

Espen Ekberg og Jon Vatnaland
Visjonen som brast

Forbrukersamvirkets møbelsatsing 1993-20001

C + 48, 325

C + 48, 26

© ISF 2003
Rapport 2003:5

Institutt for samfunnsforskning
Munthes gate 31
Postboks 3233 Elisenberg
0208 OSLO
www.samfunnsforskning.no

ISBN 82-7763-180-4
ISSN: 0333-3671

Materialet i denne rapporten er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Det er lagt ut på internett for lesing på skjerm og utskrifter til eget bruk. Uten særskilt avtale med ISF er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring utover dette bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov.

Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Innhold

Forord	5
1. Innledning	7
Mandat	8
Metode	9
Disposisjon	9
2. Forbrukersamvirkets møbelsatsing	
– en kronologisk gjennomgang	11
Bakgrunn	11
Kjøpet av Det norske Møbelsenter	12
Ekspansjon 1994-95	14
Omorganisering til ett møbelselskap	21
Samarbeidet med Skeidar	25
Utviklingen 1997-1999	27
Mot full driftsmessig fusjon	31
Avviklingen	34
3. Nærmere om de økonomiske resultatene av møbelsatsingen	37
Oversikt over NKLS samlede tap i forbindelse med møbelsatsingen	37
Den driftsmessige utviklingen i møbelselskapene	39
4. Historisk årsaksanalyse	45
Utgangspunktet i DnM	46
Ekspansiv oppkjøpsstrategi	49
Strategisk samarbeid med Skeidar	55
Videre reorganisering og ekspansjon	65
5. Ansvar og innflytelse	71
Driftsutviklingen innenfor DnM-kjeden	72
NKLS investeringstap	76

6. Konklusjon.....	83
Den historiske analysen.....	83
Ansvar og innflytelse	85
Den kooperative driftsformens betydning.....	86
Lærdommer og perspektiver	86

Forord

Det heter at en ikke kan lære av andres feil. Hvordan man forholder seg til egne feil kan imidlertid få stor betydning. Noen virksomheter er preget av kulturer hvor feiling ikke aksepteres. Ofte kan store feilsatsinger framstå som noe helt annet enn det de egentlig var. De inngår i organisasjonens sett av kollektive myter om seg selv og omverdenen. Sammenhengene mellom årsaker og virkninger viskes ut og forsvinner. Dermed begrenses organisasjonens mulighet for å lære av de feil man har begått. Andre virksomheter kan imidlertid ha et mye mer åpent forhold til egne beslutninger og handlinger. I organisasjonslitteraturen snakker en ofte om læringsprosesser av ulik karakter. De mest effektive og lærerike prosessene er de som setter grunnleggende premisser og forutsetninger for virksomheten under lupen. Slike prosesser kan imidlertid være både smertefulle og vanskelige å gjennomføre i praksis.

Denne rapporten er et resultat av at en stor norsk virksomhet har ønsket å lære av et prosjekt som ikke lyktes. Representantskapet i Coop Norge ba sommeren 2001 om at det skulle gjennomføres en utredning av Forbrukersamvirkets møbelsatsing. I perioden fra 1993 til 2001 hadde et storstilt forsøk på å etablere en landsdekkende, forbrukereid møbelkjede mislyktes og det økonomiske tapet var betydelig. Innenfor Coops vidstrakte organisasjon har interessen for denne feilsatsingen vært stor. Mange har en formening om hva som gikk galt. Det eksisterer også mange myter om hva som egentlig skjedde. Vi ser det som avgjørende at slike myter ikke får overskygge det faktum at Coop har drevet og driver en svært vellykket virksomhet. Samtidig er det vårt håp at den foreliggende rapporten kan gi et bidrag til Coops kollektive forståelse av møbelsatsingen.

Prosjektet er gjennomført ved Institutt for samfunnsforskning (ISF) i perioden 2. januar- 28. mars 2003 og har i sin helhet vært finansiert av Coop NKL BA. I forbindelse med arbeidet har vi hatt stor nytte av administrasjonssekretær Helene I. Mevik i Coop NKL BA, som har lagt de praktiske forholdene svært godt tilrette for oss. Vi vil også rette en takk til alle som har stilt opp til intervjuer og samtaler med oss. Rapporten er lest og kommentert av flere av våre informanter, som av den grunn fortjener en spesiell takk. Takk til Fredrik Engelstad og Hege Torp ved ISF som begge tok seg tid til å lese og kommentere.

tere rapporten i en hektisk hverdag. Takk også til Iselin Theien for hjelp i en avsluttende fase. Sist men ikke minst må vi takke prosjektleder Even Lange ved Universitet i Oslo / ISF, som med glødende entusiasme har veiledet og støttet oss i arbeidet med rapporten.

Oslo, mars 2003
Espen Ekberg & Jon Vatnaland

Innledning

Denne rapporten gir en framstilling og analyse av Forbrukersamvirkets møbelsatsing fra 1993 til 2001. I disse årene forsøkte Forbrukersamvirket, gjennom fellesorganet Norges Kooperative Landsforening (NKL), å etablere ”en landsomfattende forbrukereid møbelkjede”.¹ Møbelsatsingen hadde sitt utgangspunkt i et oppkjøp av det konkurstruede konsernet Det norske Møbelsenter (DnM) i 1993. Videre ble det kjøpt opp en rekke mindre møbelvarehus, samt inngått et strategisk samarbeid med konkurrenten Idé Skeidar. En etablering i Sverige ble også forsøkt. Til tross for et omfattende og kostnadskreven- de arbeid med å skape positive resultater ble satsingen mislykket og Forbrukersamvirket fikk, gjennom NKL, et betydelig økonomisk tap. Sommeren 2001 ble det derfor besluttet å avvikle møbelengasjementet. Samlet sett beløp feilsatsingen seg til en nominell nettokostnad for NKL på anslagsvis 400 millioner kroner.

Den 16. juni, 2001 vedtok representantskapet i Coop Norge enstemmig at det skulle gjennomføres en utredning av møbelengasjementet.² I desember 2002 ble Institutt for samfunnsforskning engasjert av Coop NKL BA for å gjennomføre en forskningsbasert, uavhengig vurdering av hendelsesforløpet, årsaksforholdene og ansvarsforholdene knyttet til Forbrukersamvirkets møbelsatsing. Den foreliggende rapport utgjør resultatet av dette prosjektet.

-
1. Vedtak, Styret NKL 25. august 1993, sak 97/93. Forbrukersamvirket brukes her som betegnelse på det samlede kooperative systemet, fra de enkelte samvirkelag til fellesorganisasjonen NKL. Fra 1. juni 2000 ble Forbrukersamvirket hetende Coop mens NKL skiftet navn til Coop Norge. I forbindelse med dannelsen av det nordiske kooperative samarbeidet i 2002 endret Coop Norge igjen navn til Coop NKL BA, samtidig som det norske datterselskapet i Coop Norden ble hetende Coop Norge AS. I den videre framstillingen benytter vi Forbrukersamvirket og NKL som de generelle betegnelsene. I forbindelse med spesifikke henvisninger benyttes imidlertid de navn organisasjonene til en hver tid har hatt.
 2. ”Representantskapet tar styrets vedtak i forbindelse med avvikling av Coops møbelengasjement til etterretning. Representantskapet ber seg snarest å få seg forelagt en rapport som gjør rede for det totale hendelsesforløpet knyttet til Coop Norges møbelsatsing.” Protokoll fra representantskapsmøte i Coop Norge 16. juni 2001, sak 6.

Mandat

Mandatet for prosjektet er tredelt:

1. Å gi en systematisk beskrivelse av hendelsesforløpet i forbindelse med Forbrukersamvirkets møbelsatsing.
2. Å gi en analyse av de relevante årsaker til at Forbrukersamvirket ikke lyktes med møbelsatsingen.
3. Å gi en vurdering av hvordan ansvar og faktisk innflytelse i forhold til møbelsatsingen kan fordeles mellom de ulike organene innenfor Forbrukersamvirkets styringsstrukturer.

Rapporten vil for det første gi en *beskrivelse* av hendelsesforløpet, fra Forbrukersamvirket vedtok å satse på å utvikle en landsdekkende møbelkjede i 1993 og fram til denne satsingen ble avvirket i 2001. De sentrale strategiske veivalg, samt premissene og motivene for disse søkes beskrevet. Videre vil vi fokusere på konsekvensene av de veivalgene som ble tatt.

For det andre vil rapporten gi en *analyse* av de faktorer som kan forklare hvorfor Forbrukersamvirkets møbelsatsing mislyktes. Dels vil vi peke på de umiddelbare mekanismene som medvirket til å frembringe inntekts- og kostnadsproblemer for møbelsatsingen. Dels vil vi analysere et sett av bakenforliggende årsaker til at disse mekanismene ble virksomme. Analysen er rettet mot å identifisere et sett av årsaker av generell betydning for det samlede utfallet. Det er derfor lagt vekt på å analysere som er knyttet til de sentrale organer i Forbrukersamvirkets møbelsatsing (NKL og DnM), og ikke individuelle forhold ved de enkelte møbelvarehus. Den økonomiske utviklingen i selskap som DnM etter hvert fikk deleierskap i, er kun i begrenset grad analysert på selvstendig basis. Den foreliggende rapporten er heller ikke basert på omfattende regnskapsanalyser av samtlige selskaper og varehus innenfor møbelsatsingen.

For det tredje vil rapporten gi en *vurdering* av hvordan ansvaret for, og den faktiske utøvelsen av innflytelse over møbelsatsingen, kan plasseres mellom de sentrale beslutningsorganer i Forbrukersamvirkets styringsstrukturer. Vurderingen tar utgangspunkt i at de ulike styringsorganer i NKL (representantskapet, styret og administrasjonen) har et ulikt vedtektsfestet ansvar for den operative driften av Forbrukersamvirkets sentraliserte virksomheter. Videre at lovverk og vedtekter regulerer det formelle ansvarsforholdet mellom NKL og datterselskapet DnM. Rapporten vil drøfte hvorvidt de ulike styringsorganene har utøvet sin kompetanse og myndighet i samsvar med det formelle ansvaret. Spørsmålet er i hvilken grad de ulike organenes formelle ansvar korresponderer til den faktiske innflytelsen. Vi ønsker å presisere at disse vurderingene kun omhandler ansvar for sentrale veivalg innenfor rammene av organisasjonens styringsstrukturer, og ikke er knyttet til plassering av ansvar i en juridisk forstand.

Metode

Rapporten er basert på intervjuer og analyse av skriftlige kilder. Vi har hatt full tilgang til Forbrukersamvirkets arkiver, så som protokoller, styredokumenter, løpende arkivert korrespondanse, avtaler og regnskaper samt andre former for skriftlige vurderinger.³

Vi har også gjennomført intervjuer med relevante aktører. I alt har vi intervjuet 27 personer, hvorav 14 av samtalerne er gjennomført over telefon. Samtlige intervjuer er gjennomført med løfte om konfidensiell behandling. Ingen i Forbrukersamvirket har hatt tilgang til intervjumaterialet eller listen over personer som er blitt intervjuet.

Den metodiske hovedutfordringen har vært å vurdere hvorvidt informantenes informasjon representerer deres fulle kunnskaper om saken. Informanter vil alltid være påvirket av den rolle de selv har hatt i en gitt sak og vurdere saksforhold i lys av dette. På grunn av møbelsatsingens negative økonomiske konsekvenser *kan* det også forekomme at enkeltpersoner har ønsket å skjerme visse opplysninger eller gi en gal fremstilling av det faktiske hendelsesforløpet. Hovedregelen i vår vurdering av kildene er at en opplysning har høyere troverdighet dersom den kan dokumenteres av flere uavhengige kilder eller gjennom saksdokumenter. Videre vurderer vi opplysninger å ha en høyere troverdighet dersom det ikke eksisterer dokumentasjon som peker i en annen retning.

Den foreliggende analysen er basert på våre vurderinger av kildene. Alle vurderinger er gjort uavhengig av Forbrukersamvirket. Vi vil understreke at kilder selvsagt *kan* være oversett eller feiltolket.

Disposisjon

Den videre framstilling er organisert som følger. *Kapittel 2* gir en gjennomgang av Forbrukersamvirkets møbelsatsing med vekt på å presentere en systematisert og kronologisk beskrivelse av prosessens forløp. *Kapittel 3* gir en mer inngående gjennomgang av de økonomiske tapene i forbindelse med møbelsatsingen, både for NKL og DnM. *Kapittel 4* gir en nærmere analyse av de bakenforliggende årsaker til at møbelsatsingen samlet sett ikke lyktes. Kapitlet tar utgangspunkt i ett sett av sentrale strategiske veivlag og analyserer disse inngående, med særlig vekt på å forstå hvordan veivalgene bidrog til å forhindre en positiv økonomisk utvikling i møbelsatsingen. *Kapittel 5* gir en vurdering av ansvaret for, og den faktiske innflytelsen over Forbrukersamvirkets møbelsatsing. *Kapittel 6* gir en helhetlig konklusjon av rapportens funn. I til-

3. Ettersom arkivet ikke er systematisert vil dette materialet benyttes med referanser til enkeltdokumenter og ikke til arkivnummer.

legg diskuterer vi kort utfallet av møbelsatsingen i lys av Forbrukersamvirkets kooperative driftsform, samt drøfter noen mer generelle lærdommer vi mener kan trekkes ut av analysen.

