ettersom den havarete butikken i Akershus representerte en meget attraktiv lokalisering, besluttet styret å drive virksomheten videre under nytt navn. Økonomien ble sanert, og driften av denne butikken ble fulgt opp av Thor Bjarmann frem til utgangen av 1985. Da besluttet styret å selge virksomheten til meg for bokført verdi.

Styret

Det styret som ble utpekt på konstituerende generalforsamling fortjener en noe mer inngående omtale:

Egil Myhre, som på første styremøte ble valgt som formann, var sivilingeniør fra Zürich. Han var oppvokst i et miljø av elektroinstallasjon og heismontasje i Bergen. Nå hadde han etablert sin egen agenturvirksomhet i Oslo som representant for tre betydelige leverandører i Sveits. Hans kone Cari drev lampebutikk med småapparater i Storgaten i Oslo.

Hakon Lunde hadde handelsutdannelse fra Tyskland. Han hadde dessuten bakgrunn og lang tjeneste som marineoffiser. Han drev detaljforretning i Storgaten i

Oslo, men hans viktigste aktivitet var engrosomsetning av storkjøkkenutstyr, med kontor og lager på Skøyen.

Klaus Lefdal var praktikerer med læretid som installatør. Han drev en installasjonsvirksomhet av betydelig størrelse på Bekkestua, hvor han også hadde en elektrisk forretning. Dertil hadde han utviklet egne patenterte produkter for elektroinstallasjon og drev fabrikasjon av disse i Vestfold.

Ole Grønningseter var sammen med sin bror innehaver av Kristiansands Glasmagasin som drev en betydelig virksomhet innen mange bransjer, derav en avdeling for elektrovarer og belysning.

Jeg, siviløkonom Trygve Fjetland, var femtemann i styret, i egenskap av daglig leder. Jeg hadde en viss teknisk legning og ble interessert i elektrobransjen fra tidlig oppvekst. Da min far bygget sitt private elektrisitetsverk i 1939 ble jeg motivert til å gjennomgå et korrespondansekurs i «Praktisk elektrisitet» og ble satt inn som «e-verksbestyrer» i en alder av 13 år.

Disse fem styredeltakere fant tidlig frem til en konstruktiv arbeidsform og en fortrolig og uanstrengt tone. Det faktum at jeg som daglig leder også var medlem av styret, førte til at jeg bevisst valgte å ta styret med på råd både i større saker så vel som i mindre spørsmål som jeg i kraft av min stilling gjerne kunne ha håndtert på egen hånd. På denne måten ble styret trukket med i driften på en ganske tett og detaljert måte, hvilket klart fremgår av de fyldige styreprotokollene fra denne tiden.

Selskapet hadde gleden av å ha et kompetent og allsidig sammensatt styre gjennom hele grunderperioden. Styrets sammensetning var meget stødig. Gjennom den første 9-års perioden ble det kun foretatt utskiftning av én person i styret. Det var da Grønningseter trakk seg ut som følge av at Kristiansands Glasmagasin nedla sin elektroavdeling og gikk ut av kjeden i 1966.

Grønningseter ble etterfulgt av Alfons Podsada fra Leer & Co i Trondheim, som igjen ble skiftet ut til fordel for John Faugstad i 1970. Styrets viseformann, Hakon Lunde, ble erstattet av Audgar Engmark i 1971, og i 1973 ble Klaus Lefdal erstattet av Folke Hermansen, den nye kometen fra Stavanger som jeg hadde satt på som disponent i Elektrosentret AS, og som senere fikk overta som eier av virksomheten.

Styreleder Egil Myhre ble derimot sittende i sin posisjon i sammenhengende 18 år. Han stod for brobygger-holdningen i alle flokete saker, og han hadde en ubestridt evne til å spille på fellesskapsfølelsen og utnyttelse av alle positive krefter. Han trakk seg ut i 1980, hvilket førte til at Audgar Engmark gikk inn som styreformann.

Det hadde vært nesten en selvfølge at styrets medlemmer skulle rekrutteres fra handlerkretsen. Denne praksis ble brutt i 1980 da det lyktes å få innvalgt et eks-

ternt styremedlem, nemlig Knut Isachsen som var spesialist på styrearbeid. Han hadde skrevet et stort verk om emnet i samarbeid med ledende organisasjoner og institusjoner i norsk næringsliv. Han representerte et positivt bidrag, og i de to årene han satt med oss i selskapet tilførte han styret gode impulser og lærte oss sunne vaner. Som etterfølger etter Isachsen lyktes det å få inn en velrenommert kjedeleder, nemlig Levi Østby, administrerende direktør i Intersport Norge AS, som på den tiden hadde en meget høy standing i kjedeverdenen, med erfaring fra intereuropeisk kjedesamarbeid på høyeste plan.

Atmosfæren og arbeidet i Elkjøps styre var i det vesentlige preget av saklighet, respekt for oppgaven og av konsensus. Protokollene vil kunne dokumentere at det nesten aldri forekom en dissens. Holdningen til arbeidet var nøktern, likeledes var de honorarer som ble styret til del. Kun én gang kan man snakke om et noe «eksotisk» arrangement i sammenheng med styrets arbeid. Det var da styret i februar 1979 dro til Kitzbühel på en ukes alpinskiferie. Men det skal sies at vi bodde på et billig pensjonat, og det ble anvendt ganske meget tid til strategidrøfting i løpet av uken.

N A V N	STYREMEDLEM		STYREFORMANN	
	FRA	TIL	FRA	TIL
HAKON LUNDE	16.03.1962	22.03.1971		
EGIL MYHRE	16.03.1962	21.04.1980	16.03.1962	21.04.1980
KLAUS LEFDAL	16.03.1962	05.03.1973		
OLE GRØNNINGSETER	16.03.1962	14.02.1966		
TRYGVE FJETLAND	16.03.1962	05.05.1997		
ALFONS PODSADA	14.02.1966	23.02.1970		
JOHN FAUGSTAD	23.02.1970	21.04.1980		
AUDGAR ENGMARK	22.03.1971	03.04.1987	21.04.1980	03.04.1987
FOLKE HERMANSEN	05.03.1973	23.04.1983		
LARS HIMLE	21.04.1980	03.05.1996	03.04.1987	03.05.1996
KNUT ISACHSEN	21.04.1980	26.04.1982		
LEVI ØSTBY	26.04.1982	01.12.1990		
REIDAR B. JOHNSEN	23.04.1983	03.04.1987		
FOLKE HERMANSEN	03.04.1987	25.03.1988		
FINN NEEGÅRD	03.04.1987	05.04.1991		
SVEN BRAATHEN	25.03.1988	25.03.1989		
SVEIN WICKSTRØM	25.03.1989	03.05.1995		
SVEN BRAATHEN	05.04.1991	30.11.1999		
ØIVIND GUNNERUD	05.04.1991	03.05.1995		
AKSEL HILLESTAD	30.04.1993	30.11.1999		
ØYVIND AASBØ	13.05.1994	05.05.1997		
ARILD ULMO	03.05.1995	30.11.1999		
ROLF LEAN JONASSEN	03.05.1996	30.11.1999	18.06.1996	30.11.1999
JAN FREDRIK BAKSÅS	05.05.1997	30.11.1999		



Det første styret holdt seg uforandret i fire år.



Styret i 1994: Aksel Hillestad, Øyvind Aasbø, Sven Braathen, Trygve Fjetland, Svein Wickstrøm, Lars Himle, Øivind Gunnerud.



Alfons Podsada (t. h.) deltok 1966-1970.



John Faugstad (t. v.) kom inn i 1970, og Audgar Engmark (4. fra v.) i 1971.



Folke Hermandsen (t. h.) erstattet Klaus Lefdal i 1973.



Knut Isachsen (midten) kom inn i 1980 som første eksterne medlem.



Fra styremøtet på Island 1990 og tur til Gullfoss.



Fra styremøtet på Island 1990 og tur til Geysir-området.



Styret holder møte på min hytte i Valdres.



Styret på kombinert styremøte/alpinturferie i Kitzbühel i 1980.



Goodwill-reiser med leverandør

Detaljsiden i elektrobransjen hadde gjennomgått en markert utvikling utover i 60-årene. Som allerede nevnt, ble det etter Elkjøps etablering dannet flere kjeder i bransjen. Effekten av dette ble at handlerne følte seg sterkere knyttet til sine kje-deorganisasjoner enn til sine vareleverandører. Dermed begynte leverandørene å miste grepet på forhandlerne, og forsøkte å knytte dem nærmere til seg gjennom ny relasjonsbygging. Et av de tiltak som ble lansert, var å invitere utvalgte hand- lere med på gruppereiser til leverandørenes fabrikkannlegg i utlandet, gjerne sam- men med ektefelle/partner. Det dreide seg offisielt om studiereiser med innbakt fritids- og fornøylesesinnslag. I noen tilfeller var dette ment som takk for godt samarbeid, i andre tilfeller kunne det dreie seg om å få handleren med på et nytt samarbeidskonsept leverandøren hadde utformet.

Flere leverandører syntes å lykkes med sine reisetiltak, hvilket medførte at andre leverandører tok etter og fremkom i sin tur med tilsvarende reisetilbud til handler- ne. Fantasien vokste med hensyn til reisemål og påfunn, og fenomenet goodwill- reiser smittet. Utover i 70-årene ble det utløst et lite skred av reisetilbud fra bran- sjens leverandører, uavhengig av kjedetilslutning, delvis også uavhengig av salg- prestasjoner.

Hoover, Indesit og Electrolux var trolig blant de første som forsøkte seg som tur- operatører. Men etter hvert kom AEG, Philips, Miele, Kure-Skandia, Panasonic, og Sony. Hos noen ble det sporadiske tiltak, litt forsøksbetont. Men hos stadig flere av leverandørene kom reiseopplegget til å bli en fast del av markedsaktiviteten, med en eller to forhandlerreiser hvert år. Deltakerne fikk et visst repetisjonspreg, slik at det dannet seg vennegrupper og gjensynsglede blant deltakerne.

Reisemålene ble svært ofte de landene i Europa hvor leverandørene hadde sine fabrikkannlegg.

Leverandørene innenfor brunevarer kom senere i gang med turer for selekterte handlerne. De gikk ofte til fjerne Østen med fabrikkbesøk og informasjonsmøter, men hovedpoenget var også der en form for luksusferie.

Det var varierende grad av faglig og markedsmessig påvirkning fra reisearrang- sjørenes side, men svært ofte ble det utformet et system med kjøpskvoter som skulle oppfylles for å komme med på turen, eller på neste tur. Etter hvert gikk det over til rene ferie- eller fornøylesesturer, hvor reisemålet kunne være Kanari- øyene, Middelhavsoyene eller til og med cruise-reiser i Caribiske gulf.

Det var åpenbart at reisetrafikken i elektrobransjen hadde utartet. Blant handlerne var det altfor mange eksempler på at man tok seg vann over hodet og foretok innkjøp som var uforenlige med seriøs drift, bare for å komme med på fristende



Første forhandlersamling på Zanussi i Pordenone.



Forhandlergruppe på fabrikkbesøk hos Miele i Gütersloh.



Norske forhandlere mottas som gjester ved JVCs 55-årsjubileum i Tokyo.



En titt inn i lydlaboratoriet hos JVC i Tokyo.



Elkjøp-styret på fabrikkbesøk hos Indesit i Italia.



Jeg blir slått til Ridder av «Miele-ordenen» av dir. Blesterdalen.



Handler-gruppe på båttur med AEG på Donau i 1985.

ferieopplegg. Ja, det fantes handlere som til de grader kastet seg på karusellen at det åpenbart gikk ut over både jobb og familieliv.

Elektrohandlerne hørte på denne tiden sannsynligvis til den mest bereiste yrkesgruppe i Norge. Det ble avisstoff av fenomenet, og skattemyndighetene tok fatt i saken og innførte regler som ga skattebaksmell for mange av deltakerne. Det ga i sin tur støtet til nytt temainnhold i programmet, og «seminar»-reiser ble en populær vri for å unngå fordelsbeskatning.

Elkjøp hadde et noe spesielt forhold til Zanussi-konsernet, ettersom det stod som produsent av Naonis vaskeautomater og Zoppas kjøleskap som eksklusivprodukt for kjeden gjennom en lang årrekke. Siden kjeden hadde en felles interesse med produsenten i å omsette størst mulige kvanta av disse produktene, ble det til at man satte omsetningskvoter på hver handler som ledd i en salgskonkurranse. Den handler som oppfylte sin årskvotefikk bli med på en felles forhandlertur til Italia, vanligvis med ektefelle/partner. De første årene dreide det seg om fabrikkbesøk med produktgjennomgang og bevertning i Pordenone, hvor Zanussi hadde sitt hovedkvarter. Videre ble det badeliv på strandområdet Lido di Jesolo og opphold i Venezia med restaurantbesøk. Det kunne dreie seg om forhandlergrupper på drøyt 30 mennesker hver gang. Det ble gjennomført diverse lokale arrangementer med utgangspunkt fra hotellet på Lido di Jesolo, så som sightseeing-turer, besøk på Miramare-slottet i Trieste, luncheon og middager i nærområdet. En gang ble det leiet tandemsykler til hele gruppen for å dra på landtur med kjeks og champagne i det grønne. En annen gang ble det en sen aften arrangert flottiljetur hvor vi leide 11 gondoler samt en musikanter for å ta Canal Grande i full bredde med lykker, trekkspillmusikk og allsang.

Etter noen år gikk turene over til å bli alpinturer til Val Gardena. Her lærte handlerne etter hvert å kjøre slalåm og boltre seg blant internasjonale alpinister i et forlokkende vinterlandskap. Den såkalte «Cento-klubben» premierte de som hadde nådd full kvote gjennom siste års drift, og det ble lagt opp til en slags jackpot for dem som beholdt sin plass i rekken gjennom fire år.

Reisetrafikken i bransjen fortok seg langsomt utover i 80-årene. En vesentlig årsak til nedbyggingen var utvilsomt myndighetenes skjerpede blikk på fenomenet.

Kampanjepakker

Etter handlernes mentale tilvenning til lavprisprofilen, var det duket for nytenkning og oppfrisking av alt markedsarbeid i kjederegiet. Det hadde gjennom alle år vært en uskrevet lov at skulle man foreta noen form for markedsfremstøt i elektrobransjen, så måtte det skje i et eller annet samarbeidsforhold med leverandørsiden. I ethvert varekjøp var det følgelig integrert en mulig markedsføringsstøtte som man senere skulle drøfte med leverandøren.

Kjedens ledelse bestemte seg nå for å møte leverandørene på en ny basis. Sentralledet forlangte å få kjøpt varer til det vi kalte «nakne priser», hvilket innebar at når varene var levert til kjedens lager, skulle det ikke bli snakk om noen form for tilleggssytelser fra leverandøren. Det som videre skulle skje med varene, det skulle kjeden påta seg å utforme, utføre og bekoste.

I 1984 gjennomførte kjeden sin største satsing i sin hittidige drift, etter Tandberg. Det ble komponert en bukett på 15-20 utvalgte produktvarianter, sammensatt av både hvitt og brunt, som ble kjøpt inn til lager i store kvanta, og til helt spesielle priser. På disse varene ble det satt en tilbudspris til handler, og samtidig en bindende utsalgspris videre ut til forbruker. På dette grunnlag ble det sendt ut bestillingsblanketter til hver handler, hvor fagfolkene i Elkjøp hadde angitt et kvantum for hver variant som var å anse som passende for hver individuelle handler, basert på foreliggende omsetningsstatistikk, supplert med et visst skjønn. Handleren fikk lov til å justere tallene innen visse grenser før han returnerte bestillingsblanketten påført sin signatur, men ingen poster kunne strykes. Det var angitt startdato for kampanjen, og varene ville bli avsendt i god tid slik at handleren fikk planlegge og tilrettelegge salget i sin butikk. Sammen med bestillingsblankettene ble det gitt oversikt over annonseintrykk i de relevante aviser og en oppsummering av anbefalte grep hver handler selv skulle stå for. Sammen med varene ble det sendt ut et rikholdig utvalg av egenprodusert butikkmateriell, streamers og plakater, tilpasset kampanjen. Men noe av det aller viktigste var utsendelsen til landets husholdninger av en omfattende **Direct Mail** i fire farger som kunngjorde de prisgunstige varetilbud som nå ble kastet på markedet.

Det ble en ordentlig smell da kampanjestarten gikk. Varene gikk unna, og suppleringsordres kom inn i overraskende takt inntil lageret var utsolgt for flertallet av variantene. Forhandlerne jublet. Ikke fordi det var særlig stor fortjeneste, men fordi det ga en enestående Elkjøp-effekt. Det satte fart i virksomheten og skapte et positivt inntrykk i nærmarkedet.

Med dette tiltak hadde Elkjøp fått demonstrert og bevist at kjeden var i stand til å stå på egne ben i sine markedsoperasjoner. Man var uavhengig av leverandørenes medvirkning i butikkene, og man var langt bedre tjent med kjedens eget salgsmateriell enn det som ble tilbudt hele bransjen. Man hadde kort og godt fått satt seg i respekt overfor leverandørsiden. Og konkurrentene hadde fått en klar melding om at du slår ikke Elkjøp på pris!

Videre utover i 1984 ble det kjørt ytterligere tre konsentrerte kampanjer, om enn ikke fullt så omfattende og intensive som den første. Det ble stadig mer åpenbart både for interne og eksterne observatører at kjeden var i ferd med å skaffe seg markedsakt. Og denne maktforskyvning gikk åpenbart på bekostning av leverandørsiden.

JUBELTILBUDENE
VARER SÅ LANGE BEHOLDNINGEN REKKER

RESTPARTI
På grunn av overproduksjon av denne vaskemaskinen, som er av høy kvalitet, er vi tvunget til å selge den til en svært lav pris. Dette er en fantastisk anledning til å skaffe seg en ny vaskemaskin til en svært lav pris. **4745,-**

2250,-

4190,-

3990,-

4360,-

4200,-

6490,-

4200,-

33% 1360,-

650,-

945,-

5490,-

4190,-

600,-

3990,-

750,-

300,-

1290,-

1295,-

1590,-

700,-

5450,-

700,-

5790,-

JUBELTILBUD

Firefarget Direct Mail ble distribuert på landsbasis høsten 1983.

Under åpringsuken i før solgte vi 1400 klokkeradioer på 4 timer. Og på like kort tid ble lageren vårt renset for flerfaldige paller med støvsugere. Vi du gjøre et varp nå, bør du hve deg i bilen og komme!

Kampanje-oppslaget omfattet hele varespekteret, hvitt og brunt.

[illegible]

88

Det er verdt å merke seg at kjedens annonsering i tiden som nå fulgte fikk et annet innhold og et nytt preg i forhold til tidligere praksis. Det ble nemlig en helt ny vinkling på budskapet. Hittil hadde all annonsering gått ut på å henlede oppmerksomheten på visse utvalgte produkter og således fremheve varenes egenskaper. Nå ble fokus endret fra produkt til butikk. Det var selve Elkjøp-butikken som ble objektet for budskapet. Logikken var at Elkjøp-butikken satt inne med et kvalitetspreget varespekter som var rikholdig både i bredde og dybde, og dertil inneholdt visse produkter som ikke fantes andre steder. På toppen av dette var prisnivået gunstigere enn i de fleste andre butikker, hvilket ble bekreftet gjennom konkrete prisgarantier og returmuligheter. Gå til Elkjøp – først som sist!

På dette grunnlag viste det seg forsvarlig å satse betydelige ressurser på annonsering og på egne trykksaker i form av direct mail, distribuert til praktisk talt samtlige av landets husholdninger. Gjennom Stein Schjærvens Reklamebyrå hadde man funnet frem til utforminger som var særegne for kjedevirksomheten, og som ga registrerbar uttelling i markedet.

Handlerpremiering

Ledelsen ønsket å legge til rette for en sunn konkurranse mellom handlerne internt i kjeden. Dette ga seg uttrykk i ulike markerings- og premieringsformer.

Den første var opprettelsen av den såkalte **Millionærklubben**. Dette dreide seg ikke om materielle goder, kun om å oppnå ære og allmenn beundring. Kravet til handleren var å prestere et varekjøp over kjeden på 1 million kroner på årsbasis. Den første av aksjonærforhandlerne som leverte en slik prestasjon var Hakon Lunde AS, og det skjedde i året 1965. Innehaveren ble gjort stor stas på under middagen på den etterfølgende generalforsamling, hvor han ble slått til **Ridder av den gyldne million**. Han selv kvitterte med å si at han så frem til den dagen da målet skulle være en million i overskudd, ikke en million i innkjøp. Stor jubel! Etter hvert kom det stadig flere handleere med i den eksklusive rekke av millionærer. Det ble satt punktum for leken da vekst og inflasjon hadde blåst omsetningstallene opp til et nytt nivå, i slutten av 70-årene.

Den neste form for påskjønnelse av dyktige forhandlere var av en noe mer allsidig karakter. Det var flere sider ved en handlers opptreden enn bare innkjøp som var med på å gjøre ham til et verdifullt ledd i kjeden. Et internt vurderingsutvalg ble oppnevnt for å definere hvilke kriterier som skulle tillegges vekt i denne forbindelse. Det ble knesatt et sett av kriterier som kunne enten måles eller vurderes av det nevnte vurderingsutvalg. Disse kriterier var: årsvolum, kjøpetrohet, prosentvis vekst i løpet av året, lokal markedsaktivitet, vekt på kjedens eksklusivprodukter og økonomisk resultat av driften. Alle kriterier ble uttrykt i poeng etter en gitt skala. Den forhandler som toppet poengutregningen for det forløpne år ble tildelt en statuett som bar navnet «**Kjedens sterkeste ledd**». Statuetten bestod av et

lenkeelement i forkrommet stål montert på en plastsokkel. Det var ment å være eksempel til etterfølgelse, og i tillegg ble de gitt en liten påskjønnelse til butikkens personale.

Elkjøp Stormarked Oslo ble den første som fikk motta den nye utmerkelsen, basert på sin virksomhet i driftsåret 1989. Året deretter gikk prisen til Elkjøp Jæren AS.

Eget nybygg

Eiendommen Strømsveien 199 B ble anskaffet og overtatt den 1. januar 1978 for 4,7 millioner kroner. Tomten var på 4.700 kvadratmeter, beliggende med grenselinje inntil jernbanen på Alnabru. Den var ved anskaffelsen bebygget med et verkstedbygg i betong på ca. 500 kvadratmeter med stor takhøyde. På resten av området fantes noen gamle skur, ellers var arealet åpent for et større nybygg. Mulighet for eget jernbanespor inn til nybygget var også klarlagt.

I samarbeid med Team-bygg AS drøftet vi tomteutnyttelsen, men nye og endrede reguleringsbestemmelser gjorde det vanskelig å finne en god løsning. For å oppnå en ny regulering fra kommunens side ble det i 1979 besluttet å søke etableringsløyve og å anmelde et foreløpig byggeprosjekt i to alternativer.

I 1981 ble det til Byggningskontrollen innsendt anmeldelsestegninger på et bygg på 4.000 kvadratmeter gulvflate, herav 700 kvadratmeter kontor. Ettersom fremdriften syntes problematisk, arbeidet ledelsen samtidig med å oppspore alternative prosjekter som ville kunne gi enda bedre plassforhold.

Ved halvårsskiftet 1981 ble det gitt etableringssamtykke fra Distriktenes Utbyggingsfond til oppføring av et kontor- og lagerbygg på 4.100 kvadratmeter på eiendommen, og det innsendte byggeprosjektet ble kort tid etterpå approbert av Oslo Byggningskontroll. I samarbeid med Team-Bygg AS gikk vi i oktober ut med anbudsinnbydelse til tre utvalgte entreprenører, hvorefter det ble ført kontraktsforhandlinger med disse tre. Dette ga som resultat en kontrakt med Bobbygg AS om en totalentreprise som ble undertegnet 18. desember. Den fysiske oppstart av byggearbeidene fant sted i begynnelsen av mars 1982, og det ble beregnet 12 måneders byggetid. Team-Bygg AS ble engasjert som byggeombud under prosessen.

Kontraktssummen med tillegg av prisstigning, offentlige avgifter og byggelånsrenter var satt til 14,8 millioner kroner. DnC stilte opp med fullfinansieringsgaranti, under forutsetning av en egenkapitalinnsats på 3 millioner kroner fra byggherren.

Bygggestart og fremdrift gikk planmessig, bortsett fra en skummel affære med NSB som hadde oppdaget at jernbanelinjen (Hovedbanen til Eidsvoll) var begynt

å si som følge av utgravingen av byggegropen til Elkjøp. Dette førte til en øyeblikkelig redningsaksjon med spunting og oppfylling langs hele byggegropen mot jernbanen, noe som påførte entreprenøren en betydelig ekstraregning. Etter seriøse drøftinger mellom partene ble det klart at ansvar eller erstatning fra byggherrens side ikke var aktuelt.

Montasje av ferdigelementer startet like over sommerferien, og råbygget stod klart i november.

Tidsrammen holdt bra med innredningsarbeid og ferdiggjøring samt opparbeidelse av utvendig lasteområde og gårds plass med vaskeplass, samt parkering.

Hovedflytingen fra Økernsentret til Alnabru ble gjennomført over weekenden den 11. april, hvor hele personalet deltok.

Den 22. april ble det arrangert en offisiell innvielse av nybygget, med deltakelse av over 200 innbudte gjester, blant kartonger og varetrucker.

Totalkalkylen, inkludert full innredning av kontoretasjen, endte opp på kr 14.401.000,- mot en forkalkyle på 14,8 millioner. Byggelånet ble konvertert i et 1. prioritetslån på 10 millioner og et 2. prioritetslån på 3 millioner kroner.

Parallelt med nybygget ble verkstedbygget som befant seg på tomten opprustet. Hovedhallen på 400 kvadratmeter med stor takhøyde ble innrettet som kalllager for hvitevarer. Det ble satt inn ny rulleport og inngangsdør i stål. Nordenden av bygget som inneholdt to etasjer ble pusset opp og innredet som reparasjonsverksted i 1. etasje. Anden etasje ble innredet som reservedelslager med driftskontor. Mellom verkstedsbygg og hovedkontor ble det installert rørpostforbindelse.

Virksomhetens overflytting til Alnabru viste seg å gi nærmest ideelle arbeidsforhold. Men selv med de nye lokalitetene ble det nødvendig i visse perioder å søke tilleggslokaler for å ta toppene når store kampanjeopplegg var på gang. Det ble følgelig klart ganske tidlig at Elkjøp måtte regne med å bygge nok en gang om ikke altfor mange år. Og Strømsveien 199 B burde da være et bra salgsobjekt.

Naboeiendommen Ole Deviks vei 50 grenset inntil Elkjøps eiendom på to sider. Den hadde et tomteareal på 2.500 kvadratmeter og var bebygget med et moderne lagerbygg i stål på 1.100 kvadratmeter med stor takhøyde, og var vel egnet som bufferlager for store hvitevarer. Eiendommen egnet seg ypperlig for sammenslåing med Strømsveien 199 B, så da eiendommen ble til salgs i 1984 slo Elkjøp til og kjøpte den for 5 millioner kroner. AS Næringskreditt ytet et pantelån på 4 millioner, mens resten stort sett ble dekket av det frigjorte innskuddsbeløpet i Økernsentret.



Underetasjen tar form.



*Øverst:
Riving av gamle skur
på byggetomten i
Strømsveien 199 B.*

*Midten:
Grunnarbeidet i full
gang.*

*Nederst:
Bygget ble reist
i prefabrikerte
betongelementer
med tegl fasadeflate.*



Personalet holder grillfest på takterrassen på nybygget.



Overbygget lastesone med god plass.



*Til venstre:
Det tidligere Verkstedbygget ble oppgradert til laktlager og serviceverksted.*

*Til høyre:
Naboeiendommen Ole Deviksvei 50 ble kjøpt i 1984 og supplerte helheten.*

Stormarkedskonseptet

Ganske mange av kjedens butikker var blitt utvidet og modernisert gjennom 20 års kjedepåvirkning, og fremmede varesektorer var blitt kastet ut, slik at det etter hvert ble rendyrkede spesialbutikker for elektriske apparater. Men fortsatt var gjennomsnittsstørrelsen ganske lav, flertallet hadde mindre enn 150 kvadratmeter butikkareal.

Kjedens største forhandler i Oslo var Økonom Elektrisk AS, en godt drevet virksomhet som bestod av 6 butikker på ulike steder i byen. Innehaveren, Erik Lynne, hadde en driftig sønn som hadde slått seg opp i Australia. Da han flyttet tilbake til Norge hadde han andre planer for familien, og det ble klart at Økonom kom til å forlate kjeden mot slutten av 1983.

Økonom stod for en betydelig andel av Elkjøps omsetning i Oslo, og det var av største betydning å erstatte dette omsetningsvolumet. Men det syntes meningsløst å bygge opp seks nye butikker for å hente inn et tilsvarende volum. Jeg hadde imidlertid fått det for meg at det måtte være mulig å hente denne omsetningen gjennom ett konsentrert punkt i byen, i stedet for seks. Jeg følte at tiden var inne for å mobilisere litt kreativitet, for å tenke nytt og utradisjonelt!

Saken modnet seg utover året, og utpå høsten klarte jeg å få leie et lokale på ca. 450 kvadratmeter på gateplan i Calmeyersgt. 4, like bak Sentrum Kino. Derpå satte vi i gang en omgang intern brainstorming; et lite arbeidsutvalg ble nedsatt, og så begynte ting å forme seg.

Noe av det første vi bestemte oss for, var å blende alle vinduer mot gaten med sponplater for å få desto mer innendørs veggplass. Lokaliseringen innbød likevel ikke til impuls kjøp, så kundenes oppmerksomhet måtte skapes på annen måte, og da må man kunne gi avkall på vindusutstillingen. Vi bestemte oss for å utnytte mest mulig av gulvplassen til å vise frem et vareutvalg som var ment å overgå alle konkurrenter i bransjen. Et sentralt stikkord i det nye konseptet ble **massedisplay** og et dypere sortiment enn det noen tidligere hadde sett i en elektrisk detaljforretning. Småapparater i stort antall ble plassert i sjokkselgere eller stablet på pall på gulvet. Plakater med produktinformasjon og tydelig prising ble et gjennomgående trekk i interiøret. Kundene skulle få maksimal kontakt med salgsvarene, få ta og føle på dem. Det ble lagt opp til en viss grad av selvvalg, til og med litt selvbetjening. Vi fant det rimelig at utlevering av store varer ikke nødvendigvis måtte skje fra butikken, men kunne foretas fra kjedens sentrallager på Økern. Også kundefenting av varer inngikk i konseptet, og prisene ble kalt «hentepriser», med eventuelt tillegg for utkjøring. Klare arbeidsrutiner for selgerne ble utarbeidet, og reklameaktivitetene ble tilpasset det nye konseptet. Virksomheten ble budsjettert med hensyn til kapitalbehov, personale og et omfattende åpningsshow med sjokkpriser, samt utstrakt demonstrasjonsaktivitet fra leverandørene.

Da konsept-skissen i det vesentlig var ferdig utformet i november 1983, inviterte jeg Marit og Ole Tidemandsen til lunch på Helsfyr Hotell. Tidemandsen var en mindre Oslo-forhandler, men dyktig på salgssiden, nøktern i driften og kjedetro. Jeg forsøkte å orientere de to om hva vi hadde på gang, og forklarte tankegangen bak det hele. Etter avsluttet orientering inviterte jeg Tidemandsen-familien til å overta hele prosjektet for å drive det som sitt eget, under én klar forutsetning: Eierne måtte satse helhjertet og gjennomføre prosjektet i samforståelse med kjedeledelsen, ved å drive butikken etter de prinsipper og forutsetninger som var lagt inn i konseptet, og med de betydelige perspektiver det kunne innebære. Jeg tilbød Elkjøps hjelp i utviklingsfasen med tett kontakt i problemløsning og med ekstra varekreditter i den første tiden, ettersom driftsplanen forutsatte en betydelig varebeholdning.

Etter å ha tygget litt på saken svarte Tidemandsen at de hadde en sønn som hadde handelsgymnas og som nå skulle være ferdig med sin militærtjeneste om et par uker. «Hvis Øivind sier ja til å engasjere seg i driften, da sier vi ja til prosjektet. I motsatt fall kan det ikke bli noen slik satsing fra vår side.»

Det viste seg at Øivind Tidemandsen hadde svart ja! Dermed ble det satt full fart på oppbygging og klargjøring av butikken. Nå var tiden inne til å ta i bruk det sovende selskapet Elkjøpsentret AS fra St. Olavsgate. Fra nyttår engasjerte Tidemandsen-familien seg nærmest på døgndrift i forberedelsene. Det førte til at Elkjøp kunne åpne sitt første Stormarked den 9. januar 1984. Begrepsnavnet **Elkjøp Stormarked** var det Stein Schjærven som fremkastet i forbindelse med planlegging av åpningskampanjen. Navnet ble straks annektert, og selskapet ble senere formelt omregistrert til «Elkjøp Stormarked Oslo AS».

Ideen fenget også hos flere av leverandørene. Det førte til at de fant frem interessante godbiter som kunne benyttes som lokkevarer under åpningsdagene. Videre var de innstilt på å stille opp med demonstrasjoner og aktiviteter i butikken.

Det viste seg at publikum fant frem til den nye butikken uten vindusutstilling. Etter en relativt kort driftsperiode kunne det konstateres at konseptet fungerte. Det ble stadig forbedret gjennom prøving og feiling i praktisk drift gjennom de første måneder, med tett oppfølging fra markedssjefen. Flere leverandører hjalp også til med finansiering i form av forlenget varekreditt. Det var nemlig et betydelig økonomisk løft for en mindre forhandler plutselig å ta trinnet opp til et aktivitetsnivå som krevde store investeringer.

Det gikk ikke mer enn et par år før lokalene i Calmeyersgaten var sprengt. Dessuten var parkeringsforholdene i området et følbart problem her hvor selve driftsmønsteret nærmest forutsatte bruk av bil. Stormarkedet flyttet følgelig til et betydelig større lokale i Industriveien på Karihaugen i september 1987. Her drev man inntil Elkjøps nye hovedkvarter stod ferdig på Tangerud i februar 1991.



Sjokkpriser var en del av konseptet.



«Massedisplay» var et hovedstikkord.



Bransjens mest rikholdige tilbud.



Fra åpningen i Calmeyersgt. i januar 1984.



Varer i overflod skaper salgsstemning.



Stormarkedskonseptet ble bygget opp gjennom prøving og feiling.



Elkjøp Stork marked Oslo flyttet først til Karihaugen, så i 1999 til nybygget på Tangerud.



Den nye TV/Video-seksjonen etter flytting til Tangerud.



Stormarkedskonseptet dannet basis for alle nye butikker i kjeden.



Stormarkedet flyttet da inn i 2. etasje i nybygget og overtok et samlet areal på 2.500 kvadratmeter. Etter ytterligere utvikling og vekst flyttet Stormarkedet i 1999 tilbake til Karihaugen og foldet seg ut på ca. 4.000 kvadratmeter i Elkjøps nye administrasjonsbygg i Solheimsveien.

Stormarkedskonseptet som begrep ble gjenstand for stadig utvikling og forbedringer i årene som fulgte. En side ved driften som relativt fort ble slått fast, var at konseptet ikke hørte hjemme i bykjernen. Både butikkstørrelse og parkeringsbehov tilsier at et stormarked bør lokaliseres til byens utkant, kanskje sågar ute på landet.