Forbrukersamvirkets møbelsatsing – en kronologisk gjennomgang

Bakgrunn

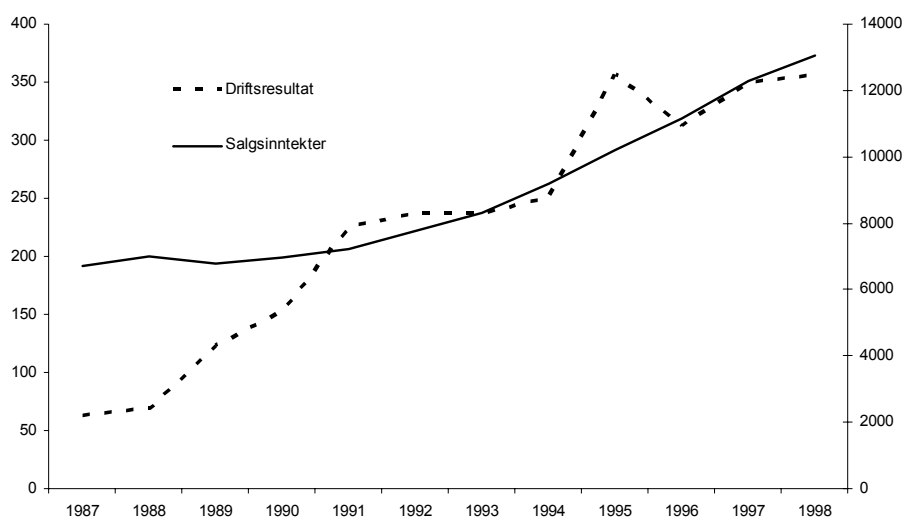
Forbrukersamvirkets møbelsatsing må sees i lys av den omfattende snuoperasjonen hele organisasjonen gjennomgikk mot slutten av 80-tallet. Sviktende resultater og en dramatisk konkurs i Norgesbygg i 1988 hadde medført et betydelig behov for omstilling og strategisk nytenkning. I februar 1989 overtok Rolf Rønning som administrerende direktør for NKL, samvirkelagens fellesorgan. Rønning iverksatte et omfattende endringsprogram for å gjenreise Forbrukersamvirket. Sentralt i dette prosjektet stod to avgjørende utfordringer.

For det første var det avgjørende å forbedre driften og resultatene i dagligvarehandelen. I sentrum av dette arbeidet stod utviklingen av et kjedebasert system hvor samvirkelagene drev butikker med felles konsepter utviklet sentralt i NKL. Videre gjennomførte man en reorganisering av vareforsyningen slik at de ulike kjedene førte parallelle sortiment. På denne måten ble store gevinster skapt i forbindelse med engrosfunksjonen. Figur 2.1 viser noen hovedresultater for NKL i perioden 1987 til 1998.

Figuren viser med all tydelighet veksten i NKLS resultater i den aktuelle perioden. Salgsinntektene økte fra omlag 7 milliarder i årene fram til 1990, til over 13 milliarder i 1998. Parallelt ble driftsresultatet sterkt forbedret, og NKLS regnskaper viste betydelige årlige overskudd.

Den andre utfordringen NKL stod overfor var knyttet til å utvide nedslagsfeltet for Forbrukersamvirkets virksomhet. Dette var viktig for å styrke kunde-lojaliteten og skape større medlemsfordeler. Forbruksundersøkelser hadde vist at dagligvareandelen utgjorde en synkende andel av husholdningenes samlede forbruk. I NKL så man det derfor som avgjørende å forsterke sin posisjon på faghandelssiden. Dette var en strategisk vending som var sterkt ønsket både fra samvirkelagene og fra administrasjonens side, og i løpet av få år tidlig på 90-tallet ble det investert betydelige ressurser i å utvikle selvstendige faghandelskjeder. Et sentralt område man etter hvert gikk inn i var møbelbransjen.

Figur 2.1. Nøkkeltall, NKLs resultatregnskap. 1987-1998. Millioner NOK. Salgsinntekter høyre akse



Kilde: NKLs årsmeldinger for aktuelle år.

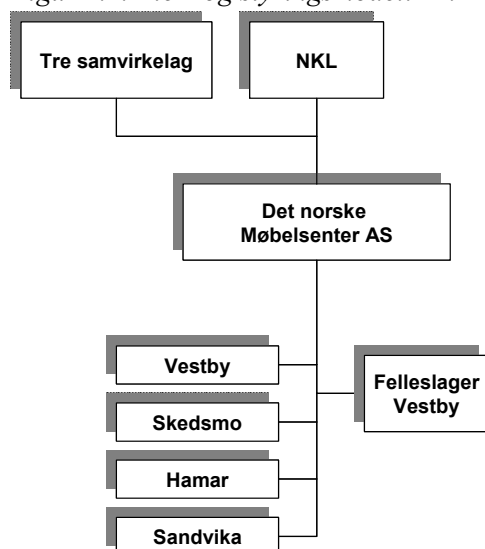
Møbelbransjen i Norge var på denne tiden preget av betydelige endringer. Fra en struktur preget av løse kjedesamarbeid mellom mindre møbelhandlere, vokste det gradvis fram større integrerte faghandelskjeder med sterkere felles konsepter, innkjøpsordninger og distribusjonssystemer. Samtidig var bransjen kjennetegnet av at store deler av produksjonen foregikk nasjonalt, med tette nettverk mellom produsenter og forhandlere som resultat. Dette nettverket var preget av sterke bånd mellom aktørene, hvor personlige og forretningsmessige relasjoner gikk om hverandre. Det var dette feltet NKL ble en del av gjennom oppkjøpet av Det norske Møbelsenter.

Kjøpet av Det norske Møbelsenter

Forbrukersamvirkets møbelsatsing startet med oppkjøpet av det konkurstruede selskapet *Det norske Møbelsenter AS* (DnM) den 5. august 1993. NKL overtok aksjene i selskapet sammen med tre samvirkelag.⁴ Oppkjøpet innebar en investering fra NKL sentralt på 11 millioner kroner og for de øvrige samvirkelagene på 3 millioner hver. Det ble tidlig signalisert fra NKLs administrerende

4. Hedmarken Samvirkelag, Follo Samvirkelag og Forbrukersamvirket ØST (FSØ).

Figur 2.2. Eier- og styringsmodell DnM 1993.



direktør Rolf Rønning at oppkjøpet var ment å utgjøre fundamentet i et forsøk på å utvikle en ”[...] forbrukereid møbelkjede med et godt navn, (Det norske Møbelsenter), som er landsomfattende”.⁵ På lengre sikt var det en ambisjon at:

”[...] det enkelte varehus overtas av de aktuelle samvirkeleg, og at vi får en normal arbeidsdeling mellom lagene og NKL også innefor dette området i tråd med etablerte samarbeidsmodeller.”⁶

Oppkjøpet ble framforhandlet av NKLs administrasjon. Styret ble holdt orientert og vedtok senere avtalen enstemmig.

DnM bestod på oppkjøpstidspunktet av et hovedkontor og lager på Vestby, samt av varehus på Vestby, Skedsmo, Sandvika og Hamar. Figur 2.2 illustrerer organisasjonen rett etter oppkjøpet.

Det nye styret i DnM ble sammensatt av sentrale personer i NKL og de involverte samvirkelegene.⁷ Bedriften hadde betydelige økonomiske problemer og den første utfordringen var å snu denne utviklingen. Til å lede dette arbei-

5. Brev fra Rolf Rønning til styret i NKL av den 11. august 1993, ”Forbrukersamvirket – Det norske Møbelsenter A/S”; Styremøte NKL, 25 august 1993, sak 97/93.

6. Brev fra Rolf Rønning til styret i NKL av den 11. august 1993, ”Forbrukersamvirket – Det norske Møbelsenter A/S”; Styremøte NKL, 25 august 1993, sak 97/93.

7. I det første styret satt Steinar Sivertsen (NKLs viseadministrerende direktør), Toralf Augestad (Follo Samvirkeleg, styreleder), Carl Jacobsen (Trondos), Atle Sundelin (innleid konsulent) og Anne Marie Jensen (ansatt DnM).

det konstituerte NKL den tidligere økonomisjefen i DnM, Olav Dalen Zahl som administrerende direktør. Bedriftskonsulenten Atle Sundelin ble engasjert til å støtte Zahl i den forestående snuoperasjonen.

DnM-administrasjonens hovedstrategi for å snu driften var å fokusere maksimalt på å bedre omsetningen i det eksisterende varehusnett. Den tidligere eieren hadde, kun få år før gjeldsforhandlingene var et faktum, investert betydelige beløp i et større lager på Vestby. For å sikre lønnsomheten i dette lageret måtte omsetningen på butikknivå økes. Dette skulle nå sikres gjennom å utvikle ”helhetlige opplevelsessentre for hus og hjem”⁸, hvor man knyttet til seg aktører i tilgrensende bransjer.⁹ I tillegg ble det lagt sterk vekt på konseptutvikling og på å gjenreise optimismen blant selskapets ansatte. Det ble iverksatt en serie nye markedsføringstiltak, forretningsprinsipper og krav for konsernet ble spesifisert og man utviklet nye rutiner og maler for rapportering. Videre ble nye og utvidede transport- og leveringsløsninger drøftet, mulighetene for kostnadsbesparinger gjennom en samordning av innkjøpsfunksjoner med NKL ble diskutert, og det ble iverksatt tiltak for å bekjempe svinn i konsernet.¹⁰ På det strategiske området ble det særlig arbeidet med spørsmål knyttet til leverandørsituasjonen. Møbelbransjen var på denne tiden inne i en utvikling hvor leverandører inngikk eksklusive leveranseavtaler med enkeltkjeder. Blant annet arbeidet Idé-kjeden og Bohus-kjeden på denne tiden aktivt med å få i stand slike avtaler. I frykt for å bli ekskludert fra viktige leverandører oppfordret derfor styret i DnM administrasjonen om å få i stand et strategisk innkjøpssamarbeid med Bohus.¹¹ Et slikt samarbeid ble imidlertid avvist av Bohus.¹²

Ekspansjon 1994-95

Parallelt med at ledelsen i DnM arbeidet fram et nytt driftskonsept, utkrystalliserte det seg gradvis en annen strategi innenfor NKL. Snarer enn lokal vekst i de eksisterende varehus var denne strategien basert på en geografisk ekspansjon gjennom oppkjøp av etablerte møbelvarehus, hovedsakelig tilknyttet den konkurrerende Idé-kjeden. NKL ønsket en rask vekst basert på visjonen om en

8. Denne og lignende formuleringer er blitt benyttet av flere av nøkkelpersonene innenfor DnM-systemet i perioden for å karakterisere tankene bak det strategiske arbeidet som ble drevet.

9. Blant annet Plantasjen og Norema.

10. Jf, ”Referat fra styremøte i DNM-selskapene”, 17. august, 1. september, 17. september, 14. oktober; 23. november, 15. desember 1993

11. ”Referat fra styremøte i DNM-selskapene”, 14. oktober 1993, sak 8g.

12. Jf, ”Bohus har meddelt at de p.t. ikke er interessert i et innkjøpssamarbeide. Styret tok dette til etterretning.” Referat fra Styremøte i DNM-selskapene”, 15. desember 1993, sak 8b.

landsdekkende kjede. Formålet var at DnM snarest mulig skulle komme opp i en omsetning på over 1 milliard kroner og en markedsandel på 20 prosent. Strategien skulle sikre at man fikk de beste betingelsene fra leverandørene og at DnM fikk en tilfredsstillende markedsposisjon.

Idé-Møbelhuset AS, Skien

Det første faktiske oppkjøpet skjedde allerede i mars 1994, da NKL overtok *Idé-Møbelhuset AS, Skien* (Idé Skien). Dette selskapet bestod av fire varehus, lokalisert i Skien, Tønsberg, Larvik og Sannidal. Samtaler mellom NKL og Idé Skien hadde blitt ført siden før årsskiftet og administrasjonen i DnM, ved Olav Dalen Zahl og Atle Sundelin, hadde tidlig i januar avlevert en kort analyse til NKL der de vurderte konsekvensene for DnM ved en eventuell overtakelse av Idé Skien.

Zahl og Sunde­lins foreløpige konklusjoner var i all hovedsak positive. De pekte på at et oppkjøp potensielt ville legge til rette for større samordningsgevinster på lager- og administrasjonssiden og at det ville kunne styrke DnMs posisjon vis-à-vis sentrale leverandører. Idé Skiens fire varehus ble dessuten vurdert til å ha en meget gunstig beliggenhet ”sett ut i fra nye områder vi primært ønsker å gå inn i.”¹³ I etterkant av denne korte vurderingen ble det gjennomført flere møter mellom NKLS administrasjon og Idé Skiens eier, Helge Gundersen. Det synes klart at NKLS administrative ledelse raskt opplevde Idé Skien som et attraktivt oppkjøpsobjekt. Selskapet ble blant annet beskrevet som ”et veldrevet selskap” med ”fine resultater” og det ble påpekt at en ervervelse av konsernet ville gi Forbrukersamvirkets møbelsatsing en ”fin dekning i området rundt Oslofjorden”.¹⁴

Forhandlingene var ledet av Rolf Rønning og det endelige resultatet ble en avtale som innebar at NKL overtok alle aksjene i Idé Skien, fra Gundersen Holding.¹⁵ Prisen var avhengig av selskapets resultater i 1994, men med et minimumsbeløp på 50 millioner og et øvre tak på 65 millioner.¹⁶

Styret i NKL ble første gang forelagt administrasjonens planer for en utvidelse av møbelsatsingen på styremøte den 24. februar. Saken ble imidlertid ikke behandlet som egen sak og det ble ikke fattet eget vedtak om saken. I et brev fra styrets leder av den 1. mars 1994 ble imidlertid administrasjonen gitt ”fullmakt til å forhandle ferdig og inngå den endelige avtalen innefor de ram-

13. Brev fra Olav Dahlen Zahl til Rolf Rønning, av 12. januar 1994, ”Ad mulige nyervervelser.”

14. Notat til NKLS styre fra Rolf Rønning, av 29. mars 1994, ”Forbrukersamvirkets møbelsatsing”.

15. Jf. avtale mellom Gundersen Holding AS og Norges Kooperative Landsforening, av 18. mars 1994.

16. Det samlede resultat for Idé Skien var ved årsslutt 1994 på nærmere 7 millioner. Dette innebar at NKL i alt måtte betale kr 65 millioner for selskapet

mene som er gitt i innstillingen.”¹⁷ Samme dag ble oppkjøpet gjort offentlig gjennom et internt informasjonsskriv fra Forbrukersamvirket. Her het det:

”I helgen ble det klart at NKL kjøper alle aksjene i IDE Møbler A/S, Skien, med møbelvarehus i Skien Larvik, Sannidal og Tønsberg (åpner i mai) [...] Kjøpet av IDE Møbler A/S, Skien er et ledd i NKLs strategi om å styrke møbelvirksomheten i Forbrukersamvirket.”¹⁸

Den endelige overdragelse av aksjene til NKL ble gjennomført den 23. mars 1993. I den påfølgende perioden ble det iverksatt et omfattende arbeid for å innlemme det nye selskapets fire varehus i den overordnede strukturen rundt DnM. Kjøpet representerte en betydelig utvidelse av den møbelvirksomheten Forbrukersamvirket inntil da hadde lagt opp til, og det ble tidlig klart at Idé Skien skulle bli en integrert del av DnM-konsernet.¹⁹ Til tross for dette hadde styret i DnM ikke blitt informert om oppkjøpet i forkant. Kjøpet ble fremforhandlet av NKLs administrasjon, etter en kort vurdering i DnMs sentrale administrative enhet, og i forståelse med styret i NKL. Mangelfull informasjon til DnMs styre skapte frustrasjon hos styrets leder. Den kom blant annet til uttrykk i et brev fra styrets leder Toralf Augestad til Rolf Rønning en drøy uke etter at kjøpet av Idé Skien var offentlig kjent.

”Jeg har forstått det slik at det planlegges at det oppkjøpte selskapet fra 1.jan.-95 skal fusjoneres inn i DnM. På den bakgrunn synes jeg det ville vært naturlig at DnMs styre var tatt med på råd før kjøpet var et faktum. Ved eventuelle fremtidige kjøp krever jeg at så skjer.”²⁰

Kjøpet synes også å ha blitt opplevd å komplisere det arbeidet som var satt i gang for å gjenreise lønnsomheten i DnM. Selv om styrelederen i selskapet uttrykte en klar støtte til den forretningmessige rasjonale i oppkjøpet av Idé Skien, ble det samtidig uttrykt frustrasjon over at møbelsatsingen frem til nå ikke hadde fått noen avklart posisjon innefor Forbrukersamvirkets overordnede virksomhet.

17. Brev fra Jarle Benum til Rolf Rønning og Steinar Sivertsen av 1. mars 1994, ”Kjøp av Idé-møbler A/S, Skien.”

18. NKL Nytt 8/94: ”NKL har kjøpt IDE Møbler A/S Skien”

19. Dette ble lagt som forutsetning allerede i et notat skrevet fra Rolf Rønning til NKLs styre av 29. mars 1994, ” Forbrukersamvirkets møbelsatsing”. Her het det blant annet (s. 2) ”I 1994 vil selskapene bli drevet separat med egne regnskaper. Styrene vil derimot være tilnærmet identiske ved at Toralf Augestad, Follo Samvirkelag, vil være styreformann i begge selskaper. Videre vil Truls Skalmerud medvirke i begge selskaper [...] Etter 1994 vil selskapene bli fusjonert og satt under en ledelse og ett styre.”

20. Brev fra Toralf Augestad til Rolf Rønning, av 11. mars 1994, ”Det norske Møbelsenter A/S”

”Jeg er enig i det nå foretatte kjøpet av IDE i Skiens-området av hensyn til størrelsesbehovet for å oppnå markedsrett, og ser klart den synergieffekt som kan oppnås [...] Vi har felles syn på det faktum at møbler er et interessant marked som vi tror Forbrukersamvirket kan bli dyktige nok til å være en betydelig aktør i. Hva som skal til for å bli en betydelig nok aktør og til å få stor nok markedsrett til å kunne være med og styre utviklingen i bransjen har vi ikke diskutert. Hvordan DnM a/s’ butikker i fremtiden skal eies og i hvems regi de skal drives, har heller ikke vært samtaleemne.”²¹

NKLs oppkjøp av Idé Møbler Skien AS skapte en betydelig turbulens i møbelbransjen, og da særlig innenfor Idé-kjeden. I forbindelse med NKL-styrets behandling av oppkjøpet het det fra Rolf Rønning at:

”Vi har nå flere henvendelser fra medlemmer i IDE-kjeden som frykter fremtiden i kjeden nå når denne svekkes. Disse ønsker å ”henge seg på” Helge Gundersen og diskutere en overdragelse til Forbrukersamvirket.”²²

Den turbulens som ble utøst innebar med andre ord en rekke konkrete forespørsler fra ulike Idé-medlemmer om mulighetene for å inngå i Forbrukersamvirkets offensive satsing. Rønnings konklusjon var dermed at kjøpet av Idé Skien hadde vært et strategisk vellykket grep: ”Fra vårt synspunkt bekrefter ovennevnte at det antakelig var riktig for oss både strategisk og tidsmessig å slå en hule i IDE-kjeden.”²³

Administrasjonssjefen i Idé Skien, Finn Erik Røed, ble raskt knyttet til det videre strategiske arbeidet som man nå la opp til. Han ble oppnevnt som representant i det nye styret i DnM-Skien og fikk raskt tilbudet om å tiltre posisjonen som administrerende direktør for DnM-kjeden.²⁴ Sammen med direktøren for faghandel i NKL, Truls Skalmerud og viseadministrerende direktør Steinar Sivertsen fikk han ansvaret for å drive videre den ekspansjonen som kjøpet av Idé Skien hadde markert starten på. I månedene som fulgte ble det forhandlet med mange ulike møbelforhandlere i Sør-Norge, på Vestlandet og i Trøndelag.

-
21. Brev fra Toralf Augestad til Rolf Rønning, av 11. mars 1994, ”Det norske Møbelsenter A/S”
 22. Notat fra Rolf Rønning til NKLS styre av 11. mars 1994, ”Ide Møbler AS”; Styremøte NKL, 21. mars 1994, sak 35/94.
 23. Notat fra Rolf Rønning til NKLS styre av 11. mars 1994, ”Ide Møbler AS”; Styremøte NKL, 21. mars 1994, sak 35/94..
 24. Nærmere om denne ansettelsesprosessen, jf kapittel 6.

Møbelhuset Form & Farge AS, Kristiansand

Det første møbelselskapet det kom til reelle forhandlinger og avtale med var det tidligere Idé-medlemmet *Møbelhuset Form & Farge AS* i Kristiansand. Den 3. mars, altså bare to dager etter at oppkjøpet av Idé Skien ble offentlig kjent, tok selskapets eier Hans Helle kontakt med NKLs administrasjon.²⁵ Den 5. april ble det avholdt et møte mellom Steinar Sivertsen og Helle. I et notat fra Sivertsen til Rolf Rønning går det fram at bakgrunnen for Form & Farges ønske om en overdragelse av virksomheten til NKL var den utsatte posisjonen som frittstående forhandler.²⁶ De omfattende allianseavtalene i møbelbransjen skapte betydelig usikkerhet i forhold til leverandørene. Videre ble betingelsene dårligere utenfor kjedene og kostnadene til markedsføring uhensiktsmessig store. I følge Sivertsens notat var flere kjeder interessert i å innlemme Form & Farge. For Helle var det dermed to alternativer, enten et salg til NKL eller en fortsatt drift i tilknytning til en annen etablert kjede. Helle antydte i møtet med Sivertsen at en kjedetilknytning ville kunne gi en betydelig vekst i omsetningen, anslagsvis 60-70 millioner kroner. Dette ville i sin tur kunne generere et årsresultat på ca 5. millioner kroner.

Torsdag 7. april besøkte Finn Erik Røed Form & Farge for å gi en vurdering av omsetningstallene og utviklingsmulighetene. Røeds vurderinger var overveiende positive og ga støtte til Helles anslag for framtidig omsetning. I en faks til NKLs viseadministrerende direktør het det: ”På sikt burde denne butikken ha de beste forutsetninger for å bli den ledende i dette området.”²⁷ Røed vurderte det videre som ”[...] helt naturlig både strategisk og markedsmessig å tenke Kristiansand i forbindelse med Skien.”²⁸

Etter flere runder med forhandlinger i april og mai ble den endelige avtalen mellom NKL og Møbelhuset Form & Farge undertegnet den 24. mai 1994. Avtalen hadde virkning fra 1. juni og kjøpesummen var 15 millioner kroner. I avtalen går det fram at Hans Helle skulle fortsette som daglig leder av virksomheten. Videre innbar avtalen inngåelse av en 10-årig forpliktende leiekontrakt med en samlet utgiftsramme varierende mellom 3,4 og 4,8 millioner årlig, avhengig av nettoomsetning.

Idé Svenningsen, Drammen

Våren og sommeren 1994 fortsatte NKL og DnM å sondere og forhandle med flere store aktører innenfor Idé-kjeden. I Drammen ble det vurdert flere mulige oppkjøpskandidater. Allerede 9. mars forelå en forespørsel fra LIGO

25. Skriftlig telefonbeskjed fra Helene Mevik til Steinar Sivertsen av 3. mars 1994.

26. Notat fra Steinar Sivertsen til Rolf Rønning av 6. april 1994, ”Møbelhuset Form & Farge A/S”.

27. Telefaks fra Finn Erik Røed til Steinar Sivertsen av 8. april 1994, ”Vedr. Møbelhuset Form & Farge”.

28. Telefaks fra Finn Erik Røed til Steinar Sivertsen av 11. april 1994, ”Re: Form & Farge”.

Møbelland AS om et salg av virksomhetene i Oslo og Drammen til DnM.²⁹ I en kort vurdering av henvendelsen argumenterte imidlertid Dalen Zahl for at en eventuell etablering i Drammen heller burde skje gjennom en overtakelse av konkurrenten *Idé Svenningsen*, ”[...] da dette firmaet har en profil og et produktsortiment som er mere likt vårt enn hva Ligo har.”³⁰

Idé Svenningsen var et møbelhus av betydelig størrelse, lokalisert på Åssiden utenfor Drammen. Den 30. juni 1994 ble det avholdt et møte mellom Steinar Sivertsen, Olav Dalen Zahl og Vidar Svenningsen. Her uttrykte Svenningsen en interesse for et salg av virksomheten. Dette var blant annet begrunnet i ”[...] misnøye innen Idé-kjeden, spesielt med Skeidars dominans.”³¹ Fra NKLs side ble det uttrykt interesse for henvendelsen men samtidig at man først var beredt til å følge opp saken ”litt utpå høsten”.³² En vurdering av selskapets regnskaper ble imidlertid igangsatt umiddelbart.