Profileringstiltakene som ble iverksatt fra 1979 gikk i det vesentlige på fasadepyn-ting. Nå var tiden inne til å ta for seg butikkens interiør. I 1985 ble det nedsatt en arbeidsgruppe til å bearbeide butikkens indre, under begrepet «Butikk 86-90». Det ble gjort systematiske analyser av det inntrykk man ønsker å bibringe kunden når denne kommer inn i butikken. Likeledes ble det fokusert på praktiske og rasjonelle måter å plassere og å fremvise utvalgte produkter på. Dette resulterte i en rekke nye innredningsenheter som ble spesialprodusert og tilbudt handlerne. Eksempelvis kan nevnes bås-opsats for støvsugere med tilhørende utstyr, displaysenter for videoutstyr, flere varianter av sjokkselgere for småapparater og rekvisitter, utgangs- og oppgjørssluse, etc. Mange av innredningsenhetene ble kantet med grønne striper, hvilket ga et helhetlig kjedepreg sammen med det egenproduserte salgsmateriell som ble utformet som del av de kampanjene som stadig rullet.

Nyskapningene førte til et praktisk samarbeid med Samuelsons Butikk-innredningar i Göteborg, hvor Elkjøp fikk eksklusive salgsrettigheter for Norge.

Hele dette arbeidet må sees som en videreføring av de tiltak som startet med utformingen av det første Stormarked. Det å hamre ut et butikkonsept som var gjennomtenkt, testet og harmonisert med kjedens produkter og markedsaktiviteter, ble et kjerneområde for kjedens videre utvikling, et arbeid som skulle fortsette i mange år fremover.

Stormarkedskonseptet markerte starten på en ny dimensjon i kjedens butikk-struktur. Etter at konseptet var blitt innkjørt og tilpasset, også ved bygningsmessig tilrettelegging, kom det til å danne normen for enhver nyetablering av kjedeut-salg i årene som fulgte.

Interne spenninger i kjeden

Utpå sommeren 1985 gikk Lefdal på Bekkestua til det skritt å åpne Lefdal Elektromarked under ledelse av Stein Erik Jensen. Dette var en kopi av det nylig lanserte stormarkedet, bygget nøyaktig på de prinsipper som var utviklet

gjennom Elkjøp Stormarked i Oslo, hvilket for så vidt var helt legitimt. Jensen var en tidligere medarbeider i sentralleddet som jeg hadde ansatt i 1981 med sikte på avansement til en betrodd stilling, muligens til å overta som daglig leder etter meg selv. Det viste seg imidlertid at kjemien ikke stemte helt. Jeg fant det riktig å tone flagg og erklærte at Jensen ikke kunne regne med direktørstillingen. Det førte til at Jensen sluttet i Elkjøp for å ta seg jobb i Klaus Lefdal AS som butikkleider på Bekkestua. Men han bar med seg et agg i siden, både til Elkjøp og til meg personlig.

Ikke uventet begynte Jensen i sin nye stilling hos Lefdal å gå sine egne veier, både i varekjøp/sortimentsopplegg og i sin markedsføring. Han misbrukte systematisk kjedens eksklusivprodukter, og han gikk ut med ødeleggende priser på varer Elkjøp hadde satset bevisst på som vinnere. Til tross for forsoningsforsøk overfor Klaus Lefdal personlig, lot ikke motsetningsforholdet seg glatte ut, og irritasjonen og spenningen vokste.

Lefdal Elektromarked var ikke den eneste som lot seg beruse av sin størrelse. Dette gjaldt også Elektrosentret i Stavanger, delvis også Bonus i Bergen. Det ga seg blant annet uttrykk i et sterkt press mot kjedeleidelsen om innkjøpsbonus i særklasse, noe som det ville være umulig å imøtekomme. Vi registrerte gradvis en trend i retning av en mer individuell opptreden fra disse tre store, både på innkjøpssiden og i markedsføringen. Det er ingen grunn til å underslå det faktum at det passet ganske godt for enkelte aktører på leverandørsiden at Elkjøp fikk interne problemer av denne type. Man kunne se klare indikasjoner på at disse blåste til ilden gjennom sin opptreden i form av uforholdsmessige kvantumsrabatter overfor de største forhandlerne. Og varetilbudene var ledsaget av et budskap: «Med din størrelse og slagkraft ville du kunne oppnå vesentlig bedre betingelser utenom kjeden enn hva du har i dag.»

I samarbeid med andre store handleere som hadde fått økende appetitt, hadde Jensen åpenbart gjort seg tanker om å utnytte sin kapasitet på innkjøpssiden til å ta innersvingen på Elkjøp. Det viste seg i ettertid at han systematisk hadde bearbeidet flere av de største forhandlerne i kjeden med sikte på et mytteri. Spesielt hadde han energisk forsøkt å påvirke familien Tidemandsen til å bli med på et utbryterlag, uten å lykkes. Men hans muldvarparbeid var i ferd med å utvikle seg til en verkebyll som en dag måtte sprekke.

Stjerneforhandlere

Blant de drøyt hundre forhandlerenheter i kjeden fant man hele spekteret av interessante personligheter, fra de stillferdige og smålåtne til de med albuer og ambisjoner. Flertallet vil man kunne karakterisere som flittige, pålitelige og habile kjøpmenn.

Enkelte handlere skilte seg ut som regionale lederskikkelser. De la for dagen en interesse for sine kolleger i nabolagene og gikk i spissen med å gi tips og råd til sine kjedekolleger med sikte på å forbedre driften og høyne den faglige standard i Elkjøp-butikkene.

I de aller første årene etter at kjeden kom i gang, var det Alfons Podsada i firmaet Leer & Co i Trondheim som vakte oppmerksomhet. Han ble en pådriver i arbeidet med å rekruttere nye forhandlere i Trøndelag. Han besøkte sine kolleger og opptrådte som den nyfrelste ambassadør for kjeden og kjedetanken. Han preket kjedens evangelium om konsentrasjon og innkjøpstrohet og fremhevet betydningen av å gå i takt. På et av de første landsomfattende forhandlermøter opptrådte han med kokkelue og hvitt forkle som læremester i kunsten å drive salgsarbeid med demonstrasjoner i butikken. Skal du selge komfyrer må du vise hvordan en moderne stekeovn brukes, med oppskrifter på fiskeretter og andre spesialiteter som er egnet til å begeistre husmoren! Forsamlingen klappet, og forhandlerne fikk følelsen av at aktivt salg betød noe farverikt og humørfyllt i hverdagen.

Podsadas opptreden bidro også til å bygge en god atmosfære internt mellom forhandlerne, noe som etter hvert fikk karakter av «den store Elkjøp-familien».

Det kan trekkes frem en rekke navn som Sven Braathen på Årnes, Einar Melby på Hokksund, Anders Sørflaten på Bagn og flere som yttet verdifulle tjenester til fellesskapet. De hadde ulike arbeidsmetodikk, men satte, hver på sitt vis, sitt stempel på kjeden. Eksempels makt er viktig i en slik sammenheng. Det var også tanken bak den handlerpremiering som allerede er omtalt. Familien Tidemandsen peker seg spesielt ut når man skal fokusere på de gode eksempler, men denne blir jo nærmere kommentert i et eget kapittel lenger frem, nemlig «Dynastiet Tidemandsen».

En ledertype som har markert seg sterkere enn noen annen på Elkjøps stjernehimmel er Folke Hermansen i Stavanger. Han ble i 1967 valgt til å ta over ledelsen av Elektrosentret AS i Kirkegt. 7, etter at jeg som styreformann var blitt tipset om hans kvalifikasjoner. Det dreier seg her om den første detaljforretning som var blitt etablert i regi av kjedens sentralledd, ett år tidligere. Den første disponenten som var satt på, viste svakhetstegn etter det første året, og det ble nødvendig å foreta et skifte.

Folke Hermansen var 22 år gammel, og kom fra Electrolux. Han hadde ingen praksis fra butikkdrift, men hadde en viss kjennskap til bransjen. Han ble stilt i utsikt å overta som eier av virksomheten hvis han viste evne til ekspansjon og kunne dokumentere positive resultater. Som styreleder forsøkte jeg å gi den ferske disponenten en basisleksjon i drift av en detaljforretning basert på kjedesamarbeid. Videre introduserte jeg ham for Alf Gramstad og for Ola Mossige som drev hver sin Elkjøp-butikk i henholdsvis Sandnes og Klepp, slik at han kunne få lære håndverket nærmere hos disse.

Det utviklet seg til et positivt og tett samarbeid mellom disse tre, hvor Folke la for dagen stor evne til å ta til seg lærdom fra de to kjedekolleger med erfaring. Etter tre måneder viste det seg at Folke hadde tatt lederrollen og var blitt pådriveren, og at han etter hvert kunne foreslå nye ideer og tiltak overfor sine kolleger.

Butikken i Stavanger vokste raskt i omsetning, og resultatet av driften viste oppmuntrende takter allerede etter 6 måneder. Folke utviklet en imponerende salgsteknikk. Han hadde tilegnet seg solid innsikt i produktene, og virket sikker og overbevisende i sin kundebehandling. Og hans to assistenter fikk en opplæring som det stod respekt av.

Etter drøyt tre års drift under Folkes ledelse var både omsetning og resultater kommet opp på et nivå hvor det ble naturlig å ta opp spørsmålet om overføring av aksjene i Elektrosentret AS til Folke. Men sentralledet satt kun med 49 av de 100 aksjene. For å få tilgang til lokalene i Kirkegt. 7 hadde jeg i starten måttet ta med på eiersiden en svigersønn av den eldre damen som eide gården, og han satt nå på de resterende 51 aksjer. Jeg ble nødt til å utpønske en plan for å skvise ut svigersønnen, for Folke skulle ha 100% eierskap. Vi kom etter en del drøftinger frem til et forslag om å tilby svigersønnen en kurs på 250% for hans aksjer. Men det var ikke nok. Neste utspill var å fortelle svigersønnen at om han ikke godtok tilbudet, så ville Elkjøp etablere et nytt butikkutsalg i Stavanger og flytte både varer og personale over dit, så kunne svigersønnen få lov til å drive akkurat hva som passet ham i Kirkegt. 7. Det hjalp! Aksjene ble overført til Folke som derved ble den suverene eier av Elkjøp-butikken i Stavanger.

I årene som fulgte viste det seg at Folke hadde skaffet seg en pengemaskin. Han utvidet virksomheten ved å leie et nytt butikklokale i Holmegaten og senere et eget lokale for brunevarer i Østervåg. Og omsetning og resultat bare vokste. Det kom til uttrykk i listen over byens største skattytere. Og han ble etter hvert en av Elkjøp-kjedens største vareomsettere.

Stavanger Handelsforening hadde ligget i dødvannet i mange år, og var nærmest blitt en varmetue for eldre medlemmer. Etter å ha utfordret de ansvarlige i et friskt ordsifte på et medlemsmøte, lot Folke Hermansen seg velge inn i styret som formann. Han satte i gang en aktivitetsplan som i løpet av få måneder endret foreningens status og anseelse. Den ble et forum hvor man diskuterte byfornyelse og utfordret næringslivet til større visjoner og dristighet, med landets mest profilerte foredragsholdere som trekkplaster. Senere stilte han som representant for Høyre og ble innvalgt i Bystyret. Her ble han ganske tidlig pådriveren bak prosjektet om et sårt tiltrengt parkeringshus i sentrum. Det begynte å blåse rundt Folke Hermansen.

I tillegg til Folkes dyktighet kommer det faktum at Stavanger hadde utviklet seg til Norges hovedbase for oljevirksomheten i Nordsjøen. Dette var en faktor som

nøret opp under kjøpekraften hos byens befolkning, og en markert tilflytting av nye innbyggere var på gang. Det forklarer noe av den omsetnings-boom for elektroniske apparater og utstyr som fant sted gjennom Elektrosentret i Stavanger.

I sin butikkdrift var Folke den første til å utvikle et fullverdig butikkdatasystem som virkelig fungerte. Det var dette system som kom til å bli kjedens endelige datavariant for forhandlerne etter at kjeden hadde brukt betydelige midler på å utvikle sitt eget. Disse forhold er mer detaljert beskrevet under kapitlet om «Butikkdata».

En person av Folkes kaliber måtte man selvsagt forsøke å dra nytte av i kjeden sentralt. Allerede i 1973 ble Folke valgt inn som styremedlem i AS Elektrokjøp, hvor han fungerte frem til 1983. Han hadde bedt seg fritatt på grunn av kapasitetshensyn, men lot seg velge inn for en ny periode i 1987. Da han forlot styret i Elkjøp Norge ASA i mars 1988, skjedde det i sammenheng med hans ubetenksomme allianse med utbryterne i BEL-gruppen som er omtalt under «Forhandlerutbrudd». Denne affæren påførte ham et tap på ganske mange millioner, og hans imponerende forretningskarriere fikk en stygg ripe i lakken. Men Folke hadde rygg til å bære fadesen.

Like etter at Elkjøp hadde utviklet sitt stormarkedskonsept, bygget Folke Hermansen et rommelig forretningsbygg på Forus, mellom Stavanger og Sandnes, hvor han etablerte sitt fjerde butikkutsalg. Denne gang ble det gjort i form av et rendyrket stormarked som omfattet 2.700 kvadratmeter. Etter noen år passerte Elektrosentret en årsomsetning på 100 millioner kroner.

Med den cash flow Elektrosentret genererte, kunne Folke begynne å gjøre seg gjeldende på det lokale finansmarked. Det vakte oppmerksomhet da han begynte å plukke aksjer fra småaksjonærer i Hotell Atlantic på et relativt gunstig kursnivå. Videre kjøpte han aksjer i Rogalandsbanken og i Stavanger Aftenblad; alle prestisjetunge institusjoner i byen. Ryktene begynte å gå om denne oppkomlingen som syntes å ta mål av seg til noe stort.

I 1980 begynte Folke å kjøpe aksjer i Det Stavangerske Dampskibsselskap (DSD), byens hjertebarne siden 1855. Her ble han endatil valgt inn som varamann til styret, hvor han møtte sporadisk. Han fikk således anledning til å sette seg godt inn i selskapets virksomhet. Han var i posisjon til å fange opp små aksjeposter som ble tilbudt, og økte gradvis sin portefølje. Ved utgangen av 1986 var Folke blitt selskapets største aksjonær med 21,06% av aksjene. Da var det flere insidere som begynte å få kalde føtter. Ett år senere viste det seg at Folke hadde øket sin portefølje til 35,12%. Selskapets nøkkelfolk mobiliserte på bred front da det ble kjent at en aksjepost på 15,5% som var kontrollert av Rogalandsbanken ble til salgs. Det var nemlig maktpåliggende å holde på den historiske aksjespredningen i selskapet. Likevel klarte Folke å slå til seg hele posten, hvilket innebar at han fikk hånd om majoriteten i selskapet. Først i 1994 nådde han 100%.

Men skepsisen mot denne «eventyreren» satt dypt hos ledelse og ansatte, og på grunn av vedtektenes begrensinger hadde han en lang vei å gå før han kunne utøve en total styringsrett over selskapet. Men i ekstraordinær generalforsamling den 7. september 1989 fikk han gjennomslag for vedtektsendringer og tilslutning til en omfattende strategiplan om å omstrukturere selskapet, pluss ny aksjeemisjon. Den 6. april 1990 ble DSD notert på hovedlisten på Oslo Børs.

DSD hadde en dominerende posisjon ved å drive passasjer- og godstrafikk på Ryfylkefjordene, samt kysttrafikk Oslo-Bergen, og senere Østersjøen, med eget skipsverksted og reisebyrå.

Folke hadde særlig fokus på selskapets skjulte ressurser og dets betydelige potensiale som ikke ble utnyttet, dels på grunn av stivnet praksis og manglende fornyelse, dels på grunn av manglende kapital.

Etter at Folke Hermansen hadde tatt over som styreleder i desember 1987, brukte han to år på å omorganisere og restrukturere virksomheten. Han gjorde selskapet om til et konsern med 6 heleide datterselskaper, ett for hver virksomhetsgren, med styrket finansiering og optrukne strategier for hvert av dem. Den nye leder og eier tilførte konsernet drivkraft og retning. På 10 år ble både omsetningen og balansen femdoblet, og virksomheten var blitt et betydelig transport- og shipping-konsern. I tillegg til utvikling av den opprinnelige virksomhet som nå gikk under navnet Rogaland Trafikkselskap AS, satt konsernet med betydelige eierandeler i samarbeidspartnere som HSD, Nor-Lines og Nor-Cargo UK. Det helt nye var imidlertid internasjonal shipping (DSD Shipping AS) hvor flåten tellet 6 stortank, 9 fryseskips og 3 bilskip. På toppen av det hele var konsernet engasjert i informasjonsteknologi (Allianse Informasjonssystemer ASA), fylkets største IT-bedrift. Dertil kom en rekke mindre investeringer i eiendom og foretak innen ulike bransjer.

Det hele ble styrt fra det tradisjonsrike Ankerbygget, skipsreder Bergesens prestisjebygg ved Torget, som Folke kjøpte høsten 1999 og tok i bruk 6. etasje til konsernadministrasjonen.

I 1996-1997 kom Folke i posisjon til å erverve, på helt privat basis, en stor bit av Hardangervidda, noe som avstedkom omfattende diskusjon og avisskriverier. Det dreier seg om et område på ca. 160.000 mål og kalles Vestre Vollane, ved Låkefjell. Området utnyttet som jakt- og fiskeområde og regnes som indrefiletten av Vidda. Prisen som ble betalt var 111 millioner kroner.

Mot slutten av august 2006 ble Folke lagt inn på sykehus, noe som viste seg å skyldes et alvorlig kreftangrep. Etter 6 ukers sykeleie døde Folke Hermansen den 5. oktober 2006. Han ble 61 år gammel og var offisielt Stavangers rikeste person.

Han etterlot seg et mangslungent forretningsimperium som var verdsatt til mer enn 6 milliarder kroner

Mine egne butikker

Magne Lund hadde drevet radio/elektrisk forretning som personlig firma i Raufoss sentrum i en årrekke, og jeg hadde vært innom flere ganger for å drøfte et mulig kjedesamarbeid. Det viste seg at det ikke manglet på interesse, men økonomien lå på et lavmål, uten en krone å investere. Han hadde nylig bygget seg privatbolig for lånte penger, og nå holdt han hodet så vidt over vannet i butikkdriften. Han ville ikke kunne godkjennes av Elkjøps styre som kjedeforhandler

Våre samtaler ble ført i en fortrolig og tillitsfull tone, og vi kom inn på hvilke muligheter som kunne foreligge på stedet hvis man hadde kunnet øke arbeidskapitalen. Jeg spurte om han kunne tenke seg å gjøre virksomheten om til aksjeselskap og gå sammen med en kompanjong for å skaffe nødvendig kapital. Han kjente imidlertid ingen som han kunne tenke seg å samarbeide med i et slikt prosjekt. Etter å ha ventilt saken med styret, tilbød jeg meg personlig å gå inn med 50% av aksjekapitalen, samt stille visse lån til disposisjon for driften. Dermed ville vi bli kvalifisert som Elkjøp-handler og få et bedre grunnlag for selskapets utvikling.

Med utgangspunkt i våre samtaler utarbeidet jeg en detaljert samarbeidsavtale som ble godkjent og signert i møte den 1. mars 1982. Samme dag etablerte vi Raufoss Elkjøp AS med en aksjekapital på 100.000 kroner, med Magne Lund som daglig leder med prokura, og meg som styreleder. Videre forpliktet vi oss begge til å yte selskapet rentebærende lån på kr 150.000 hver.

Den 20. mars 1980 besluttet styret i Elkjøp å overføre aksjer og selskapsandeler til Raufoss Elkjøp AS, slik at butikken formelt ble tilsluttet kjeden. (I følge protokollen fratrådte Fjetland under behandlingen).

Driften av Raufoss-butikken hadde en rolig og stigende kurve i årene som fulgte. Mitt såkalte driftslån ble gradvis høynet opp til kr 500.000. Omsetningen som i 1982 lå på ca. 2 millioner kroner, steg til 3,5 millioner i 1983, til 5,2 millioner i 1984, til 5,6 millioner i 1985. På grunn av et begrenset lokalmarked flatet omsetningen ut i årene som fulgte, med ganske små tillegg. Også resultatene holdt seg på et moderat nivå, men hele tiden på plussiden.

Personlig deltok jeg i alle vareopptellinger, men var ellers til stede kun i driftsmøter med en til to måneders mellomrom.

Driften av Raufoss Elkjøp AS fortsatte i samme rytme frem til begynnelsen av 1990. Da tok jeg kontakt med Øivind Aas på Skreia og med Bjørn Våtsveen på Dokka med forslag om at disse to skulle gå sammen med Magne Lund og meg

om å danne et stormarked på Gjøvik. Tiden hadde vist at vi trengte større butikkenheter for å drive rasjonelt, og jeg hadde opsjon på leie av et bra butikklokale på drøyt 1.000 kvadratmeter i Hunndalen, et par kilometer fra Gjøvik sentrum.

Det førte til etablering av Elkjøp Stormarked Gjøvik AS den 6. juni 1990, med en aksjekapital på 1 million kroner fordelt med 250.000 på hver av oss fire. Varebeholdningen i Raufoss Elkjøp AS ble solgt til stormarkedet, og butikken ble langsomt avviklet etter at en rekke inkassosaker og realisasjonssalg var avsluttet. Våtsveens butikk på Dokka ble fusjonert inn i stormarkedet som filial, og Våtsveen ble daglig leder av virksomheten, med meg som første styreleder.

Vi fire hadde et konstruktivt og fint samarbeid i tiden som fulgte. Omsetningen tok seg raskt opp, og allerede 1991 kom vi ut med et klart plussresultat.

Utpå høsten 1996 kom direktør Bjarmann med et overtakelsestidbud som vi fire eiere måtte ta standpunkt til. Tilbudet var så vidt bra at vi bestemte oss for å selge virksomheten til kjedens sentralledd med sikte på overtakelse pr. 31. desember 1996. I grove trekk kan man si at hver av eierne kom ut med en nettogevinst på drøyt 2 millioner kroner. Således fikk også Magne Lund oppleve å bli dobbeltmillionær ved overgangen til sin pensjonisttilværelse.

Sophus R. Berge AS i Kristiansand var en velrenommert butikkvirksomhet med den uvanlige bransjekombinasjon: Sjokolade og elektro. De kom med i kjedesamarbeidet allerede i første pulje ved starten i 1962, og var en stadig forhandler i mange år. Men så døde senior i familien omkring 1980, og virksomheten kom inn i en negativ fase. Den eldste av de to sønner hadde overtatt driften av Kristiansand Mølle, og den andre var lite interessert i butikk. Det hanglet og gikk uten noen fast ledelse, og de vurderte å legge ned virksomheten. Elkjøp ble tilbudt å overta butikken for en rimelig sum, men for kjeden var det ikke aktuelt med et oppkjøp. Dessuten hadde man allerede AS Elektrisk som kjedeforhandler i Kristiansand.

I forståelse med mitt styre tok jeg kontakt med en nylig tiltrådt butikksjef med navn Øivind Wikstøl for å drøfte et mulig samarbeid. Jeg tilbød meg å overta 52% av aksjene hvis han kunne overta de siste 48%. Jeg hadde bedre tro på prosjektet hvis Wikstøl som disponent var delaktig økonomisk. Det var tydelig at økonomien var trang, men han klarte å fremskaffe de kronene som skulle til, og jeg gikk inn som styreleder den 21. mai 1982. Like etterpå fikk vi beskjed om at vi måtte ut av lokalene på relativt kort varsel, da hele kvartalet i Vestre Strandgate skulle saneres og gi plass for større nybygg, hvor vi ble tilbudt butikklokaler om to år.

Vi skaffet oss nye lokaler i Wergelandsgaten og fortsatte driften under fornyet profil som Sofus Berge Elkjøp AS. Navnet Sofus Berge var nemlig så kjent i strø-

ket, at det måtte vi beholde. Men det ble relativt magre driftsresultater, og etter et halvt års drift viste det seg nødvendig å skaffe mer arbeidskapital, hvilket innebar at jeg måtte stille lån til driften. Men resultatene ble hele tiden liggende på minus-siden. Mine analyser viste et betydelig svinn som ga seg utslag i langt lavere bruttofortjeneste enn våre kalkyler skulle tilsi. Vi hadde ikke butikkdata den gangen, så kontrollen var problematisk. Disponent Wikstøl hadde stor familie, enebolig og fin motorbåt, så tanken om misligheter oppstod tidlig. Wikstøl var en habil bransjemann og selger, men det var åpenbart at han ikke kunne betros økonomi og ledelse. Jeg var nødt til å finne en ny disponent, hvilket viste seg å være vanskelig.

Etter tre års drift besluttet jeg å selge min andel i virksomheten til Bjørn Bertelsen, som også drev Reiersen Elkjøp i Mandal. Det skjedde den 14. mai 1985. Wikstøl fikk lov til å fortsette som selger og beholdt formelt sin plass i styret. Jeg led et betydelig tap, og måtte vente lang tid på å bli utløst med driftslån og gjeldsansvar.

Noen måneder senere fikk jeg en telefon fra Øyvind Wikstøl midt på natten, hvor han fant behov for å erkjenne sine synder. Han innrømmet å ha underslått noe i nærheten av 200.000 kroner, og jeg tror neppe han overdrev beløpets størrelse. I et personlig oppgjør med Vårherre hadde han behov for å gjøre opp sine gamle misgjerninger, og bad på sine knær om tilgivelse. Han ble gitt absolusjon for sin brøde i løpet av telefonsamtalen på direkten.

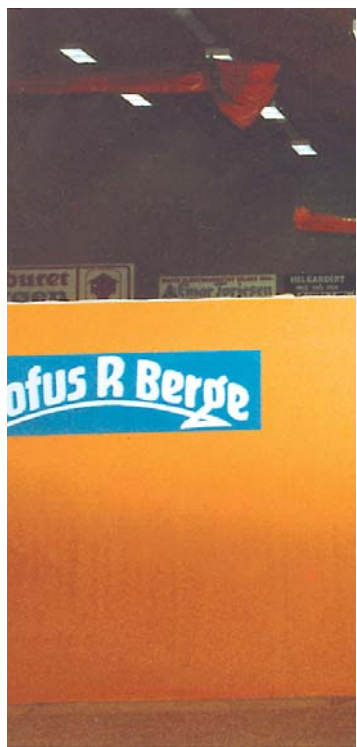
Min tredje butikk overtok jeg 1. januar 1984, da Elkjøps styre hadde besluttet å selge sitt datterselskap Johnsen Elkjøp AS på Ås. Den formelle håndteringen av saken ble foretatt i styremøte den 21. februar samme år. Virksomheten var da blitt sanert etter å ha vært kjørt i grøften av den tidligere handleren, og jeg overtok den til bokført verdi kr 84.568,04.

Jeg innledet et tett samarbeid med butikksjef Bjørn Kristiansen, slik at min praktiske innsats i butikken var ubetydelig i den tiden jeg fortsatt var administrerende direktør i Elkjøp. Etter min avgang, derimot, fant jeg det interessant å engasjere meg direkte i driften ved å arbeide i virksomheten to dager i uken. Jeg arbeidet mest på kontoret, hvor vi ved hjelp av et nylig installert butikkdatasystem særlig la vekt på en detaljert kontroll av varelager og fulgte den enkelte artikkel gjennom salget, og videre med inkassobesøk ved kredittsalg. Nå fikk jeg virkelig følt virksomheten på pulsen, og fikk erfare betydningen av gode kontrollsystemer via data.

Jeg måtte engasjere meg ganske tungt i finansieringen for å erstatte de driftslån som tidligere var ytet fra kjedens side. Takket være en rask utvikling i omsetning og resultater fikk jeg god hjelp fra Ås Sparebank i tillegg til mine egne låneinnskudd.



Sofus Berge Elkjøp etter nyåpning i Wergelandsveien.



Elkjøp Stormarked Gjøvik/Video-hjørnet.



Elkjøp Stormarked Gjøvik/TV-seksjonen.



Elkjøp Stormarked Gjøvik/Hvitevareseksjonen.



*Sofus Berge Elkjøp etter nyåpning
i Wergelandsveien.*



*Sofus Berge Elkjøp etter nyåpning
i Wergelandsveien.*



Siste styremøtet for de fire eiere.

Etter kort tid skiftet vi navn til Follo Elkjøp AS. Allerede i 1985 passerte vi 13 millioner i omsetning. For å sikre en fortsatt positiv utvikling, inngikk jeg avtale med min butikksjef og hans gode medarbeider Bjørn Braathe om en plan hvor disse to skulle få overta butikken på en fremtidig dato, innfor visse gitte resultatmål. Dette ble oppfylt i 1994, hvor vi oppnådde en årsumsetning på ca. 19 millioner kroner. Jeg solgte meg ut av virksomheten i 1965, hvor vi fikk i stand et finansieringsopplegg som gjorde det mulig for mine to medarbeidere å stå på egne ben i fortsettelsen.

Utviklingsperspektiver

Elkjøp var nå inne i en fase hvor kjeden fikk stadig bedre grep om markedet, og veksttakten både i volum og markedsandeler var på vei oppover. Det var lagt et solid grunnlag for videre ekspansjon, og det ble stadig mer naturlig for kjeden å ta mål av seg til å bli den dominante aktøren innen elektrobransjen i Norge.

Et tema som nå aktualiserte seg var spørsmålet om butikkstrukturen i kjeden. Det ble stadig klarere at man var avhengig av en viss størrelse på butikkenhetene for å oppnå rasjonell drift. Følgelig ble spørsmålet om ekspansjon et spørsmål om nye og større butikker. En vei å gå var sammenslåing og utvidelse av eksisterende butikker. Som daglig leder ble jeg både initiativtaker og rådgiver for sammenslåing av småbutikker. Dette skjedde mest naturlig i forbindelse med at eieren ønsket å trappe ned eller å pensjonere seg. Da var det naturlig å søke kontakt med direktøren for å finne en ordning som tjente begge parter. Generasjonskifte hos handleren var en tilsvarende faktor som kunne utløse sammenslåing eller en markert utvidelse av butikken. Antall forhandlere varierte fra år til år, men lå fortsatt omkring 100. Når småbutikker ble utløst eller sammenslått med andre eller erstattet av større enheter, førte det rent logisk til at antall kjedebutikker i første omgang ble færre.

Stormarkedskonseptet hadde bekreftet våre antakelser om at volumvekst i butikken, gjennom bedre ressursutnyttelse og lavere driftskostnader, hadde en innebygget dynamikk som genererte ny konkurransekraft og videre vekst. Skulle kjeden kunne utnytte denne effekten, måtte man ganske enkelt få på plass flere stormarkeder på strategiske steder i landet. Men det var et omfattende prosjekt, og det stilte betydelig større krav til investeringskapital enn hva selskapet disponerte.

Det var ingen enkel sak å fremskaffe ny kapital til videreutvikling så lenge vi var organisert som en detaljsteiet frivillig kjede. Banker og kredittinstitusjoner var skeptiske til et økonomisk styringssystem hvor 100 individuelle forhandlere satt med den bestemmende myndighet. Både i styret og administrasjonen var man pinlig klar over at selskapets vedtekter var en effektiv hindring for den nødvendige styrking av egenkapitalen. Dette forhold innså vi at det før eller senere måtte gjøres noe med. Men dette var et ømtålig tema som gjorde det nødvendig å gå

forsiktig frem. Mange av handlerne hadde nemlig en innbilt eller reell frykt for å bli umyndiggjort i forhold til sentralledet.

Ordningen med kontraktsforhandlere hadde vist at det var uproblematisk å ha handleere i kjeden som ikke var aksjonærer. Kanskje det kunne være mulig å få handlerne med på den tanke at noen kunne være aksjonærer i selskapet uten å være aktiv elektrohandler. Dette under den forutsetning at det ble lagt et tak på den stemmevekt en slik aksjonær skulle kunne utøve i generalforsamling. I så fall kunne dette være en fremgangsmåte for å skaffe mer egenkapital. Men da måtte det ligge en mulighet for gode driftsresultater i sentralledet, slik at det ble interessant for eksterne investorer å gå inn med kapital. Sett fra handlerhold ville en slik utvikling gå på bekostning av den innkjøpsbonus man forventet fra sentralledet. Slike tanker var gjenstand for diskusjon på styreplan i flere år.

Historien så langt hadde vist at nyvinninger gjerne blir utløst av uhell og kriser. Kanskje det måtte skje noe i den retning for å få endret på våre rammebetingelser for finansiering?

En kilde til konstant irritasjon var enkelte av leverandørenes salgsrepresentanter som stadig fortsatte å pleie kjedens forhandlere. Dette var slett ikke nødvendig for butikkdriften, idet sentralledet forsynte handlerne med all relevant informasjon, og stilte gjerne opp ved behov. Den påvirkning slike leverandørrepresentanter utøvet overfor kjedens handleere, var slett ikke å støtte opp under kjedens policy. Etter et selgerbesøk fra visse leverandører ble det tvert imot nødvendig med en opprydding for å sanere «fremmede» varer og gjenopprette kjedeprofilen.

Etter hvert som vi fremstilte stadig mer plakatomateriell og effekter som fremhevet kjedens identitet, ble det stadig mindre aktuelt å benytte leverandørenes materiell og assistanse ute i butikkene. Vi var følgelig på vei inn i et regime hvor vi foretrakk å stå på egne ben, slik at selgerbesøk fra kjedens leverandører kunne erklæres uønsket fra kjedens side.

Skifte av administrerende direktør

Allerede i 1973 hadde jeg i egenskap av daglig leder fått utformet en skriftlig avtale med styret om min stilling i selskapet. Denne fastslo blant annet at jeg skulle kunne gå av med en gitt førpensjon i god tid før den generelle pensjonsalder. Tanken bak denne bestemmelse var tosidig: For det første var dette ingen nitil-fire jobb, og det var ønskelig å få noen år som pensjonist før man var helt utbrent. For det andre var det sannsynlig at organisasjonen kunne ha bruk for nye vyer og nytt blod etter 24 års utvikling og drift i gründerens regi.

Et viktig punkt i avtalen med styret var dens pkt. 10 som hadde følgende ordlyd: «Det påligger direktør Fjetland, forut for eventuell fratreden i henhold til pkt. 9, i

samråd med styret å ta de nødvendige skritt for å sikre selskapet en velegnet etterfølger til stillingen som daglig leder, og å sørge for at denne får en solid innføring i de funksjoner stillingen omfatter».

Året 1985 nærmet seg, og jeg mente at jeg nå hadde funnet frem til den person som ville egne seg som min etterfølger i sjefstolen. Det var Thor Bjarmann, som jeg hadde arbeidet tett sammen med siden jeg hentet ham inn i selskapet i 1980. Jeg hadde følgelig klare meninger om hva Bjarmann dugde til.

Thor Bjarmann var som personlighet nokså ulik meg selv, hvilket kanskje var positivt all den tid man nå var på vei inn i en ny fase i virksomhetens utvikling. Ikke desto mindre arbeidet vi to veldig bra sammen, hvilket førte til at Bjarmann ble trukket inn i alle saker av strategisk og langsiktig karakter. Det skulle vise seg at Bjarmann og jeg lett kom på bølgelengde, og det ble tydelig at vi tenkte veldig likt i business. Vi hadde den samme kjedefilosofi og delte perspektivene for den videre utvikling. Nå tok jeg skritt til ytterligere å forbedre Bjarmanns kvalifikasjoner ved å la ham gjennomgå Administrativt Forskningsfonds lederseminar på Solstrand; tre uker vårkurs og tre uker høstkurs i 1985. Styret ble gjort kjent med planene. Solstrandkurset ble gjennomført, og Bjarmann erklærte selv å ha høstet betydelig utbytte av det hele.