Etter en serie forhandlingsrunder på høsten inngikk NKL 30. november en avtale med Møbelhuset Svenningsen AS om leie av eiendom og kjøp av innmat i konsernet. Avtalen innbar en kjøpesum på drøye 20 millioner kroner, mens leiekontrakten innebar en flat årlig leie på 3,75 millioner kroner (inkludert en årlig 80 % korreksjon ift konsumprisindeksen) i 10 år. Den 28. desember 1994 opprettet NKL selskapet DnM Drammen AS, og den 23. februar 1995 overdro NKL til DnM Drammen AS innholdet i den opprinnelige avtalen mellom NKL og Møbelhuset Svenningsen AS. Overdragelsen hadde regnskapsmessig virkning fra 1. januar 1995.

Idé Math. Lande, Haugesund.

Samme dag som avtalen med Svenningsen ble inngått, undertegnet Rolf Rønning også en avtale om kjøp av det Haugesund-baserte møbelforetaket *Idé Math. Lande AS*. Selskapet hadde helt siden våren 1994 blitt vurdert som en interessant oppkjøpskandidat fra NKLs side. Idé Math. Lande var etablert med to møbelbutikker, en på Nygård og en på Raglamyr. Avtalen innebar at NKL kjøpte begge de to varehusene og prisen som ble avtalt var på 27,5 millioner kroner. I tillegg innebar avtalen overtakelse av et sett av leieforpliktelser som Idé Math Lande hadde i forbindelse med sine lokaler. Dette inkluderte blant annet en leieavtale for lokalene på Nygård av 15 års varighet, med en årlig flat leiesum på 5,8 millioner (justert årlig med 80% ift. konsumprisindeksen).

29. Brev fra Ligo Møbelland ved adm. dir. Bent Mogensen til Det norske Møbelsenter av 9. mars. Jfr. også tilleggsbrev av 11. april.

30. Notat fra Olav Dalen Zahl til Steinar Sivertsen og Truls Skalmerud av 2. mai, ”Ligo Møbelland AS – Drammen”.

31. Notat fra Steinar Sivertsen til Rolf Rønning og Truls Skalmerud av 3. juli 1994, ”Møte med Vidar Svenningsen 30.06.94”.

32. Notat fra Steinar Sivertsen til Rolf Rønning og Truls Skalmerud av 3. juli 1994, ”Møte med Vidar Svenningsen 30.06.94”.

P. Larsen AS, Bergen

I underkant av en måned etter kjøpet av Svenningsen og Math. Lande var et faktum, undertegnet NKL, ved Rolf Rønning, en avtale med den 100 år gamle møbelforretningen *P. Larsen AS* om overtakelse av selskapet. P. Larsen, som var hundre prosent eiet og drevet av Jan Jørgensen, bestod av en hovedforretning ved Åsane senter, samt et nyåpnet varehus på Askøy. Avtalen, som innebar at NKL betalte 37,5 millioner for begge varehusene, ble fremforhandlet av Truls Skalmerud og Finn Erik Røed i et møte på Fornebu den 20. desember 1994.³³ Da den endelige kontrakten ble signert kun tre dager etterpå ble den fremforhandlede kjøpesummen opprettholdt, men med et forbehold om at selskapets resultater i 1994, før ekstraordinære poster og skatt ble på mer enn 6 millioner.³⁴ I tillegg innebar avtalen en videreføring av leiekontrakter for de to butikklokalene. Prisen ble av Skalmerud og Røed betraktet som svært god ettersom den var basert på omsetningstall som i liten grad inkluderte potensialet til den nye butikken på Askøy. Dermed mente man å nærmest ha fått kjøpt to butikker til prisen av én.³⁵ Jørgensens egne anslag for nettoomsetning og driftsresultat for 1995 lå på henholdsvis 85 og 12,5 millioner. Det ble også antydnet en potensiell kostnadsgevinst på omlag 2 millioner kroner dersom lagerfunksjonen ble samkjørt med butikkene i Haugesund. Som Skalmerud selv uttrykte det i sitt notat til Rolf Rønning og Steinar Sivertsen:

” Vi har ikke fått vurdert realismen i disse tallene, men selv om vi justerer oss ned til 8,0 mill kr. i resultatet for 1995, kan det virke som om vi har gjort en meget god avtale.”³⁶

Kjøpet av P. Larsen markerte slutten på et år med omfattende oppkjøpsaktivitet fra NKLs side. NKL hadde i løpet av 10 måneder ervervet 5 møbelselskaper med til sammen 10 møbelvarehus.³⁷ I tillegg hadde FSØ utvidet sin portefølje av møbelbutikker gjennom oppkjøpet av Idé Finn Sørliens to varehus i

33. Notat fra Truls Skalmerud til Rolf Rønning og Steinar Sivertsen av 20. desember 1994, ”P. Larsen A/S, Bergen”.

34. Årsregnskapet viste til sist et overskudd på 6,2 millioner kroner, noe som tilsa at kjøpesummen på 37,5 millioner skulle opprettholdes, jf brev fra AS Revision Noraudit til Truls Skalmerud av 5. mars 1995, s. 3, ”Det norske Møbelsenter Bergen”.

35. I et notat fra Truls Skalmerud til Rolf Rønning og Steinar Sivertsen ble det fremlagt en sammenlignbar kjøpsoppstilling for de møbelbutikkene man inntil da hadde ervervet. Skalmeruds kommentar til oppstillingen var følgende: ” Vi har [...] kun tatt med butikken ved Åsane i utfyllingen. Askøybutikken kan sånn sett betraktes som ”gratis”.” (Notat fra Truls Skalmerud til Rolf Rønning og Steinar Sivertsen av 20. desember 1994, ”P. Larsen A/S, Bergen”.)

36. Notat fra Truls Skalmerud til Rolf Rønning og Steinar Sivertsen av 20. desember 1994, ”P. Larsen A/S, Bergen”.

37. Offisiell overtakelse for selskapene Møbelvarehuset Svenningsen, P. Larsen og Math. Lande var den 1. januar 1995.

Sarpsborg og Halden. FSØ skulle fungere som franchisetaker i DnM kjeden, og administrerte fire møbelvarehus etter oppkjøpet av Finn Sørli. Tidlig i 1995 bestod dermed DnM-kjeden av 18 møbelvarehus. Omsetningen hadde økt betraktelig, fra 205 millioner kroner netto i 1993 til omlag 621 millioner i 1994. Av dette utgjorde økningen for de opprinnelige DnM-varehusene omlag 50 millioner. Driftsutviklingen i disse varehusene hadde vært positiv det siste året, fra et underskudd på 20 millioner i 1993 til et regnskapsmessig overskudd på over 7 millioner for 1994.

Omorganisering til ett møbelselskap

Parallelt med den oppkjøpsbaserte ekspansjonen foregikk det en debatt i DnM og NKL om hvilken overordnet organisasjonsstruktur som skulle velges for møbelsatsingen. To hovedmodeller ble vurdert; enten kunne kjeden bygges opp rundt en konsernmodell hvor varehusene opererte som selvstendige juridiske enheter i aksjeselskaps form. Alternativt kunne kjeden organiseres i en filialmodell innenfor rammene av én juridisk enhet, gjennom en full fusjon av samtlige selskap. Det var den siste modellen som til slutt ble vedtatt våren 1995. I forkant av dette er det tydelig at spørsmålet hadde skapt en del uenighet både i NKL og innenfor Det norske Møbelsenter.

I et notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud datert 22. november 1994 framgår det at Røed hadde oppfattet en fusjon som ett av premissene ved ansettelsen i august.³⁸ Røed argumenterte for at det arbeidet som hadde blitt gjort så langt var en ”[...] målrettet strukturert strategiprosess med sikte på å få til en optimal kjededriftsmodell basert på hovedtanken om en integrert filialkjede.”³⁹ Argumentene for denne modellen var at den ville ”[...] effektivisere organisasjonen og spare eksternt byråkrati.”⁴⁰ Men det er tydelig at konsernmodellen likevel hadde kommet på dagsorden igjen. Finn Erik Røed var imidlertid opptatt av valget av en slik modell ville være uheldig for den videre utviklingen i DnM.

”En nylansert modell som bygger på eksisterende selskapsstruktur har store konsekvenser for det løpet som er lagt. [...] Det store paradokset i en oppsplit-

38. At fusjon var planen fra starten støttes også av det før refererte notat fra Rolf Rønning, til NKLS styre av 29. mars 1994. Her het det som kjent; ”Etter 1994 vil selskapene bli fusjonert og satt under en ledelse og ett styre.” (Notat fra Rolf Rønning til styret i NKL, av 29. mars 1994, ”Forbrukersamvirkets møbelsatsing”, s.2).

39. Internt notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud av 22. november 1994, ”Betenkning DnM organisering og kjedestruktur.”

40. Internt notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud av 22. november 1994, ”Betenkning DnM organisering og kjedestruktur.”

tet selskapsstruktur er at Vestby, Skien og Kristiansand pr idag er totalt forskjellig og krever ulike angrepsvinkler. [...] Det er samorganiseringen kompetansemessig mellom Vestby og Skien som er fundamentet for framdriften i DnM. Disse to enhetene utgjør den kompetansemessige grunnmur for kjeden. Hvis ikke disse fusjoneres under felles kommando går vi glipp av en rekke kompetansemessige synergieffekter og pådrar oss store administrative kostnader. [...] For å skape en konkurransedyktig kjedeorganisasjon bør vi følge det planlagte opplegget. Hvis ikke står vi i fare for å miste fremdrift. Man kan senere eventuelt vurdere en alternativ organisering dersom dette er ønskelig. Ikke nå. Det har vi ikke råd til.”⁴¹

I et nytt notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud datert 28. november 1994 argumenteres det ytterligere for at filialmodellen burde velges; ”En holdingmodell med separate juridiske selskaper inneholder en del kostnadsdrivende elementer for DnM.”⁴² Disse ble knyttet dels til økte driftskostnader og administrasjonskostnader og dels til en forsinkelse på antatt 9-12 måneder som følge av nødvendige endringer i datasystemet. Fordelen med denne modellen var imidlertid en ”[...] avgrensning av risiko og mulig mer lokalt engasjement.”⁴³ Røeds argumentasjon pekte dermed sterkt i retning av at en filialmodell var å foretrekke. Notatet fra Røed ble dagen etter sendt fra Truls Skalmerud til Rolf Rønning, med et sett håndskrevne kommentarer. Her heter det at: ”De 6 involverte selskap til nå har i lang tid vært forberedt på fusjonsmodellen (ingen protester – tilsynelatende heller ikke på kammerset).” Til tross for den tilsynelatende enigheten om å gå for en filialmodell så er det tydelig at spørsmålet om organisasjonsform hadde vært vanskelig. I det minste hadde en endelig avgjørelse trukket ut i tid. Skalmerud avsluttet sin kommentar slik:

”Vi kan ikke ”fomle” med dette lenger. FER og jeg står fortsatt på samme standpunkt og ønsker å gjennomføre det som har ligget i kortene siden før sommerferien. [...] Denne diskusjonen må avsluttes!”

Den 30. januar ble spørsmålet behandlet av styret i NKL. Styret vedtok administrasjonens forslag om å:

-
41. Internt notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud av 22. november 1994, ”Betenkning DnM organisering og kjedestruktur.”
 42. Internt notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud av 28. november 1994, ”Konsekvenser alternative selskapsstrukturer.”
 43. Internt notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud av 28. november 1994, ”Konsekvenser alternative selskapsstrukturer.” Se også notat fra Truls Skalmerud til Rolf Rønning av 16. januar 1995, ”Selskapsstruktur Det norske Møbelsenter”, s. 1; Styremøte NKL, 30. januar 1995, sak 5/95.

”[...] samle selskapene i ett driftsselskap med navn Det norske Møbelsenter AS. Det norske Møbelsenter AS vil bli eid av et eier- selskap, Det norske Møbelsenter Holding AS, som igjen eies av NKL på vegne av fellesskapet med 91 % og med 9 % av berørte samvirkelag. [...] styrets leder får videre fullmakt til å tegne samtlige aksjer i Det norske Møbelsenter Holding AS til en samlet aksjekapital på 200 mill.kr.”⁴⁴

Den nye organisasjonsmodellen var dermed etablert. Gjennom denne modellen ble NKLs interesser ivaretatt gjennom eierselskapet DnM Holding AS, hvor Rolf Rønning ble valgt til styreformann.

Det synes klart at det på denne tiden eksisterte en viss spenning i NKLs administrasjon knyttet til hvordan den offensive satsingen ville utvikle seg. I en situasjonsrapport fra Rolf Rønning til NKLs styre våren 1995 het det blant annet:

”Den fasen vi nå har foran oss, er på mange måter en kritisk fase fordi flere ulike kulturer skal smeltes sammen. Det er viktig at vi i denne perioden ikke blir opptatt av problemstillinger skapt av utrygghet, men konsentrerer vår virksomhet om å selge møbler slik at de målsatte resultater oppnås.”⁴⁵

I ettertid skulle det vise seg at selve møbelsalget utviklet seg i en positiv retning, men langsommere enn forventet.⁴⁶ I løpet av 1995 oppstod imidlertid betydelige andre problemer for det nyfusjonerte selskapet. En endelig fusjon trakk ut, virksomhetene på Vestlandet ble likevel ikke fusjonert inn, og arbeidet med å integrere de øvrige varehusene ble svært kostbart. Videre ble det avdekket betydelige uventede kostnadselementer i de selskapene som hadde blitt kjøpt opp i 1994, særlig knyttet til husleiekontraktene og varebeholdningene. I tillegg viste det seg at den hurtige integreringen av de forskjellige selskapene hadde skapt store problemer for økonomistyringen. Figur 2.3 viser en skjematisk framstilling av den endelige modellen.

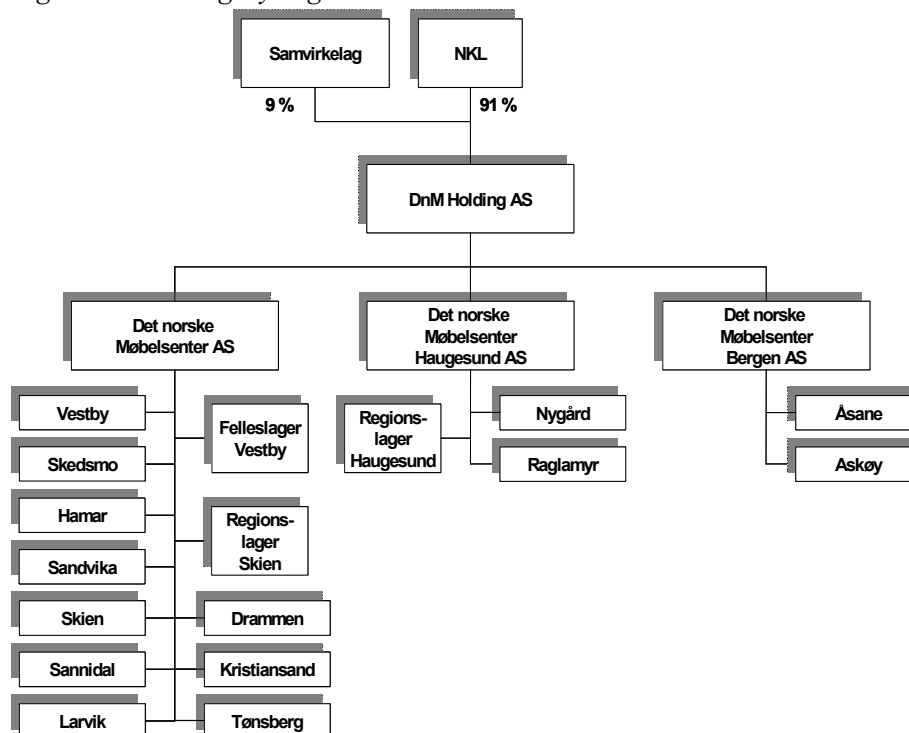
Resultatene for 1995 viste en omsetningsutvikling som ikke svarte til forventningene, og driftsresultatet ble negativt med 20 millioner. Dette inkluderte imidlertid en goodwillavskrivning på 39 millioner. Det hadde blitt lagt opp til raskt å avskrive den goodwill som ble innarbeidet i forbindelse med varehuskjøpene. Nærmere bestemt skulle en samlet goodwill på 118 millioner nedskrives på en periode over fem år. Ikke iberegnet nedskrevet goodwill viste dermed driften i 1995 positive resultater. For regnskapsåret 1995 ble det i tillegg tatt store ekstraordinære goodwill-avskrivninger, noe som gjorde at

44. Styremøte NKL 30. januar 1995, sak 5/95.

45. Notat fra Rolf Rønning til styret i NKL av 5. april 1995, ”Det norske Møbelsenter - situasjonsrapport”; Styremøte NKL, 20. april 1995, sak 66/95.

46. Jf. Kapittel 3.

Figur 2.3. Eier- og styringsmodell. DnM 1995.



det samlede årsresultatet ble negativt med hele 70 millioner.⁴⁷ Resultatet ble møtt med betydelige negative reaksjoner i NKL. I et notat fra Rolf Rønning til styret i NKL het det:

”Som det fremgår [av et vedlagt notat, vår tilføyelse] er det en betydelig svikt i driftsresultatet i forhold til budsjett. [...] Det er avdekket forhold innenfor regnskap og økonomistyring i forbindelse med årsoppgjøret som er helt uakseptabelt [...] Det er derfor sannsynlig at resultatet, slik det fremgår i prognosen, vil forverres ytterligere. Svikten fordeler seg omtrent likt på tapte inntekter og kostnader.”

Med bakgrunn i den fremlagte informasjonen ba NKLs styre administrasjonen om å ”[...] iverksette nødvendige tiltak for å bringe Det norske Møbelsenter i en posisjon som gir en akseptabel inntjening.”⁴⁸

47. Samlet goodwill-avskrivning for 1995 var på 73 millioner. Årsresultatet for goodwill var dermed positivt med 3 millioner.

48. Styremøte NKL, 25. januar 1996, sak 5/96.

Fra DnM-administrasjonens side ble det nå lagt stor vekt på behovet for en stabilisering i organisasjonen. Den viktigste hovedutfordringen man så var å ”Konsolidere stillingen og få systemer og rutiner på plass.”⁴⁹ Ved inngangen til 1996 ble dette arbeidet vektlagt og den økonomiske utviklingen ut over våren viste tegn til forbedringer. Utviklingen fram mot sommeren 1996 indikerte et resultat som budsjettert og en prognose for årsresultatet på omlag 30 millioner.⁵⁰ Den positive driftsutviklingen i DnM var basert på aktiv konsolidering av driften inkludert diverse tiltak for å forbedre den interne lønnsomheten gjennom målstyring, benchmarking og aktiv bruk av lønnsomhetsanalyser.

Samarbeidet med Skeidar

Til tross for den positive utviklingen i DnM ble det arbeidet i en annen retning innefor NKL. Ut over våren og sommeren 1996 ble det ført forhandlinger om et strategisk samarbeid mellom NKL og Idé Skeidar, den største enkeltaktøren i Idé-kjeden. Formålet var å samles om et felles engrosselskap. Sammen skulle de to kjedene etablere et felles innkjøpsapparat som skulle sikre en framtidig strategisk posisjonering. Det nye selskapet skulle også stå for driften av et stort, lager for alle butikkene i de to kjedene, samt ha ansvar for økonomi- og personalfunksjonene i de to selskapene. Kjedene skulle imidlertid fortsette som konkurrenter overfor kundene. Den 12. september 1996 ble samarbeidsmodellen endelig vedtatt, og gjennom en investering fra NKLS side på omlag 160 millioner gikk DnM Holding inn med en eierpost på 40 prosent i Skeidar. I fellesskap ble det vedtatt å fusjonere de to kjedenes engrosfunksjoner inn i ett selskap, Skeidar DnM Engros AS. Planen som fikk navnet hetende ”Prosjekt Star” ble satt ut i live med virkning fra februar 1997. Figur 2.4 illustrerer den organisatoriske modell som samarbeidet var tuftet på.⁵¹

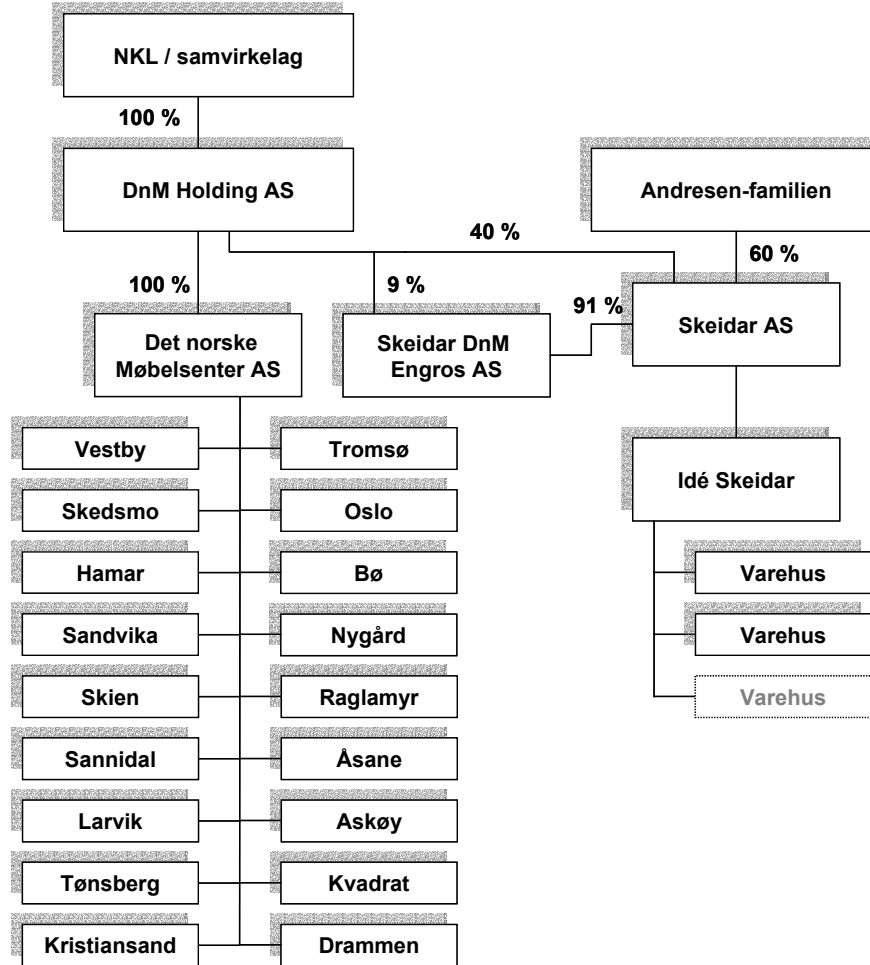
I tillegg til dette strategiske samarbeidet fortsatte ekspansjonen i DnM gjennom kjøp av to nye varehus, samt etablering det såkalte DnM-Mini konseptet i to utsalg. DnM-Mini var mindre møbelutsalg etablert i tilknytning til eksisterende samvirkelag. Konseptet var utviklet etter press fra samvirkelagene, som nå ønsket å delta i den møbelsatsingen som pågikk fra NKL sentralt. Det ble i perioden også inngått noen nye franchiseavtaler ut over dem man allerede hadde etablert med FSØ.

49. Notat fra Finn Erik Røed til Styret i DnM av 15. desember 1995, ”Vedr.: Revidert prognose/resultatestimater ’95”.

50. ”Statusrapport Det norske Møbelsenter, juli 1996”, 26. august 1996.

51. Noen av varehusene i figuren eksisterte ikke ved etableringstidspunktet (Tromsø og Kvadrat).

Figur 2.4. Eier- og styringsmodell DnM – Skeidar 1997.



Driftsåret 1996 ga gode resultater i DnM-kjeden. Salgsinntektene økte til over 800 millioner netto for året samlet sett. Driftsresultatet var positivt, til tross for at det på ny var belastet med store goodwillavskrivninger. Før goodwill var driften positiv med nærmere 35 millioner. I tillegg til avskrivning av goodwill, gjorde ekstraordinære omstillingskostnader som følge av utfisjoneeringen av engrosfunksjonen, samt finanskostnader at det samlede årsresultatet ble negativt med nærmere 35 millioner.

Utviklingen 1997-1999

Heller ikke utviklingen i 1997 ble preget av konsolidering. Året var snarere kjennetegnet ved fortsatt ekspansjon og betydelige nyinvesteringer. Blant annet vedtok NKLs styre å gi et betydelig tilskudd til en kapasitetsutvidelse av sentrallageret på Deli Skog. Kostnadsrammen var her på 30 millioner kroner for NKL.⁵² Samtidig ble det vedtatt at NKL gjennom DnM skulle gå inn i et samarbeid om å etablere en møbelkjede i Sverige. Denne satsingen innbar at NKL, via DnM, i samarbeid med det svenske forbrukersamvirket KF og Andresen-gruppen, etablerte et nytt møbelselskap i Sverige, Idé AB. Dette selskapet kjøpte opp virksomheten i KF interiør med møbelkjeden Obs interiør, og inngikk dernest ”forsyningsmessig og konseptmessig [...] som en tredje kjede til Skeidar DnM Engros AS”.⁵³ Samme år ble det vedtatt å utvikle et eget farvehandelskonsept, ”Jacobs”, som skulle etableres i tilknytning til DnM-varehusene. I tillegg ble det vedtatt etablert flere nye varehus, blant annet i Bø, Tromsø, og Stavanger, og man åpnet en ny franchisebutikk på Elverum.