Utpå høstparten ga jeg beskjed i et styremøte at jeg hadde bestemt meg for å fratre leder-stillingen den 31. mars 1986, i tråd med den etablerte avtale fra 1973. Jeg hadde videre fulgt opp forutsetningene om å utpeke min etterfølger og forbedre ham til stillingen. På dette grunnlag fremmet jeg et klart forslag om at Thor Bjarmann skulle overta som admistrerende direktør fra 1. april 1986.

Dette utspill resulterte i en overraskende reaksjon fra styrets side. Styrelederen, Lars Himle, erklærte momentant at Bjarmann ikke passet inn i stillingen. Han var etter styrets mening altfor røff i sin stil, han var for meget bulldoser, og han bannet som en nordlending. Han konkluderte med å foreslå at stillingen burde averteres ledig i avisene slik at styret kunne vurdere Bjarmann opp mot øvrige kandidater.

Det ble selvsagt slik styret ville ha det. Stillingen ble utlyst og det ble dessuten inngått avtale med Knut Isachsen, som på dette tidspunkt også drev med head-hunting som profesjon, slik at han skulle ta del i utvelgelsesprosessen. Det kom inn mange bra søknader, i tillegg til de kandidatene som ble kastet frem av head-hunteren. Det førte til mange og lange intervjuer og diskusjoner underveis i en prosess hvor jeg valgte å forholde meg helt nøytral. Etter en del referansesjekking og andregangs intervjuer konkluderte styret med å tilby stillingen til en ung mann fra bilbransjen som valgte å takke nei etter få dager. Deretter tilbød styret jobben til kandidat nr. 2 som var Jan Erik Larsen. Larsen takket ja. Han ble ansatt og tiltrådte stillingen 1. april.



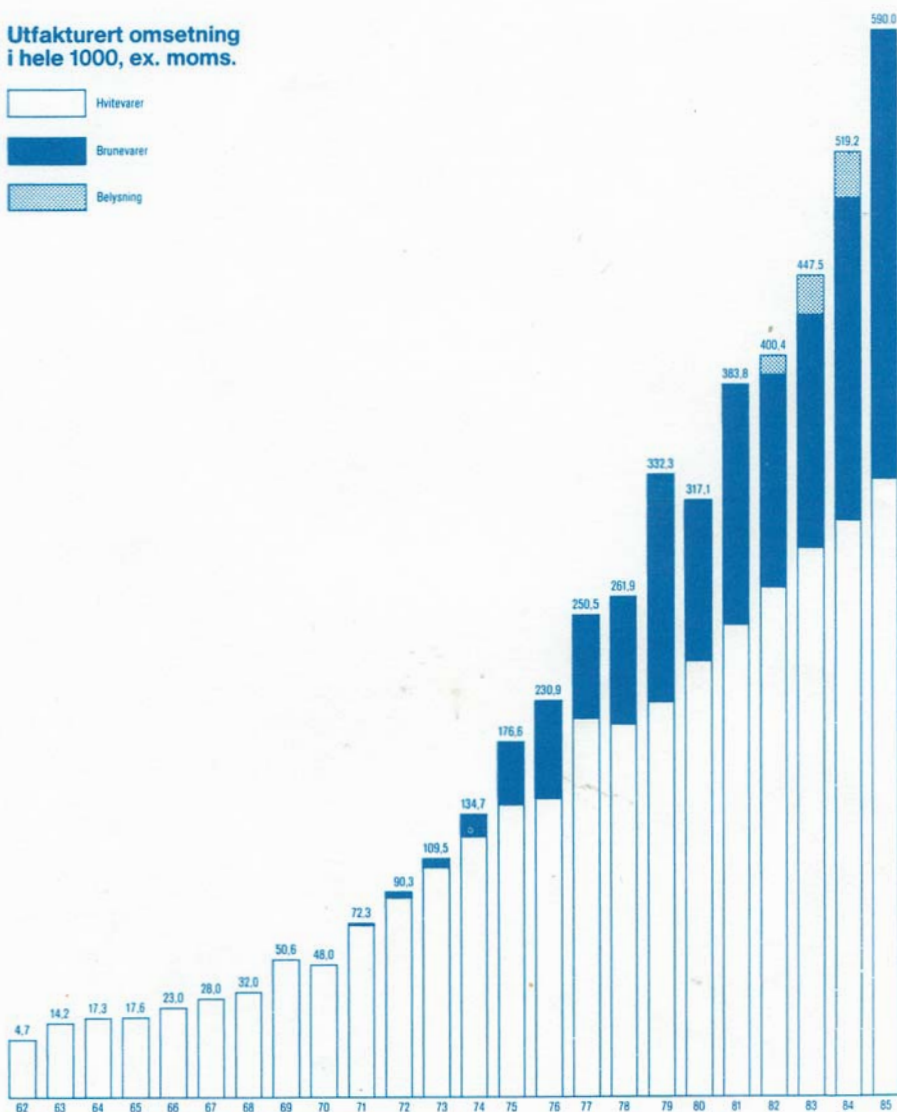
Avskjedskalas for Trygve som administrerende direktør.



I denne sammenheng fattet styret en viktig prinsipiell beslutning som aldri kom til uttrykk i noen protokoll: Direktør Larsen ble nemlig ikke innlemmet i selskapets styre. Dermed fikk man et entydig skille mellom styret og administrasjonen, et prinsipp som for lengst var blitt vanlig praksis i norsk næringsliv. All den tid jeg fortsatte i min funksjon i styret etter min fratreden som daglig leder, forble styret fulltallig.

Jeg ryddet mitt kontor og forlot selskapet, men ble formelt gjenvalgt til styret i første generalforsamling den 3. april. Min avgang ble markert med et minneverdig avskjedslag i Shippingklubben. Her deltok hele styret med ektefeller, sammen med et antall nøkkelpersoner fra selskapets leverandørforbindelser med sine partnere; personer som jeg hadde fått styrets anmodning om selv å utpeke.

**Utfakturert omsetning
i hele 1000, ex. moms.**



ØKONOMI-OVERSIKT					GRUNDERPERIODEN				
ÅR	ÅRSV.	OMSETN.	AS-KAP	AL-KAP	DR.LÅN	KUNDETAP	DnC-LÅN	ØVR.LÅN	DISPFOND
1962	4,1	4.900.000	680.000						
1963	7,6	14.200.000	730.000						
1964	12,5	17.300.000	1.460.000			12.900			
1965	16,4	17.600.000	1.460.000						
1966	17,6	22.037.000	1.460.000			13.450	942.600		
1967	17,6	28.000.000	1.460.000				618.400		
1968	20,8	32.000.000	1.660.000			37.222	2.079.100		
1969	23,3	50.600.000	1.760.000		691.000	117.991	1.683.080		
1970	26,7	48.000.000	1.760.000		894.000		2.247.600		
1971	29,2	72.300.000	1.760.000		1.044.000	8.724			
1972	32,9	90.300.000	1.760.000		1.269.000				
1973	29,3	109.500.000	1.760.000		1.470.000				
1974	28,1	134.700.000	1.760.000		3.202.000				
1975	27,9	176.600.000	1.760.000		5.205.560	350.000	3.985.793	2.336.122	
1976	29,9	230.900.000	1.760.000		6.415.730	165.209	5.696.396	2.314.876	
1977	28,5	250.500.000	1.760.000		7.814.972		5.746.719	3.251.016	
1978	29,7	261.900.000	1.760.000		7.647.203	349.633	2.789.929	10.950.168	
1979	27,7	332.300.000	1.760.000	1.000.000			3.388.316	9.551.636	220.500
1980	30,4	317.100.000	1.760.000	1.010.000		381.972	10.398.069	8.621.778	2.276.694
1981	29,4	383.800.000	1.760.000	980.000	ANSV.LÅN		9.131.281	11.636.644	2.326.633
1982	29,5	400.400.000	1.760.000	1.030.000	5.813.660	1.580.039	7.055.888	20.664.092	4.121.837
1983	29,5	447.500.000	1.760.000	1.000.000	5.813.660		14.570.929	17.385.445	4.022.404
1984	29,4	519.200.000	1.760.000	1.060.000	7.585.978		26.855.233	20.512.525	4.100.026
1985	29,4	590.000.000	1.760.000	1.100.000	7.613.210		16.145.223	21.540.374	5.968.858
1986	32,1	785.000.000	1.760.000	1.130.000	7.858.000	3.369	15.187.103	21.017.950	8.320.098

Interregnum

Tiden etter direktørskiftet ble i første omgang et hvileskjær i kjedens utvikling. Man var opptatt med dataprojektet som var startet opp året før, og som krevde en viss oppfølging. Det ble også arbeidet med definering av handlernes naturlige hjemmemarked for å unngå kollisjoner i den lokale markedsføring mellom handlerne. Bransjemessig opplevde man for øvrig en relativt kraftig tilbakegang i etter-spørselen i denne periode. Dette ga seg utslag både innen brune- og hvitevarer, hvor man i første halvår 1987 opplevde en tilbakegang på 10 til 20% innen flere av de tunge varegruppene, på frysebokser var tilbakegangen hele 27%. Elkjøps omsetningsutvikling var imidlertid betydelig mer positiv enn bransjen generelt, hvilket innebar at man fortsatt stjal nye andeler av markedet

Elkjøp hadde kapasitetsproblemer på lagersiden og jaktet i den sammenheng på nye byggeprosjekter. Man var opptatt av uro i handlerrekken angående bonussystem og visse ugunstige utspill i lokal markedsføring, i særlig grad knyttet til Lefdal Elektromarked. Det ble også rapportert om en anstrengt likviditet i sentralleddet. Mot slutten av året pågikk heftige drøftinger om strategien for videre utbygging og modernisering av handlerrekken, hvor stormarkedskonseptet stod sentralt i bildet.

Det gikk ikke særlig bra med Larsen i direktørrollen. Han hadde store problemer med å finne tonen med forhandlerne. Han var helt fremmed for bransjen og kunne virke tafatt og vag. Thor Bjarmann var blitt forfremmet til salgsdirektør, men det var selvsagt ikke nok til å nøytralisere skuffelsen over det som var skjedd i forbindelse med lederskiftet i selskapet. Han var en sentral medarbeider for Larsen og spilte utvilsomt en ganske avgjørende rolle i driften. Han fikk ivaretatt de fleste plikter og funksjoner som han kunne blande seg borti. Men forholdet mellom ham og Larsen ble stadig vanskeligere etter hvert som problemene i driften kalte på nye løsninger. Bjarmann innså at hans utvikling og videre perspektiver i selskapet ikke i var utfordrende nok. Han sa opp sin stilling i juni måned 1987 for å kunne overta en jobb i Electrolux-konsernet. Etter tre måneders oppsigelse forlot han selskapet.

De fleste innså etter hvert at valget av Larsen var en feilsatsing. Styret fant det nødvendig å ta radikale grep for å rette opp situasjonen. Det første utspill som ble forsøkt var å overtale meg til å gå tilbake til direktørstillingen på midlertidig basis. Til det takket jeg nei uten særlig tvilrådighet. Men i stedet for å gå tilbake til min gamle jobb, tok jeg kontakt med Electrolux for å ventilere mulighetene for en ordning hvor Bjarmann kunne hentes tilbake til Elkjøp. Da dette lyktes, ble saken løst i styremøte den 9. oktober ved å konstituere Thor Bjarmann i stillingen med virkning fra 16. oktober. Det ble deretter funnet en økonomisk ordning med Larsen, hvorefter han sa opp sin stilling. Han avviklet sine funksjoner og forlot selskapet den 16. oktober. Den 22. oktober 1987 ble det holdt nytt styremøte hvor Thor Bjarmann formelt ble ansatt og utnevnt til stillingen som administrerende direktør i Elkjøp-konsernet.



Thor Ståle Bjarmann.

VÅR KULTUR

Resultatorientert
Punktlighet
Effektivitet
Hardt arbeid

Høflighet
Hjelpsomhet
Ærlighet

Vi skal være best
Vi skal tjene penger
Vi skal ha det gøy



Direktør Bjarmann utformet sin filosofi for den videre utvikling av Elkjøp i form av ovenstående kulturplakat.

I denne nye situasjon var ble det naturlig å videreføre det spesielt gode samarbeid som lenge hadde eksistert mellom Thor Bjarmann og gründeren. Da jeg ble valgt inn i styret etter min avgang som daglig leder, ble jeg utnevnt til styrets nestleder, en rolle jeg beholdt i 11 år. Den nye direktøren fant det dessuten praktisk å trekke meg inn i spesielle saker som måtte oppstå, saker hvor jeg med min bakgrunn kunne være ham til både nytte og avlastning. Mitt arbeid i styret ble selvsagt utført på samme basis som for styrets øvrige medlemmer. Men i tillegg ble det gjort en avtale om at jeg, ved mer omfattende jobber, skulle oppebære en timesats som konsulent. Slike oppdrag ble fakturert over mitt nyetablerte konsulentfirma AS Probat.

Butikkdata

Etter hvert som butikkenhetene kommer opp i et visst omsetningsvolum, oppstår behovet for interne datatjenester. Det dreier seg om økonomisk styring og lagerkontroll, innkjøpsplanlegging, salgsstatistikk, bruttofortjenestekontroll, prestasjonsavlonning og en rekke tilleggsønsker ledelsen måtte velge å utforme. Radiohandlerne var tidlig ute med en butikkdataløsning, men den viste seg lite egnet for de behov som var fremtredende innen hvitevaresektoren. Det syntes derfor nødvendig å satse visse ressurser på å utvikle et system tilpasset både kjeden og bransjen.

Elkjøp nedsatte tidlig i 1985 en arbeidsgruppe til å utrede behovet for butikkdata, og å komme med innspill til utforming og fremgangsmåter. Gruppen avslørte en sterk interesse og utålmodighet fra handlersiden om å få konkrete tilbud på bordet.

Mot denne bakgrunn ble det i januar 1986 inngått avtale med KI-Data om utvikling av et komplett butikkdatasystem i samarbeid med kjedens arbeidsutvalg. Det dreiet seg om et dataprogram basert på IBM S/36. Det ble arbeidet intenst med dette prosjektet gjennom hele året med sikte på å lansere et ferdig opplegg i første halvår 1987.

Det viste seg imidlertid at arbeidsgruppen støtte på større problemer enn antatt. Dette medførte at man valgte å skifte samarbeidspartner, hvilket brakte 3.-Part inn i bildet for å videreføre prosjektet. Det resulterte i en første versjon som ble installert hos to utvalgte pilotbutikker, nemlig O. Lauritzen i Drammen og Johnsen Elkjøp på Ås. Senere på året, etter visse korreksjoner i programmet, ble dette installert hos ytterligere fire butikker, nemlig stormarkedene i Fredrikstad, Trondheim, Krogstadelven og Tromsø.

Mens man høstet erfaringer med driften i disse butikkene ble det arbeidet videre med utvikling av en versjon II som ble beregnet ferdig på nyåret 1988. Denne siste virket meget lovende, både med hensyn til kapasitet og variasjonsmulighe-

ter. Men det skulle vise seg at dette var et område hvor det stadig var plass og behov for nytenkning.

Butikkddatasystemet og den løpende videreutvikling og oppgradering av dette ble ganske kostbart. Av denne grunn drøftet styret på tampen av 1988 å selge hele systemet til 3.-Part, slik at handlerne abonnerte på tjenestene derfra. I påvente av en løsning vedtok styret 7. april 1989 å oppgradere systemet innen en kostnadsramme på kr 200.000.

Det viste seg at Folke Hermansen i Elektrosentret i Stavanger allerede i 1982 hadde tatt initiativet til utvikling av et ganske ambisiøst butikkddatasystem i samarbeid med Scanvest Ring. Ballen ble spilt tilbake til hans kontorsjef Oluf Rossnes som utarbeidet en omfattende kravspesifikasjon for et system som skulle dekke hvite- og brunevarer, basert på rasjonelle funksjonsrutiner. Utviklingen ble hjulpet frem av to studenter ved Distriktshøyskolen som gjorde sin hovedoppgave på systemet. Dette ble prøvet ut hos Elektrosentret i løpet av noen måneder i 1984. Systemsjefen i Scanwest Ring var på det tidspunkt datatekniker Egil Mønnich. Han ble etter hvert den sentrale ressursperson i utviklingen og sørget for et løpende samarbeid mellom bransjefolkene i Elektrosentret og dataspesialistene, hvilket ga som resultat et meget brukervennlig og praktisk system. I 1985 kjøpte Mønnich systemet av Scanwest Ring og dannet selskapet 4d Systems. Dette hadde da vært i praktisk bruk i Elektrosentret fra slutten av 1984.

Folke var i første omgang ikke interessert i å spre dette ut til hele kjeden, men betraktet det som et konkurransefortrinn han gjerne ville ha for seg selv. Følgelig skjedde det ingen utveksling av erfaring med resten av kjeden før langt senere. Det første som ble installert utenom Elektrosentret var Elkjøp Stormarked Oslo høsten 1986, hvor systemet dekket butikken på Økern og stormarkedet i Calmeyersgt.

Etter at de to systemene for butikkdata hadde vært i bruk parallelt i flere butikker i noen tid, viste det seg at 4d Systems trakk det lengste strå. Dette systemet var stødigere og virket også smidigere enn det system som var utarbeidet av 3.-Part. Det var dessuten upraktisk for kjeden å operere med to ulike systemer for samme sak. Dette førte til at 4d Systems fikk gjennomslag på hele kjeden og ble senere omdøpt til El-Guide.

Man kunne ganske tidlig slå fast at et avansert butikkddatasystem ga helt nye styringsmuligheter i butikkdriften. De viktigste områder for dette nye redskapet var innkjøpsgrunnlag, lagerstyring, oppgjørskontroll og ikke minst den detaljerte oversikt over bruttofortjeneste pr. produkt og selger. Bevisstheten om personalets påvirkning av bunnlinjen ble først åpenbar etter at man fikk mulighet til å følge selgerens opptreden i detalj. Det er jo bruttofortjenesten på de omsatte produktene som bærer virksomheten og som skal resultere i et overskudd etter at alle

kostnader er dekket. Men da er det ikke likegyldig hvordan selgeren styrer sitt salgsarbeid.

I den beinharde konkurranse som stadig har preget elektrobransjen, nytter det ikke å basere seg på de såkalte «flate kalkyler». Butikkens tilbud til kundekretsen må sammensettes av produkter med sterkt varierte eller avvikende kalkyler. Noen produkter er man nødt til å ha i butikken av hensyn til folks forventninger, selv om de kan være priset ned i «taps-modus» av konkurrentene. Dessverre gjelder det ofte markedets bestselgere. Andre produkter har man tatt inn i stort volum for å oppnå en gunstig pris, hvilket tillater en god kalkyle. Hertil kommer noen varianter man er alene om å tilby i sitt handelsområde, og som har bedre kalkyler enn de såkalte bestselgere.

Hvis butikken sørger for at selgeren har oversikt over kalkylene, da legger man ikke ned salgsinnsats på varianter som gir henimot null i margin. En god selger er ikke den som skaffer mest mulig salg, men den som bringer inn flest kroner i bruttofortjeneste/dekningsbidrag. Hvis selgeren dertil oppnår en bonus beregnet av den bruttofortjeneste han samlet bringer inn til virksomheten, da begynner han å arbeide selektivt og unngår tapsvariantene. Og hvis det er tapsvariantene som er fremvist i virksomhetens egne annonser, da er det ingen enkel plankekjøring å komme ut med gode marginer.

Elkjøp som markedsaktør er gjennom årene ofte blitt kritisert av Forbrukerrådet og av media for to forhold: Det hevdes at man har operert med «før-priser» som ikke er reelle, og det hevdes at selgerne bevisst styrer salget til fordel for butikken, mer enn til fordel for kunden.

Til det første er det å si at Elkjøp aldri har hatt som praksis å konstruere renspekka løgn. Men man kan ofte ha hatt problemer med å dokumentere hva som var den egentlige før-prisen. Og det kan noen ganger være diskutabelt hvor, i hvilken butikk, man har kunnet konstatere en bestemt før-pris.

Når det dreier seg om styring av salget, blir det helt galt å påstå at styring bort fra taps-produktene skjer på bekostning av kunden. Det vil være helt avhengig av hvilke alternative produkter som tilbys. Store innkjøpspartier til lave inntakspriser vil som regel bety en fordel for kunden, på tross av en bedre margin til butikken. Selv om kjeden representerer store varevolum, er det ikke mulig å kjøpe store partier av alle produktvarianter samtidig. Om vi tar for oss en av bransjens viktigste sektorer som for eksempel vaskeautomater, så finnes det på det norske markedet til enhver tid ni eller ti anerkjente merker. Hver for seg frembyr disse fra 3 til 8-9 ulike modellvarianter, til sammen over 40 varianter som kan dekke behovet hos en vanlig norsk familie. De aller fleste av disse finner man utstilt i Elkjøps stormarkeder. I en og samme sesong ville det være helt umulig for kjeden å satse storkvanta på mer enn et par utvalgte modeller av vaskeautomater, for eksempel

én Siemens-modell og én AEG-modell. For hver av de utvalgte modeller kan det være tale om et volum på 10-15 jernbanevogner, det vil si et innkjøp på 40 millioner kroner. Da kan prisen presses ned med 10-12% ekstra rabatt i forhold til løpende småpartier. Det gir mulighet til å legge utsalgsprisen i butikk 2 til 5% lavere enn vanlig praksis, mens butikken oppnår en kalkyle som er 8-9% bedre enn på det jevne. I denne situasjon er det klart at selgeren gjør en positiv jobb både for kunden og for butikken hvis han kan få overbevist kunden om at dette storpartiet innebærer et gunstig kjøp.

En systematisk kalkyletilpasning i relasjon til marked og innkjøpskapasitet ville aldri kunne gjennomføres uten detaljerte oversikter pr. butikk og selger fra time til time på dagen. Et adekvat datasystem i detaljleddet er et must i dagens konkurransemarked innenfor elektrobransjen. Det er uten tvil en av nøklene til effektiv drift.



Vekstfasen

Innhold

Forhandler-utbrudd	125
Elkjøp-treff på Geilo	129
Fusjon/omstrukturering/havneendring	131
Kapitaloppbygging i sentralleddet	133
Integrasjon i detaljistleddet	136
Tangerud-prosjektet	140
Salg av Alnabru-anlegget	144
Overtakelse av Aktuel	145
Børsnotering	149
Operasjon Sverige	152
Inngang i Danmark	158
Oppkjøp av Lefdal Elektromarked AS	160
Dynastiet Tidemandsen	163
Island	166
Nordisk distribusjonssenter	166
Inntog i Finland	174
Maktforskyvning i elektrobransjen	175
Nytt hovedkontor på Karihaugen	177
Fornyett ledelsstruktur	178
Salg av konsernet	180
Elkjøp-aksjen	184
Vekstfasen i tørre tall	186
Thor Bjarmann går bort	188

Forhandler-utbrudd

Forholdet til Lefdal Elektromarked (Stein Erik Jensen) hadde gradvis forverret seg etter åpningen av Lefdal Elektromarked. Så plutselig, i 1987, gikk Lefdal hen og kjøpte opp en av Elkjøps forhandlere, nemlig Sandefjord Elektro AS. Kort tid etterpå ble det konstatert at han også hadde gjort avtale om å ta over Elkjøp Stormarked AS i Trondheim. Da grep Elkjøp inn og forlangte transaksjonen omgjort, idet Elkjøp satt på en skriftlig forkjøpsrett til Trondheim-selskapet. Da han kort tid etterpå forsøkte seg på TV-Jørgen i Porsgrunn, fant Elkjøp en alternativ løsning sammen med Folke Hermansen.

Omkring årsskiftet 1987-88 var samarbeidsforholdet kommet til et punkt hvor Elkjøp måtte bli kvitt Lefdal Elektromarked AS, nesten for enhver pris. Det ble fort klart at de ikke ville trekke seg frivillig. Dette ble oppfattet som at Jensen mente å kunne gjøre mer skade ved å bli værende i kjeden enn ved å stå utenfor.

Elkjøp valgte å tilpasse bonusskalaen for 1988 slik at Lefdal måtte høyne sin kjøpetrohet radikalt hvis det ikke skulle bli direkte ulønnsomt for butikken å fortsette i kjeden.

Det avgjørende slaget ble utkjempet i forbindelse med Elkjøps generalforsamling som var berammet til 25. mars 1988.

Jensen la opp til et juridisk fremstøt mot Elkjøp gjennom sin advokat Harald Walter. I et brev til styret før generalforsamlingen ble en lang rekke saker og punkter foreslått opptatt til behandling. Det gjaldt spørsmålet om utforming av bonussystem, herunder et konkret forslag om å videreføre bonustabellen fra 1987. Videre forlangte de full oversikt over Elkjøps interne kalkyler for kjedens eneforhandlingsprodukter for å kunne vurdere og drøfte styrets disposisjoner. Det ble også foreslått en drøfting av styrets planer for fremtidig bruk av prisprofil og forhandlerstruktur samt forholdet mellom store og små handlere og de betingelser som skulle gjelde i fremtiden. Det ble fremsatt forslag om at en ekstraordinær generalforsamling skulle avholdes innen to måneder for videre behandling av de to første forslagspunktene. Endelig ble det fremmet forslag om at Stein Erik Jensen skulle bli valgt inn i Elkjøps styre.

Generalforsamlingen ble satt kl. 15.00 på Hotell Continental i Oslo. Styreformann Lars Himle var sykemeldt, og jeg, som styrets viseformann, ble valgt til å lede forhandlingene.

Årsberetning og regnskap skapte liten diskusjon og ble enstemmig vedtatt.

Spørsmålet om bonussystem og satser for året 1988 kunne det sies meget om. Som møteleder fant jeg det hensiktsmessig å presisere i utgangspunktet at bonussystemet er en kombinasjon av tre ulike begreper:

- 1) Et styringssystem i salget.
- 2) En overskuddsdisponering.
- 3) En markedsstrategisk avbalansering mellom store og små forhandlere.

Det er selskapets driftsoverskudd som gjør det mulig å utdele bonus overhodet. Det faktum at systemet benyttes som et styringsinstrument nødvendiggjør at volumtrinn og satser presenteres forhandlerne ved årets begynnelse. Det må følgelig utformes som en integrert del av årets budsjett. Mot denne bakgrunn vil det etter styrets mening være en ganske umulig tanke at bonustabellen skulle utformes av generalforsamlingen. Ikke bare synes det urimelig å forvente enighet om den slags detaljer blant 100 forhandlere. Man vil heller ikke kunne gi forsamlingen den bakgrunnsinnsikt som ville være nødvendig.

Generalforsamlingen er alltid velkommen til å drøfte prinsippene for bonussystemet. Den detaljerte utforming og det konkrete nivå må imidlertid utformes av administrasjon og styre, på linje med alle øvrige administrative funksjoner i selskapet. Dette er i utpreget grad et spørsmål om tillit til styret. Skulle denne tillit mangle i denne eller andre saker, bør generalforsamlingen velge et annet styre.

Da forsamlingen fikk anledning til å fremkomme med sine synspunkter viste det seg at det kun var Lefdal med sin advokat Walther som var uenige i det fremførte resonnement.

De øvrige punkter som Walther hadde fremmet forslag om å behandle i generalforsamlingen, led samme skjebne som spørsmålet om kjedebonus.

I siste punkt, som dreide seg om valg av to medlemmer til styret, ble Lars Himle gjenvalgt med 48 stemmer, Levi Østby ble valgt med 46 stemmer, mens Stein Erik Jensen kun oppnådde 6 stemmer. Alt i alt kan man si at Lefdal-gruppen hadde fått entydige svar fra forsamlingen, og var blitt påført et sviende nederlag. Styrets linje i konflikten hadde oppnådd bred tilslutning.

Den 5. april hadde Elkjøp sendt ut et rundskriv som skisserte en ny form for innkjøpskoordinering, hvor de største handlerne tas med på råd og hvor man avgir bindende ordres på de produkter man i fellesskap bestemmer seg for å satse på. Ordningen, som innebar høy grad av gjensidig tillit og engasjement, ga grunnlag for ordrestørrelser på kjedebasis i særklasse etter norske forhold. De deltagende handlerne fikk dessuten en prisfordel på alle forhåndsordre utover vanlig kjedepreis.

Konsekvensen av dette var at både store og små forhandlere måtte slutte helhertet opp om kjedens opplegg både på innkjøps- og på salgssiden for å kunne oppnå en kjedebonus på høyde med ytelsene fra 1987. Dette passet Jensen så dårlig at det kan ha vært dråpen som fikk begeret til å flyte over.

Problemet var imidlertid at ordningen nødvendigvis også ville skape problemer for Folke Hermansen i Elektrosentret AS, som var større enn Lefdal, og som lenge hadde beveget seg på siden av kjedens linje i driften av Elektrosentret AS. Folke satt på dette tidspunkt som styremedlem i Elkjøp. Den 8. april kom det brev fra Folke med beskjed om at han trakk seg fra styrevervet med øyeblikkelig virkning.

Stein Erik Jensen og Folke Hermansen hadde imidlertid et så dårlig innbyrdes forhold at Elkjøp ikke fant det sannsynlig at disse to ville gå sammen mot kjeden. Men på dette punkt regnet Elkjøp feil.

Bonus/Elektrosentret/Lefdal (= BEL) leverte en felles oppsigelse av sin kjedetilknytning til Elkjøp i brev av 13. april 1988. I samme brev ble tatt med datterselskapene TV-Jørgen AS, Sandefjord Elkjøp AS og Elkjøp Stormarked AS, Trondheim. Overraskelsen bestod i at de to hadde klart å dra med seg Bonus AS i Bergen, på tross av at Elkjøps styre hadde strukket seg meget langt med ekstrakreditter for å redde Bonus AS fra konkurs noen måneder tidligere, og satt med en formell forkjøpsrett til virksomheten. Av denne grunn var det rimelig å regne med et visst minimum av lojalitet i det løpende samarbeidet. Men også her skulle det vise seg at Elkjøp hadde regnet feil. Styret følte dette som et direkte forræderi fra Bruviks side.

Like etterpå ble det kjent at Jensen hadde øvet et voldsomt press mot Marit Tidemandsen for å få Elkjøp Stormarked Oslo til å gå med i utbrytergruppen. Men der i gården fantes fortsatt anstendighet, og ethvert samarbeid mot kjeden var blitt avvist.

Utmeldingen av stormarkedet i Trondheim var i høyeste grad diskutabel. Her hadde Lefdal Elektromarked AS nylig kjøpt seg inn i Trondheim-selskapet ved å overta en aksjepost på 2,4 millioner kroner, på tross av en foreliggende avtale mellom AS Elektrokjøp og Elkjøp Stormarked Trondheim AS (en såkalt kjedekonsolideringsavtale) som ga AS Elektrokjøp førsterett til å tre inn i mulige aksjesalg fra Trondheim-selskapet. Det utviklet seg til en omfattende juridisk tvist mellom partene om forkjøpsretten til aksjeposten, hvor begge parter engasjerte sine advokater.

Elkjøp foretok straks formell utløsning av alle seks forhandlerne med øyeblikkelig virkning. Det var nesten en lettelse å få luftet ut de negative elementene fra kjedekretsen. I den alvorlige situasjon som var oppstått, øynet man mulighet for å få resten av handlerne med på et langt mer helhjertet innkjøps- og salgssamarbeid enn hva man hadde vært i stand til å praktisere i den senere tid.

Elkjøp Stormarked i Oslo var nå kjedens største forhandler. Med den positive holdning familien Tidemandsen hadde til kjeden, ble Stormarkedet en meget verdifull samarbeidspartner i et nytt innkjøpsmønster hvor en rekke nøkkelforhand-

lere forpliktet seg til å ta ut definerte andeler av de blokkjøp sentralleddet foretok. Derved ble lagerrisikoen redusert, og man kunne samarbeide om markedsføring-
en med stadig større tyngde.

Enkelte leverandører hadde tydeligvis regnet med at utbryterne ville ta knekken på Elkjøp. Da det viste seg at Elkjøp reiste seg til nye fremstøt gjennom stadig bedre samhold og fellesdrift, var det flere som ble frustrert. De kom alle tilbake til Elkjøp og ønsket fornyet samarbeid.

BEL-gruppen drev nå som en liten kjede eller samarbeidsgruppe i direkte konkurranse med Elkjøp, og foretok alle de sprell som kunne være egnet til å forstyrre markedet og irritere Elkjøp. I den første tiden kunne man registrere stor optimisme og friske aktiviteter fra utbryternes side. Det varevolum kjeden hadde mistet gjennom tapet av de tre store forhandlere, var direkte følbart i kjedens videre drift. Det representerte en svekkelse av kjedens posisjon både på innkjøps- og salgssiden.

Men etter noen tid begynte det å knirke internt mellom de tre. I særlig grad var Folke Hermansen misfornøyd med samarbeidet i BEL-gruppen. Hans forhold til Jensen var dårlig fra før, og nå følte han at Elektrosentret var den som i altfor stor grad måtte dra lasset. Dessuten ga enkelte leverandører uttrykk for at de heller ville ha separat avtale med Elektrosentret fremfor fellesavtale med gruppen. Folke hadde dessuten stadig sterkere fokus på sin rederivirksomhet og begynte å se på elektrovirksomheten som en bisak.

Mot denne bakgrunn drøftet styret mulige trekk for å få endret konstellasjonen i Stavanger. Et av de skritt man vurderte, og som var kommet ganske langt, var et samarbeid med Kim Tvedt AS om en nyetablering for Elkjøp i Stavanger. Styrets preferanser gikk klart i retning av et direkte oppkjøp av Elektrosentret AS. På bakgrunn av de foretatte sonderinger og løsningsvarianter tok direktør Bjarmann kontakt med Folke Hermansen og tilbød en god pris for Elektrosentret AS. Elkjøp trengte finansiell hjelp fra DnC for eventuelt å kunne gjennomføre et oppkjøp. Etter at dette var blitt klarert med banken ble saken drøftet i styret på ny den 9. mars.

Etter nye signaler fra Hermansen ble det besluttet at Bjarmann og jeg skulle dra sammen til et forhandlingsmøte i Stavanger den 14. mars 1989. Det ble en reise som satte spor etter seg. På én og samme dag ble det foretatt oppkjøp av Elektrosentret AS med to butikker i Stavanger og hovedbutikken på Forus. Videre ble det gjort avtale om kjøp av Carlsens Elektriske AS i Sandnes og Klepp Elektro AS. Hele avtalekomplekset ble først gjort effektivt fra 1. april 1989 av hensyn til Folke Hermansens formelle avtale med BEL-gruppen.

Det ble besluttet opprettet et nytt selskap: Elkjøp Jæren AS, med en aksjekapital på 10 millioner kroner, og med meg som styreleder. Dette selskapet overtok den

samlede virksomhet med 5 butikkutsalg, basert på leieavtaler for lokalene med de tidligere eiere, og med Magne Furre som daglig leder. Elkjøp Jæren AS ble innlemmet i kjeden. Dermed hadde Elkjøp sikret seg full kontroll med en butikkvirksomhet som stod for drøyt 40% av markedet i lokalområdet.

Begivenheten ble registrert med sjokk i elektrobransjen. Nå hadde Elkjøp vist muskler på en måte som ingen hadde forventet. Kjeden kom styrket ut av en dyp konflikt som hele bransjen var opptatt av. Dertil var samarbeidet i utfordrergruppen torpedert.

Oppkjøpet av Elektrosentret AS fikk imidlertid et juridisk etterspill for selgeren. Det viste nemlig seg at Folke Hermansen ved salget av Elektrosentret AS hadde brutt en avtale som var opprettet mellom partene i BEL-gruppen, og at denne var belagt med gjensidig konvensjonalbot mellom partnerne.

Saken ble innbrakt til juridisk behandling i rettsapparatet. Folke tapte saken i Stavanger Byrett ved domsavsigelse den 20. februar 1991. Saken ble imidlertid appellert videre til Lagmannsretten. Det ble engasjert ny advokat, og det ble lagt betydelig arbeid i forberedelsene. Både Bjarmann og jeg ble trukket inn som vitner.

Det gikk ikke bedre i Lagmannsretten enn i Byretten, og Folke tellet lenge på knappene om han skulle ta saken videre til Høyesterett. Han valgte imidlertid å inngå forlik med partene, hvilket kostet ham et tosifret millionbeløp. Disse konvensjonalbot-midlene tilførte Bruvik (Bonus) og Jensen (Lefdal) hver på sin kant kjærkomne ressurser til å fortsette sin kamp mot Elkjøp i markedet.

Elkjøp-Treff på Geilo

Thor Bjarmann anså en velkvalifisert medarbeiderstab som noe av det aller viktigste for å kunne lykkes med kjedens bestrebelser. Spesialkompetanse viste seg å være like nødvendig ute i handlerleddet som i sentralleddet. Han så derfor på en oppgradering av personalets kompetanse som sitt viktigste bidrag for å kunne bringe konsernet videre. Forholdet var dessuten det at Bjarmann personlig hadde særdeles god innsikt i dette med å kvalifisere og motivere sine medarbeidere. Etter alle de opplegg kjeden hadde vært igjennom med innleide spesialister på opplæring, bestemte Bjarmann seg for å satse primært på egen og intern kompetanse. Han gikk følgelig i gang med å utarbeide et opplæringsprogram med utgangspunkt i de nære behov og mest mulig tilpasset den konkrete arbeidssituasjonen for butikkselgere og i særdeleshet for butikkledere.

Mye av det stoffet som ble utformet og benyttet var bygget på elementer av den ballast Bjarmann hadde fått med seg fra lederkursene på Solstrand, kombinert

med hans solide praksis som seksjonssjef og salgsdirektør i Elkjøp. Det hele fikk nok også et umiskjennelig anstrøk av disiplin og systematikk som kan henføres til hans militære bakgrunn.

Det er grunn til å merke seg at Thor Bjarmann ikke var den eneste som opptrådte og foreleste over det stoff som var utarbeidet. Hans nærmeste medarbeidere i markedsavdelingen opptrådte som gruppeledere og fikk i den anledning ekstra input, både på forhånd og underveis som formidlere.

For å skape en optimal atmosfære for opplæringen fant han det nødvendig å holde kursene utenbys, og tilholdsstedet kom til å bli Bardøla Hotell på Geilo. Forutsetningen var full innkvartering av samtlige kursdeltakere på hotellet, med en uavbrutt varighet på tre døgn under et ganske strengt regime. Opplegget fikk navnet «Elkjøp-Treff 1986» som det første. Samlingene for selgerne omfattet til sammen 131 deltakere fordelt på tre puljer eller grupper. For lederne ble det arrangert to puljer med til sammen 68 deltakere.

Året etter ble opplegget utviklet videre til å omfatte trinn II både for selgere og ledere. Følgende samlinger ble gjennomført på Geilo i løpet av 1987:

Selgertreff	trinn I	3 dager med 68 deltakere
Selgertreff	trinn II	3 dager med 61 deltakere
Ledertreff	trinn I	3 dager med 51 deltakere
Ledertreff	trinn II	4 dager med 34 deltakere

Elkjøptreff-programmet for 1988 ble ytterligere utvidet med et nytt trinn III, både for selgere og ledere. Årets opplegg kom til å omfatte hele 6 puljer med til sammen 234 deltakere.

Programmet for 1989 ble ytterligere utvidet gjennom påbygging av et nytt trinn IV, både for selgere og for ledere. Årets opplegg kom til å omfatte 8 puljer med til sammen 248 deltakere.

1990 var det siste året det ble arrangert Elkjøp-treff på Geilo. I tillegg til de tidligere trinn I-IV ble det utarbeidet et nytt trinn V. Man valgte imidlertid å slå sammen trinn IV og trinn V for å få større bredde i gruppene. Det ble gjennomført følgende samlinger:

Selgertreff	trinn I	3 dager med 32 deltakere
Selgertreff	trinn II	3 dager med 34 deltakere
Selgertreff	trinn III	4 dager med 28 deltakere
Selgertreff	trinn V	4 dager med 28 deltakere
Ledertreff	trinn I	3 dager med 10 deltakere
Ledertreff	trinn II	4 dager med 33 deltakere

Ledertreff	trinn III	4 dager med 19 deltakere
Ledertreff	trinn V	4 dager med 27 deltakere

I likhet med tidligere år ble programmet gjennomført med interne instruksjonskrefter, bortsett fra et 3 timers «personlighetsprogram» som Time Manager International gjennomførte på trinn I og II. Hele det imponerende treningsingsprogrammet for de interne mellomtrinnsledere som deltok i instruktør-rollen på Geilo, var også i det vesentlige Thor Bjarmanns personlige innsats.

Gjennom disse fem årene fikk det overveiende flertall av kjedens fast ansatte butikkmedarbeidere delta i Elkjøp-treffene. Dertil kom et betydelig antall medarbeidere fra sentralledet. Det hele må kunne kalles et kjempeløft innen personalopplæring. Det unike var vel at stoff og opplegg var så uvanlig godt tilpasset deltakernes hverdag. Det ble store mengder bransjefaglige fakta og salgstekniske finesser med drill og jobbrelatert rollespill. Men det aller viktigste var trolig den behandling av mellommenneskelige relasjoner som alle fikk innsikt i, og som ble en verdifull ballast for alle som hadde gleden av å delta på Geilo.

Det synes hevet over enhver diskusjon at det opplæringsprogram som ble gjennomført i disse fire-fem årene har hevet kjedens forhandlere opp til et kompetansenivå som ligger markert over det som har vært vanlig i bransjen. Sammen med sentralledets tjenester og tilrettelegging for drift innebærer det en effektivitet som gir kjeden en formidabel konkurransekraft i markedet. Disse faktorer var i sin natur langsiktige og borget for betydelige gevinster i den fremadrettede virksomhet.

Fusjon, omstrukturering/navneendring

Behovet for å styrke den formelle egenkapitalen i hovedselskapet AS Elektrokjøp, hadde lenge vært åpenbar. Styret hadde drøftet problemet ved flere anledninger, og i denne sammenheng ble jeg anmodet om å systematisere mine tanker og fremkomme med en løsningsskisse. Denne ble presentert og drøftet i styrets møte den 27. september 1989.

Skatteloven var nylig blitt justert slik at den skattefordel som lå i driftsformen andelslag nå var falt bort. Dermed var hovedbegrunnelsen for opprettelsen av Elkjøpkjeden AL borte, og tanken om en fusjon med AS Elektrokjøp var nærliggende. En slik reorganisering av kjedens sentralledd innebar en omlegging av hele selskapsstrukturen, og man fant det nødvendig å gå trinnvis frem.

I generalforsamling den 30. mars 1990 ble det besluttet å endre hovedselskapets navn fra AS Elektrokjøp til **Elkjøp Norge AS**. Videre ble det godkjent nye vedtekter for selskapet. I samme generalforsamling ble sentralledets samhandelsoverenskomst med handlerne vedtatt i revidert utforming. Endelig ble det besluttet å

avholde ny generalforsamling straks etter at avviklingsbalansen for Elkjøpkjeden AL forelå.

Som første trinn i omstruktureringen ble det besluttet å sette ned aksjekapitalen fra kr 1.920.000 til 1.800.000 ved innløsning av 12 aksjer som var eid av Elkjøpkjeden AL. Samtidig ble to og to aksjer slått sammen, slik at antall aksjer ble redusert til 90 med pålydende kr 20.000, eid av 90 handlere.

Neste trinn i omstruktureringen skjedde i ekstraordinær generalforsamling den 31. mai 1990 som ledd i avviklingen av Elkjøpkjeden AL. Her ble aksjenes pålydende endret fra kr 20.000 til kr 80.000. Dette nødvendiggjorde en formell forhøyelse av selskapets aksjekapital med kr 5.400.000, fra kr 1.800.000 til kr 7.200.000. Nytegningen skjedde til en overkurs av kr 86.484.94 pr. aksje, hvilket ga et samlet overkursbeløp på kr 7.783.645 som ble henført til reservefondet. Nytegningen ble summen av kr 5.400.000 og 7.783.645 = kr 13.183.645.

Handlernes betaling av nytegningen skjedde ved at netto disponibel egenkapital i Elkjøpkjeden AL på kr 13.593.645 ble stilt til handlernes disposisjon. Da gjenstod det et beløp av andelslagets egenkapital på kr 400.000 som ikke var disponert. Dette ble benyttet til et Fellesfond eiet av handlerne og skulle ha som formål å besitte aksjer i Elkjøp Norge AS som midlertidig måtte bli ledige ved utløsning av aksjonærer fra kjeden.

Det hele ble en ganske omfattende og delikat prosess hvor juridiske spissfindigheter lett kunne ha forårsaket problemer. I generalforsamlingen den 31. mai 1990 viste det seg således nødvendig å ha tilslutning fra 100% av aksjonærene for å sikre et lovlig vedtak. Man fant det følgelig nødvendig å be om skriftlig forhånds-tilsagn fra hver aksjonær. I motsatt fall kunne man ha risikert at en eller to aksjonærer ikke stilte opp, og man måtte inkalle til ny generalforsamling om to uker for å komme videre. Forhåndsstemmene ble hentet inn gjennom gjentatte purringer, og alle kom på bordet.

Verdiene i kjedens sentralledd var nå blitt synliggjort gjennom en aksjekapital på kr 7.200.000 og et reservefond på tilsvarende størrelse. Selskapets kapitalforhold ble stående på dette trinn inntil generalforsamlingen på Royal Garden i Trondheim den 5. september 1992 åpnet for ny fremdrift.

Elkjøpkjeden AL var dermed historie, og alle de funksjoner som hadde ligget i dette selskapet var nå tilbakeført til Elkjøp Norge AS.

Kapitaloppbygging i sentralleddet

Økonomifunksjonen hadde tidligere vært ivaretatt av administrerende direktør med støtte av kontorsjef Løstegaard. Nå hadde direktør Bjarmann funnet det riktig å ansette en økonomisjef. Det var Marita Lekmo som tilrådte stillingen på nyåret 1988. Dette forhold finnes ikke omtalt i styrets protokoller. Lekmo sluttet imidlertid allerede i september 1988 og ble erstattet av Olof Rossnes.

Direktør Bjarmann arbeidet intenst langs flere spor for å skaffe den nødvendige kapital for videre ekspansjon av virksomheten.

Det ene sporet bygget på etablering av et utviklingsselskap under navnet **Elkjøp Invest AS** som et datterselskap av Elkjøpkjeden AL. Selskapet ble etablert 23. mars 1988 med en AS-kapital på kr 2.500.000 fordelt på 100 A-aksjer og 150 B-aksjer, hver på kr 10.000. Samtlige aksjer ble tegnet av stifteren, Elkjøpkjeden AL. Hver A-aksje ga 10 stemmer i generalforsamling, mens B-aksjene hadde én stemme hver. Thor Bjarmann gikk inn som daglig leder av selskapet.

Selskapet ble gitt som formål å drive utvikling av eiendomsprosjekter og handelsvirksomhet i elektrobransjen, samt finansiering og leieformidling av forretningslokaler i inn- og utland.

I ny generalforsamling den 18. april ble det besluttet å utvide kapitalen med inntil 750 B-aksjer. Tegning ble tilbudt kjedens handlere, styremedlemmer og ansatte, samt et begrenset antall eksterne, strategiske investorer. De første som tegnet seg i kapitalutvidelsen var bankforbindelsen DnC og Thor Bjarmann, derpå Sven Gustavsens og meg selv, som begge var valgt inn i styret. I løpet av tegningsperioden kom en rekke handlere inn med mindre poster, slik at selskapet ved årets utgang hadde 47 aksjonærer og en egenkapital på kr 4.120.000.

På dette grunnlag kunne Elkjøp Invest AS begynne sin virksomhet i markedet.

I møte den 27. september 1989 besluttet styret i AS Elektrokjøp å tilstille Elkjøp Invest AS et konvertibelt lån på kr 5.821.500 for kjøp av aksjene i henholdsvis Elkjøp Jæren AS, Elkjøp Stormarked AS, Porsgrunn og Elkjøp Stormarked AS, Ålesund.

Det foreligger meget mangelfulle protokoller over den videre virksomhet i Elkjøp Invest AS. Også i Elkjøp Norge AS må det være falt ut punkter som skulle vært håndtert i styret. Protokollene ble vanligvis utformet av administrerende direktør på basis av notater fra økonomisjef, for så å bli undertegnet i neste styremøte. Det kan da lett skje at enkelte temaer faller ut, uten at noen av medlemmene reagerer på det som ikke er protokollert. Det kan sågar tenkes at protokollatet fra et telefonstyremøte er blitt glemt?

Da Elkjøpkjeden AL ble avviklet ved beslutning i generalforsamling den 31. mai 1990, ble aksjene i Elkjøp Invest AS overført til Elkjøp Norge AS.

I styremøte i Elkjøp Norge AS den 18. aug. 1990 (avholdt på Island) ble det besluttet å kjøpe ut alle småaksjonærene i Elkjøp Invest AS, slik at Elkjøp Norge ble 100% eier av selskapet. Dette ble gjennomført ved å tilby en utløsningspris på kr 12.000 pr. aksje.

Direktør Bjarmann var lenge opptatt av en plan om en oppgradering av Elkjøp Invest AS, hvor han tenkte seg å bringe inn en strategisk investor som kunne overta 50% av aksjene ved en emisjon til betydelig overkurs. Det ble foretatt en profesjonell verdivurdering av selskapet, men problemet bestod i å finne den store investoren. Flere fremstøt og fremgangsmåter ble forsøkt, men uten nevneverdig resultat.

Etter nye drøftinger i styret og samtaler med DnC og flere instanser, fant man at det ville være lettere å fremskaffe ny egenkapital ved valg av en annen strategi. Denne gikk ut på å stille Elkjøp Invest AS i bero, og heller satse på finansiering og utbygging av kjedens handlerrekke direkte gjennom hovedselskapet Elkjøp Norge AS.

Etter et møte med DnC hvor Bjarmann var ledsaget av styremedlemmene Gunnerud og meg selv, kom det frem synspunkter på at banken var i favør av et sterkere fremstøt langs denne linje. Det forutsatte imidlertid at man tok fatt i selskapets vedtekter med sikte på viktige prinsipielle justeringer.

I Elkjøps styremøte den 20. mai 1992 ble dette sakskompleks drøftet i sin fulle bredde. Det resulterte i et omfattende og ganske radikalt forslag som skulle forelegges aksjonærene til behandling på den forestående generalforsamling i Trondheim. Det trinnvise forslag bestod i følgende:

Vedtektene endres ved å fjerne bestemmelsen om hvem som kan være aksjonær. Det skal heller ikke være nødvendig å være aksjonær for å kunne delta i kjeden. Det overlates til styret å godta eller forkaste nytegning av aksjer i selskapet. For å eliminere frykten for at eksterne småkonger skulle dominere selskapet, ble det foreslått en ny bestemmelse om at ingen aksjonær eller aksjonærgruppering kan stemme for mer enn 9% av selskapets kapital i generalforsamlinger. Vedtektenes bestemmelse om forkjøpsrett ble imidlertid forutsatt opprettholdt.

Hva selskapets aksjekapital angår, foreslo styret:

Aksjene splittes slik at pålydende endres fra kr 80.000 til kr 1.000.

Aksjer som eies av selskapets datterselskaper eller av Fellesfondet, til sammen 11 aksjer, innløses ved nedsettelse av aksjekapitalen med til sammen kr 880.000.

På dette trinn foretas en fondsemissjon hvor aksjekapitalen blir forhøyet med kr 5.964.000 som tas fra reservefond og disposisjonsfond. Dette utgjør kr 84.000 pr. handler. Dermed er aksjekapitalen brakt opp i kr 11.644.000 fordelt på 11.644 aksjer pålydende kr 1.000 og som var eiet av 71 handleere, hver av dem med 164 aksjer.

Fra dette utgangspunkt foreslås aksjekapitalen forhøyet med kr 28.400.000, hvilket tilsvarer kr 400.000 pr. handler. De 71 handleerne inviteres til å tegne kapitalen til pari kurs, basert på de lånebeløp som stod inne som tilbakeholdte bonusmidler. I den grad ikke alle handleerne tegnet sin kvote, skulle tegningsretten gå over til andre handleere eller til selskapets ansatte og styret. Eventuelt restbeløp etter dette ble det foreslått å tilby et utvalgt antall eksterne investorer, men disse eksterne måtte akseptere en tegningskurs på kr 2.190 pr. aksje.

Dette var den siste mulighet for handleerne til å sikre seg aksjer i Elkjøp til pari kurs. De som ikke utnyttet sine muligheter fullt ut, fikk noe å tenke på noen måneder senere da kursen begynte å klatre oppover. Men aksjer var noe skummelt noe, som ikke alle var fortrolig med.

Dette omfattende og vidtrekkende forslag ble behandlet i generalforsamling på Hotel Royal Garden i Trondheim den 5. september 1992. Det utrolige var at hele forslaget fikk gjennomslag og ble enstemmig vedtatt av generalforsamlingen. Innbetalingsfrist for nytegningen ble satt til 30. oktober. Det ble dessuten besluttet å utvide styret slik at antall styremedlemmer skal ligge mellom 5 og 7, etter styrets beslutning.

Nytegningen var vellykket og førte til at selskapets aksjekapital etter dette ble kr 43.394.000, hvilket representerte en ny situasjon for styre og ledelse. Det ga nemlig handlingsfrihet til å arbeide videre med utvikling og konsolidering av detaljistleddet.

I selskapets regnskap for 1992 utgjorde egenkapitalen en andel på 23% av totalkapitalen. Under en drøfting i styret den 18. august 1992 fant styret det hensiktsmessig å tilstrebe en egenkapital på 28 til 30% som rettesnor i den fremtidige utbygging av selskapet.

Styret fikk seg forelagt en verdiberegning av Elkjøp Norge AS, utført av Fondsfinans AS i mai 1993. Med de gjeldende vedtekter ble totalverdien satt til et sted i området 135 til 160 millioner kroner. Hvis man kunne basere seg på «rene» vedtekter ville derimot verdien ha ligget i området 195 til 220 millioner kroner.

Det mest åpenbare kapitalbehovet var knyttet til oppkjøp og nyetablering av strategisk beliggende stormarkeder ute i distriktene. I denne sammenheng ble det i generalforsamling den 30. april 1993 lagt opp til en enkel og praktisk fremgangs-

måte gjennom emisjonsfullmakt til styret. Grensen oppad ble satt til kr 21.695.000 som utgjorde 50% av dagens aktuelle aksjekapital. Det ble også åpnet opp for en fremgangsmåte hvor oppkjøp av nye butikker i sentral regi skulle kunne gjøres opp ved tildeling av aksjer i Elkjøp Norge AS.

Den formelle aksjekapital ble i 1993 øket til kr 65.091.000, og dertil var det bygget opp et reservefond på kr 49.300.000. Sammenliknet med den kapitalbase man hittil hadde kunnet disponere, var dette en radikal forbedring.

Men behovet for ytterligere kapital tegnet seg klarere enn noen sinne, etter hvert som man innså at fremtidig vekst i det vesentlige måtte baseres på sentraleide stormarkeder, både i Norge og utenfor landets grenser.

Integrasjon i detaljistledet

Kjedens ledende organer hadde fått seg en støkk og en lærepenge i sammenheng med utbruddet av de tre store forhandlerne våren 1988. Den viktigste konklusjon som ble trukket av dette, var at kjeden er nødt til å sikre seg kontroll over strategiske nøkkelforhandlere gjennom eierskap, leieavtaler eller forkjøpsrettsavtaler i tilfelle handleren skulle finne på, eller bli påvirket til, å forlate kjeden. Det var åpenbart behov for et forsvarsverk mot nye og uforutsette rystelser innen forhandlerrekken, noe som i ytterste konsekvens kunne dreie seg om kjedens eksistens.

Styret hadde allerede i møte den 22. oktober fattet beslutning om at handleere som har mottatt ekstraordinær økonomisk kjedehjelp til oppstartning av nye prosjekter, plikter å avgi en erklæring om forkjøpsrett til sentralledet.

Nå ga styret sin tilslutning til en plan om å styrke kjedens posisjon i flere områder av landet gjennom etablering av **nye sentraleide stormarkeder**. I betraktning av den holdning de fleste handlerne tidligere hadde lagt for dagen i spørsmålet om sentraleide butikker, må denne beslutning kunne karakteriseres som ganske oppsiktsvekkende. Det var en innrømmelse av at den frivillige kjede som organisasjonsform ikke er robust nok i et dynamisk marked. I realiteten åpnet man opp for en utvikling hvor sentralledet fikk spille en stadig mer dominerende rolle. Når denne styrebeslutning ikke kan sees bekreftet i noen generalforsamling, må det skyldes en forsømmelse. Det må uten tvil ha sammenheng med den opprømte stemning som rådet etter sjokket av handlerutbruddet i 1988!

Planene om et stormarked i Kristiansand som det første i egen regi, var allerede begynt å ta form. Dette ble Elkjøp Invests første konkrete butikkprosjekt, og selskapet tegnet hele aksjekapitalen på 2.000.000 kroner i det nye stormarked. Dertil stilte selskapet garanti for en kassekreditt på kr 1 million.

I juli inngikk Elkjøp Invest leiekontrakt med Nyborg Senter i Bergen om lokaler til Elkjøp Stormarked Bergen AS, med årlig husleie kr 1.237.280. Kontrakten inneholdt også opsjon på kjøp av lokalene.

Videre engasjerte Elkjøp Invest seg i et saneringsprosjekt på Alstad i Bodø, hvor selskapet tegnet ny aksjekapital med kr 610.000 i Simonsen Elkjøp AS, hvilket utgjorde 50,4%. Selskapet stilte også garanti for stormarkedets kjedekreditt i Nordlandsbanken med kr 4.250.000.

Det neste prosjekt selskapet engasjerte seg i var leiekontrakt for lokaler i Åstasgt. 14 ANS i Hønefoss hvor et nytt stormarked var under prosjektering. Dette var ikke sentralleddets initiativ. Men når de lokale eierne anmodet om støtte og garanti for å få i stand en leiekontrakt, var det naturlig å sikre seg at kontrakten ble knyttet opp til kjeden. Det ble nemlig ansett for å være tilstrekkelig sikring for kjeden at sentralleddet kontrollerte butikkens husleiekontrakt.

Den 28. februar 1989 besluttet styret i AS Elektrokjøp å tilstille Elkjøp Invest AS et lån på kr 300.000 for å kunne kjøpe 51% av aksjene i TV-Jørgen for kr 750.000. De øvrige 49% av aksjene var midlertidig eid av AS Elektrokjøp, men ble den 14. mai 1990 besluttet overført til Elkjøp Invest AS, uten godtgjørelse.

Gjennom årene 1989, 1990 og 1991 ble det i styret i AS Elektrokjøp/Elkjøp Norge AS tatt inn flere korte protokollater om oppkjøp av butikker, uten angivelse av navn. I protokollen fra Elkjøps generalforsamlingen i Trondheim den 5. september 1992, fremgår det imidlertid at kjeden eier 8 stormarkeder, og det tydet på at samtlige disse var lagt inn under Elkjøp Invest AS. Disse oppkjøpene er blitt finansiert ved at Elkjøp Norge AS har tilstillet Elkjøp Invest AS de nødvendige lånebeløp.

Det er ikke ført protokoll over styrevedtak i Elkjøp Invest AS etter den 12. mars 1991, hvilket kan tyde på at protokollen rett og slett er bortkommet. Selskapets saker er i noen grad berørt i moderselskapet, men nærmest sporadisk. Det finnes ikke noe protokollat på selskapet før styret i Elkjøp Norge AS i møte den 26. mai 1993 foreslår ny styresammensetning i Elkjøp Invest AS, uten nærmere detaljer eller begrunnelse.

Det som her er referert, innebærer et tidsskille og en helt ny fase i Elkjøps utvikling. Det betegner en gradvis overgang fra å være sentralledd i en frivillig-/franchise-kjede til også å stå som eier og driver av en ekte **filialkjede**.

Det er videre grunn til å understreke at Elkjøp Norge AS derved var blitt et **konsern** som var i ferd med å forme en helt ny base for eierskap.

I styremøtet i Elkjøp Norge AS den 10. november 1992, ble spørsmålet om videre oppkjøp av detaljistforetak gjenstand for en prinsipiell gjennomdrøfting. Direktør

Bjarmann hadde fremmet forslag om styrets fullmakt til å ferdigforhandle og gjennomføre oppkjøp av Elkjøp Stormarked Oslo AS. Det dreide seg om kjedens flaggskip og største forhandlerforetak, med tilhold i Elkjøps nybygg på Tangerud. Saken var rimelig godt forberedt og bilagt med beregninger over lønnsomhet og finansiering. Da overrasket styrets formann, Lars Himle, med å vende tommelen ned. Han fant det uakseptabelt, ja direkte urimelig, at sentralledet skulle styrke seg ytterligere ved å erverve en så betydelig forhandler, selv om prosjektet var aldri så lønnsomt. Han fikk støtte av to av de tre øvrige handlerrepresentanter i styret, som hevdet at denne transaksjonen ville gjøre kjeden til en reell filialkjede. En slik konstellasjon vill sette sentralledet i en altfor dominant posisjon, og kunne lett komme til å opptre i strid med forhandlerne interesser.

Spørsmålet som kom til å stå sentralt i den videre diskusjon ble hva som egentlig tjener handlerne best; et sterkt eller et svakt sentralledd. For første gang fikk man en prinsippdrøfting av konstellasjonen forhandlermakt kontra aksjonærmakt. For egen del, med støtte av Gunnerud, presiserte jeg at styret burde ha skjerpet fokus på det avgjørende forhold at **lokaleide** butikker skal ha nøyaktig samme betingelser og behandling i den daglige drift som **sentraleide** butikker. Derved blir det åpenbart at jo flere butikker som eies av sentralledet, desto viktigere blir det for sentralledet å sørge for at detaljistene får levelige driftsforhold. Det blir således spørsmål om å finne den optimale balanse mellom en høy grossistmargin, som er interessant for aksjonærene, og en høy detaljistmargin, som er interessant for handlerne. For styret i Elkjøp Norge AS må det være en klar plikt å ivareta helheten i virksomheten. Så må det bli opp til daglig leder å sørge for at forhandlerne får sin rimelige andel av totalmarginen. Problemet vil imidlertid være at etter hvert som konkurransen blir stadig mer nådeløs, vil de små handlerne bli skviset i forhold til de store, som kan komme ut med en driftskostnad helt ned mot 12-13%.

Styrets konklusjon ble omsider klar, da Bjarmann ble gitt fullmakt til å overta kjedens flaggskip innenfor en forhandlingsramme på 50 millioner for 90% av aksjene.

Ikke i noe annet styremøte har man til de grader balansert på knivseggen, i bevisstheten om at styret stod overfor en skjebnebeslutning. Bjarmann hadde nemlig satt sin stilling i Elkjøp på spill, og et avslag fra styrets flertall ville ha medført en intern krise. De tre styremedlemmer som selv var forhandlere, kunne ha veltet lasset. Men de ble heldigvis overbevist om at transaksjonen var fornuftig.

Det ble senere besluttet å utarbeide mer presise retningslinjer for videre oppkjøp i Norge. Disse ble drøftet og vedtatt i styremøte den 3. mars 1993. Det ble her knesatt et mål for kjeden om å sikre seg en markedsandel på 30 til 40% i samtlige regioner. Ligger Elkjøps andel lavere, skal det være fritt frem for ledelsen å iverksette etablering av sentraleide butikker.

På det tidspunkt da denne diskusjonen fant sted, hadde kjeden eierkontroll med en butikkrekke som utgjorde drøyt 50% av kjedens totale omsetning. Med andre ord solgte de 15 sentraleide butikker (filialene) mer enn rekken av de drøyt 60 lokaleide handlerne som drev på franchise-basis. De videre oppkjøp og nyetableringer i tiden som fulgte, bidro til ytterligere å forsterke filialenes vekt, slik at filialer/datterselskaper eiet av Elkjøp Norge AS kom til å utgjøre mellom 60 og 70% av Elkjøps detaljomsetning i Norge.

Det er ikke protokollert hvilke øvrige transaksjoner som ble gjennomført i regi av Elkjøp Invest AS i 1993 eller 1994. I konsernregnskapet for 1994 er imidlertid selskapet blitt borte. Det kan bare bety at Elkjøp Invest AS er innfusjonert i Elkjøp Norge AS, med den følge at samtlige 15 sentraleide butikkforetak har fått Elkjøp Norge AS som nytt moderselskap.

Etableringer, oppkjøp og utvidelser i Norge i regi av Elkjøp Invest AS og senere av Elkjøp Norge AS fortsatte, og man kan tidfeste transaksjoner og tiltak i følgende oppstilling:

Foretak	Utsalg	Form	Tidspunkt
Elkjøp Stormarked AS, Kristiansand	1	Nyetablering	15.02.88
Elkjøp Stormarked AS, Bodø	1	Kjøpt 51% senere 100%	30.06.88
Elkjøp Stormarked AS, Porsgrunn/Skien	2	Oppkjøp, via Hermansen	15.02.89
Elkjøp Jæren AS, Forus	4	Oppkjøp og fusjon	14.03.89
Elkjøp Stormarked Fredrikstad AS, Rolfsøy	1	Oppkjøp og omorg.	15.04.89
Elkjøp Stormarked AS, Arendal	1	Oppkjøp	30.10.89
Elkjøp Stormarked Moa AS, Ålesund	1	Etablering	15.05.91
Elkjøp Stormarked AS, Hamar	1	Oppkjøp	12.06.91
Aktuell-kjeden	?	Oppkjøp	08.01.92
Elkjøp Stormarked Oslo AS,	3	Oppkjøp	30.11.92
Elkjøp Stormarked AS, Ålesund	1	Oppkjøp og fusjon	04.01.93
Elkjøp Stormarked AS, Tromsø	1	Oppkjøp	01.11.93
Elkjøp Stormarked Trondheim AS, Tiller	2	Oppkjøp	14.11.94
Elkjøp Stormarked AS, Gjøvik	1	Oppkjøp	01.01.95
Elkjøp Stormarked Lillehammer AS	1	Nyetablering	21.11.95
Elkjøp Stormarked AS, Vinterbro	1	Nyetablering	05.03.96
Lefdal Elektromarked AS, Sandvika	1	Oppkjøp	21.10.96
Lefdal Elektromarked AS, Lørenskog	2	Oppkjøp	21.10.96
Lefdal Elektromarked AS, Trondheim	1	Oppkjøp	21.10.96
Elkjøp Stormarked Kongsvinger AS	1	Oppkjøp	00.00.97
Perrongen Stormarked AS, Egersund	1	Oppkjøp	00.00.98
Elkjøp Stormarked Larvik AS	1	Oppkjøp	00.00.98
Elkjøp Stormarked Molde AS	1	Oppkjøp	00.00.99
Elkjøp Buskerud Storsenter AS, Krokst.elv	1	Oppkjøp	00.00.99
Sandefjord Stormarked AS	1	Oppkjøp	00.00.99

Etter oppkjøpet av Elkjøp Stormarked Oslo AS, ble Øivind Tidemandsen, den tidligere leder av virksomheten, ansatt i Elkjøp Norge AS som divisjonssjef for detaljistvirksomheten.

Samtlige sentraleide butikkforetak ble organisert i form av aksjeselskap og drev sin virksomhet i leide lokaler. Styret i disse selskapene ble rekruttert internt, i den første tiden slik at administrerende direktør var leder, sammen med økonomisjef og controller som styremedlemmer. Senere, ettersom antallet vokste, ble det et mer variert utvalg som tok sete i styrene.

Tangerud-prosjektet

Under styrets behandling av to alternative byggeprosjekt den 28. februar, ble det besluttet å utrede både Rommen og Tangerud nærmere. Under denne prosessen kom Tangerud ut som det beste. Til styremøtet den 8. april forelå skisser, modell, byggebeskrivelse og pristilbud fra Gunnar M. Backe på nytt hovedsete for Elkjøp på Tangerud Øst, like over bygrensen mot Lørenskog.

Styret gjennomgikk materialet og drøftet prosjektet på bakgrunn av administrasjonens økonomiske modeller/budsjetter for 1991 med 12 sett ulike varianter for driftsutvikling. Styret fant lokalisering, størrelse og utforming av bygget meget fordelaktig. Det ble besluttet å inngå en intensjonsavtale med entreprenøren om videreutvikling av prosjektet, med sikte på byggestart høsten 1989. Det ble lagt inn som en forutsetning at Elkjøp Stormarked Oslo sa seg villig til å gå inn som leietaker av et butikkareal på ca. 3.000 kvadratmeter.

I nytt styremøte den 25. mai trakk man opp perspektivene for Norden som totalmarked med en effektiv logistikk-løsning ut fra det prosjekterte nybygg. Det ble videre lagt frem skisse for tomt kjøp, samt detaljerte tegninger av de ulike etasjer i bygget. Det ble arbeidet ut fra den forutsetning at Elkjøp skulle utnytte ca. 74% av bygningsarealet, mens øvrige interessenter skulle stå for resten. På dette grunnlag var Elkjøps andel av byggekostnadene beregnet til kr 104.403.000, med et tillegg på 3 millioner kroner for innredning av kontorlokalene.

Nærmere beregning av driftsprognosene ble også fremlagt. Disse tydet på at driftsoverskuddet for 1991 vil kunne ligge mellom ytterpunktene 2,2 og 6,0 millioner kroner.

Styret ga administrasjonen fullmakt til å inngå bindende kontrakt når det kunne fremlegges en holdbar finansieringsplan for anlegget. Det ble videre besluttet å engasjere meg til å følge opp fremdriften av byggearbeidet som Elkjøps representant. Endelig ble det besluttet å innhente regnskap og øvrige opplysninger om entreprenørens økonomiske status.

Det skulle vise seg at det ikke var helt enkelt å få fullfinansiert bygget på det foreslåtte grunnlag. DnC ga uttrykk for at planene var basert på et unødig stort arealbehov og foreslo justeringer. Etter lange forhandlinger kom partene frem til at Elkjøps andel av hele bygget skulle utgjøre 55,95% i stedet for de 74% som åpningsforslaget gikk ut på. Kostnadsrammen for en slik andel av bygget var beregnet til 80 millioner kroner, hvilket DnC sa seg villig til å finansiere.

Administrasjonen var av den oppfatning at en slik arealramme ikke var dekkende for organisasjonens fremtidige behov. Det ble innledet drøftinger med andre interessenter i bygget. Det førte til at bygget ble seksjonert ut på flere parter enn opprinnelig antatt, deriblant gikk entreprenøren selv inn og overtok finansieringen av 6.095 kvadratmeter i 2. etasje. Det skjedde via opprettelsen av Tangerud Øst ANS II. Elkjøp Invest AS inngikk så en leiekontrakt med 10 års løpetid for hele ANS II. Planen var å bruke halvparten for utleie til Elkjøp Stormarked Oslo, og andre halvpart for utleie til en butikk i en annen bransje. Den endelige løsning ble at Elkjøp fikk hele 1. etasje, hele 2. etasje samt nordre halvpart av 4. og 5. etasje, til sammen en total gulvflate på 21.392 kvadratmeter, hvilket tilsvarte 74,2% av hele bygget.