Året samlet sett ble preget av omstillinger, nedbemanningsprosesser, svak leveringsgrad fra engrosselskapet og dårlige rutiner, en utvikling som i følge administrerende direktør Finn Erik Røed skapte ”[...] usikkerhet og frustrasjon hos DnM-varehusene [...]”.⁵⁴ Resultatene for 1997 viste en betydelig omsetningssvikt, både for DnM-kjeden og for Skeidar. Til tross for omfattende nyetableringer fikk man i DnM en salgssvikt på 94 millioner i forhold til budsjett. Kostnadene var i tråd med budsjettet, men det svake salget gjorde at driftresultatet, etter goodwillavskrivninger, igjen ble negativt. Det samlede årsresultatet viste et tap på nærmere 40 millioner.

Trenden fra de to foregående årene fortsatte inn i 1998. Samarbeidet med Skeidar medførte blant annet at prosessen med å fusjonere DnM-selskapene inn i et felles filialbasert selskap ble reversert. Valget av en filialmodell for DnM i 1995 hadde blitt behørig støttet av både Finn Erik Røed, Truls Skalmrud og Rolf Rønning. Denne modellen ble imidlertid aldri fullstendig implementert - en full fusjon av alle selskapene ble aldri gjennomført - og nå ønsket man altså å reversere denne fusjonsprosessen. Dette ble blant annet begrunnet med at regnskapsrutinene i Skeidar-systemet var innrettet mot en modell der ”[...] butikkene drives i egne selskaper”.⁵⁵ Dermed ble det også fra DnMs side betraktet som mer hensiktsmessig at hver enkelt butikk utgjorde et selvstendig

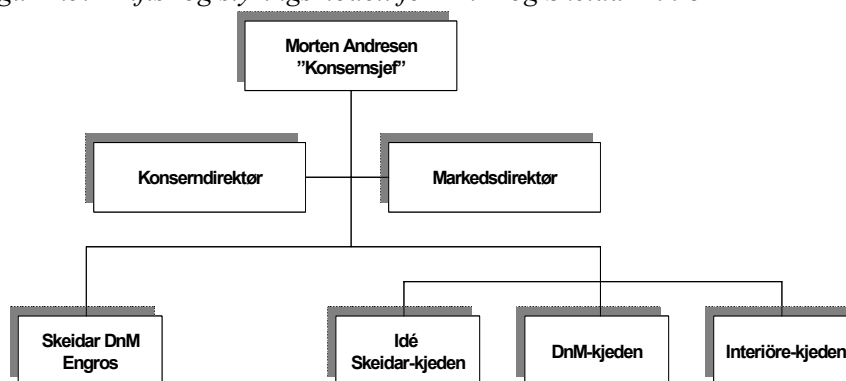
52. Styremøte NKL, 19. februar, sak 33/97.

53. Notat fra Rolf Rønning til Styret i NKL av den 10. februar 1997, ”Satsing på møbelkjede i Sverige”, s.1; Styremøte NKL, 19. februar 1997, sak 47/97.

54. Rapport fra Finn Erik Røed til NKLs styre av den 14. november 1997, ”DnM statusrapport september 1997”; Styremøte NKL, 26. november, sak 199/97.

55. Notat fra Steinar Sivertsen til Rolf Rønning av 8. januar 1998, ”Selskapsstrukturen i DnM- konsernet”.

Figur 2.5. Drifts- og styringsmodell for DnM og Skeidar 1998



AS. En slik modell ville også gjøre det enklere i framtiden å få samvirkelag til å overta driften, i tråd med de opprinnelige intensjonene. I januar 1998 ble det derfor etablert enighet i NKL om at en reorganisering av DnM-kjeden til en konsernmodell måtte gjennomføres.⁵⁶ En omfattende fisjonsprosess ble iverksatt i selskapet.

Samtidig fortsatte ekspansjonen gjennom etablering av stadig nye varehus, og Jacobs-konseptet ble ytterligere utvidet, med en målsetting om å etablere 30 nye butikker. I tillegg ble mer overordnede organisatoriske tiltak iverksatt, knyttet til etableringen av en "ny, enhetlig styrings- og driftsmodell" for hele Skeidar/DnM gruppen.⁵⁷ Endringene var motivert ut i fra en fortsatt negativ økonomiske utvikling i årets første måneder, en utvikling som dels ble tilbakeført til "økonomiske og styringsmessige systemsvakheter".⁵⁸ Gjennom omorganiseringen skulle man bli bedre i stand til å utnytte "[...] alle ressursene optimalt, [...] sikre sterkere kundeorientering og raskere beslutningsstruktur".⁵⁹ Den løsningen som nå ble valgt innebar en styringsmessig samling av Skeidar-kjeden, DnM-kjeden, den svenske Interiør-kjeden samt Skeidar DnM Engros under en konsernledelse, ledet av Skeidars opprinnelige konsernsjef Morten Andresen. Dette er illustrert i figur 2.5.

Modellen var basert på at DnM nå hadde forlatt filialmodellen og var organisert i en konsernmodell med den enkelte butikk som selvstendige AS.

For DnMs del innebar løsningen at kontrollen med driften i varehusene skulle foretas av de nye butikkstyrene, at administrasjonen i DnM sentralt skulle rapportere direkte til Andresen og ikke til sitt eget styre, mens DnM

56. Styremøte i NKL, 28. januar 1998, sak 11/98.

57. Finn Erik Røed, "Ny organisasjon og driftsstruktur" i Skeidar Nytt.

58. Styremøte NKL, sak 141/98, 30. september 1998.

59. Finn Erik Røed, "Ny organisasjon og driftsstruktur" i Skeidar Nytt.

styret skulle ha ansvar for mer overordnede spørsmål knyttet til investeringsaker, eiendomsforvaltning, franchiseetableringer, overvåking av den økonomiske utviklingen, nyetableringer samt rammebetingelser for kjedens drift.⁶⁰ Sentral kontroll med butikkdriften skulle sikres ved at DnM Holdings nye styreleder, Ronald Karlsen, gikk inn som styreleder i de nyetablerte butikksekskapene.⁶¹

De organisatoriske omleggingene var endelig på plass høsten 1998. I den forbindelse forlot Finn Erik Røed stillingen som administrerende direktør i DnM. Øivind Berg, som hadde fungert som driftsansvarlig for DnM-butikkene, overtok som konstituert daglig leder. Til tross for endringene ble den økonomiske utviklingen ikke forbedret ut over høsten, verken i Skeidar-systemet eller i DnM. Både i august og i oktober fikk NKL styret presentert tall og analyser som viste en svært negativ utvikling.⁶² I DnM så man særlig behov for kostnadskutt, og alle innspill som kunne bidra til dette ble positivt vurdert. I et brev fra Steinar Sivertsen til styret i NKL het det blant annet:

”Torsdag og fredag i siste uke var undertegnede med på møter der samtlige varehussjefer var tilstede for å gjennomgå den økonomiske situasjonen og tiltak i den forbindelse [...] Møtene var gode. Det er en klar og entydig virkelighetsoppfatning blant butikkseksjefene [...] Butikkseksjefen i Tønsberg hadde allerede i siste uke gått til oppsigelse av 3 butikkansatte. Varehuset i Kristiansand skal i neste uke gå til betydelige innskrenkninger. Slik sett ble møtene preget av realisme og gode ideer til kostnadsbesparelser”⁶³.

I tillegg til fokus på kutt i kostnader på butikknivå, ble mer gjennomgripende evalueringer igangsatt. Blant annet ble NKLS faste revisor, Noraudit, engasjert for å gjennomføre en fullstendig gjennomgang av DnM konsernet. Noraudits evaluering forelå i desember 1998. En hovedkonklusjon her var at den negative driftsutviklingen i DnM langt på vei måtte tilbakeføres til at den driftsmodell som var etablert gjennom samarbeidet med Skeidar hadde vært svært lite hensiktsmessig for DnM. Modellen hadde fratatt DnM mulighetene for en effektiv økonomistyring. Tap av kontroll med lagerløsningen hadde dessuten svekket vareforsyningen, og eierrelasjonene i Skeidar/DnM samlet hadde fratatt den felles konsernledelsen insentiver til å gripe fatt i de problemene DnM hadde stått og stod overfor. Noraudits konklusjon var derfor at den driftsmodellen som var etablert, måtte endres.⁶⁴

60. Styremøte DnM Holding, sak 28/98, 26. august 1998.

61. Med unntak av DnM Kvadrat i Stavanger, der Frode Antun gikk inn som leder. Også Antun satt i styret i DnM Holding.

62. Jf Styremøte NKL, sak 141/98, 30. september, og sak 170/98, 29. oktober.

63. Notat fra Steinar Sivertsen til styret i NKL av 27 august 1998, ”Status DnM”; Styremøte NKL 30. september 1998, sak 141/98.

64. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet.*

1998 ble også et svært negativt år for møbelsatsingen innenfor Forbruker-samvirket. Samlet for hele året økte salget i DnM rett nok marginalt fra året før, men betydelige driftskostnader påførte selskapet et driftsmessig tap på omlag 36 millioner kroner. Utviklingen i Skeidarsystemet, negative resultater i Sverige samt høye finanskostnader i DnM gjorde at kjeden fikk sitt dårligste årsresultat så langt. Det totale tapet ble på 90 millioner kroner. Dette ble dels forklart med at møbelbransjen i siste halvår av 1998 hadde blitt ”rammet av en sterk stagnasjon som hovedsaklig skyld[t]es den uro som har vært i økonomien med økte renter og generell usikkerhet i finansmarkedet”. Denne forklaring må åpenbart tillegges betydning. Kapitalvarer som møbler er konjunkturføl-somme varer, og norsk økonomi var i 1998 klart preget av en generell konjunkturedgang. Samtidig er det klart driften i DnM dels hadde kommet ut av kontroll.⁶⁵ Realiteten var at man i siste halvdel av 1998 fikk en svikt i omset-ningen mot budsjett på 20 prosent.⁶⁶ I NKLS styre ble det uttrykt ”stor uro” for den økonomiske utviklingen, og det ble bedt om at styret nå skulle bli ori-entert om den økonomiske utviklingen på månedlig basis.⁶⁷

Ved årsskiftet 1998-99 ble flere av rådene fra Noraudits evaluering fulgt opp. Blant annet ble regnskaps-, personal- og økonomifunksjonene tilbakeført til DnM. Man fikk også på plass en tydeligere definert controller-funksjon. Videre ble den daglige driften forsøkt styrket gjennom personalutskiftninger og ved å etablere nye rutiner for regnskapsrapportering og benchmarking. Mer overordnet ble det etablert et eget driftsråd for engrosselskapet med oppgave å koordinere og avklare spørsmål knyttet til samarbeidet mellom lager og salg-senhetene. Morten Andresen gikk inn i dette driftsrådet. I den forbindelse gikk han også over fra å være administrerende direktør til å bli styreleder i Skeidar. Lasse Høyem tok over jobben som direktør i Skeidar. Samlet skulle disse end-ringene legge til rette for at man kunne få et sterkere fokus på drift og drifts-oppfølging av de enkelte selskapene.

Tidlig i 1999 ble det uttrykt håp om at de tiltak man hadde iverksatt mot slutten av 1998 skulle gi grunnlag for en positiv utvikling. I to ulike notater forelagt NKLS styre i januar het det blant annet: ”Med de tiltak som nå er iverksatt og den fokus som driftsoppfølging nå får, vil vi klare å industrialise-

65. I et notat fra DnM styrets leder Ronald Karlsen til Rolf Rønning blir dette bekreftet. I tillegg til konjunkturedgangen tilskrives her den dårlige utviklingen i 1998; ”dårlig kontroll over driften” (Notat fra Ronald Karlsen til Rolf Rønning av 21. januar 1999, ”Status møbel (DnM – Skeidar)”, s.1)

66. Notat fra Ronald Karlsen til Rolf Rønning av 21. januar 1999, ”Status møbel (DnM – Skeidar)”

67. Styremøte NKL, 28. januar, sak 4/99. I vedtaket het det: ”Styret ser med stor uro på den økonomiske utviklingen i 1998 i vårt engasjement på møbelsektoren. De foreslåtte bed-ringstiltak tas til etterretning og det forventes at administrasjonen gjennomfører en tett oppfølging med henblikk på å nå foreliggende budsjettmål for 1999”.

re og profesjonalisere driften i samtlige selskaper”.⁶⁸ Og videre: ”Effekten [...] vil ikke bli hentet ut med full effekt i 1999 men en vil i dette året legge et nytt fundament.”⁶⁹

Mot full driftsmessig fusjon

Den driftsmessige orientering som hadde blitt annonsert, og som skulle danne basisen for en positiv utvikling i de kommende årene, ble imidlertid igjen raskt overskygget av nye, omfattende restruktureringsplaner.