Søknad om etableringssamtykke ble utformet og sendt i begynnelsen av juli måned. Endelig finansieringstilsagn fra DnC forelå den 14. juli.

Forhandlingene om selve totalentreprisen med Gunnar M. Backe tok lang tid, og det ble ansett nødvendig å bringe inn faglig hjelp fra rådgivende ingeniør Kjell Nilsen vedrørende utformingen. Likeledes var advokat Naas med på en rekke drøftinger og tilpasninger. En rekke punkter måtte justeres og tilleggsklausuler ble brakt inn i teksten. Kontrakten ble endelig undertegnet i november med en formell eierandel til Elkjøp på 55,95%. Byggets ferdigstillelse ble satt til 1. februar 1991.

Byggetomten bestod i det vesentlige av et hull i fjellet etter et gammelt steinbrudd/pukkverk. Arkitekt Lars Thoen i Astrup & Hellern AS utformet et terrassert bygg som på en måte skulle fylle igjen hullet i terrenget. Dette ga en bygningskropp med stort volum. Totalt ble bygget på 31.480 kvadratmeter, fordelt på fem etasjer. Grunnflaten er størst med ca. 11.000 kvadratmeter. Så avtrappes flateinnholdet i etasjene over. Øverst ligger to kontoretasjer, mens lager- og butikklokaler befinner seg i de tre nederste etasjer.

Ytterveggene er bygget opp av store stålkassetter, bindingsverk i tre, isolasjon og gipsplater. De skråstilte hjørnene av bygget har fasader i glass og metall. Et eksponert trappetårn samt baldakiner markerer inngangspartiet. Innerveggene er utført i bindingsverk med gipsplater, og isolasjon der det er krav om lyd eller temperatur.

Grunnarbeidene kom i gang utpå høsten, og selve byggearbeidene startet i oktober. Derpå fulgte en lang rekke forhandlingsmøter med underleverandører av



Elkjøps nye hovedbase på Tangerud under bygging.



Det meste av lageretasjen er skjult under bakken.



Lastefronten gir plass til 6 vogntog.



Kontoretasje før innredning.



Orienteringstavle for besøkende.

utstyr for fastlegging av tekniske løsninger på diverse felter. Det gjaldt låsesystemer og adgangskontroll, sikkerhetsutstyr, calling og internkommunikasjon, porter og lastebrygger, sprinkleranlegg, belysning og oppvarming, sentralbordsystem, datanettverk etc. Som ansvarlig kontaktmann måtte jeg trekke store veksler på flere av selskapets nøkkelfolk. I særklasse stod lagersjef Håkon Kristiansen som hadde den beste innsikt i alle driftsfunksjoner innen logistikkfunksjonen.

Utover våren og sommeren 1990 ble det hyppige byggemøter på anlegget med deltakelse av alle berørte parter, gjerne et par møter pr. uke. Det ble utallige befaringer og avklaring av detaljer som ikke var beskrevet på tegninger eller spesifikasjoner. Selv rapporterte jeg regelmessig til styret om fremdrift og kostnadsberegninger i forhold til plan.

Underveis arbeidet direktør Bjarmann aktivt med utnyttelse av lokalene i 2. etasje. Her var det spørsmål både om offentlig godkjenning og om å finne en egnet leietaker innen en bransje som passer til helheten.

Fremdriften av byggarbeidene gikk bedre enn forventet, hvilket førte til at ferdigbefaring av 1. etasje kunne foretas allerede 14. desember. Bygget stod klart til innflytting den 2. januar 1991, selv om en del mindre arbeider, særlig utendørs, enda gjenstod.

Totalt kom bygget ut med en kostnadssum på ca. 115 millioner kroner eks. tomtekostnader, finanskostnader og mva. Dette i følge opplysninger fra prosjektleder Kjell Hansen i AS Ing. Gunnar M. Backe som førte opp bygget i totalentreprise.

I styremøte 13. november 1990 fremla jeg ajourført kostnadsoversikt over Elkjøps andel av byggeprosjektet. Inkludert vedtatte tilleggsinvesteringer beløp totalkostnadene seg til kr 84.405.086. Totalkostnadene lå innenfor de etablerte rammer. Det ferdige bygget inkludert tomteomkostninger og byggelånsrenter kom ut på kr 5.179,- pr. kvadratmeter.

I samme styremøte ble leiekontrakten for ANS II overført fra Elkjøp Invest AS til Elkjøp Norge AS. Samtidig ble direktør Bjarmann gitt fullmakt til å kjøpe ANS II for inntil 36 millioner kroner. Det ble likeledes, under gitte forutsetninger, besluttet å skille ut 2.888 kvadratmeter som var Elkjøp Norges andel av 2. etasje, og å selge denne delen til ANS II. Hele 1. etasje ble senere lagt inn i det nyopprettede ANS III, fortsatt eid av Elkjøp Norge AS.

Salg av Alnabru-anlegget

Da styret i september 1989 ga direktør Bjarmann fullmakt til å avhende Alnabru-anlegget tok man sikte på å oppnå en pris i området rundt 30 millioner kroner. Salgsannonseringen ga imidlertid liten respons, og Bjarmann hadde hendene

fulle. Han valgte derfor å overlate oppdraget til meg, på samme basis som byggelederoppdraget på Luhrtoppen.

Eiendomsmarkedet hadde utviklet seg negativt i denne tiden. Jeg fant det følgelig nødvendig å engasjere professionell hjelp og inngikk med styrets bifall avtale med eiendomsmekler Erlend Morud som brakte nye interessenter inn i bildet. Budene var lave, men Frelsesarmeen som hadde sin Fretex-virksomhet i nærheten ble svært interessert i eiendommen. Prisforhandlingene endte opp med en avtale for hele eiendommen samlet på 23 millioner, hvorav 25% ble betalt kontant ved kontraktsinngåelsen. Restbeløpet ble gjort opp ved overtakelsen som ble satt til 1. mars 1991.

Styrets sluttbehandling i august 1990 konkluderte med å si seg meget tilfreds med transaksjonen som ga en nettogevinst på 6,8 millioner kroner med utgangspunkt i bokført verdi.

Overtakelse av Aktuell

Aktuell Elektriske var oppstått som en av de tidlige rabattbutikkene i Oslo, og var i lange perioder elektrobransjens «enfant terrible». Eierne av virksomheten var John Bryhn, en uberegnelig og særdeles lite seriøs einstøing som ofte spilte dummere enn han egentlig var. Han kunne ty til ganske sjofle knep for å fremme sine interesser, og fremstod ofte i avisene som humanist og forbrukernes sanne venn. Hans metoder hadde skaffet ham en betydelig omsetning i Oslo og spesielt i Drammen hvor han hadde sitt hovedkvarter. Hva som var ganske udiskutabelt var at han var en vanskelig og ubehagelig konkurrent for alle som drev i bransjen.

I 1990 ble det enkelt å konstatere at Aktuell-konsernet ikke gikk så bra lenger. John Bryhn var begynt å trekke på årene, hadde vel ikke lenger den nødvendige kraft til å fortsette løpet. Flere aktører i bransjen hadde vist interesse for å kjøpe opp virksomheten, men Bryhn bare fnyste av den slags tanker. Men av en eller annen grunn var han kommet på talefot med direktør Bjarmann. Ja, han hadde uttalt at dette var hans livsverk som han ikke hadde tenkt å selge, men kunne godt tenke seg å gi det bort til en bra mann som Bjarmann. Dog slett ikke til Elkjøp. Han hadde aldri likt Elkjøp. Han likte heller ikke siviløkonomer. Grunnen til at han selv hadde gjort det så bra, var at han aldri hadde hatt noen siviløkonomer i sin tjeneste.

Styret i Elkjøp Norge AS drøftet perspektivene om Aktuell første gang i sitt møte den 10. september 1991, da på basis av en omfattende orientering fra direktør Bjarmann. Nå var det ikke lenger snakk om noen gave, men om en transaksjon på høyt nivå basert på et tilbud fra Bryhn den 26. august. Og etter en løs ventilering med Gunnerud og meg hadde Bjarmann gjort seg opp noen tanker om hvordan han kunne tenke seg å gå videre.

Det hersket en viss skepsis i styret, og de videre drøftinger ble gjennomført uten at Bjarmann var til stede. Man kom omsider frem til en skisse som forutsatte en formell avtale mellom Bjarmann og Elkjøp Norge AS, hvor selskapets advokat ble trukket inn. På dette grunnlag ble så saken forskjøvet til neste styremøte.

Saken kom opp til ny behandling den 24. september. I mellomtiden var det blitt utformet og undertegnet en intensjonsavtale mellom Bjarmann/Elkjøp Norge og John Bryhn. Advokat Naas kom til stede, og Bjarmann trakk seg ut av styrerommet mens drøftingene pågikk. Med advokatens hjelp kom styret frem til en endelig avtale med Thor Bjarmann.

Neste styrebehandling fant sted 12. november, hvor det ble fremlagt en strategiplan for overtakelsen. Da var DnB brakt inn i forhandlingene, og man forsøkte å fastlegge prinsippene for varelagervurdering. Styret godkjente vurderingsprinsippene. Videre forelå avtale om overdragelse av aksjene i Frigo Invest AS, moderselskapet i Aktuell-konsernet. Ikrafttreden av denne stilles i bero inntil de fire vedleggene avtalen bygger på er lagt frem, sammen med overtakelsesbalanse. Neste behandling fant sted den 14. november, hvor det forelå rapport fra revisor Hasner og revisor Melhus. Det forelå også revidert utkast til overtakelsesavtale mellom partene. Styret ga fullmakt til videre fremdrift, men presiserte forbeholdene fra møtet den 12. november.

Den 25. november skulle styret ta stilling til avtale av 15. november vedrørende overtakelse av aksjene i Frigo Finans AS. Etter en totalvurdering av tilknyttet informasjon fant styret ikke å kunne godkjenne avtalen. Det var særlig forholdet til banken som var utslagsgivende. Partene hadde nemlig samme bankforbindelse.

Neste gang styret tok fatt på saken var den 10. desember. Her ble fremlagt forslag fra Elkjøp Norge AS til DnB om overtakelse av deler av virksomheten. Omstendighetene tydet nemlig på at banken ville komme til å foreta en realisering av Aktuell i nær fremtid. Da burde Elkjøp være en nærliggende og aktuell samtalepartner.

Til styremøte i Elkjøp Norge AS den 8. januar 1992 fikk man seg forelagt nytt utkast til avtale om overtakelse av aksjene i Frigo Invest AS med datterselskaper. Avtalen ble godtatt av styret. Summen for overtakelse av aksjene var satt til 20 millioner kroner, basert på takst av selskapets eiendommer. Styret ga sin tilslutning til transaksjonen. Det ble protokollert at Aktuell-navnet skulle overtas sammen med varelageret og eies av Elkjøp Norge AS.

Det dreide seg om et ganske uoversiktlig kompleks av selskaper, delvis med krysseie og litt ulogiske innbyrdes relasjoner. Straks etter overdragelsen ble det nødvendig å skifte styremedlemmer i samtlige selskaper, slik at man ikke opererte på andres ansvar. Jeg ble bedt om å gå inn i styret i 9 selskaper sammen med

økonomisjef og andre fra konsernet. I løpet av 8-10 uker, etter hvert som man fikk innsikt og oversikt i materien, ble 6 selskaper innlevert til Skifteretten som konkursboer. Dette utløste en del avisskriverier, men det ble ansett som uproblematisk ettersom ingen var i særlig tvil om årsaken til elendigheten. Det kunne imidlertid bli problematisk for styremedlemmene i relasjon til karantenebestemmelsene i Brønnøysund.

Det som var tilbake var Frigo Finans AS, Frigo Eiendomsselskap AS og Aktuell Norge AS. Det ble satt i gang realisasjon av samtlige eiendommer i eiendomsselskapet. Det tok imidlertid drøyt to år før denne jobben var fullført slik at også dette selskapet kunne slettes. På samme tidspunkt var også hovedselskapet Frigo Finans AS blitt overflødig og kunne likvideres. Det økonomiske resultatet av disse transaksjonene synes det i dag vanskelig å finne et eksakt uttrykk for, men det ble i alle fall ikke noe større tap. Egentlig var det vel så viktig å bli kvitt Aktuell som konkurrent som det var å kunne få tak i virksomhetens ressurser.

Direktør Bjarmanns planer gikk ut på å benytte navnet Aktuell Norge AS i utbyggingen av en ny kjede. Det ble nedsatt en prosjektgruppe som startet med å foreta sortimentsvurdering og etableringsstrategi. Gruppen skulle være ferdig med sitt arbeid og legge frem planer samt budsjett og investeringsrammer i løpet av mai måned 1993.

De konkrete planer for Aktuell-kjeden ble fremlagt av divisjonssjef Øivind Tidemandsen i styremøte den 23. august 1993: Butikkene skulle fremstå med en endret produktmix, hvor store hvitevarer falt ut. Dermed stod man tilbake med småapparater, tradisjonelle brunevarer, data, telematikk og foto. Man tok primært sikte på etablering i attraktive kjøpesentra. Stovner i Oslo kom først, deretter Skien og Porsgrunn. Man siktet på etablering av ca. 40 butikker innen en to-års horisont. Det var tale om sentraleide butikker i de større byer og kanskje franchise-enheter i mindre byer og landdistrikter.

All den tid investeringsbehovet for det nye konseptet lå innfor det budsjett som allerede var vedtatt for 1993, fant styret å kunne gi sin tilslutning til planene for den videre kjedeutbyggingen.

Det ble langt mellom nyhetene om Aktuell etter dette, og styret etterlyste en analyse av situasjonen. Den ble avgitt i møtet den 16. august 1994 og var ganske dystre. Resultatutviklingen hittil var ikke tilfredsstillende av flere grunner: Restruktureringen ved etableringer og avvikling av flere butikker hadde medført store kostnader som var belastet regnskapet i perioden. Bruttofortjenesten viste betydelig svikt grunnet store prisavslag, omprofilering, nedleggelser, aggressiv prising innen data, og direkte dårlig salgsstyring i enkelte butikker. Det var foretatt omfattende personalutskifting med ny opplæring. Perspektivene for høsten så noe lysere ut, og styret ble lovet budsjettall for resten av året, samt nye prognoser.

ser. Selv om resultatene fortsatt var svake, valgte styret å tro på at dette ville gå seg til, og at man burde kunne håpe på positive tall i 1995. Ved årets slutt viste det seg at driftsresultatet for året kom ut på minus 6,8 millioner kroner. Til tross for et positivt bidrag i grossistleddet, og selv om det var 3,7 millioner bedre enn foregående år, var dette et skuffende resultat.

Ettersom man stadig opplevde motbakke i Aktuellkjeden begynte man å lete etter nye konsepter og produkter. Stikkordet var multimedia-produkter. Utpå vårparten førte dette til samtaler med Narvesen AS som hadde tilsvarende problemer med sin elektronikkjede under navnet Ram & Rom. Det ledet til utvikling av konkrete planer om en sammenslåing til én kjede under navn «Nye Aktuell» ved å benytte det beste fra de to leire. Her skulle Narvesen AS eie 51%, mens Elkjøp Norge AS fikk 49%. Det ble nedlagt mye arbeid fra begge sider i konseptutforming og planarbeid basert på 17 butikker. Forberedelsene hadde ferdigfrist til 24. juni 1996. Det hele så lovende ut og manglet kun styrets godkjenning i Narvesen AS. Direktør Harald Tyrdal i Narvesen, som selv var begeistret for prosjektet, fikk seg imidlertid en kalddusch, i det hans styre valgte å takke nei til samarbeidet.

For prosjektgruppen ble det å starte konseptutforming og planlegging på nytt. To muligheter var gitt: Enten total nedleggelse av Aktuell-prosjektet, eller utforming av et nytt konsept i egen regi. Videre drift av dagens konsept var definitivt ikke realistisk.

Man kom frem til at nedleggelse av igangværende opplegg ville koste 26,8 millioner kroner. Dertil kommer et bortfall av engrosmarginer på ca. 11 millioner kroner. Dette siste talte sterkt mot nedleggelse.

Administrasjonen hadde sterk tro på at multimedia-ideen var liv laga hvis man fant frem til riktig tilpasning. En omprofilering av de 9 butikkene i Oslo og omegn synes mest realistisk. Et navn som Elkjøp MultiMedia burde kunne gi plusseffekt i markedsføringen. Dessuten ville innføring av ElGuide butikkdatasystem (som i Elkjøp) kunne effektivisere driften ytterligere. De 8 øvrige Aktuellbutikkene ble foreslått nedlagt, hvilket var kostnadsberegnet til ca. 9 millioner kroner. Prosjektgruppens beregninger og konseptdetaljer var beskrevet i en rekke underbilag og fremlagt til behandling i styret i august 1996.

De fremlagte forslag fikk en heller kjølig mottakelse i styret, og saken ble sendt tilbake med vesentlige merknader for videre bearbeiding.

Den endelige løsningen som ble startet opp senhøstes 1996 fikk navnet «**Cyberia**», beregnet for de kresne forbrukere innenfor dataspill, programvare, mobiltelefoni og hjemmeunderholdning. Konseptet egnet seg også for innpass i de større stormarkeder som en shop-in-shop variant. Det ble kun 7 butikker som

kom i gang før man måtte trekke den konklusjon at konseptet ikke fristet til videre utbygging. Underskuddene på driften lot seg ikke stanse, og man gikk inn for en stille avvikling.

Utpå nyåret 1997 sendte direktør Bjarmann ut en pressemelding hvor driften i 1996 ble kommentert. Det fremgår her at realisasjonstapet på Aktuell's varelager beløp seg til 8 millioner kroner. Videre ble driften av Aktuell-butikkene karakterisert som et løpende mareritt gjennom hele året. Samlet tapte konsernet ca. 40 millioner kroner på Aktuell bare i 1996. Da kunne det være en trøst at den tradisjonelle driften i Norge viste tilfredsstillende resultater. Konsernets samlede omsetning kom ut på 2.655 millioner kroner, mens resultat før skatt ble 60 millioner kroner, mot 103,2 millioner året før.

Cyberia-konseptet ble ført videre gjennom 1997 og 1998 med motvillig innsats og meget motbakke. Etter fremleggelse av årsberetningen for 1998 skrev Dagens Næringsliv den 5. mai 1999: «Elkjøp krasjlandet i Cyberspace». Man kunne berette om at Elkjøp hadde besluttet å nedlegge kjeden dagen før som følge av et underskudd i 1. kvartal på 4,8 millioner kroner. Selve avviklingen var beregnet å koste ytterligere 10,2 millioner kroner.

Det var bare å fastslå at det eneste positive i situasjonen var at man var ferdig med Aktuell på det norske markedet for godt, både som konkurrent og som parallellkjede i eget eie.

Børsnotering

Det var relativt enkelt å konstatere at det kapitalbehov som meldte seg straks man begynte å sysle med planer om etablering utenlands, ikke lot seg dekke innenfor kretsen av dagens aksjonærer. Den adekvate og idelle løsning var adgang til en ubegrenset investorkrets via børsen. Men en slik løsning forutsatte «rene» vedtekter, hvilket betyr at det ikke legges bånd på aksjonæren i form av forkjøpsrett ved salg. Bestemmelsen om maksimal stemmevekt på 9% i generalforsamling ble ansett som mindre problematisk.

Direktør Bjarmann foretok en del følere og fremstøt overfor handlerne i den hensikt å forberede saken i forkant av en generalforsamling. Det førte ikke frem. Han støtte nemlig på en inngrodd motstand mot det å gi slipp på kontrollen med selskapets eierforhold.

Saken ble drøftet på styreplan, og man konkluderte med at problemet lå på det psykiske plan og måtte håndteres med den største kløkt. Bjarmann foreslo å bringe meg inn i bildet, ut fra det resonnement at jeg gjennom 30 år hadde opparbeidet meg en grunnfestet tillit på forhandlerhold. Det ble følgelig lagt opp til en landsomfattende turné hvor jeg og Bjarmann i første del av august samlet for-

handlerne til gruppemøter på 8 steder rundt om i landet. På disse møtene ble det beskrevet i klartekst hva vedtektsendringene bestod i og hvilke konsekvenser det ville ha for kjedens utvikling om de ble gjennomført. Vi forsøkte å beskrive hvilken handlingsfrihet det ville gi den enkelte handler å sitte med aksjer som takket være børsnotering ville bli mangedoblet i verdi. Det kunne lette finansiering av driften ved salg av deler av porteføljen. Og handlerens rolle i en sterk kjede som hadde Skandinavia som sitt marked burde innebære interessante driftsmessige perspektiver. Det utspant seg mange interessante diskusjoner, og deltakerne fikk besvart alle sine spørsmål. Opplegget munnet ut i en stillingtagen til styrets forslag med skriftlig tilsagn før generalforsamling som var fastlagt til 5. september 1993, i Bergen.

Oppslutningen om styrets linje ble overveldende. De fremmøtte aksjonærer representerte 38.308 aksjer, noe som tilsvarte 88,3%.

Først ble det besluttet å splitte aksjene slik at en aksje pålydende kr 1.000,- ble til 20 aksjer à kr 50,-. Opphevelsen av vedtektenes § 8 ble vedtatt med 91,7% stemmevekt av de representerte aksjene. Det ble videre besluttet at selskapets aksjer skulle noteres i Verdipapirsentralen, slik at de konkrete aksjebrevene skulle innleveres og makuleres. Endelig ble det vedtatt å søke notering av selskapets aksjer på hovedlisten på Oslo Børs.

Beslutningen fattet på generalforsamlingen i Bergen den 4. september 1993 hvor forkjøpsretten til aksjene ble tatt ut av vedtektene, representerer en skjellsettende begivenhet for konsernets videre utvikling.

En ny æra var begynt. Det ble straks utarbeidet et «insidereglement» for å unngå at personer som hadde innsikt i den pågående børsintroduksjon skulle komme i skade for å handle aksjer som insider. Fondsfinans AS var blitt engasjert til å utarbeide prospekt med sikte på en offentlig emisjon av aksjekapital på 65 millioner kroner, samt børsintroduksjonen. Denne forelå ferdig den 5. oktober 1993. Tegningskursen var satt til kr 150,- pr. aksje. Emisjonen ble meget vellykket, idet det ble tegnet hele 224 millioner, en overtegning på 159%. Etter tegningsavslutning var antall aksjonærer kommet opp i over 600, mens kravet til børsnotering var 500 aksjonærer i selskapet.

Ved den åpne tegningen i 1993 gikk Norsk Vekst AS inn og tegnet 126.700 aksjer, tilsvarende ca. 19 millioner kroner. Det gjorde dem til Elkjøps største aksjonær og var betinget av at direktør Øivind Aasbø fikk plass i styret.

Melding om at Elkjøp var opptatt til notering på hovedlisten på Oslo børs ble mottatt den 13. desember. Første noteringsdag var satt til 15. desember 1993. Fra samme dato ble konsernets hovedselskap hetende Elkjøp Norge ASA. Senere, i 1995 ble navnet endret til Elkjøp ASA.

Aksjen ble meget godt mottatt av børsen og begynte straks å stige i kurs. I løpet av de første tre måneder steg kursen med ca. 150%. Senere ble det berg- og dalbane i takt med bransjens markedsutvikling og selskapets resultater. Fra pålydende kr 50,- pr. aksje besluttet styret å splitte aksjen, først til pålydende kr 10,- i mai 1994, så til kr 2,- i april 1999.

Elkjøp var en frodig nykommer på Oslo Børs. I utgangspunktet var en ganske stor andel av aksjene eiet av kjedens forhandlere etter den store satsingen på generalforsamlingen i Trondheim i 1992. Men det kom inn en rekke nye aksjonærer i den åpne tegningen like før aksjen ble børsnotert; noen store, og ganske mange små. Etter hvert ble det interessant å følge med i hva slags personer og institusjoner som valgte å satse på aksjen.

I 1993 var det kun norske aksjonærer på listen. Men så besluttet selskapet utpå våren 1994 å arrangere en markedsdag i London, hvor økonomisjef sammen med informasjonssjef deltok, for å stimulere interessen for aksjen på det internasjonale marked. Kanskje det var forklaringen på at en rekke internasjonale finansinstitusjoner kom inn som betydelige aksjonærer i 1994 og 1995.

Listen over selskapet 20 største aksjonærer ved utgangen av 1995 så slik ut:

Aksjonær	Antall aksjer	Eierandel
Telenor AS	824 450	11,51 %
Solstrålen AS	754 000	8,01 «
Trymo AS	359 695	5,02 «
Norsk Vekst AS	250 000	3,49 «
Chase Manhattan Bank	247 309	3,45 «
Vital Forsikring ASA	245 302	3,42 «
Kommunal Landspensjonskasse	233 838	3,25 «
Bjarmann, Thor Ståle	220 900	3,08 «
State Street Bank	216 000	3,01 «
Morgan Stanley	199 840	2,79 «
Øivind Tidemandsen	164 605	2,29 «
Aksjefondet Avanse Kapital	100 400	1,40 «
Watz, Erik	88 990	1,24 «
Fjetland, Trygve	84 040	1,17 «
Aksjefondet Avanse	83 000	1,15 «
Gjensidige Forsikring	92 700	1,14 «
Lar Ing Holding AS	78 500	1,09 «
Skandinaviska Enskilda Banken	72 500	1,07 «
Citybank N.A	72 000	1,01 «
Den norske Banks pensjonskasse	69 900	0,97 «

Kursen på Elkjøp-aksjen utviste spennende bevegelser underveis, med et par dramatiske tilbakefall. Men den underliggende trend var hele tiden stigende, og de aller fleste hentet interessante gevinster på aksjen i løpet av den perioden den var aktuell. Kursen toppet seg ved tilbudet fra Dixon Group i 1999 som lød på kr 160 pr. aksje.

Operasjon Sverige

Helt fra kjedens etablering i 1962 hadde vi drevet målrettede tiltak for å utvikle og forbedre mønsteret for omsetning av elektriske forbruksartikler. Vi forsøkte å håndtere denne funksjonen på en måte som var litt annerledes enn konkurrentene i bransjen. Helt bevisst var vi langsomt i ferd med å utvikle et eget konsept for detaljhandelsfunksjonen innen elektrobransjen, og ideen var hele tiden å bli mer rasjonell enn de øvrige aktører i bransjen. I denne sammenheng tok vi mål av oss til å dekke alle funksjoner som kreves for å formidle vareomsetningen mellom produsent og den endelige forbruker ved eliminering av mulige omveier og mellomledd. Konseptet bygger på rasjonelle detaljistforetak med markert fellespreg i et integrert samspill med logistikkfunksjonen i et koordinerende sentrallledd.

Etter hvert som vi kunne konstatere at konseptet fungerte på landsbasis, fortonet det seg stadig mer fristende å forsøke å utnytte konseptet også utenfor Norges grenser. Eksport av et kjedekonsept var noe nytt i nordisk sammenheng, og det var ingen selvfølge at et system som fungerer bra i Norge også ville gjøre det i et naboland.

Etter at ideen hadde fått modnet seg innen styre og administrasjon, kom vi frem til at for å lykkes utenlands måtte man oppfylle visse grunnleggende kriterier. Disse bestod i å ha:

- Et produkt/merkebegrep som passer markedet.
- Inngående kjennskap til det påtenkte markedet.
- Erfaringer fra et solid hjemmemarked.
- Økonomiske ressurser for ekspansjon.
- Velfungerende logistikk-løsning.
- Administrativ kapasitet.
- Alliansepartnere.

Det ble tidlig klart at det marked vi i første omgang burde sikte mot, var Sverige. Både geografisk nærhet og parallellitet i levesett og kultur pekte i den retning.

Produktet forelå i form av et driftskonsept som var rimelig gjennomtestet og som ledelsen trodde på. Men navnet var ikke helt greit, idet både Danmark og Sverige fra før hadde virksomheter som benyttet Elkjøp innen bransjen. Her måtte det tenkes nytt.

Kjennskapet til markedet var overfladisk og mangelfull, så her var det en jobb å gjøre.

Erfaringer fra et solid hjemmemarked hadde vi i høy grad, ettersom vi hadde oppnådd en markedsandel på omkring 30% i Norge.

Økonomiske ressurser anså vi å være tilgjengelige i form av emisjoner via Børsen. Logistikken var også på plass så langt man kunne regne med kapasitetsrammene knyttet til Tangerud.

Administrativ kapasitet betyr opptrenet personell i rollen som butikkledere og prosjektledere. Her hadde vi noe å gå på, og noe kunne utlånes midlertidig fra norske butikker.

Men alliansepartnere fantes ikke, så her måtte det gjøres en skikkelig jobb før vi var klar.

Styret hadde vært innom eksportproblematikken mange ganger i løpet av det siste året. Nå ble saken brakt opp som konkret prosjekt, og i møte den 23. august 1993 ble det gitt grønt lys for «Operasjon Sverige». Men på dette tidspunkt hadde de praktiske forberedelser til felttoget vært i gang i mange måneder. Kort tid etterpå ble det nedsatt en prosjektgruppe, og man begynte å utforme en strategi for prosjektet. Dette var ikke noe man kunne ta lett på. Fra dag én innså vi at det var forberedelsene som ville avgjøre utfallet av prosjektet. Alle var innstilt på at hjemmeleksen måtte gjøres så systematisk og så grundig som det stod i menneskelig makt.

Hjemmeleksen ble definert å bestå i følgende hovedtrinn:

- Kartlegging av markedet, produkter, priser og handlingsmønster.
- Kartlegging av dagens aktører/konkurrentene.
- Innsikt i det svenske arbeidsmarked, lønnsforhold og jus.
- Logistikk, grenseproblematikk og geografiske avstander.
- Leieforhold og lokalitetskostnader.
- Verksteder og teknisk service.

Under kartlegging av markedet ble det inngått avtale med Argus om en totaldekning av svensk presse slik at utklipp ble sendt av enhver annonse for elektriske/elektroniske apparater i 12 måneder. Dette ga mulighet til å analysere prisnivå, forholdet mellom aktørene, dominante sektorer, kampanjeformer og mønstre, samt innsikt i reklamesatsingen fra ulike aktører.

Det ble innhentet kredittopplysninger om de viktigste aktører. Deres regnskaper ble fremskaffet, og en rekke referanser skaffet tilleggsopplysninger om eiere, butikkledere og samarbeidsformer mellom aktørene.

Ut fra det materiale vi etter hvert fikk samlet inn kunne vi gå videre med utforming av strategien for etableringen i Sverige. Det resulterte i følgende konkrete prinsip-punkter:

- Satse på nyetableringer. Ingen oppkjøp av igangværende virksomhet.
- Nødvendige lokaler baseres på leikotrakter.
- Kun Stormarkeder som butikktype.
- Sentralt eierskap Elkjøp ASA. Unntaksvis franchise-løsning.
- Samnordisk logistikk.
- Åpen holdning. Vise flagg tidlig.
- Sjokkprising i innarbeidelsesfasen.

Spørsmålet om en strategisk alliansepartner var av aller største betydning, og ledelsen satte opp kriterier for hvilken type alliansepartner som ville passe inn. Ønskemålet var en som drev butikkjede med kapitalvarer uten å konkurrere med Elkjøp, men som kunne være av supplerende natur og/eller gjensidig trafikkbyg-gende. Et tilleggsønske ville være at vedkommende disponerte strategisk belig-gende tomteområder, var velrenommert og offensiv. Jo mer man lekte med mulig-hetene, jo klare pekte pila mot ett bestemt hold: Ikea, Ikea, Ikea!

Kontakt ble innledet, først med det norske Ikea-selskapet, hvilket førte til drøf-tinger om gehalten i Elkjøps resonnement og foreliggende planer. Ikea-ledelsen innså at de to organisasjoner ville kunne støtte hverandre på mange måter i mar-kedet, og der fremkom interessante utspill fra begge sider.

Ikea sa seg villig til å gjøre det første konkrete forsøk ved å la Elkjøp få etablere seg på Ikeas eiendom på **Barkarby** i Järfälla kommune, ca. 15 kilometer nordøst for Stockholm sentrum. Området, hvor Ikea nylig hadde oppført et stort varehus, ligger i krysningsområdet mellom E18 og E4. Her var Ikea villig til å oppføre og leie ut en driftsbygning på 4.700 kvadratmeter etter Elkjøps ønsker og spesifika-sjoner, med bra parkeringsplass, pluss muligheten for å benytte Ikeas egen par-keringsplass ved behov. En bedre mulighet var det vanskelig å forestille seg, og bindende kontrakt ble inngått.

Etter beregning av byggetid og nødvendige installasjoner, bemanning og innkjø-ringsøvelser kunne man nå sikte mot butikkåpning i september 1994. Fra nå av ble alle planer og tiltak veldig konkrete.

Man gikk tidlig ut i avisene og fortalte om etableringsplanene og om åpningen. Bransjen fikk dermed god tid til å gjøre sine mottrekk, og det psykiske press var et faktum på begge sider. I god tid rykket Elkjøp inn store rekrutteringsannonser hvor man tilbød unge mennesker, med eller uten bransjekjennskap, å satse på en interessant fremtid i Elkjøp. Det resulterte i langt over 100 søknader. To personer hadde jobb i flere uker med å kalle inn og intervju søkere av alle slag. I tillegg til

å åpne for valg av lovende medarbeidere, ga denne prosessen en spinn off-effekt i form av høyst verdifulle opplysninger om de bransjeaktører hvor alle disse søkerne arbeidet i dag. Det utfylte og kompletterte det bilde vi allerede hadde skaffet oss av fremtidige konkurrenter.

Den formelle registreringen av et norsk selskap i Sverige ble foretatt. Allerede her ble det nødvendig å velge et selskapsnavn som ikke kolliderte med etablerte virksomheter, og som samtidig formidlet et budskap til markedet. Etter konsultasjoner i flere miljøer falt valget på **Elgiganten**, hvilket skulle være anvendelig både i Sverige, Danmark og Finland.

Valget av prosjektleder for Operasjon Sverige ble Fredrik Steenbuck. Han hadde lang fartstid i Elkjøp Stormarked Oslo og hadde gjennomgått en rekke kurs og treningsopplegg.

Da åpningsdatoen var fastlagt gikk man åpent ut med annonser som fortalte om den forestående begivenhet: Det ble anbefalt at de som hadde planer om nyan-skaffelser innen elektrosektoren burde utsette disse til Elgiganten åpnet; da det ville bli betydelige beløp å spare.

De bygningsmessige arbeider kom fort i gang, og man kunne starte de praktiske forberedelser til butikkåpningen. Datasystemene måtte tidlig på plass, testes og innkjøres. Åpningskampanjen skulle detaljplanlegges med hensyn til produkter, kvanta og priser. Lagerplass i form av tilleggslokaler og containere skulle avtales i god tid. Innredning av lokalene omfattet maling og dekor, belysning, skilting og flagging. Bemanningen var planlagt med fast ansatte på vanlig driftsbasis, pluss 18 innleide selgere fra norske stormarkeder som allerede kjente alle rutiner og systemer. De nyansatte fikk delvis innføring og drill i norske butikker. Det ble simulering og tørrtrening på stedet etter hvert som varene kom på plass.

Åpningskampanjen var av en slik natur at det ble nødvendig å planlegge trafikkregulering i samarbeid med politiet. Ja, til og med førstehjelp i tilfelle ulykker i forbindelse med køer og trengsel måtte forberedes.