Resultatutviklingen for årets første kvartal var nedslående. Omsetningen var svakere enn forventet og lønnsomheten utilfredsstillende. Som et svar på den negative utviklingen fremkom det nye forslag til omorganisering av driftsforholdet mellom Skeidar og DnM. I styrevedtak i DnM Holding og Skeidar AS av henholdsvis 18. og 20. mai ble det vedtatt å arbeide frem en felles markedsføringsplan for de to kjedene, samt å vurdere nedleggelse av butikker der det forelå dobbeltetableringer.⁷⁰ Vedtaket i Skeidar-styret gikk langt i å konkretisere en samkjøring av de to selskapene i en felles kjede, og det ble spesifisert en tidsplan for arbeidet med en målsetting om at ”[...] alle Skeidar og DnM varehus i Norge og Sverige har samme profil innen 01.08.2000.”⁷¹

Ideen om en slik samkjøring av de to selskapene var ikke ny. Allerede sommeren 1998 hadde PA Consulting, på oppdrag fra Idé Skeidar, gjennomført en vurdering av mulige økonomiske gevinster knyttet til en full fusjon av Skeidar og DnM.⁷² I desember samme år fremla Noraudit også et anslag for bytteforholdet ved en eventuell sammenslåing av de to selskapene.⁷³ Disse planene hadde imidlertid ikke blitt fulgt opp. Den nye driftsmodellen, som hadde blitt etablert ved inngangen til 1999, hadde snarere markert en økt driftsmessig avstand mellom de to selskapene. Denne bevegelsen ble altså nå igjen reversert.

I den månedlige statusrapporten til NKL for mai ble ideene om å samkjøre markedsføringsaktivitetene til Skeidar og DnM luftet for første gang.⁷⁴ I sty-

68. Notat fra Rolf Rønning til styret i NKL av 21. januar 1999, ”Statusrapport møbelengasjement”; Styremøte NKL, 28. januar, sak 4/99.

69. Notat fra Ronald Karlsen til Rolf Rønning av 21. januar 1999, ”Status møbel (DnM - Skeidar)”; Styremøte NKL, 28. januar, sak 4/99.

70. Styremøte DnM Holding, 28. januar, sak 22/99; Styremøte Skeidar AS, 27 april, sak 34/99.

71. Styremøte Skeidar AS, 27 april, sak 34/99.

72. Presentasjon fra PA Consulting, august 1998.

73. Notat fra Noraudit Consulting: ”Beregning av bytteforholdet ved fusjon i DnM Skeidar konsernet: desember 1998”

74. Styremøte NKL, 2. juni, sak 110/99.

remøte den 25. august ble NKL-styret så forelagt en intensjonsavtale inngått mellom Andresen-gruppen og DnM Holding der man la opp til en fusjon av de to selskapene.⁷⁵ Avtalen innebar at de to kjedene, Skeidar og DnM skulle markedsføres under ett navn; Skeidar Møbler og Interiør. DnM Holding skulle videre inngå en generalfranchiseavtale med Skeidar der Skeidar var franchise-giver. Derneft skulle DnM Holding inngå franchiseavtaler med butikkselskapene i DnM konsernet. NKLs styre sluttet seg til avtalen, som altså innebar en driftsmessig samkjøring og ikke en fullstendig eiermessig fusjon. Ut over høsten ble det arbeidet videre med planene i lys av målsettingen om å få i stand en slik driftsmessig fusjon, og det ble fremlagt planer for en ny styringsmodell for et samlet møbelkonsern. I august ble det også ansatt ny administrerende direktør i DnM-konsernet. Ole Kristian Simensen fra Olsten Norsk Personal overtok etter Øivind Berg.

Høsten 1999 var det klart at den økonomiske situasjonen i Skeidar og DnM var svært vanskelig, og i desember ble det nødvendig å styrke egenkapitalen i DnM Holding. På forespørsel fra styret i DnM og NKLs administrasjon vedtok styret i NKL å konvertere 192 millioner i langsiktige lån til DnM Holding til ny aksjekapital.⁷⁶ Det samlede årsresultatet for 1999 ble svært negativt for begge kjedene. I DnM fikk man den laveste realomsetningen siden 1995 og årsresultatet var i realiteten like dårlig som året før. Ny regnskapsmodell samt salg av driftsmidler medførte imidlertid at det regnskapsførte negative resultat ikke ble større enn 59 millioner kroner.

Den nye drifts- og styringsmodellen for DnM og Skeidar ble endelig vedtatt i DnMs styre i desember. I administrasjonens innstilling til styret het det:

”Bakgrunnen for å foreta denne endringen ligger i de fordelene både ledelsesmessig og med hensyn til de økonomiske gevinstene som oppnås ved en slik organisering. Den økonomiske gevinsten er beregnet til ca 80-85 millioner kroner pr. år i forhold til rasjonalisering og forbedret drifts effektivisering.”⁷⁷

Rasjonale for en sammenslåing hadde i forkant blitt underbygget i et lengre notat som ble presentert for styret i DnM Holding i desember.

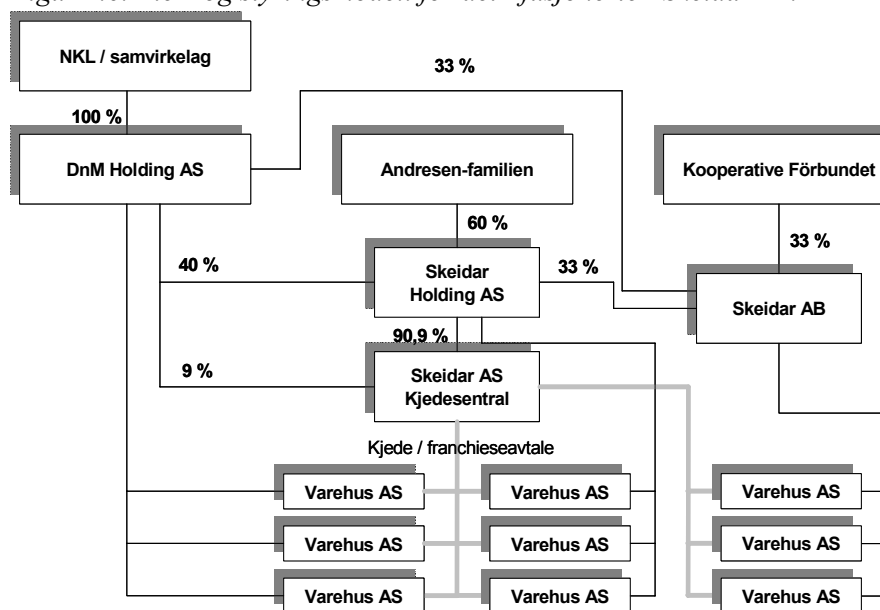
”Hovedårsaken til våre problemer i dag skyldes at vi ikke har utnyttet den muligheten som ligger i vår sterkeste side, integrert verdikjede [...] Dagens oppbygging med to kjeder umuliggjør en rekke synergieffekter på markedsføring,

75. Styremøte NKL, 25. august, sak 157/99.

76. Dette av en total lånefasilitet fra NKL til DnM Holding på 239 millioner kroner. Jf, Styremøte NKL, 20. desember 1999, sak 243/99.

77. Sammendrag av styresak fra administrasjonen til styret i DnM Holding; Styremøte DnM Holding, 9. desember 1999, sak 64/99

Figur 2.6. Eier- og styringsmodell for det "fusjonerte" Skeidar-DnM



vareforsyning og bemanning. En-kjede vil gi betydelige markedsmessige, kostnadsmessige- og organisatoriske gevinster⁷⁸

Modellen ble implementert de første månedene av 2000 og kjeden var endelig konsolidert fra 1. april.⁷⁹ Til å lede den nye organisasjonen ble Nils Sund ansatt som administrerende direktør. Figur 2.6 illustrerer den eiermessige og organisatoriske modellen som nå ble etablert.

Modellen innebar at alle ansatte i de tre selskapene ble samlet under en enhetlig ledelse i ett driftsselskap, Skeidar AS. Dette selskapet, som var det opprinnelige engrosselskapet Skeidar DnM Engros AS, skulle ha ansvaret for alle administrative funksjoner.  konomi- og personalfunksjonene, som året før var flyttet ut av engrosselskapet og inn i DnM ble dermed flyttet tilbake til det felles selskapet igjen. DnM Holding skulle kun fungere som eierselskap for varehusene, samt for den felles kjedesentral i Skeidar AS.⁸⁰ Videre ble alle varehusene i de to kjedene profilert under Skeidar-navnet. Kjeden skulle opp-

78. Notat fra Nils Sund av 15. november 1999, "Ny styringsmodell for DnMH AS, Skeidar AS, Skeidar DnM Engros AS. Mål, strategi, med tilhørende tiltak": Styremøte DnM Holding. 9. desember, sak 64/99

79. Jf Styremøte DnM Holding, 11. april 2000, sak 13/00.

80. Den opprinnelige planen om å gjennomføre en fullstendig franchisebasert modell ble ikke gjennomført. I stedet fikk man en blanding av franchise- og tradisjonelle kjedeavtaler.

tre og bli oppfattet som en aktør. Dermed var den synlige realiteten av denne siste omorganiseringen at DnM-merkevaren opphørte.

Avviklingen

Utviklingen ut over våren 2000 svarte ikke til forventningene. Fortsatt opplevde man svikt i omsetningen, og den negative trenden som nå hadde preget DnM i flere år ble ikke snudd.⁸¹ Problemene ble forsterket ved at innføringen av et nytt datasystem gjorde at leveringsevnen til engrossystemet ikke fungerte tilfredsstillende. Det ble derfor lagt opp til at vareforsyningen i økt grad skulle gå direkte fra produsentene, slik møbelbransjen tradisjonelt hadde fungert. Kun importvarer skulle føres over lageret på Deli Skog.

På høsten opplevde flere av varehusene innenfor DnM-kjeden betydelige likviditetsbehov. For å løse problemene ble det søkt om et lån fra NKL på 20 millioner. Samtidig ønsket man å innføre et konsernkontosystem der det ble åpnet for å anvende likviditetsreserver for de enkelte varehusene på tvers av de juridiske strukturene det enkelte varehus representerte. Fra NKLs sin side ble det imidlertid sagt et foreløpig nei til ytterligere utvidelse av kredittrammene, et konsernkontosystem ble av den grunn heller ikke innført.⁸² Resultatet var at det måtte innføres innkjøpsstopp på flere av varehusene. I oktober fikk likevel DnM innvilget et lån fra NKL på 40 millioner. Midlene ble anvendt til å utbetale resterende konsernbidrag til varehusene, samt til å gi interne lån. Den økonomiske situasjonen i DnM Holding var imidlertid fortsatt svært presset, og ved årsskiftet var det behov for ytterligere likviditet.

På denne tiden skjedde det store omveltninger innenfor NKL. Rolf Rønning gikk av og Svein E. Skorstad overtok som administrerende direktør. Styrets formann Arnfinn Hofstad gikk også av og ble erstattet av Nils Edvard Olsen. Perioden var også preget av at det ble arbeidet intenst med å etablere et nordisk kooperativt samarbeid, Coop Norden, og det norske Forbrukersamvirket var inne i en omfattende omprofileringsprosess der hele virksomheten skulle reprofileres under navnet Coop.

Den nye ledelsen i det tidligere NKL, nå Coop Norge, gikk høsten 2000 kritisk gjennom hele organisasjonens engasjementer. Dette var naturlig etter som det var viktig for den nye ledelsen raskt å posisjonere seg i forhold til de beslutninger og engasjementer den avgåtte ledelse hadde hatt ansvaret for. For

81. I en driftsrapport for DnM for april het det; "Økt lønnsomheten gjennom vekst og økt effektivitet er den viktigste oppgaven fremover. Det vil bli lagt fram en aksjonsplan på styremøtet for å *snu en vedvarende negativ trend som DnM har hatt i lengre tid*". ("Det norske Møbelsenter, Driftsrapport Konsernet April 2000", s. 4, vår utheving).

82. Jf Styremøte i DnM Holding, 20. september, sak 35/00; Ekstraordinært styremøte DnM Holding, 19. oktober, sak 40/00, Styremøte NKL 27. september.

møbelsatsningens del ble det gradvis tydelig at problemene var store. Med støtte fra Noraudit ble det derfor skissert ulike videre strategiske alternativer for den framtidige møbelvirksomheten.⁸³ Fire alternativer ble vurdert:

- € Salg av hele Coop Norges møbelvirksomhet til Andresen-gruppen
- € Kjøp av Andresen-gruppens andeler i Skeidar Holding AS.
- € Salg av eierandelen i Skeidar og en omdisponering av møbelbutikkene til annen virksomhet (byggevarer, elektro, dagligvarer).
- € Salg av egne møbelbutikker til en annen kjede.

Det ble imidlertid ikke fattet noe klart vedtak på høsten om hvilken strategi man burde velge. Det eneste som syntes klart på dette tidspunktet var at man anså et kjøp av Andresen-gruppens eierandel i Skeidar som for risikofyllt, og at et salg i en eller annen form var det eneste forretningsmessig rasjonelle alternativ.⁸⁴ Inntil videre ble det lagt opp til å ytterligere utrede konsekvensene ved ulike avviklingsløsninger. Samtidig skulle det arbeides aktivt videre ”med å snu resultatene og begrense tapet”.⁸⁵

Frem mot våren 2001 ble flere forsøk på å stimulere salgsutviklingen gjennomført, men uten hell. De økonomiske synergiene man hadde estimert som en følge av fusjonen med Skeidar uteble fullstendig, den nye omprofilerte kjeden evnet ikke å stanse omsetningssvikten og ved årsslutt viste regnskapet for DnM betydelig tap. Salgsinntektene falt ytterligere fra året før og endte på 591 millioner kroner. Driftsresultatet ble negativt med nærmere 70 millioner og det samlede årsresultat endte på hele 98 millioner kroner i minus.