Køen av kunder som ville ha med seg åpningstilbudene begynte å danne seg allerede om kvelden den 27. Før åpningen den 28. var rekken av kjøpelystne svensker blitt mange hundre meter lang, og Dagens Industri antydte at det på det tidspunkt stod 4000 mennesker på rad. Det var første gang at Søta Bror stod i kø for å handle varer i en norsk butikk Trafikklpolitiet hadde nok undervurdert effekten av tiltaket, for det ble tilløp til kaos enkelte steder. Det var imidlertid god stemning, med hornmusikk og ballonger og flagg, og med gimmicks og godis og muntre historier i køen.

Kundeflommen måtte sluses inn i butikken puljevis for ikke å sprengte lokalitetene. Og handelen kom i gang. Nå var det mange som var glade for at man

hadde overdimensjonert selgerstaben. Alle kunne sin jobb, og rutinene med oppgjør og vareutlevering fungerte som et velsmurt apparat. Man anslo at ca. 11.000 kunder hadde vært innom butikken på åpningsdagen. Etter hvert som salget viste trendene, ble det gjort klar biler med tilleggsforsyninger fra lageret på Tangerud. Det ble nattearbeid for lager- og transportmannskapene, og selgerkorpset fikk kun tilmålt spise- og hviletid før man måtte stille til ny arbeidsdag, fremdeles med lang kø av tålmodige kunder.

Åpningsaktivitetene pågikk i fem dager. I løpet av disse dagene klarte man å selge og utlevere varer for 32 millioner svenske kroner som ble innkassert i kon-tanter. Begivenheten ble gjenstand for solid pressedekning på begge sider av kjølen.

Spenningen som var bygget opp over lang tid var endelig utløst. Ledelsen kunne trekke et lettelsens sukk i visshet om at Elkjøp-konseptet fungerte, også på svensk territorium. Suksessen måtte i stor grad tilskrives grundige forberedelser og heltemodig innsats fra hele medarbeiderstaben. Og ikke å forglemme samarbeidet med Ikea! Svenske avis kommentarer til samarbeidet mellom Elkjøp og Ikea var at «De rika klør varnadra på ryggen!». Med en slik åpning kunne man konstatere at Elgiganten hadde skaffet seg et solid brohode for det videre fremstøt i Sverige. Nå visste vi med stor sikkerhet hva som var veien videre. Det dreide seg ganske enkelt om utrulling av et veltrimmet driftskonsept på landsbasis.

Barkarbyanlegget var på 4.700 kvadratmeter og var Nord-Europas største elektronikkvarehus. For de fleste andre byer tok man sikte på et noe mindre driftsareal, og det ble satset på en standardløsning med et rettlinjet butikklokale på ca. 2-3.000 kvadratmeter, pluss 4-500 kvadratmeter lager.

Det ble nå gitt grønt lys for fire nye stormarkeder, nemlig Ørebro, Helsingborg, Norrkøping og Gävle. Tre av disse var planlagt etablert på Ikea-grunn i likhet med Barkarby, det fjerde hadde kommet opp som et tilbud fra grunneier.

Selv om utbyggingsplanene også omfattet franchise-løsninger, særlig på mindre steder, så ble det til at etablering av sentraleide stormarkeder kom til å dominere det videre løp. I første omgang forelå konkrete planer for 20 stormarkeder i løpet av fire år på det svenske marked.

Under det praktiske arbeidet med oppbygging av stadig nye stormarkeder kom Tore Tidemandsen til å spille en viktig rolle. Han la til rette for alt praktisk arbeid som skulle utføres etter at nybyggene var oppført. Også deler av åpningsarrangementene hadde han sin hånd i. Han hadde gjort sitt svennestykke under tilretteleggingen for det nye stormarkedet i Industriveien på Karihaugen da de skulle flytte fra Calmeyersgaten.

Etter at Elgiganten hadde etablert seg i Stockholms-området og slått an tonen for konkurransemønstret, utviklet det seg en omfattende og meget intens prisfight i svenske bransjekretser. Striden kom i første omgang til å stå mellom de «fire store», nemlig Elgiganten, On-Off, City Stormmarknad og Big Axlins. I et større oppslag i Dagens Nyheter i månedsskiftet november/desember tok avisen for seg konkrete prissammenlikninger på utvalgte TV- og video-apparater. Elgiganten kom best ut med sin pris på tre av fire apparater, mens de var nummer to på det fjerde apparatet. Det ble stadig presisert at Elgiganten satser på å være billigst på kjente kvalitetsprodukter.

Med de lave utsalgspriser som konkurransen fremtvang, var det åpenbart at man måtte regne med ganske magre marginer i regnskapet. Enkelte produkter ble nok omsatt med rene tapskalkyler. Derfor var det budsjettert med driftsunderskudd i første driftsår for de fleste nyetableringer. Etter hvert som man hadde fått fotfeste kunne man imidlertid løfte kalkylene gradvis. Det skulle vise seg at de fleste utvalg produserte overskudd i annet driftsår.

På mange måter må man kunne si at utrulling i Sverige gikk på skinner. Den praktiske tilrettelegging ble ledet av Tore Tidemandsen som allerede hadde bak seg en rekke nyetableringer og ombygginger av stormarked på det norske marked. Han tegnet ut og anviste detaljerte løsninger for elektriske anlegg, gulvlegging, maling, takprofilering, faste og flyttbare innredninger, datainstallasjon, vareplassering og sikring av lokalene. Dette ble rene håndboken med små tilpasninger. Og så fulgte reklamekampanje som innledning til selve butikkåpningen.

Det ble Ørebro som skulle bli nummer to i rekken av nyåpninger i Sverige. Det skjedde den 27. august 1995. Deretter fulgte Helsingborg i september. Samme høst fulgte etablering av det første franchise-foretak i Trollhättan. Den 28. november kunne man åpne nytt stormarked i Gävle, og åpningen i Norrköping fulgte to dager deretter.

I løpet av 1996 ble det åpnet nye stormarkeder i Stockholm Syd (Kungens kurva) og Linköping. Så fulgte 6 nyåpninger i 1997, nemlig Vesterås, Uppsala, Jönköping, Göteborg, Malmø og Sundsvall. Først i 1998 kom Karlstad og Østersund på kartet. Ved millenniumskiftet var det totalt etablert 14 stormarkeder i Sverige.

I følge konsernets årsberetninger utviklet virksomheten i Sverige seg som følger:

1994:	Omsetning i NOK	131,2 millioner	11,6% brt.fortjeneste
1995:	- " -	302,2 - " -	14,7% - " -
1996:	- " -	483,3 - " -	19,3% - " -
1997:	- " -	637,9 - " -	22,2% - " -
1998:	- " -	1.068,0 - " -	22,6% - " -

Allerede i 1995 ble Elgiganten kåret til «Årets Komet», hvilket står for Sveriges raskest voksende detaljhandelsbedrift. Samtidig ble det slått fast at virksomheten rangerte som nr. 32 i størrelse blant svenske detaljistforetak.

Inngang i Danmark

Tilnærmingen til det danske marked ble helt annerledes enn erobringen av det svenske. Det startet ganske tidlig ved at direktør Bjarmann pleiet enkelte kontakter som syntes å kunne gi åpning i flere retninger. Først var man i forhandlinger med Elkøb-kjeden som kunne tenke seg å betale tre millioner kroner for å overta Elkjøp-konseptet med eksklusive rettigheter for hele Danmark. Dette ble drøftet og godkjent i styremøte den 13. november 1990. Allerede i desember ble det imidlertid klart at kjøperen ikke hadde ressurser til å gjennomføre sine planer på en måte som Elkjøp kunne akseptere.

I møte den 16. november 1994 ga styret grønt lys for å inngå i forhandlinger med Teppe-Jensen om leie av et egnet butikklokale på ca. 4.500 kvadratmeter i Glostrup-området i København. Avtalen var basert på 10 års leieperiode, men med fremleierett for lokalene, og leieprisen var begrenses oppad til DKK 1.200 pr. kvadratmeter pr. år.

Leieavtalen som formelt ble inngått med Jensen Group Aps for 4.500 kvadratmeter à kr 1.100 pr. år, ble godkjent av styret 10. februar 1995 under forutsetning av visse konkrete justeringer. Planene gikk videre ut på et nærmere økonomisk samarbeid med utleierne om et stormarked under navnet Elgiganten, hvor styret skulle forelegges konkrete planer senere på høsten. Dette skjedde i møte den 31. oktober. Det var lagt opp til samlokalisering med en rekke andre handelsforetak, som Teppeland og Bauhaus. Styret slo fast at dette skulle utgjøre konsernets eneste stormarked i Danmark inntil samtlige planlagte enheter i Sverige var kommet i drift.

Under arbeidet med Glostrup-prosjektet viste det seg at Elkjøp slett ikke ble alene i bransjen. Den danske kooperasjonen (Brugsen) satset på et kjempeutsalg i det samme området, med åpning på samme tidspunkt. Det samme gjorde Kjøkkenland/Snehvide, en annen stor kjede som i det vesentlige omsatte hvitevarer. Fredegård satset også på en større nyåpning i det samme område under navnet «Superradio». Elkjøp ble dermed den fjerde etablering med butikkåpning i tett rekkefølge, hvilket klart må kalles en overetablering i området. Dessuten var danskene godt forberedt og hadde lært av Sverige. Det pekte i retning av et blodbad.

Åpningen i Glostrup fant sted den 25. september i et markedsklima preget av vakuum etter at tre konkurrenter hadde kjørt åpningskampanjer i løpet av kort tid. Kampanjen ga lave volumer, omtrent halvparten av Järfälla i 1994, og nesten like lave marginer. Det ble for øvrig konstatert at danskene har et annet handlemønster enn svenskene, da nærbutikkene har en meget sterk posisjon. Dessuten var

stormarkedskonseptet helt nytt i Danmark, og det måtte ta noen tid å venne seg til mønsteret. For å tilpasse seg et marked som er langt mindre enn forventet ble markedsføringsbudsjettet kuttet med 4 millioner kroner. Det store gap som ble konstatert mellom budsjett og resultater i Glostrup skyldes primært det forhold at budsjettet var satt opp før man kjente til over-etableringen i området. Omsetningen fra åpningen i september og ut året ble på 85 millioner danske kroner, med en bruttomargin på 7,5%, og et underskudd på DKK 12,9 millioner.

I april 1996 kom det til ny kontakt med elektrokjeden El-køb Danmark som signaliserte en ny samarbeidsvariant basert på en styrket kapitalbase. Det ble brukt mye tid og flere styremøter på et prosjekt som måtte revurderes i flere omganger, men som munnet ut i et felles dansk selskap under navnet Giganten AS, lokalisert sammen med Elgiganten i Glostrup. Dette foretaket eies med 34% av Elgiganten i Glostrup, og 66% av El-køb Danmark. Det felles selskap ble gitt rett til å etablere og drive stormarkeder under navnet Elgiganten i Danmark, bortsett fra Københavnområdet som var forbeholdt Elkjøp ASA. Forutsetningen for virksomheten var å etablere stormarkeder i eget eie eller på franchise-basis, hvor minimum 60% av handelsvarene forutsettes levert fra Elkjøps distribusjonssenter i Jönköping.

Utbyggingen av en rekke stormarkeder i likhet med Sverige ble sterkt hindret av en lovendring som ble gjennomført i 1997, og som i prinsippet innførte et forbud mot stormarkedskonseptet i Danmark. Det lyktes imidlertid å få etablert syv nye stormarkeder under Elgiganten i løpet av 1998, 1999 og 2000, i tillegg til hovedanlegget i Glostrup.

På grunn av problemene knyttet til nyetableringer ble det aktuelt i større grad å vurdere oppkjøp av eksisterende virksomheter for å skaffe seg markedsandeler i Danmark. Det var først i 1998 at man fikk realisert en tilsiktet ekspansjon på det danske marked. Det skjedde gjennom oppkjøpet av kjedesystemet **Køkkenland** og **Snehvide**. Køkkenland var en såkalt «kortkjede» med syv butikker med et stormarkedskonsept innen hvitevarer og småelektrisk.

Snehvide var et kjedekonsept med hvitevarer og småelektriske apparater, lokalisert i handlegater og kjøpesentre på Sjælland. Kjeden talte drøyt 30 butikker.

I november 1998 ble syv av Køkkenland-butikkene bygget om til fullsortimentsbutikker under navnet Elgiganten Køkkenland. Det ble foretatt en helhjertet satsing med ansettelse og opplæring av ca. 50 nye medarbeidere for å betjene de nye produktgruppene. Hertil kom betydelige utgifter i form av åpningskampanjer for det nye butikkonseptet.

Den nye satsingen ga markert uttelling allerede første året. Fra en samlet kjedemsetning på det danske marked på NOK 160,9 millioner i 1997 ble det registrert

en omsetning på NOK 434,4 millioner i 1998. Driftsresultatet som i 1997 var et underskudd på NOK 15,3 millioner ble i 1998 et overskudd på NOK 10,9 millioner. I dette tallet er inkludert en gevinst på NOK 29,3 millioner som skrev seg fra realisasjon av diverse eiendommer fra de oppkjøpte virksomheter.

Oppkjøp av Lefdal Elektromarked AS

Etter at BEL-gruppen var blitt oppløst i 1989, drev Lefdal og Bonus sine virksomheter videre hver for seg, uten noe praktisk samarbeid av betydning verken på innkjøp eller på markedsføring. Ved det forlik som ble oppnådd etter dommen mot Folke Hermansen i Lagmannsretten, fikk begge aktører i årene 1992-1995 tilført et ukjent antall millioner som gjorde det lettere å fortsette driften. Bonus la seg på en moderat og defensiv linje, hvor det lot til at man ville forsøke å holde på sin markedsandel uten altfor store kostnader. Lefdal derimot syntes innstilt på et mer aggressivt løp. Dette kom til uttrykk på to måter. For det første kunne man merke en ekspansiv linje gjennom de skritt som ble tatt i retning av flere utsalgssteder. Men det viktigste signal ble gitt gjennom virksomhetens aggressive annonsering i dagspressen og ved de pristilbud som derved ble kastet ut.

Lefdal Elektromarked AS var i 1996 ikke et enkelt butikkutsalg, men en gruppe stormarkeder som ble drevet i et filialmønster. Det dreiet seg om hovedbutikken på Hamang (Sandvika) med et areal på nesten 7.000 kvadratmeter. Videre fulgte Skårer med 1.600 kvadratmeter, Trondheim med 1.350 kvadratmeter og Sandefjord med 1.350 kvadratmeter. Senere kom Alna med 3.500 kvadratmeter, og som siste skudd på stammen var planlagt Ski med 1.200 kvadratmeter butikkareal.

Markedssituasjonen i Oslo/Bærum utviklet seg etter hvert til et bikkjeslagsmål mellom Lefdal-gruppen og Elkjøp Stormarked Oslo AS. I februar 1990 gikk Elkjøp Stormarked til det skritt å åpne nytt stormarked på Lefdals hjemmebane i Bærum. Det dreide seg om et butikkareal på 2.000 kvadratmeter i Defa (Radionette)-bygget i Sandvika. Her vanket det tilbud på kjente kvalitetsvarer til drømmepriser, slått opp over flere helsides annonser i Budstikka og Aftenposten. I tillegg vanket det prisgarantier, kvalitetsgaranti, løftegaranti og angrefrist for kundene. Foruten Sandvika ble tilbudene gjort gjeldende i hovedbutikken på Tangerud/Karihaugen og i deres opprinnelige hvitevarebutikk i Økernsentret.

Lefdal-gruppen erklærte full krig. Fra det hold kom det flere helsides annonser med enda villere priser. Her ble det lokket med prisgaranti i en form hvor kunden i tilfelle undersalg skulle få prisdifferansen pluss 10% avslag i tillegg. Avisene skrev om den store familiefeyden innen elektrobransjen. Det ble svære reportasjer i Dagens Næringsliv, Aftenposten og Budstikka hvor kamphanene Stein Erik Jensen og Øivind Tidemandsen stod frem for å vise muskler og nærmest forsøkte å psyke hverandre ut. Begge skulle bli størst og begge hadde full kontroll.

Intensiteten i åpningsfasen kunne selvsagt ikke fortsette særlig lenge. Men det så ut til at Elkjøp klarte å skaffe seg en omsetning i Sandvika som lovet bra, og i den sammenheng ble det nødvendig å holde trykket i annonseringen en god tid fremover. Det ble helsider fra begge parter både en og to ganger pr. uke. Dagens Næringsliv gjorde et anslag som kan tyde på at de to hovedaktørene til sammen annonserte for 15-16 millioner på årsbasis. Og sammen med annonseinnsatsen kunne man konstatere at Asker-Bærum-Oslo hadde de laveste butikkpriser på landsbasis. Den store vinneren ble altså forbrukerne. Ifølge Norsk Reklamestatistikk var det samlede annonsevolum fra de to hovedaktørene steget til ca. 25 millioner kroner i 1992. Det ble med andre ord et langdistanseløp hvor man måtte spørre seg hvem som hadde ressurser til å fortsette.

Den 1. desember 1992 ble situasjonen i noen grad endret, da Elkjøp Norge AS overtok samtlige aksjer i Elkjøp Stormarked Oslo AS. Annonsekrigen og markeds-konfrontasjonen med Lefdal-Gruppen fortsatte. Men nå kunne Elkjøp innrette sin annonsering med sikte på flere butikker og et større nedslagsfelt. Dette gjorde kostnadsbildet for Elkjøp stadig gunstigere sammenliknet med motstanderen. Det var lett å merke at Lefdal-gruppen arbeidet i motbakke.

Den samlede butikkomsetning for Lefdal-gruppen var langsomt stigende. I 1994 lå denne på 341 millioner, og året etter begynte den å nærme seg 400 millioner. Resultatet av driften var imidlertid ganske beskjeden som følge av smale marginer og relativt høye kostnader. Ved siden av sterkt tyngende lønnskostnader var det særlig markedsføringskostnadene som påvirket bildet. Lefdal hadde for få butikker å fordele sine kostnader på. Og minst like viktig var det at Elkjøp gjennom sitt store volum hadde mulighet for å oppnå bedre betingelser på innkjøpssiden enn Lefdal med sitt volum. Kanskje også interne rutiner og driftssystemer var en tanke hvassere i Elkjøp enn hos Lefdal, hvilket ganske klart avspeilet seg i nivået på øvrige driftskostnader i regnskapet. Totaleffekten av disse forhold slo ut i klare forskjeller på bunnlinjen hos de to konkurrenter.

Det var tydelig at Lefdal var kommet til et punkt hvor det syntes nødvendig å treffe et strategisk valg. For å kunne fordele sine overheads på et større volum måtte man enten satse stort for å utvide virksomheten, eller man måtte søke samarbeid med andre partnere. Dette forhold ble klart for Elkjøp gjennom diverse kanaler. Det aktualiserte tanken på å innlemme Lefdal Elektromarked AS i konsernet, en tanke av største strategiske betydning og som hadde opptatt styret og daglig leder i lang tid. Realismen i et slikt prosjekt var selvsagt avhengig av prisen.

Ut fra markedsmessige vurderinger kunne man se for seg to realistiske prisberegninger: Ett beløp som kunne kalles relevant for en nøytral markedsaktør, og et annet som kunne være realistisk for Elkjøp som kjøper. Sistnevnte ville kunne ligge vesentlig høyere enn førstnevnte, av følgende grunner:

Lefdal-gruppen var nærmest skreddersydd for Elkjøp ut fra beliggenhet, butikk-type og kontrollsystemer i driften. Dessuten hadde Elkjøp et ferdig logistikksystem som passet for Lefdal, samtidig som Elkjøp ville oppnå en engrosmargin på den tilleggsomsetning man her ville få tilført konsernet. Og sist men ikke minst ville en overtakelse av Lefdal-gruppen gjøre det realistisk å redusere markedsføringskostnadene vesentlig på begge sider. For Elkjøp alene ble det ansett realistisk å redusere reklamebudsjettet med minst 3 millioner kroner på årsbasis dersom man fikk eliminert Lefdal som konkurrent.

Styret i Elkjøp ASA hadde bare behandlet saken overfladisk før Bjarmann tok direkte kontakt med Stein Erik Jensen i Lefdal. En mulig overtakelse ville være en så vidt kompleks og omfattende affære at man ikke uten videre kunne komme med et tilbud. Her var det nødvendig å forhandle, og det viste seg at motparten delte dette syn.

Saken ble gjenstand for omfattende behandling i et utvidet styremøte den 19. oktober 1996, basert på et utkast til overtakelsesdokument fra administrasjonen. Det ble her satt som forutsetning at forhandlingene måtte skje på eksklusiv-basis, det vil si at Lefdal ikke hadde anledning til å føre parallelle forhandlinger med andre mulige kjøpere så lenge samtalene med Elkjøp pågikk. Det ble videre nedsatt et forhandlingsutvalg bestående av styreleder Rolf L. Jonassen, styremedlem Aksel Hillestad og direktør Thor Bjarmann, med bistand av advokat Henning Naas. Styrets drøftinger gikk for øvrig på prinsipp for verdifastsettelse, overtakelsesform som fusjon eller kjøp av aktiva, oppgjørsform som kontant eller aksjer i Elkjøp, skattemessige tilpasninger, forholdet til Konkurransetilsynet samt informasjonsstrategi. Forhandlingsdelegasjonen ble gitt fullmakt til å inngå avtale med den mest hensiktsmessige oppgjørsform og med en øvre grense på 120 millioner kroner. Ved kjøp av aktiva ble øvre grense satt til bokført verdi pluss 100 millioner kroner i goodwill.

De formelle forhandlinger startet søndag den 20. oktober kl. 18.00.

Mandag 21. oktober 1996 ble det avholdt parallelle styremøter i begge selskaper kl. 07.00 til kl. 09.00, hvor resultatet av forhandlingene ble fremlagt og formell godkjenning ble gitt. Informasjon til Børsen ble avgitt innen børsåpning kl. 09.00. Styret var særdeles bra fornøyd med resultatet. Da styret trådte sammen tidlig på morgenen den 21. oktober, skjedde det uvanlige at administrerende direktør kunne overraske styrets medlemmer med å sprette en flaske champagne for å feire begivenheten.

Samtidig med godkjennelsen startet «due diligence»-prosessen som går ut på å verifisere og prøve gehalten av diverse avtaler, dokumenter og relasjoner som inngår i avtalen. Denne prosessen var ferdig den 1. november, uten større overraskelser.

Fusjonen krevde behandling i generalforsamling i begge selskaper, og styrene innkalte til ekstraordinær generalforsamling som ble avholdt 29. november. Her ble det på Elkjøps side også besluttet å foreta en offentlig rettet emisjon på 650.910 aksjer til kurs 180 for å dekke opp finansieringen av Lefdal-fusjonen.

Et meget viktig moment i den gjennomførte fusjonen var overtakelsen av selve Lefdal-navnet som var solid innarbeidet, spesielt i Bærum. Dette gjorde det mulig for konsernet å markedsføre seg under to ulike profiler, hvilket erfaringsmessig medfører en langt høyere markedsandel enn det er mulig å hente under én enkelt profil.

Det uferdige stormarkedet på Ski ble stoppet, da leieforholdet lot seg overføre til ny bruker.

Stormarkedet på Alnabru omfattet noen tilleggslokaler som i en viss periode ble benyttet til å realisere ukurante produkter fra hele kjeden. Det var Tore Tidemandsen som bestyrte anlegget. Han drev med reparasjoner og oppretting av skader på store hvitevarer som kom inn fra hele landet og fra Sverige. Parallelt med dette drev han salg av disse produktene i en periode for å få bort B-varer som hadde samlet seg opp over lang tid. Avdelingen (B-varehuset) ble senere overflyttet til Lefdals gamle lokaler ved Metro-sentret i Lørenskog

Ingen medarbeidere ble oppsagt i forbindelse med overtakelsen av Lefdal-gruppen. Derimot ble det nødvendig å foreta omskolering av medarbeiderstaben for å introdusere nye tankebaner, og det ble aktuelt å justere deler av strategien i tiden som fulgte.

De fem stormarkedene som ble videreført under Lefdal-navnet falt naturlig inn i rekken av sentraleide stormarkeder i Norge. Utviklingen utover i det nye millennium førte til at filialkjeden kom til å representere 78-79% av Elkjøp-systemets omsetning i Norge, mens de lokaleide franchise-butikkene på landsbasis stod for 21-22% av omsetningen.

Dynastiet Tidemandsen

For ledelsen i sentralleddet var det viktig å kunne utvikle nye trinn i kjedevirksomheten i tett samarbeid med utvalgte handlere som hadde kompetanse og riktig kjedeforståelse. Her kan nevnes Leer & Co i Trondheim, Sven Braathen på Årnes, Lauritzen i Drammen, Melby i Hokksund og Hermansen i Stavanger. Men den som gjennom årene kom til å bety aller mest i dette utviklingsarbeidet, var familien Tidemandsen/Elkjøp Stormarked Oslo.

Det er allerede beskrevet hvordan familien Tidemandsen kom inn i kjeden i sammenheng med åpningen av Økernsentret i juni 1969. Marit (født Nielsen) og

Ole Tidemandsen drev hvitevarebutikken i Økernsentret med stadig stigende omsetning og driftsresultat fra 1969 til den ble avviklet i april 1997. Ole var den fødte butikkselger og kundebehandler som hadde alt i hodet, mens Marit tok seg av regnskap og finanser både for butikkvirksomheten og for installasjonsvirksomheten som ble drevet i farens navn.

Den positive utvikling i butikkdriften var bakgrunnen for at jeg valgte familien Tidemandsen da jeg så meg om etter noen som kunne ta over kjedens nye baby; stormarkedskonseptet. Tilbudet om å overta konseptplaner og eierskap til Stormarkedet fant sted over en lunch på Helsfyr Hotell senhøstes 1983. Da beslutningen var tatt om å satse på stormarkedsprosjektet, fikk familien Tidemandsen overta det registrerte selskapet Elkjøpsentret AS som opprinnelig var benyttet som pilotbutikk i St. Olavsgaten. Senere ble det foretatt navneskifte til Elkjøp Stormarked Oslo AS.

Det var på dette tidspunkt at 2. generasjon Tidemandsen kom inn i bildet. Den eldste, Øivind, kom direkte fra handelsgymnas og militærtjeneste og kastet seg inn i oppbyggingen av Stormarkedet. Broren Tore, som var tre år yngre, valgte yrkesskole for deretter å gå inn i morfarens yrke som elektroinstallatør. Han gikk sin fireårige læretid hos Klaus Lefdal på Bekkestua, og fikk sitt fagbrev som elektromontør i 1987. Deretter arbeidet han en periode i foreldrenes butikk på Økern, før han gikk inn som medarbeider i Elkjøp Norge AS. Han opparbeidet seg etter hvert en spesialkompetanse på butikkinnredning.

Fra desember 1983 ble alle krefter satt inn i oppbygging og drift av bransjens første stormarked, lokalisert i Calmeyergaten i Oslo. Det ble Øivind Tidemandsen som tok ledelsen. Sammen med sin far fikk han dermed en vesentlig innflytelse på den praktiske utformingen av den banebrytende nyskapning som dette prosjektet skulle vise seg å bli. Driften i Calmeyersgaten ble ganske tidlig en suksess og pågikk frem til september 1987, da alle kapasitetsgrenser var sprengt. Stormarkedet flyttet da over i nye lokaler i Industriveien på Karihaugen. Her var det plass nok, hele 1.250 kvadratmeter butikkflate og tilsvarende lagerlokaler i underetasje. Og virksomheten vokste videre.

Etter flyttingen til Karihaugen, gikk Elkjøp Stormarked Oslo AS inn som medeier i Fredrikstad Stormarked AS på Rolfsøy. Tidemandsens selskap delte her eiersiden med Bernt Solhaug som allerede var i gang på stedet. Øivind overtok som daglig leder, mens Solhaug ble butikkssjef. Også her ble det ny fart i virksomheten. Denne satsingen skulle imidlertid bli av kortsiktig karakter, idet Tidemandsen trakk seg ut da Elkjøp sentralt overtok Fredrikstad Stormarked i april 1989.

Nå som stormarkedskonseptet hadde vist sin overlegenhet i bransjen, ble det aktuelt å satse på utvidelse av eldre butikker og reising av nye stormarkeder. I denne prosessen ble det konstatert et akutt behov for fagkyndig hjelp til allehå-

de installasjoner av utstyr og innredning. Ganske spesielt ble det aktuelt med fremføring av strøm til et utall av elektriske kontakter og tilkoplinger av apparater for demonstrasjon i salgssammenheng. Planleggingen og oppfølging av dette ble fort en fulltidsjobb som passet som hånd i hanske for Tore Tidemandsen.

Etter grundige forberedelser satset familien Tidemandsen på etablering av et nytt stormarked i Defa-bygget i Sandvika. Dette ble beliggende like i nærheten av Lefdal Elektromarked på Hamangt., og var klart for åpning med fynd og klem den 13. februar 1990. Det skulle vise seg å utløse en meget intens og langvarig pris-krig mellom de to stormarkedene, noe som kostet aktørene titalls millioner kroner i en ganske bitter kamp. Tidemandsen fikk her mulighet til å utnytte felles markedsføring og drift sammen med sitt stormarked på Lørenskog og hvitevarebutikken på Økern. Disse tre butikkene stod for en detaljomsetning på ca. 150 millioner kroner i 1990, stigende til 222 millioner i 1992.

Stormarkedet på Lørenskog ble på nyåret 1991 flyttet over til nybygget på Tangerud som Elkjøp hadde oppført som hovedkontor og sentrallager for Norge. Virksomheten fikk da et butikkareal på ca. 2.500 kvadratmeter som det desidert største i bransjen, én etasje over kjedens engroslager. Det førte til stadig økende omsetningstall i årene som fulgte.

I november 1992 ble det fremforhandlet en avtale mellom Elkjøp Norge AS og familien Tidemandsen hvorved samtlige aksjer i Elkjøp Stormarked Oslo AS ble overtatt av Elkjøp Norge AS for en sum av 50 millioner kroner. Herav ble 12 millioner kroner gjort opp kontant, mens resten ble gjort opp i form av lånedokumenter for senere konvertering til aksjer i Elkjøp ASA. Overtakelsen skjedde den 1. desember.

Familien ble fortsatt knyttet til virksomheten og jobbet som før. Øivind Tidemandsen ble formelt ansatt i Elkjøp ASA og utnevnt til seksjonsdirektør med ansvar for kjedens detaljhandelsvirksomhet. I 1997 ble han utnevnt til admistrerende direktør for Elkjøp Norge AS, og i 1998 ble han utnevnt til konserndirektør drift, en stilling han beholdt til etter at konsernet ble solgt til Dixons Group. Han forlot selskapet utpå sommeren 2000. På samme måte valgte Tore Tidemandsen å forlate Elkjøp i 2001 for å konsentrere seg om egen virksomhet i regi av Dolphin Holding AS.

Familien Tidemandsen var fortsatt en drivende kraft i virksomheten da Elkjøp Stormarked Oslo AS satset på et nytt stormarkedsutsalg i størrelsesorden 2.200 kvadratmeter på Vinterbro høsten 1996. Personell og erfaringer ble overført til Vinterbro, og lederen ble rekruttert fra stormarkedet på Tangerud.

Familiemedlemmene hadde hver for seg skaffet seg en betydelig portefølje av Elkjøp-aksjer mens de drev Elkjøp Stormarked Oslo AS. Da dette selskapet ble overtatt av Elkjøp Norge AS i 1992, ble en vesentlig del av oppgjøret for stormar-

kedsaksjene gjort opp med Elkjøp-aksjer, noe som førte til at familien ble en meget tung aksjonær i Elkjøp ASA. I årsberetningen for 1998 står Trygve M. Nielsen AS oppført med 459.200 aksjer, Trymo AS med 443.395 og Øivind Tidemandsen med 164.605 aksjer. Hertil kom 80% av de aksjer som var eiet av Solstrålen AS. Etter aksjesplitten i 1999 ble familien sittende på en portefølje som tellet 5.411.000 aksjer.

I følge Finansavisen den 30. november innkasserte familien totalt 853 millioner kroner ved avhendelsen av sine aksjer til Dixons Group omkring milleniumskiftet. Det eksakte beløp viste seg å være NOK 865.760.000,-.

Island

På bakgrunn av den erfaring og kompetanse kjeden nå satt inne med vedrørende Norden, var det ganske naturlig å kaste blikket nordover mot Island. Det ble følgende besluttet å undersøke markedsforhold og muligheter nærmere i Reykjavik. På grunn av markedets beskjedne størrelse var det lite aktuelt å etablere et eget datterselskap på Island, tatt i betraktning den geografiske avstand fra hovedkontoret. Løsningen syntes derfor å ligge i en franchise-avtale med et foretak på stedet.

Det lyktes å komme i kontakt med kompetente mennesker som også disponerte nødvendige midler. For dem var det interessant å få tilgang til Elkjøps konsept samt leveringsberedskap til gunstige priser. Det førte til planlegging og reising av et stormarked under navnet Elko, integrert i Elkjøp-logoen. Foretaket stod klart til åpning på vårparten 1998, og ble ganske snart den dominante aktør i bransjen på Island.

Nordisk distribusjonssenter

Kjedens sentrallager på Tangerud viste seg etter hvert uegnet for de behov som avtegnet seg i et Norden-perspektiv. Det gjaldt både hva angår kapasitet og beliggenhet. Det ble klart at den beste lokalisering for et nordisk distribusjonssenter måtte være midt i Sverige. Nærmere undersøkelser viser at området omkring Jönköping var det ideelle lokaliseringspunkt. Med sikte på en løsning av tomte-spørsmålet ble det tatt kontakt med Jönköping kommune, hvor man forhandlet om to mulige alternativer. Forhandlingene førte frem til et kontraktsforslag som styret behandlet i møte den 20. april 1995.

Forslaget omfattet en tomt på 92.000 kvadratmeter i området **Torsvik**, med opsjon på nye 50.000 kvadratmeter. Beliggenheten må kalles glimrende, rett ved siden av E4, og nærmeste nabo til Ikeas lager for Nord-Europa og ASGs hovedlager for Europa.

Kostnadsberegninger for mulig overflytting fra Tangerud til Jönköping hadde vært under arbeid i lengre tid. Saken syntes nå ganske klar: Det var både nødvendig

og økonomisk forsvarlig å satse på en adekvat logistikk-løsning i Jönköping. Mot denne bakgrunn kunne styret godkjenne anskaffelsen av den tilbudte tomt til en pris av SEK. 80,- pr. kvadratmeter. Første byggetrinn var planlagt i størrelsesorden 40.000 kvadratmeter.

Det ble nedsatt en formell prosjektgruppe i Elkjøp ASA for å utrede og tilrettelegge etableringen. Samtidig ble det nødvendig å arbeide med realisering av lokalene på Tangerud.

Elkjøp hadde bak seg oppføring av to lagerbygg allerede, hvilket hadde gitt visse erfaringer med tilrettelegging av praktiske løsninger på en rekke små og store detaljer i utforming og planlegging. Logistikk-sjef Håkon Kristiansen hadde spilt en overbevisende rolle i byggeprosessen på Tangerud. Han ble nå satt på for å bistå i reisingen av sentrallageret utenfor Jönköping.

Rammen for første byggetrinn var et lagerareal på 42.000 kvadratmeter med takhøyde 6,80 meter. Det ble lagt opp til en vareflyt gjennom 15 inngående vognporter, fem jernbanevogner på innendørs spor i rampehøyde og 30 utgående vognporter med varesluser.

Straks byggeprosessen var i gang ble det etablert et eget aksjeselskap som skulle eie og drive det nye lager- og distribusjonssentret i Torsvik. Det fikk navnet «Elgiganten-Logistikk AB», med adresse Box 577, 175 26 Järfälla.

Arkitekten i Vätterstad AB var godt i gang med hovedskissen av bygget da Håkon kom inn i bildet. Høsten 1995 ble det inngått kontrakt med en frittstående konsulent med navn Kienninger Byggkonsult for å bistå med tekniske løsninger og fremdriften av prosjektet. Det utviklet seg et meget positivt samarbeide mellom Kienningers mann Thomas Gustavsson og Håkon Kristiansen etter hvert som prosessen skred frem.

Som hovedentreprenør for byggearbeidet ble valgt NCC.

Man valgte å satse på en byggkonstruksjon i prefabrikkert betong, med tak av betongelementer, isolasjon og papp. Grunnen besto av betongplate med vasket makadam, og toppskikt på ca. 1 cm i hardbetong (Herkulitt).

Driftsmessig ble lageret basert på en innetemperatur på 18 grader og en belysning på 300 lux. Hele lageret ble forsynt med røkvarslere og sprinkleranlegg, samt et ventilasjonssystem basert på selvgenererte luftstrømmer.

Utover lagerdelen ble det nordvestlige hjørnet bygget opp som kontorseksjon i tre etasjer på til sammen 1.300 kvadratmeter, inklusive kantine, møterom, garderobe og toaletter.



Elkjøps hovedkontor i Jönköping.

Et viktig element i byggesaken var fremføring av eget jernbanespor frem til området og inn i bygget.

I den sammenheng er notert hyppige befaringer med jernbanens folk.

Første spadetak på byggeplassen ble tatt den 25. mars 1996, med deltakere fra ledelse i Elkjøp, NCC samt kommuneadministrasjonen i Jönköping. Planlagt byggestart var satt til 18. august 1996, med sluttbefaring 15. mars og innflytting den 1. april 1997.

Men etableringen av et nordisk distribusjonssenter for kjedens totale varespekter innebar noe langt mer enn å reise et lagerbygg. Oppstartingen av det nye anlegget i Torsvik betød at man måtte legge om praktisk talt alt av arbeidsrutiner og systemer. Det dreide seg om varemottak, vareplassering, tollager, ordrerutiner, fremplukking av varer, opplasting av biler, tollbehandling, faktureringsystemer, import-/eksportrutiner, godkjenningskontroller, sikkerhet, kampanjetilpasninger, utgående kjøreruter, osv. osv. Planleggingen av arbeidsprinsipper, systemer og rutiner i det skisserte kjempeanlegget måtte nødvendigvis starte straks beslutningen var klar om å realisere Torsvik-prosjektet. Det hele skjedde i regi av en bredt sammensatt prosjektgruppe som holdt regelmessige møter utover i 1995/1996.

Det startet med at Øivind Gangnes og Håkon Kristiansen la ut på en orienteringsreise til våre naboland for å kikke på de løsninger som var valgt hos ulike større distributører av stykkgoods i et internasjonalt mønster. Det førte til nærmere kontakt med spesialister på området lager- og distribusjonsteknologi, i fremste rekke Alfa-Laval Automation i Malmø, som syntes å være blant de ledende på feltet. Med utgangspunkt i deres standardsystem «SattStore 2000» ble det besluttet å starte forhandlinger om et forprosjekt tilpasset Elkjøps behov. Takket være gode kravspesifikasjoner og verdifulle innspill fra norsk side, kom man ut med noe som syntes svært nær det idelle system. Det førte i sin tur til et meget givende vekselspill mellom systemsiden og den fysiske byggeprosess som var i gang på feltet.

Under utarbeidelse og tilpasning av lagerstyringssystemet ble det innledet et ganske omfattende og tett samarbeide med det svenske tollvesen. Det dreide seg i første omgang om rutiner og formaliteter vedrørende grensepassering av gods mellom landene. Her lyktes det de norske forhandlerne Øivind Gangnes og Håkon Kristiansen i samarbeid med Mikael Suomela å oppnå vesentlige endringer og tilpasninger ut fra hva som var eksisterende og generelle prosedyrer for grensefortolling. Kort skissert ble hele konsernets dagsvolum av varer over grensen å håndtere som én samlet fortolling, i stedet for det sedvanlige system med et sett dokumenter for hver enkelt bil som krysset grensen. Det hele var basert på Alfa-Laval Automation, det altomfattende interne kontrollsystem som var blitt installert i virksomheten.

I tillegg til fortollingsprosedyrene var det også aktuelt å finne ut av prinsipper og rutiner for det såkalte «tollager» som skulle integreres i varelageret. Normalt skal et tollager være fysisk adskilt fra ferdig fortollende varer på lager, med spesielt låsesystem og formaliteter ved bevegelser ut og inn. På Torsvik-lageret gikk tollmyndighetene med på en ordning hvor Elkjøps tollager kunne ligge nesten hvor som helst blant andre varer innen lagerets vegger, kun beroende på de formelle lokaliseringskoder som fremgikk av lagerstyringssystemet. De nevnte spesialordningene som var blitt knesatt i samarbeid med tollmyndighetene, skulle vise seg å innebære en vesentlig forenkling og rasjonalisering av det daglige arbeid med godshåndtering og kontroll. Fremdeles skjer det større og mindre tilpasninger med systemer og utstyr etter hvert som tollbestemmelser og øvrige rammebetingelser endres.

Selve byggeprosessen skred planmessig frem. Det viste seg veldig nyttig å ha inngått avtale med en fagkyndig konsulent som fulgte med og overvåket prosessen i detalj. Spørsmål og problemer som dukket opp underveis ble tatt opp og løst i en atmosfære av tillit og velvilje.

Da det nærmet seg fullføring av lagerbygget ble det aktuelt å foreta de første ansettelser av personell som skulle forberede og senere drifte selve distribusjonssentret. Førstemann som kom på plass var Carl Fredrik Boug, som ble utnevnt som plasssjef i Torsvik. Han var et halvt år i forveien blitt ansatt på Tangerud for å bli opplært under Håkon Kristiansen og var egentlig ment å bli Håkons etterfølger som logistikk-sjef i konsernet. Han var norsk, men bosatte seg i Jönköping våren 1997. Kort tid etterpå ble det i samarbeid med Håkon ansatt fem nøkkelpersoner som skulle ha ansvar for ulike funksjoner i driften av lageret. De var alle svenske, og de ble gitt opplæring i AlfaLaval samt nødvendig innføring i kjededrift og den kultur og filosofi som knytter seg til konsernet. Før overføring av lageret fra Tangerud ble det ansatt 25-30 medarbeidere på lageret som fikk opplæring og trening før alvoret begynte.

Innflytting i nybygget startet den 20. mars 1997. For å redusere de beholdninger som skulle flyttes over, ble det gitt spesialtilbud til de større forhandlerne i Norge for å få dem til å ta inn ekstra volumer fra Tangerud. Det gjorde flytteprosessen enklere, og det dempet problemet med innkjøring av de nye rutiner i Torsvik, ettersom ordremengden ble lettere de første ukene.

Like etter at nybygget var tatt i bruk, ble det arrangert en høytidelig åpning eller innvielse av bygget. Ledelsen hadde invitert samtlige av kjedens forhandlere i Norge til å delta i begivenheten. Disse kom i busser til jernbanestasjonen i Jönköping. Her gikk man om bord i et ekstra togsett som var bestilt for anledningen. Dette togsettet ble så kjørt over på industrispor som var ført frem til Torsvik. Toget gikk direkte inn i bygget hvor folket så kunne spasere inn på lagergulvet foran produktstablene. Her ble det høytidelig mottakelse med musikkorps

og faner og flagg, med representanter fra ledelse og styre og innbudte æresgjester. Deretter fikk gjestene anledning til å vandre fritt omkring i dette kjempestore bygget som allerede var i aktiv bruk med sine systemer og rutiner som for så vidt fremdeles var under utprøving.

Etter befaringen på nybygget dro toget med alle gjestene tilbake til Jönköping jernbanestasjon, med videre transitt til hotellet, der det ble servert lunch. Senere på dagen var det enda en bedriftsbefaring, i det gjestene fikk anledning til å besøke kjedens aller nyeste stormarked som var lokalisert i utkanten av Jönköping. Dagen ble avsluttet med en bedre middag før gjestene dro tilbake til Norge.

Det ble en ny verden å drive varedistribusjon med de plassforhold man nå hadde til rådighet, og med de avanserte hjelpemidler som her var tilgjengelige. Overgangen brakte ingen kaos eller leveringsproblemer for handlerne. De fleste nye rutiner gikk seg til under veis, uten panikk eller stress. Overgangen viste seg å være vel planlagt.

Tiden fra 1997 og utover var preget av markert ekspansjon i konsernet, hvor nye stormarkeder åpnet sine dører hvert kvartal, og hvor varestrømmen stadig økte. Det var stor aktivitet på kampanjefronten, og det ble stadig tale om nye rekordvolumer av varer inn på lager. Følgelig gikk det ikke lang tid før logistikksefen begynte å etterlyse mer plass. Dette var for så vidt ingen overraskelse. Det var nøyaktig de perspektiver man hadde hatt ved anskaffelsen av tomteområdet på Torsvik, og som gjorde at kontrakten med Jönköping kommune fikk en klausul som ga Elkjøp en opsjon på kjøp av nye 50.000 kvadratmeter i byggets lengderetning. Tiden var kommet til å realisere opsjonen som første ledd i forberedelsene til byggetrinn II.

De første konkrete tiltak med sikte på Byggetrinn II ble tatt i oktober 1999. Med bakgrunn i den utviklingen man hadde sett i tiden etter åpningen av Torsvik-anlegget kom man frem til at det nå var riktig å utnytte tilgjengelig byggetomt maksimalt. Prosjektet ble en videreføring av byggkonstruksjon og materialer i samme utførelse som det eksisterende bygg, og tilleggsarealet ble beregnet til 37.000 kvadratmeter. Erfaringene fra første byggetrinn ble ført videre, og man fant det forsvarlig å utelate hovedentreprenøren i dette prosjektet. For prosjekteringsarbeidet ble det i april 1999 inngått avtale med Kienninger Byggkonsult AB. Videre ble det gjort avtale med byggkonsulent Thomas Gustavsson som nå hadde startet virksomhet på egen hånd, og som i prinsippet påtok seg et totalansvar for kvalitetssikring og kontroll under hele prosessen. Sammen med Håkon Kristiansen tok disse to seg av administrasjon og oppfølging av samtlige underleverandører under byggefasen. Det ble en økonomisk fordelaktig prosess, ettersom de fleste problemer egentlig var løst under første byggetrinn.

Jernbanesporet inne i lagerbygget ble forlenget i det meste av byggets lengde, slik at det totalt ga plass til 10 jernbanevogner langsmed lasterampen. På samme måte ble vestsiden av tilbygget utstyrt med nye 24 utgående porter med varesluser, slik at langsiden til sammen inneholdt 54 utgående porter. I tillegg ble det bygget 14 utgående porter i byggets kortsida mot syd, hvilket totalt ga 68 utgående vareporter i anlegget.

Fremdriften av byggeprosessen løp greit og samsvarte veldig bra med prosjektplanene. Ferdigstilling fant sted i desember 2000.

Totale kostnader for Byggetrinn II beløp seg til SEK 92,1 millioner, heri inkludert tomtkjøp til SEK 3,0 millioner.

Etter fullføringen av tilbygget dekket distribusjonssentret i Torsvik 80.000 kvadratmeter, et område som tilsvarer arealet for ikke mindre enn 13 fotballbaner. Dette regnes å være blant Nordens fremste lager/distribusjonsanlegg og utgjør selve navet eller nervesentret i konsernets internasjonale virksomhet. Det betjenes av ca. 85 medarbeidere som disponerer 60 varetrucker og et lagerstyringssystem som antas å være blant de mest avanserte i bransjen. Det har en enorm kapasitet.

For å antyde nivået, så ble det i 2002 losset 9.000 trailere og 1.800 jernbanevogner. Det vil si et varevolum på 490.000 kubikkmeter inn på lageret. Men varene skulle ikke bli liggende. I løpet av det samme året ble 470.000 kubikkmeter gods sendt ut til butikkene i hele Norden.

Praktisk talt alt gods blir fraktet ut fra lageret i den imponerende trailer-flåten tilhørende G T Spedisjon fra Danmark. Dette er et meget effektivt og pålitelig transportselskap som kom inn i bildet lenge før overflyttingen fra Tangerud til Torsvik. Den gang måtte Linjegods gi tapt for danskene på prismessig grunnlag. I løpet av 2002 ble det lastet opp ca. 6.500 vogntog (trailere) for utkjøring til butikkene. Det tilsvarer i gjennomsnitt 25 vogntog pr. arbeidsdag. Disse vogntogene betjener etablerte kjøreruter som dekker mer enn 200 butikker over hele Norden. Ca. 90% av alle utgående vogntog må gjennomgå tollbehandling. Takket være det enestående fortollingssystem som er utviklet, klarer to personer hele fortollingskomplekset.

Det ble utarbeidet 21 ruter for å dekke fraktområdene i Norge, mens Sverige ble dekket ved bruk av 11 ruter. Når det gjelder Danmark, så gikk vareleveransene i flere år til et lokalt distribusjonslager i København hvor danskene selv besørget transporten ut til butikkene. Finland hadde på dette tidspunkt kun ett stormarked som utgjorde egen rute. For hver kjørerute var det knesatt et kronebeløp pr. kubikkmeter last som grunnlag for oppgjøret med **G T Spedisjon**. Vesentlige forsinkelser medførte en halvering av transportgodtgjørelsen.

Hver kjørerute ble angitt med avgangsdag fra Torsvik og ankomsttider for butikkområdene. De største butikkenhetene fikk daglig vareforsyning, de mellomstore ble besøkt to ganger ukentlig, mens de minste fikk kun en leveranse pr. uke. Det var også veksling mellom ruteoplegget for høysesong og resten av året.

Alle ordrer kommer inn til distribusjonssentret online direkte fra butikkene. Betingelsen for å få en varebestilling med den oppsatte kjørerute er at ordren foreligger senest kl. 16.00 dagen før bilens avgang.

Hovedprinsippene for driften av Torsvik-sentret er effektiv vareflyt med færrest mulig biler på veiene, og størst mulig fleksibilitet til å kunne foreta gunstige innkjøp av de aktuelle varepartier.

Utpå våren 2004 var man enda en gang kommet til et punkt hvor det tegnet seg behov for utvidelse av lagringskapasiteten. For å kunne utnytte den siste biten av tomteområdet frem til veikrysset mot E4, var det nødvendig å erverve nytt tomteareal i størrelsesorden 39.000 kvadratmeter. Det ble for tredje gang innledet forhandlinger med Jönköping kommune om ny byggegrunn, og Håkon Kristiansen forhandlet seg frem til et tilbud på kr 47 pr. kvadratmeter. Arealet ga plass til et Byggetrinn III på 150x100 meter. Dessuten ble det mulig på den sydlige spissen av tomten å opparbeide parkeringsplasser for personalet.

Men så dukket det opp et nytt og ganske kinkig problem. Det var nemlig konstatert at det utpekte tomteområdet inneholdt historisk verdifulle forntidsminner bestående av to jernaldergraver, en domarring og diverse stenformasjoner ca. 1500 år gamle. Dette måtte utgraves og bearbeides av arkeologer før det kunne bli snakk om å bygge. Gjennomføringen av et slikt prosjekt ville, selv med en hurtig oppstart, ta nærmere to år, og det var kun mulig hvis byggherren påtok seg en vesentlig del av kostnadene. Etter intense forhandlinger kom man frem til en avtale hvor Elkjøp skulle betale 3 millioner kroner, og det var grunn til å anta at de reelle kostnader kunne bli langt høyere. De totale tomtekostnader for denne delen kom således opp i SEK 4.833 000. Avtalen medførte at man fikk god tid til å planlegge selve byggeprosessen som ble beregnet å kunne starte omkring årsskiftet 2005-2006.

Fasaden mot syd ble utstyrt med 14 utgående kjøreporter med varesluser, hvilket eksakt tilsvarer de 14 portene som ble borte i den gamle sydveggen, og som tangerte utvidelsen. Dessuten ble det bygget 20 nye utgående porter i den søndre del av den gamle fasaden mot øst, i forlengelsen av jernbanesporet.

For å kunne utnytte kapasiteten i Byggetrinn III maksimalt gikk man over til en ny lagringsfilosofi. Man satset på et høybygg som en 100 meters forlengelse av det gamle bygget, mot syd. Hele tilbygget fikk en gesimshøyde på 18 meter og samme gulvplan som resten av bygget. Denne delen av lageret ble innredet med

pallreoler i 10 høyder for intensiv lagring av pallvarer. Der krevdes spesialtrucker med tårnhøyde opp til 16 meter for innlegging og nedhenting av paller til gulvnivå.

I naboseksjonen mot høybygget er det senere blitt installert et lagrings- og ordreklargjøringsystem spesielt tilpasset håndteringen av småkolli og anbrekk. Dette er særlig egnet til å kunne ta seg av internett-ordrene som svært ofte består av enkelt-stykk ut til forbruker. Parallelt med dette gjøres det i stand kartonger med diverse småvarer beregnet på videre befordring til utgående kjøreruter hvor de blir lastet sammen med store produktenheter ut til butikkene.

Samspillet mellom et romslig og praktisk tilrettelagt bygg, en høygradert truckflåte, et avansert og spesialtilpasset ordre- og styringssystem, et effektivt og moderne transportselskap med tilpassede vogntog og en stram disiplin ved innlasting og avlevering, har gitt som resultat en varelogistikk uten sidestykke i bransjen. Det har vist seg å gi en distribusjonsøkonomi for hele Norden som tilsvarer under 1% av vareverdien. Tradisjonelt har man i bransjen vært tilfreds med en kostnadsprosent i området 2 til 3% av vareverdien.

Inntog i Finland

Med bakgrunn i erfaringene fra Sverige, Danmark og Island, kunne det selvsagt bare være et spørsmål om tidspunkt for Elkjøps inntog i Finland. Etter hvert som stillingen i disse land ble konsolidert, kunne ledelsen ta seg tid til å forberede et stormarked i Helsingfors som det første i Finland. Det butikknavn som ble valgt for det finske marked ble Gigantti, og her snakket man virkelig om gigant-butikk. Saken hadde fått betydelig mediaomtale på forhånd og var tydeligvis en positiv begivenhet sett fra finsk side. Det hadde sin bakgrunn i det moderate konkurransestrykk og relativt høye prisnivå man kunne registrere på bransjens produkter i Finland.

Åpningen av det første stormarked i Helsingfors fant sted den 15. september 1999, og det skjedde med fullt og smell. Aldri hadde lokketilbudene vært mer fristende, hvilket medførte et kundefremmøte i størrelsesorden 10.000 mennesker som skapte lange køer med trafikkproblemer og helikopterovervåking av området. Det ble anslått i en pressemelding at ca. 50.000 mennesker hadde vært innom butikken i løpet av de tre første salgsdagene. Det resulterte i den høyeste butikkomsetning som var registrert ved noen av Elkjøps butikkåpninger i noe land så langt.

De videre planer som var lagt for det finske marked var i løpet av en tre års periode å åpne åtte Gigantti-varehus, hvorav tre skulle lokaliseres til Helsingfors. Når disse var på plass, var prognosen for kjedens virksomhet i Finland en årsmøtning i størrelsesorden 750 millioner NOK.

Maktforskyvning i elektrobransjen

Det er ikke bare publikum og detaljistene selv som merker at mangt er blitt forandret i elektrobransjen de siste 30-40 årene. Vareutvalget er blitt imponerende, og massedisplay og avanserte finesser preger interiøret i store salgsmaskiner hvor det meste skjer elektronisk. Det som ikke måtte finnes i lager vil kunne skaffes innen én til to dager. Og omsetningen skjer til stadig knappere marginer.

Men hva med leverandørsiden? Man skulle tro at der var plass til stadig flere. Men utviklingen har hele tiden gått mot større og færre enheter, på bekostning av de små.

Norske produsenter er stort sett borte. På europeisk eller global basis utkrystalliserte det seg noen få tunge aktører. På hvitevaresiden har Electrolux kjøpt opp Zanussi, AEG og Husqvarna etter at sistnevnte først hadde kjøpt opp KPS. Philips hvitevarer ble en del av WorldPool gruppen. For øvrig har Siemens/Bosch holdt stillingen blant de større, mens ASKO som har kjøpt opp Kure-Skandia med Elto og er i dag blitt del av et finsk konsern. Kun Miele AS fremstår nesten uforandret.

Innen brunevarer ble mange europeiske produsenter nedlagt eller kjøpt opp av de japanske gigantene som Panasonic og Sony, ved siden av koreanske Samsung som har tilkjempet seg betydelige markedsandeler

I den tilspissede konkurransesituasjon man hadde på 90-tallet kunne det lett oppstå konflikter mellom kjeder og leverandører på grunn av den behandling visse produkter ble utsatt for i markedet. Begrepet «lokkevarer» som ofte inngikk i butikkens tilbud til forbrukerne, kunne oppleves veldig negativt for leverandøren. Når et bestemt produkt blir tilbudt til priser som ligger på eller under innkjøpspris, virker det ødeleggende for den leverandør som står som passiv tilskuer til et destruktivt spill. Skal produktet kunne omsette i større antall i markedet, er det helt nødvendig at handlerne generelt må se mulighet for brukbare avanser ved å ta produktet inn i butikkene. Noen ganger blir saken satt på spissen fra den ene eller den andre siden.

Eksempelvis hadde Miele-produktene vært gjenstand for omfattende dumping, blant annet hos Lefdal i 1992. Elkjøp reagerte med å nekte samarbeidsavtale med Miele for 1993. Det førte til at Miele AS forsøkte å kompensere for dette med sterkere satsing på øvrige handleere. Dette ville ikke Elkjøp se på uten sverdslag, all den tid Miele hadde stått for en betydelig kjedeomsetning gjennom mange år. Derved valgte Elkjøp å dumpe prisen på Miele-produktene i noen av sine butikker. Miele AS svarte med leveringsstopp til Elkjøp i august 1993. Begrunnelsen var at utsalgsprisene var for lave. Direktør Bjarmann brakte saken opp for Pristilsynet som rettsstridig innblanding i detaljistenes utsalgspriser. Pristilsynet på sin side anmeldte Miele AS til politiet med trussel om bøter og straff på inntil 6

år. Miele AS begrunnelse for leveringsneking ble ikke godtatt, og Konkurransetilsynet påla Miele AS å gjenoppta leveransene til Elkjøp til priser som samsvarte med øvrige kunders kjøp. Nye varer ble bestilt, og Miele AS måtte avfinne seg med at innblanding i prissettingen i butikkleddet ikke ville bli tolerert. Saken ble gjenstand for omfattende avisskriverier. Den kom til å danne presedens for andre leverandørers opptreden i markedet.

Bransjens tradisjonelle omsetningsmønster, regnet fra produsent frem til forbruker, bestod som hovedregel i at importgrossist med selgerkorps stod for markedsaktiviteter og distribusjon til butikk, mens sistnevnte stod for salg og utkjøring til forbruker.

Elkjøps fremvekst og dominans i detaljistleddet førte gradvis til at varene ble håndtert i et nytt mønster. I stedet for å forhandle om begrensede varepartier hos den norske importør, ble kontakten flyttet over til produsentens hjemmebase. I første omgang forhandlet man om store partier til planlagte kampanjer. Men etter hvert som Elkjøp styrket sin stilling gikk man over til å forhandle om et volum som skulle dekke kjedens behov for en hel sesong. Dette utviklet seg til et system med bindende årskontrakter og månedlige eller kvartalsvise avrop. Rent fysisk ble produktene lastet opp på jernbanevogn eller vogntog ved fabrikk for å bli ført direkte til Elkjøps nordiske distribusjonssenter i Jönköping. Noen videre oppfølging fra produsentens side var ikke aktuell, bortsett fra teknisk etter-service hvor produsenten nødvendigvis måtte stå bak med sine reservedeler. De priser som ble fremforhandlet var såkalte «nakne priser», hvor all distribusjon, promotions- og reklamekostnader var skrellet bort. Det ble volumfaktoren som hadde hovedfokus.

All den tid kjeden hadde nærmest totalt grep om butikkenes vareforsyning, hadde leverandørene ingen sjanse til å selge direkte til butikkene hvis man ikke kom i havn med en årsavtale med kjedens innkjøpsteam. Denne innkjøpsmakt lærte kjeden seg å utnytte ganske kynisk. Kjeden samarbeidet med de fleste produsenter av betydning på markedet. Men ikke riktig alle. Det ble nemlig et bevisst poeng at enkelte produsenter ikke rakk frem i sine forhandlinger og måtte leve et år uten Elkjøp-leveranser. Det ble en sur opplevelse, og viljen til å tilpasse seg kjedens priskrav ble større ved neste korsvei. Neste år ble det en annen produsent som måtte leve uten Elkjøp. Det strammet opp holdningen i bransjen.

Dette mønster fikk selvsagt radikale konsekvenser for det lokale salgsapparat som var beregnet på bearbeiding av detaljistene. Det ble stadig færre butikker å besøke. Ja, det gikk så langt at butikkene fikk forbud mot, eller selv ga beskjed om, at man ikke hadde tid til å motta selgere. Den eneste funksjon kjedebutikkene kunne ha nytte av, var produktopplæring. Hva skulle så de norske importørene, private eller datterselskaper av produsenten, benytte sitt markeds- og salgsapparat til?

Hvis flertallet av detaljleddets aktører hadde opptrådt i et liknende mønster som Elkjøp, hadde alt vært greit. Da kunne man ha avviklet leverandørenes markedsføringsapparat. Men Elkjøp utgjorde kun 30-40% av markedet. Andre kjeder, samt de kjedeløse butikkene, var avhengige av leverandørenes markedsbistand. Hovedsaken var imidlertid den at Elkjøp ikke var villig til å bære kostnadene for den service og pleie som kun var rettet mot konkurrentene. Følgelig ble det nødvendig å bygge ned salgskorps og serviceapparat til et kostnadsnivå man kunne forsvare.

Produsentene måtte ty til radikale grep for å spare kostnader, med den konsekvens at hele markedsstrukturen ble endret. I utgangspunktet hadde alle de store produsentene sine datterselskaper med lager og markedsapparat lokalisert i hvert enkelt land. Stadig flere gikk nå over til å dekke sine markedsaktiviteter i hele Norden ut fra ett punkt, som kunne være beliggende i Sverige, Danmark eller i Norge. Produsenter med beliggenhet i fjerne Østen valgte seg gjerne ett hovedkvarter for å dekke hele Europa.

Nytt hovedkontor på Karihaugen

Kontorfløyen på Tangerud begynte etter hvert å bli ganske godt oppfylt. Ettersom den nordiske dimensjon mer og mer satte sitt preg på driften, oppstod behovet for utvidet kontorplass. Under jakten på nye lokaler dukket det opp en mulighet for overtakelse av et meget interessant tomteområde på Karihaugen, beliggende helt inntil Solheimsveien.

Ethvert lagerbehov var nå dekket gjennom det nordiske distribusjonssenter i Jönköping. Tilbake å løse stod kontorarealer for konsernet hvor man også måtte inkludere den nordiske staben. Endelig ville en plassering i Solheimsveien være en vesentlig bedre lokalisering enn Tangerud også for Stormarkedet. Dette var tilstrekkelige momenter til å motivere en satsing på tomteområdet, og i slutten av 1997 ble det inngått en avtale med tomteeieren som var Solheimsveien 6-8 AS. Avtalen gikk ut på at eieren skulle oppføre et kombinert forretningsbygg etter Elkjøps ønske og beskrivelser, og Elkjøp skulle leie hele bygget for en periode på minst 15 år.

Byggearbeidene kom i gang høsten 1998, med Skanska som entreprenør. Hele utformingen og samarbeidet med arkitekten ble lagt i hendene på direktør Bjermann og hans sekretær Unni, med assistanse av Håkon Kristiansen som etter hvert hadde fått bred erfaring i byggeviksomhet.

Den 21. august 1999 kunne Elkjøp Stormarked Oslo AS åpne sine porter for publikum i nye lokaler på 3.000 kvadratmeter i nybygget på Karihaugen. Det dreide seg i dette tilfelle kun om en flytting av stormarkedet fra Tangerud, et par kilometer unna. Beliggenheten i Elkjøps nye administrasjonsbygg må betegnes som



Nytt hovedkontor på Karihaugen.

optimal, med lett adkomst fra alle kanter. Tradisjonen tro var det lagt opp til en butikkåpning med lokketilbud og faner og flagg. Tilstrømningen av kunder i morgentimene var større enn hva trafikkforholdene i Solheimsveien kunne tåle. Det ble trafikkaos og politiopprydding og parkeringsbøter i lange baner.

Stormarkedet i tilknytning til konsernets hovedkontor vil man gjerne gjøre litt imponerende. Slik var det på Tangerud, og her ble det enda et hakk forbedret.

Det faktum at konsernet nå hadde et moderne Lefdal Elektromarked i Strømmen-sentret, pluss et tilsvarende i Maxi-bygget på Lørenskog, førte til en meget sterk kjedekonsentrasjon i området. Men disse utsalgene var i like stor grad beregnet på å trekke kjøpekraft ikke bare fra Oslo-regionen, men også fra nedre Romerike.

Senere fikk man mulighet for overtakelse av naboeiendommen Solheimsveien 10 AS. Her fikk Elkjøp Nordic AS mulighet til å reise et skreddersydd bygg for konsernets nyutviklede butikkonsept under betegnelsen **Elkjøp Megastore**.

Fornyett ledelsstruktur

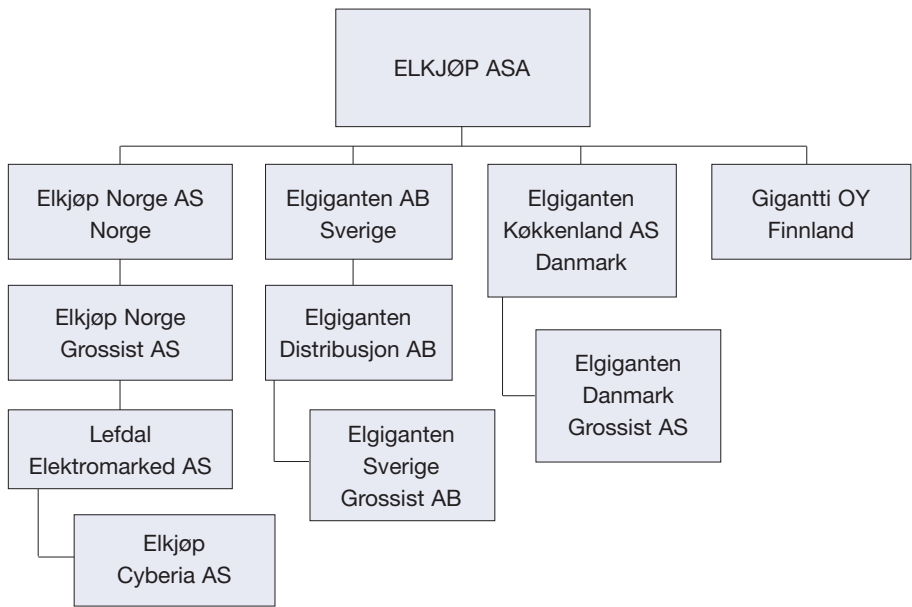
Årene like før tusenårsskiftet representerte for Elkjøp en intens vekstperiode som satte sitt preg på hele bransjen. Dette gjaldt i utpreget grad det norske marked hvor vi regnet med å ligge på en markedsandel opp mot 40% for flere tunge produktsektorer. Men Elkjøps vekst og utvikling kom i stadig sterkere grad til også å

påvirke våre naboland, slik at bransjestrukturen i hele Norden antok nye mønstre. Etter hvert som den nordiske dimensjon ble stadig klarere, måtte det også få konsekvenser for konsernets interne ledelse.

Styret beholdt sin opprinnelige dimensjon med fem aksjonærvalgte medlemmer. Vi kunne dog se tilbake på en klar utvikling mot mer profesjonelle, eksterne styre-medlemmer i stedet for de mer kjede- og bransjepregede medlemmer fra tidligere perioder. Den eneste forhandlerrepresentanten som var tilbake, var Sven Bråthen fra Årnes som hadde sittet helt fra 1991. Da jeg forlot styret i 1987, ble jeg erstattet av konsernsjef Fredrik Baksås fra Telenor, som nylig var blitt selskapets største aksjonær. Advokat Aksel Hillestad kom inn i 1993, og direktør Arild Ulmo kom inn i 1995. Rolf Lean Jonassen avløste Lars Himle som styreleder i 1996.

Selskapets dyktige og markerte CEO, Thor Bjartmann, hadde forlenget gått over til å bruke tittelen konsernsjef, den moderne betegnelsen på det som en gang ble kalt generaldirektør. Bjartmann var klok nok til å knytte til seg et team av 6 konserndirektører blant de beste medarbeidere som kunne oppdrives. Den velprøvede bransje- og kjedemann Øivind Tidemandsen ble utnevnt til konserndirektør drift. Nyansatt økonomidirektør Per Bjørgås avløste Olof Rossnes. Til avløsning av Håkon Kristiansen fikk man inn logistikkdirektør Tomas Gustavsson. Pionæren fra Sverige-eventyret, Fredrik Steenbuch, ble utnevnt til utviklingsdirektør. Som konsernets informasjonsdirektør hadde vi Erling Thune, mens vår dataguru Øivind Gangnes, med lang tjenestetid, ble utnevnt til IT-direktør.

Konsernets organisasjonsstruktur ved utgangen av 1998 så slik ut:



Den fremgang og vekst som på dette tidspunkt preget Elkjøp-konsernet, gjorde seg gjeldende både volummessig, profesjonelt og rentabilitetsmessig. Vi var kommet langt i overgangen fra småbutikker til stormarkeder i Norge, hvor vi på ny hadde passert 100 butikkenheter. Vi hadde så langt dekket første utbyggingstrinn som var 12 stormarkeder i Sverige, hvor vi allerede var i ferd med å bli den tyngste operatøren i bransjen. I Danmark hadde vi nylig overtatt Kjøkkenland/Snehvide og hadde om-/profilert hele 45 butikkenheter, herav 8 Elgiganten stormarkeder. Island var blitt dekket med sitt ene stormarked i 1997. I Finland var første stormarked på vei i hovedstaden, og flere byer stod for tur.

Konsernets årsregnskap for driftsåret 1998 utviste en omsetning på NOK 4.393.600, og et overskudd før skatt på 160,7 millioner kroner, det beste så langt i historien. Den dominerende andelen skrev seg selvsagt fra norsk virksomhet, men det svenske bidraget begynte nå å veie betydelig, med en omsetning på NOK 1.068,0 millioner og et positivt driftsresultat på 28,6 millioner.

Etter oppkjøpet av Lefdal Stormarked AS høsten 1996, ble det besluttet å drive konsernets virksomhet under flere ulike merkenavn. Allerede var Aktuell/Cyberia en begynnelse på denne markedstilpasning, men den triste historien fra 1996-1998 hadde vi nå lagt bak oss. Derimot ble det gode resultater i den videre drift av Lefdal-kjeden med sine 4 stormarkeder.

Konsernet beskjeftiget ved inngangen til 1999 2.073 medarbeidere som var vel-skolerte og godt motiverte for sin innsats. Det forelå konkrete planer også for fortsatt oppgradering av deres kompetanse. Moderselskapets medarbeidere ble siste år tilgodesett med en samlet bonuspott på 19,5 millioner kroner for prestasjoner som oversteget de forhånds etablerte mål.

Betydelige markedsinvesteringer var blitt foretatt de senere årene, hvilket skulle tilsi kraftig vekst også i årene som lå foran oss. Det syntes realistisk å prognosere en omsetningsvekst på minimum 15% årlig, og en markedsandel i våre nordiske naboland på minimum 20% var innen rekkevidde.

Alt i alt syntes forholdene vel til rettelslag for en lovende utvikling av driften inn mot et nytt årtusen. Dette åpnet selvsagt også for en spennende utvikling av selskapets aksjekurs.

Salg av konsernet

Om vi går tilbake til september/oktober 1992, så var det tiden hvor hver aksjonærforhandler skulle betale inn sin tilbudte aksjekvote i på 400.000 kroner i nytegning. Dette beløp var det slett ikke alle som maktet å reise, eller var villig til å satse. Dermed ble det åpnet for øvrige aksjonærer som hadde råd til å satse noe ekstra, samt for sentralleddets ansatte. Dette var selve besøkelsestiden til å skaffe seg

billige aksjer. Thor Bjarmann så klart hvilke muligheter som lå til rette. Han skaffet seg lån i DnC på flere millioner kroner ved å stille aksjene som pant i banken, og ble således i stand til å kjøpe 2.989 aksjer av den ledige kvote. Også jeg og flere andre interne benyttet muligheten i den grad vi maktet, dog uten å oppta lån.

Under arbeidet med emisjonen etter Trondheims-møtet ble det nødvendig å utløse Eidsvoll Bygg AS som aksjonærforhandler, da de ikke klarte å gjøre opp for sine forpliktelser. Dermed ble det en aksje ledig, en aksje som egentlig tilhørte fellesskapet. Dette skjedde etter at nedskrivningen av de sentraleide aksjer var gjennomført, og denne aksjen falt da på en måte mellom stolene.

Styret hadde vært inne på å gi direktør Bjarmann en ekstra påskjønnelse for den rolle han hadde spilt i sammenheng med oppkjøpet av Aktuell-gruppen. På det tidspunkt så man fremdeles på Aktuell som noe positivt og verdifullt i Elkjøp-sammenheng. Nå bød dette seg som en naturlig mulighet, og det ble foreslått gjennom en skriftlig redegjørelse til hele handlerrekken å gi den ledige aksjen til Bjarmann. Dette ble godtatt stilltiende innen fristen. Dermed fikk Bjarmann en gave i form av aksjer pålydende kr 80.000. Ved utgangen av oktober ble denne aksjen omgjort til 164 aksjer pålydende kr 1.000. Dette skjedde gjennom den fondsemisjon som ble gjennomført, slik at kr 84.000 ble tatt fra reservefondet og plusset på Bjarmanns aksje. Det er uvisst om styret var klar over den teknikalitet som førte til at gaven til Bjarmann ble mer enn fordoblet gjennom styrets emisjon. Rent faktisk ga den i tillegg muligheten for å tegne ytterligere 400 nye aksjer til pari kurs. Sammen med de 2.989 aksjene han hadde tegnet i emisjonen, var Thor Bjarmann plutselig blitt selskapets største aksjonær med 3.553 aksjer, hvilket fremgår av selskapets årsberetning for 1992. Året etter ble disse aksjene gjort om til 71.060 aksjer ved splitten i september 1993.

Senere opprettet Bjarmann, sammen med sine nærmeste medarbeidere, aksjeselskapet Solstrålen AS som overtok 100.000 aksjer etter september-emisjonen. Eiere av Solstrålen AS var brødrene Øivind og Tore Tidemandsen, Thor Bjarmann og Geir Drangsland. Da Drangsland sluttet i Elkjøp og trakk seg ut av Solstrålen AS, ble hans andel overtatt av brødrene Tidemandsen som ble sittende med 40% hver, mens Bjarmann hadde 20%.

Da Elkjøp Norge AS overtok Elkjøp Stormarked Oslo AS fra Tidemandsen-familien høsten 1992, ble mesteparten av mellomværendet, som tidligere referert, gjort opp med Elkjøp-aksjer. Familien ble derved en meget tung aksjonær i selskapet.

I årsberetningen for 1994, etter aksjesplitt x 5, står Solstrålen AS oppført med 563.000 aksjer, mens Thor Bjarmann står oppført med 218.900 aksjer. Øivind og Tore Tidemandsen står oppført med henholdsvis 365.605 og 223.410 aksjer. Til sammen utgjør dette 1.370.915 aksjer som tilsvarer drøyt 21% av selskapets samlede aksjer.

Dermed synes kimen lagt til det dramatiske spill som skulle resultere i salg av hele konsernet til **Dixon Group** i 1999.

Det måtte nødvendigvis bli et spennende spill for såpass dominante aksjonærer å følge utviklingen i aksjekursens mange bevegelser med de utslag dette ga for deres personlige økonomi. Det hele ble hyppig påpekt og understreket av dags-avisenes kommentatorer når noe beveget seg i bransjen. Man kunne jevnlig lese om hvor mange millioner de hadde tapt eller vunnet i løpet av en måned eller en sesong. Utviklingen i selskapet beveget seg jo stort sett oppover, med visse drastiske tilbakefall. Elkjøp fikk et renommé i vide kretser for å representere effektiv drift, noe som ga løfte om stadig nye rekorder i omsetning og resultat. I en slik situasjon er det fristende å se for seg en kapitalsterk organisasjon som ser med optimisme på utviklingen, og som kan slå til med et oppkjøpstilbud som tar pusten fra enhver aksjonær.

I en så vidt anstrengt og stressende posisjon som både Bjarmann og familien Tidemandsen satt i, kunne det være fristende å hoppe av, for så å leve livets glade dager på en eventyrlig gevinst.

Men Bjarmann var også opptatt av Elkjøps perspektiver på lengre sikt. Strukturendringene i bransjen ute i Europa tydet på at selv Elkjøp-konsernet kunne bli ganske liten blant de virkelig store aktører i bransjen internasjonalt. En sammensmelting med en av de større aktører kunne kanskje være en fornuftig tanke i fremtidens marked?

Da økonomisjef Pål Chr. Mathisen sluttet i 1997, valgte Bjarmann å satse på en etterfølger som hadde kvalifikasjoner til å bistå ham i internasjonale miljøer; nemlig Per Bjørgås. Med sin internasjonale bakgrunn i håndtering av kjøp og salg av virksomheter i utlandet, ble økonomidirektør Per Bjørgås en viktig medspiller i arbeidet med å kartlegge muligheter og å forberede strategier og fremgangsmåter ved et fremtidig salg. Sonderinger med dette siktemål, som startet allerede i 1997, fortsatte gjennom 1998 og 1999, og Bjørgås var stadig på farten ute i Europa i sakens anledning.

Direktør Bjarmann skaffet seg på denne måten detaljert og pålitelig oversikt over virksomheter og organisasjoner som kunne tenke seg å overta Elkjøp. Det var lite trolig at en finansiell organisasjon ville slå til, idet den største uttellingen måtte ansees å foreligge hos en som hadde en fot i bransjen fra før. Dette skyldtes i første rekke Elkjøps sterke innkjøpsposisjon. Det gjaldt bare å manøvre seg inn i en konstellasjon hvor man kunne overbevise den riktige kjøperen. At Elkjøps driftskonsept var overlegent det de øvrige bransjeaktører hadde tilgang til, var selve «cluet» i det taktiske spill. Og Bjarmann/Bjørgås /Tidemandsen spilte et drevent spill i kulissene. Engelske aviser kunne fortelle at varehandelskonsernet Kingfisher var i forhandlinger om en overtakelse på forsommeren 1999, men kom ikke til

konkrete bud. Det norske meglerhuset Fondsfinans var Elkjøps rådgiver under forhandlingene senere på sommeren, og det var flere mulige kjøpere på banen.

Et forhold som var viktig for Bjarmann var spørsmålet om hvordan de større aksjonærene ville stille seg. Han måtte sikre seg at det ble tilstrekkelig tilslag hvis det skulle komme et bud som var interessant nok. Han var tidlig i kontakt med Orkla, Telenor, Storebrand og flere av de største for å ventilere slike spørsmål underhånden. Han satt følgelig med en viss kontroll på en «majoritetsgruppering», og kunne derved i sin kommunikasjon med «den annen part» antyde til hvilken pris det ville være mulig å skaffe de nødvendige 90% av aksjene. Når saken var blitt tilstrekkelig modnet, kunne man fatte en formell beslutning i styret om å selge hele konsernet til en større aktør som kunne være tjenlig for organisasjonen på lengre sikt.

Det vakte bestyrtelse på Børsen da ryktene om oppkjøpstilbud begynte å gå, og Elkjøp-aksjen ble suspendert fra børsomsetning den 9. juli 1999. Faren for å bli stemplet som insider, gjorde saken delikat.

Finansavisen, som hadde kommentert ryktene først, må ha hatt meget gode kilder, for det viste seg omsider at ryktene stemte bra med det bud som senere ble lagt på bordet. Men det skjedde først den 30. november. Hele planen hadde i all hemmelighet vært behandlet på kjøpersiden under kodebetegnelsen «Deer & Stag». Nå kunne Bjarmann åpenbare at Dixons Group var kommet med et bud på 5,7 milliarder kroner, hvilket tilsvarte en kurs på kr 160,- pr. aksje. Det ble antatt at konsernsjefen, direktør Tidemandsen og direktør Bjørgås måtte være villige til å fortsette i sine stillinger i en viss periode etter overtakelsen.

Et slikt tilbud kunne verken Bjarmann eller Tidemandsen takke nei til, dertil var forestillingen om en storgevinst kommet for langt. Saken fant sin avklaring på ganske kort tid, og kjøperen ble stilt i utsikt å kunne overta godt over 90% av aksjene. Det reelle oppgjøret fant sted omkring selveste tusenårsskiftet.

Selskapet ble tatt av børs like etter transaksjonen, idet det viste seg at nesten 100% av aksjonærene fant det fornuftig å benytte seg av Dixons tilbud.

Man kan gjøre seg mange slags tanker omkring det faktum at et gullegg som Elkjøp-konsernet ble solgt ut av Norge – ingen tvil om at prisen var god. Men få av aksjonærene var i den situasjon at de trengte pengene. Og selskapet selv var ikke i behov av nye midler. Tvert imot var man inne i en fase hvor det meste gikk oppover og fremover; Elkjøp stod trygt på egne ben. Følgelig var det liten grunn til å frykte at mulighetene ville være forspilt om man hadde takket nei til Dixons. Ettertiden har vist at konsernets «Sektor Nordic» var blitt en pengemaskin som årlig har overført enorme beløp til moderselskapet i London. Det hadde ikke vært ueffent om det meste av dette hadde tilfalt norske interessenter!?

Mange ville ha ment at nettopp Elkjøp-konsernet hadde de beste forutsetninger til selv å bli en av gigantene i Europa. Organisasjonens butikkonsept, dens vel-trimmede og dyktige stab, samt den dynamikk og vekstkraft konsernet hadde fremvist så langt, burde ha kunnet fortsette i norsk regi.

Med sitt brohode i Norden var man i angrepsposisjon overfor resten av Europa. Man hadde ingen problemer med å reise kapital for fortsatt ekspansjon gjennom nye emisjoner over Oslo børs. Det som skulle til, var ganske enkelt å overlate ledelsen til Per Bjørgås på slutten av 1999, i stedet for å forfølge den besettende salgsidéen. Det ville ha blitt et meget interessant løp for det nye millenium!

På den annen side, den positive effekten av salget var at det meste av aksjegevinsten havnet på norske hender. Derav kan man anta at betydelige midler ble reinvestert i norsk virksomhet.

KONSERNVERDI

ULTIMO ÅR	PÅLYDENDE	ANT. AKSJER	K U R S	KONSERNVERDI
1993	50	1 301 820	180,05	234 392 691,00
1994	10	6 509 100	36,00	729 000 000,00
1995	10	6 509 100	112,00	1 038 200 000,00
1996	10	7 160 010	187,00	1 338 900 000,00
1997	10	7 160 010	275,00	1 969 002 750,00
1998	10	7 160 010	280,00	2 004 802 800,00
1999	2	35 900 050	160,00	5 744 008 000,00

Elkjøp-aksjen

Gjennom årene som fulgte etter at selskapets aksjer ble tatt opp til notering på Oslo Børs, kunne man observere en relativt sterk interesse omkring aksjen. Ikke bare ledelsen og kjedens forhandlere, men etter hvert en stadig voksende aksjonærkrets fulgte utviklingen løpende. Kursen startet på kr 150,- pr. aksje ved emisjonen før børs. Det faktum at aksjekursen relativt raskt skjøt i været, førte til en sterk interesse for aksjen også fra pressens side. Ganske tidlig kom betydelige investorer fra utlandet inn i bildet, blant annet to ameri«kanske storbanker med henholdsvis 3,5 og 2,8%. Ja, økonomidirektør og informasjonssjef var til og med på presentasjonsreise til London for å fremme interessen i utlandet. Og flere norske storinvestorer som Norsk Vekst (3,5%), Telenor (11,5%), Vital Forsikring (3,4%) og aksjefondet Avanse bidro til å øke interessen. Avisene hadde hyppige kommentarer omkring kjedens utvikling. Hver gang noe beveget seg innen konsernet, så som åpning av nye stormarkeder eller presentasjon av kvartalsregnskap og årsoppgjør, fulgte media opp. Spesielt ble det mye avisstoff om Elkjøp

da man satset på eksport av kjedens konsept gjennom datterselskaper i Sverige og Danmark. Både små og store begivenheter ga seg utslag i svingninger i aksjekursen.

I mai 1994 hadde kursen steget fra 150,- til kr 420,- pr. aksje, en stigning på 280%. Da vedtok styret å splitte aksjen i 5, det vil si en nedsettelse fra pålydende kr 50,- til pålydende kr 10,-. Dette gir en kurs på 84,-. Fra dette nivå beveget kursen seg videre oppover og nådde en topp utpå høsten 1995. Deretter fulgte et fall utover mot slutten av året, fra kurs 183,- til 130,- pr. aksje, primært begrunnet i en sviktende julesesong. Kursfallet flatet ut i februar takket være positiv butikkomsetning. Deretter fulgte en stødig stigning som aksellererte mot slutten av året og inn i 1997. Da resultatet av driften i 1997 ble kjent steg kursen i februar 1998 til kr 285,-, hvilket innebærer en selskapsverdi på to milliarder kroner. Kursen steg videre til «all time high» på kr 435,- i juni 1998.

I tillegg til kursstigningen ble det dessuten betalt utbytte på aksjene, første gang allerede i 1993 med kr 1,40 pr. aksje. Utbyttet ble høynet til kr 3,- pr. aksje for året 1994, og det samme utbyttebeløp pr. aksje ble opprettholdt for året 1995 og for 1996.

Renteoppgang og slappere bransjeutvikling i 1998 førte til nytt dramatisk kursfall i august hvor kursen ble notert til 250 kroner pr. aksje. Men utviklingen snudde igjen, og aksjen ble omsatt til kr 375,- i februar 1999 og var videre opp til kr 420,- i april. Det førte til en styrebeslutning om en ny aksjesplitt x 5 som brakte pålydende ned fra kr 10,- til kr 2,-. Dermed ble det samlede antall aksjer øket fra 7.160.010 til 35.800.050 og et kursnivå på ca. 84,-.

Så begynte ryktene å gå om et oppkjøp fra utlandet, og kursen beveget seg raskt oppover og passerte 120,-. Da det viste seg å være hold i oppkjøpsryktene, fremkom det at tilbudskursen var kr 160,- pr. aksje. Det gir totalsummen kr 5.728.008.000,-.

Avisene var ofte inne på den betydelige formuestigning som Elkjøps aksjonærer ble til del. De som i første rekke ble berørt av dette forhold var direktør Bjarmann og familien Tidemandsen som til sammen satt på ca. 20% av hele selskapet.

Det kan være interessant å se på aksjeverdiens effekt spesielt for kjedens aksjonærforhandlere. Den typiske Elkjøp-forhandler startet med å kjøpe én aksje og innbetale kr 10.000 i 1962. Han fordoblet sin innsats i 1963 ved å betale inn nye kr 10.000. Deretter ble aksjene slått sammen og forhøyet til kr 80.000 i 1992, uten ny innbetaling. Ved kapitalutvidelsen i 1992 måtte han betale inn kr 400.000 hvis han skulle følge flertallet i den lukkede emisjonen, altså en totalkost på kr 420.000. Den forhandler som hadde kapital og dristighet til å fulltegne sin kvote, og som deretter hadde tålmodighet til å bli sittende på sine aksjer

gjennom året 1999, fikk derved en ganske eventyrlig uttelling, slik det fremgår av nedenstående tabelloversikt:

Dato	Omstendighet	Pålyd.	Innbetalt	Antall	Kurs	Mark. verdi
16.03.62	Emisjon	10.000	10.000	1	Pari	10.000
02.03.64	Emisjon	10.000	10.000	2	Pari	20.000
31.05.90	Fondsemisjon	80.000	0	1	Pari	80.000
05.09.92	Splitt x 80	1.000	0	80	Pari	80.000
05.09.92	Fondsemisjon	1.000	0	164	Pari	164.000
05.09.92	Emisjon	1.000	400.000	564	2.190	1.235.000
05.09.93	Splitt x 20	50	0	11.280	110	1.240.800
15.12.93	Børsintroduksjon	50	0	11.280	150	1.692.000
04.05.94	Splitt x 5	10	0	56.400	84	4.737.000
02.05.99	Splitt x 5	2	0	282.000	120	33.400.000
30.11.99	Tilbud Dixons Group	2	0	282.000	160	45.120.000
Totalt innbetalt kr 420.000		Børskurs des. 1999 kr 160		Verdi pr. handler kr 45.120.000		

Til sammen var det 66 forhandlere som hadde fulltegnet under emisjonen i september 1992. De øvrige hadde bare delvis utnyttet kvoten, og noen få hadde ganske enkelt avstått fra tegning. Men som elektroforhandler skulle man ha gode nerver for å bli sittende med aksjene. Det var ganske enerverende å være vitne til at kursen beveget seg som i sjøgang, med den effekt det innebar for forhandlerens kapitalforhold. Å spille på aksjebørsen med slike beløp var man ikke vant med. Nervøse forhandlere var stadig på telefon med Bjarmann, med meg og med sine bank- og meglerforbindelser for å søke råd og roe nervene. Det var absolutt forståelig at mange handlere falt for fristelsen til å selge unna en del av sin portefølje og sikre seg cash mens kursen ble betraktet som gunstig. Når kursen så steg videre angret man at man hadde solgt, og det ble et evindeligg diskusjonstema hvordan man skulle forholde seg. Da man kom til det punkt hvor kursen toppet seg i forbindelse med overtakelsesbudet fra Dixons i desember 1999 viste det seg at flertallet av aksjonærforhandlere hadde solgt seg ned, helt eller delvis. Utgangen på det hele var at praktisk talt hele forhandlerrekken ble millionærer. De fleste ble faktisk multimillionærer.

Vekstfasen i tørre tall

Etter at Tor Bjarmann overtok ledelsen i 1987, fulgte noen år med redusert omsetning i kjeden. Dette har to logiske årsaker:

For det første hadde elektrobransjen en markert tilbakegang i 1987 og 1988. Men dertil kom effekten av at tre store forhandlere brøt ut av kjeden i 1988 som følge

av interne konfliktforhold. Det måtte det nødvendigvis ta noen tid å kompensere for dette tapet gjennom opparbeidelse av nye kanaler.

Når vi skal angi kjedens samlede vareomsetning, støter vi på interessante og til dels kompliserte problemer. Dette fordi kjedens struktur gjennomgikk en markert forandring fra starten i 1962 frem til salget til Dixons i 1999.

Definisjonen av kjedebegrepet er uforandret gjennom hele perioden: Kjeden omfatter X antall forhandlere/butikker, pluss et sentralledd som koordinerende enhet og som samtidig spiller rollen som grossist. Videre har kjedens arbeidsfelt hele tiden omfattet alle funksjoner som ligger mellom produsent/importør på den ene siden, og det forbrukende publikum på den andre siden.

Når vi i de første 27 årene skulle uttrykke kjedens samlede omsetning i kroner, hadde vi intet annet tallmateriale enn sentralleddets varesalg til handlerne. Dette var altså et omsetningsmål på «engros-nivå». På dette grunnlag plusset butikkene på sine avanser (pluss moms) og solgte varene videre til en verdi som utgjorde mellom 118 og 125% av inntakskost. Men summen av disse detaljsalgene hadde sentralleddet ingen oversikt over. Hadde vi kjent disse tallene, så ville det utgjort kjedens totalomsetning mot forbruker.

I 1988 etablerte kjeden sitt første sentraleide stormarked i Kristiansand; sentralleddets første filial. Her ble omsetningen uttrykt i form av detaljsalg, med butikk-avansen inkludert.

I årene som fulgte ble det etablert flere sentraleide filialer. Og dertil begynte sentralleddet å kjøpe opp butikker fra rekken av lokaleide franchisebutikker, slik at det ble stadig flere sentraleide butikker. De sentraleide filialbutikkene var de største, og deres andel av kjedens omsetning viste rask stigning.

Av årsberetningen for 1991 fremgår at salgsinntektene i 7 sentraleide butikkdøtre utgjør ca. 41,7 millioner kroner, som diffen mellom inntektene i konsernet og i Elkjøp Norge AS. For 1992 ser tallet ut til å utgjøre 116,6 millioner.

Etter at integreringsprosessen gikk videre i 1992-1995 med overtakelse av Elkjøp Stormarked Oslo AS, sammen med Aktuell-kjeden og stormarkedene i Tromsø, Trondheim og Gjøvik, var balansen mellom sentraleide butikker og franchiseforhandlere blitt fullstendig forrykket. Det ble således en ganske uryddig oppgave å beregne den totale kjedeomsetning i enhetlige verdier.

Butikketableringen i Sverige og senere resten av Norden førte til at omsetningsverdien over hele linjen ble registrert i sisteleddet, altså på «detaljstnivå». Ved periodens utgang i 1999 hadde nærmere 90% av kjedens omsetning sitt utspring i konsernets sentraleide butikker.

Men nå var oversikten blitt et mindre problem, idet man hadde bygget ut data-systemer som kunne fortelle eksakt hva som var utfakturert til handler og hva som gikk inn i kategorien salg til forbruker.

Kjedens totale omsetning på årsbasis i første del av perioden ble som følger:

År	Hvitevarer inkl.småv	Brune varer	Annet	Total	Inkl.det. -avanse
1986	497	282	10	789	
1987	558	321	10	890	
1988	470	251	8	729	
1989	466	243	8	717	
1990	477	303	10	790	
1991	520	338	44	902	
1992	633	443	108	1.184	1.371
1993	xxx	xxx	xxx	x.xxx	1.352
1994	xxx	xxx	xxx	x.xxx	1.810

Fra 1994 er vi over på den internasjonale arena, og konsernets årsumsetning kan vises for de forskjellige markeder. Utenom Norge er tallene nesten 100% salg til forbruker. (Angitt i millioner NOK)

År	Norge	Sverige	Danmark	Øvrige land	Total
1994	1.841,5	143,9			1.985,4
1995	2.200,3	302,2			2.502,5
1996	2.209,0	483,3	85,0		2.680,7
1997	2.825,5	637,9	160,9		3.524,8
1998	3.124,9	1.068,0	434,4		4.627,3
1999	3.164,9	1.350,5	712,5	77,1	5.305,0

Ved periodens utgang i 1999 hadde konsernet i overkant av 2.100 ansatte medarbeidere.

Thor Bjarmann går bort

Virksomheten gikk videre uten merkbare endringer etter at konsernet plutselig fremstod med helt nye eiere. Men noen få nøkkelmedarbeidere valgte å trekke seg etter at Dixons overtok. Den første var informasjonsdirektør Erling Thune. Men også direktør Øivind Tidemandsen valgte å trekke seg allerede i februar 2000, og sammen med ham fulgte flere av hans nærmeste medarbeidere.

Direktør Bjarmann hadde en ansettelsesavtale med styret som daterte seg fra 1. mars 1989. Denne slo fast at han kunne velge å trappe ned til en mindre krevende stilling etter fylte 55 år (i år 2000), eller han kunne stå i stillingen til fylte 57 år, hvorefter han ville oppebære en pensjonslønn frem til fylte 67 år. Nå falt det seg slik at salget av konsernet til Dixons skjedde ved inngangen til år 2000, slik at det kun var et knapt år frem til hans fylte 55 år.

Etter at Dixons overtok var Bjarmann kommet i en helt ny situasjon, uavhengig av hans avtale med styret. Han fortsatte imidlertid i sin rolle som konsernsjef under den første tilpasningsfasen. Men det virket som han slett ikke fant seg til rette i det endrede driftsbildet. Han hadde i alle år vært vant med å bestemme det meste på egen hånd. Han hadde alltid hatt initiativet og muligheten til å velge hvilke saker han skulle bruke sin tid og sin innsats på. Nå fikk han helt andre rammebetingelser og måtte primært forholde seg til stemmen fra London.

Forutsetningen var nemlig at Thor Bjarmann skulle bistå ledelsen i Dixons med praktiske tanker og ideer omkring videre ekspansjon i sentrale deler av Europa. Han ble i denne sammenheng innvalgt i hovedstyret i Dixon-systemet. Dette viste seg å være et forum hvor Bjarmann ikke følte seg bekvem. Språkform og opptreden virket fremmed og stivt, og han følte han ikke hadde stort å bidra med i denne forsamling. Han deltok etter sigende kun i to møter i London. Delvis var nok dette en følge av at han aldri ble særlig dyktig til å kommunisere på engelsk eller andre fremmede språk

Den 1. mai 2000 gikk han inn på kontoret til økonomidirektøren og satte seg ned for å prate med Per Bjørgås. Han fortalte rett frem at han orket ikke lenger å engasjere seg slik han hittil hadde gjort. Videre ga han til kjenne at han var kommet frem til den konklusjon at Per Bjørgås måtte være rette mann til å tre inn i hans stilling som selskapets fremtidige leder. Han dro opp et nøkkelknippe fra sin lomme og klasket dette på bordet mellom dem med følgende ord: «Her har du nøklene. Det er bare å ringe meg hvis du skulle ha bruk for hjelp på noe punkt i tiden som kommer». Så forlot han kontoret.

Etter dette var han bare sporadisk innom sitt kontor i Oslo, ofte med lengre mellomrom. Han deltok i drøfting av enkelte saker som kom opp, men det var mest for å holde kontakten med sine kolleger.

Man skal ikke glemme at Thor Bjarmann hadde bak seg en uavbrutt periode på 12 år med ansvar og hardt arbeid, med mye stress, krevende opptreden og til tider urimelig lange arbeidsdager. Dertil kommer det faktum at han ikke hadde utvist særlig omtanke for sin egen helse og han hadde ofte lite søvn eller restituering. Og han hadde motforestillinger mot å oppsøke lege. Sett mot denne bakgrunn skal man ikke undres på at han kunne føle seg litt utkjørt. Det ledet naturlig

nok til at han og hans kone stadig oftere og i lengre perioder søkte tilflukt til sitt landsted i Spania utover høsten og vinteren 2000/2001.

Så plutselig, den 28. juni 2001 kom det melding fra Spania med beskjed om at Thor Bjarmann var død av hjerneslag.

Den 7. juni ble det holdt minnestund over avdøde, hvoretter hans urne ble ned-satt på Østre Gravlund.

Thor Bjarmann (Nekrolog i Aftenposten 20. juni 2001)

Det var med stor sorg og beklagelse vi mottok meldingen om Thor Bjarmanns bortgang. En ruvende skikkelse i norsk næringsliv er plutselig blitt borte. På alle vis en kraftkar, en som vi mente enda hadde ressurser til nye løft. Men han fikk meget ut av de 55 år han fikk virke blant oss.

Thor Bjarmann hadde militær bakgrunn. Han hadde jobbet med markedsføring i flere bransjer da han i 1980 ble ansatt i Elkjøp som seksjonssjef innen hvitevarer. Gjennom sitt målbevisste og resultatrike arbeid i denne stillingen la han for dagen klare evner for større oppgaver. Han fikk følgelig tilbud om å delta i Administrativt Forskningsfonds lederseminar på Solstrand i 1985/1986, med sikte på å overta som toppsjef da undertegnede takket av. Han overtok stillingen i februar 1987.

Tiden og utgangspunktet passet Thor Bjarmann som bestilt. Hans første hovedoppgave ble fullføringen av det spesielle driftskonsept for stormarkeder som var påbegynt i 1983. Han satte fokus på personalsiden og gjennomførte en ene-stående oppgradering av samtlige medarbeidere, både i sentralleddet og ute i butikkene. Han høynet kvalitetsnivået og selvbildet hos alle som har Elkjøp-merket på sitt bryst. Thor Bjarmann var ekstremt resultatorientert. Han konstaterte at medarbeiderne trives best når de får hjelp til å prestere noe som er målbart, og la forholdene til rette for nettopp det.

Det Thor Bjarmann først og fremst forbindes med, er internasjonaliseringen av bedriften. Hans planer om å starte markedsføring på bred front i våre naboland fortonet seg i utgangspunktet ganske dristig. Men for å si det med hans egne ord: Når vi har et driftskonsept som er bedre enn alle våre konkurrenter, da er vi nødt til å vinne i det lange løp! Og de forberedelser som ble gjennomført før etablering på nye markeder, var av en slik art at vi kom til å kjenne konkurransebildet bedre enn de lokale konkurrentene.

Thor Bjarmanns dynamikk og effektivitetskrav bidro til en radikal omstrukture-ring av elektrobransjen; ikke bare i Norge, men i hele Skandinavia.

Som medmenneske og kollega var Thor Bjarmann likefrem, forutsigbar og real. Han fremsto som ekte, og fant en naturlig kommunikasjonsplattform med alle han møtte. Et utadvendt og trivelig vesen preget ham i enhver situasjon.

Trygve Fjetland

Epilog

I ettertid kan man spørre om hva som var ledelsens perspektiv ved oppstarten av Elkjøp i 1962. Hva håpet man å kunne utrette, og hvor høye mål var det realistisk å sikte mot?

For meg personlig var Elkjøp-prosjektet å kaste seg på dypt vann i tillit til at egne krefter, egenskaper, evner og teft skulle bringe oss trygt over på nytt land. Vi hadde alle sjanser for å lykkes. De grunnleggende momenter bak denne optimisme var følgende:

- 1) Vi var først ute med kjedeideen i vår bransje.
- 2) Vi hadde basis i seriøse kretser, med sunn økonomi og et visst renommé.
- 3) Handelsnæringen var preget av små driftsenheter og et moderat ambisjonsnivå.
- 4) Elektrobransjen var en klar vekstbransje.
- 5) Jeg mente å ha relevant bakgrunn og kunne støtte meg på et kompetent styre.

Jeg var fra starten overbevist om at skulle vi lykkes, måtte vi utvikle et driftskonsept som var mer effektivt enn konkurrentenes, og vi måtte stå sammen som en kompakt vegg. Det siste var et spørsmål om psykologi. Sett i ettertid synes jeg nesten det er flaut at vi måtte bruke nærmere 20 år på å lære å gå i takt.

Den røde tråden var å nærme oss filialkjedens driftsform uten nødvendigvis å bli en filialkjede, og å skaffe våre butikker en markedsprofil som klart adskilte seg fra øvrige aktører i bransjen. Jeg kjempet mot en kompakt opinion for den ide at en Elkjøp-butikk burde være sydd over samme lest enten den var beliggende i Larvik, Oslo eller Hammerfest. Systemer og rutiner måtte være vel gjennomtenkte for å være effektive, og da måtte butikkene jobbe etter en fells norm. Samspillet med et koordinerende sentralledd med tilpasset logistikk skulle gjøre helheten funksjonsdyktig og rasjonell.

Gjennom alle år siden 2001 har jeg hver høst holdt en tre timers gjesteforelesning om Elkjøp for studentene ved Høgskolen i Telemark, hvor man har en linje for internasjonal handel. Førstelektor Helge Kaasin begrunner dette valget med følgende: «Blandt norske kjeder er Elkjøp ganske unik ved å ha utviklet seg fra en uhomogen frivillig kjede, gjennom stadig klarere franchise-innslag, til en filialkjede med utbredelse til store deler av Europa.»

Som motstykke kan man lett konstatere at flertallet av de frivillige fagkjeder som ble etablert i Norge i 60-årene, fremdeles sliter med de samme problemer som Elkjøp hadde utover i 70-årene.

Historien om Elkjøp består slett ikke bare av solskinnsdager. Det fantes nok av problemer underveis. Men det var et spennende løp som hele tiden virket meningsfylt. Det ble mange strie tørner og sene kveldstimer. Likevel føltes det forfriskende å stille på jobb hver morgen. Vi hadde en klar følelse av å være på rett vei, med stigende fremgang og tro på fremtiden.

Vårt miljø var preget av nøkternhet; jobben først! Men det var lov å være glad, og med tiden fikk vi også økonomi til å bruke litt på interne tilstelninger og utflukter. Og relativt tidlig ble det en årlig foreteelse å samle nøkkelmedarbeiderne med sine partnere til en bedre middag hjemme hos Arna og meg, hvor vi løsnet på slipsknuten utover kvelden.

For Arna og meg ble Elkjøp utgangspunktet for en ganske omfattende omgangskrets. Alt startet ut fra jobben. Etter en tid utviklet det seg til mer personlige relasjoner hvor tillit ble det sentrale stikkord. Det ble viktig å holde klar grensedragning mellom tjenesteplikter og lettvinte fordeler. Ikke minst kunne den utstrakte reisepraktisen skape situasjoner som krevde «armlengdes avstand» til deltakende parter.

Med årene har disse positive relasjoner gradvis utviklet seg til personlige vennskapsforhold. Det gjelder forholdet til personer i styret, til tidligere medarbeidere, til enkelte leverandører, og ikke minst til sentrale kontakter på forhandlersiden. Jeg sitter tilbake med en lang rekke verdifulle venner fra denne mest engasjerte periode i mitt liv.

Etter et formelt engasjement gjennom 35 år, ser jeg fortsatt på Elkjøp som min spesielle baby. Det faktum at organisasjonen har beholdt sin livskraft og utviklingsevne frem til dags dato, gjør meg stolt.

Oslo, den 30. mai 2011
Trygve

«Historien om Elkjøp»

Benyttet kildemateriale:

Selskapets årsberetninger.

Utlånte styreprotokoller.

Personlig styre-arkiv.

Personlige dagbøker.

Rundskriv til forhandlerne (Adm.-nytt).

Tilfeldig bevarte trykksaker fra driften.

Utlånte avisutklipp Marit Tidemandsen.

Utklipp/tidsskrifter Håkon Kristiansen.

Samtaler med tidligere medarbeidere.

Samtaler med enkelte forhandlere.

Oslo, den 4. november 2010

Trygve Fjetland

Fremveksten av kjedevirksomheter i ulike varianter har vel sterkere enn noe annet fenomen påvirket utviklingen av handelsnæringen i Norge etter krigen. Konkurrerende kjeder har gjennomført epokegjørende rasjonalisering og effektivisering av handelens funksjoner, noe som er målbart i form av enhetskostnader og omsetning pr. person engasjert i varehandel.

Kjedene har satt sitt stempel på nær sagt alle bransjer og virksomhetsområder. I enkelte bransjer er det skjedd radikal omstrukturering av aktører og virksomheter.

Som et gjennomgående trekk i utviklingen har man kunnet se at detaljistleddet har fått styrket sin posisjon og har tatt over føringen i det nye mønsteret. Enhetene er blitt større, beslutningspunktene færre og priskonkurransen mer nådeløs.

«Historien om Elkjøp» vil gi leseren innblikk i tilblivelse og oppbygging av en av landets største varehandelskjeder og filosofien bak suksessen. Den gir også et bilde av hvordan et velprøvet driftskonsept har kunnet eksportere til en rekke land i Europa.