I løpet av våren 2001 ble det helt klart for Coop Norge at en fortsatt framtidig satsing på møbelbransjen ikke var tilrådelig. I et notat til styret datert 30. mai 2001 het det:

”En videre satsning på møbel vil på tross av alle de forbedringstiltak som er iverksatt medføre behov for ytterligere kapitaltilførsel samt innebære en betydelig risiko for tap, Coop Norges ”track record” på møbel borger heller ikke for fortsatt satsing. Med utgangspunkt i det investeringsbehov som vil foreligge i kjølvannet av et eventuelt Coop Norden og Coop Norges refokusering på dagligvare, anses det som naturlig og strategisk riktig at man avslutter møbelengasjementet i Coop Norge”.⁸⁶

83. Noraudit (2000) *NKL. Vurdering vedr framtidig satsing på møbelsektoren*

84. Styremøte i NKL, 29. november, sak 198/00.

85. Styremøte i NKL, 29. november, sak 198/00.

86. Notat fra Ronald Karlsen til styret i NKL av 30. mai, ”Møbelkrisen: Veivalg ut av møbel”; Styremøte NKL, 30. mai, sak 67/01.

To mulige alternative avviklingsmåter ble nå skissert. Det såkalte ”Best case”-alternativet var knyttet til et salg av aksjene i Skeidar Holding, Skeidar AB og Skeidar AS til Andresen- gruppen, samt delsalg, avvikling eller konkurs av varehusene knyttet til DnM Holding. ”Worst case”-alternativet innebar en total konkurs, omfattende alle konsernselskapene. For å få gjennom et ”best-case” alternativ ble det gjennomført flere forhandlingsrunder med Andresen-gruppen. Det er åpenbart at Coop hadde gode kort på hånden i disse forhandlingene. En samlet konkurs ville dra med seg Skeidar Holding og slik også ramme Andresen- gruppens investeringer betydelig.⁸⁷

I slutten av juni ble utfallet at Andresen-familien overtok største delen av Coop Norges møbelengasjementer. Avtalen innebar at Coop solgte sine aksjer i Skeidar Holding AS og Skeidar AS, med et resultatavhengig vederlag på inntil 50 millioner kroner (en såkalt ”earnout” modell). I tillegg overtok Andresen-gruppen aksjene i 16 varehus til kr 1 pr varehus. DnM Holding og to varehus ble slått konkurs. Avtalen mellom partene påførte Coop Norge et tap av alle fordringer og en direkte kostnad etter skatt på i overkant av 30 millioner kroner.⁸⁸ Dermed var Forbrukersamvirkets møbelsatsing avviklet, ikke som en prinsipiell beslutning, men snarere som et resultat av de økonomiske tapene og kravene til ytterligere investeringer. Visjonen om en landsdekkende, forbrukereid møbelkjede hadde ikke latt seg realisere.

87. Notat fra Ronald Karlsen til Styret i NKL av 30. mai, ”Møbelkrisen: Veivalg ut av møbel”; Styremøte NKL, 30. mai, sak 67/01.

88. Jf, Styremøte NKL, 29. august, sak 97/10; 26.september, sak 120/01, 121/01.

Nærmere om de økonomiske resultatene av møbelsatsingen

Til nå har vi presentert selve hendelsesforløpet kronologisk, med vekt på å dokumentere de viktigste utviklingstrekkene. I dette kapitlet skal vi gi en mer systematisk gjennomgang av de økonomiske og driftsmessige resultatene for møbelsatsingen. Som vi så var avviklingen av Forbrukersamvirkets møbelsatsing ikke prinsipielt begrunnet, men et resultat av de store økonomiske tapene. Den endelige avviklingen må derfor forstås som et direkte resultat av at driften av møbelkjeden så langt ikke hadde lyktes.

Formålet i dette kapitlet er å identifisere hvor, når og hvordan de økonomiske tapene i møbelsatsingen ble generert. Først vil vi presentere et overslag over de samlede kostnadene NKL har hatt i forbindelse med møbelsatsingen. Deretter vil vi gi en mer detaljert analyse av den økonomiske utviklingen for DnM-kjeden isolert sett.

Oversikt over NKLS samlede tap i forbindelse med møbelsatsingen

Forsøket på å etablere en landsdekkende forbrukereid møbelkjede førte til et omfattende økonomisk tap for NKL. Satsingen ble initiert og styrt fra NKLS side, og det var NKL som finansierte hele prosjektet fram til integreringen med Skeidar. Etter dette ble videreutviklingen og driften kostnadsbelastet begge parter på eiersiden. Ved avviklingen i 2001 ble DnM Holding slått konkurs og verdien av aksjene i selskapet satt lik 0. I dommen fra skifteretten ble det klart at alle krav Coop NKL BA hadde i boet var tapt.⁸⁹ Som vi så gav salget av aksjene i Skeidar likevel en potensiell premie for Coop NKL, ved at salget var organisert som en "earnout"-modell som kunne tilbakeføre inntil 50 millioner til selger dersom Skeidar lykkes i å snu virksomheten. Ved det ende-

89. Årsmelding Coop NKL BA, 2001

Tabell 3.1. Oversikt over NKLs økonomiske transaksjoner i forbindelse med møbelsatsingen

Kostnadsførte transaksjoner	Beløp:
Varegjeld til DnM Vestby og DnM Karmøy - innfrielse av garanti	3 579 319
Krav fra Skeidar ihht. avtale	10 000 000
Ansvarlig lån - tap	9 822 400
Ansvarlig lån – tap	8 000 000
Ansvar varegjeld Skeidar AB	4 333 333
Ansvarlig lån i DnM Holding ved konkurs	57 000 000
Husleieforpliktelse Sarpsborg	21 956 965
Husleieforpliktelse Drammen	8 071 206
Husleiekompensasjon Raglamyr - Coop Haugalandet	5 000 000
Husleiekompensasjon Karmøy	5 000 000
Aksjenes kostpris (inkludert konverterte lån)	337 000 000
Lån til DnM fra Coop	45 000 000
Tilbakeførte midler	Beløp:
Betaling fra Skeidar (50 MNOK gjennom en earnout - omgjort)	-17 000 000
Gevinst ved salg av bygg på Deli skog	-9 500 000
SUM	488 263 223
Ligningsmessig tap 31/12/2001	341 500 000
Skattemessig kompensasjon av dette	95 620 000

lige oppgjøret ble NKL tilført 17 millioner fra Skeidar. I tillegg innbrakte salg av et bygg på Deli Skog 9,5 millioner. Men samlet sett gikk brorparten av den investerte kapitalen tapt.

Å gi en oversikt over det totale tapet for NKL i forbindelse med møbelsatsingen er svært komplisert. Tilgjengelige regnskapsdata i NKL tillater ikke en identifisering av samtlige utgifts- og inntektsposter. Vi begrenser derfor denne framstillingen til å gjelde de faktiske kapitaltransaksjonene mellom NKL og DnM. Økonomiske forhold knyttet til samvirkelagene (særlig FSØs franchi-sebutikker) er ikke tatt med, heller ikke eventuell subsidiering av driften, tilbakeførte renter fra DnM eller tapte finansinntekter ved alternativ plassering. Tabell 3.1 gir en oversikt over de postene økonomiavdelingen i Coop NKL BA har identifisert og tallfestet.⁹⁰

De store investeringene fra NKLS side kom i årene 1994-1996. I tabellen gjenfinner vi dette i form av aksjekostnader på over 330 millioner.⁹¹ Av tabel-

90. Oppstillingen er utarbeidet av økonomisjef Gunnar V. Aasbø i Coop NKL BA.

91. Basert på en gjennomgang av styrepapirer i NKL finner vi at anslaget på aksjenes kostpris muligens bør være noe større, nærmere bestemt 392 millioner. Den sterke ekspansjonen gjennom kjøp av Idé-butikkene i 1994 medførte at det fusjonerte DnM konsernet ble stiftet med en åpningsbalanse på 200 millioner. Av dette utgjorde oppkjøpene i de første årene 174 millioner. Den andre store investeringen kom i forbindelse med Skeidar-samarbeidet i 1996, hvor NKL samlet gikk inn med 156 millioner kroner. I tillegg ble ytterligere 36 millioner kroner konvertert til aksjekapital i 1999. Jfr. også notat fra Rolf Rønning til NKLS styre av 13. desember 1999, "Kapitalstruktur DnM Holding AS."; Styremøte NKL, 20. desember 1999, sak 243/99.

len ser en at betydelige lån fra NKL til DnM Holding og Skeidar gikk tapt (over 100 millioner kroner).

Skal en operere med et samlet tall for kostnadene i forbindelse med møbelsatsingen ligger dette etter våre anslag omkring 400 millioner kroner nominelt. Bruttotapet var på 488 millioner, det likningsmessige tapet bokført i 2001 var på 341 millioner, mens skattekompensasjonen utgjorde snau 96 millioner kroner. Det samlede nominelle nettobeløpet på 400 millioner framkommer da ved å trekke skattekompensasjonen fra bruttotapet.

Totalkostnaden kan i realiteten være noe høyere enn det som her presenteres. Eventuelle utelatte poster i oversikten vil ikke virke til å redusere totalsummen. Samtidig er det klart at de direkte kostnadene med avgjørende betydning er identifisert og innberegnet i denne kalkylen. Eventuelle store justeringer av tallmaterialet vil det derfor ikke være snakk om. Et sentralt spørsmål er likevel hvorvidt indirekte transaksjoner har funnet sted og hvorvidt det også bør beregnes et tap på kapitalkostnadene for NKLS del (tap av eventuell alternativ plassering). Videre ville en beregning av realverdien (konsumprisjustert) av de løpende investeringene øke totalen noe.⁹²

I forbindelse med arbeidet med denne rapporten har vi ved flere anledninger registrert noe som framstår som en allmenn oppfatning i Coop-systemet; at tapene ved møbelsatsingen var på nærmere én milliard kroner. *Med bakgrunn i de kalkylene som er presentert ovenfor ser vi ingen grunn til å anta at denne oppfatningen er riktig.*

Den driftsmessige utviklingen i møbelselskapene

NKLS samlede investeringer i møbelsatsingen ble ikke tilbakeført. Den umiddelbare årsaken til dette var at driften av møbelselskapene kostet mer enn man evnet å tjene inn igjen gjennom salg av møbler i butikkene. DnM var preget av stadig negative årsresultater og store problemer med å realisere en positiv drift. For å få et nærmere grep om hvordan disse økonomiske problemene oppstod, skal vi her først kartlegge noen flere regnskapsmessige detaljer enn det vi så langt har gjort. Formålet er å identifisere hvor og når de ulike problemene oppstod, både på inntekts- og utgiftssiden.

92. En økonomisk nåverdi-analyse av investeringene har ikke vært mulig å gjennomføre, da et fullstendig regnskapsmaterialet ikke har vært tilgjengelig. Anslagsvis ville en investering med et bruttotap på 500 millioner kroner over 8 år gi et nåverdi-tap på rundt regnet 750 millioner kroner.

Tabell 3.2. Utvalgte deler av DnMs resultatregnskap. (Alle tall MNOK)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Salgsinntekter	205,4	213,1	626,9	809,2	684,4	716,6	656,8	591,3
Totale driftsinntekter	208,3	218,6	641,0	827,0	706,8	734,1	693,0	613,0
Vareforbruk	133,2	131,3	397,2	547,0	457,6	509,2	459,2	420,2
Lønnskostnader	34,7	32,2	98,1	108,4	94,4	110,4	110,5	103,9
Andre driftskostnader*	36,6	34,3	118,8	122,3	120,8	135,4	134,3	146,9
Totale driftskostnader	211,7	204,2	666,6	815,1	709,6	769,8	722,3	682,8
Driftsresultat	-3,4	14,4	-25,5	11,9	-2,8	-35,7	-29,2	-69,8
Andel tilknyttet selskap	0,0	0,0	0,0	-5,5	-22,7	-31,3	-38,0	-42,9
Årets resultat	-19,9	7,4	-69,1	-34,2	-39,8	-90,2	-59,6	-98,6

* Denne posten inkluderer ordinære goodwillavskrivninger.

Kilde: DnM Konsernregnskap for aktuelle år.

I tabell 3.2 har vi presentert noen hovedposter hentet fra resultatregnskapene for DnM (Holding). Vi har holdt finansregnskapet ute av denne framstillingen.

Tallene gjelder for ulike selskapsmessige konstruksjoner og man kan derfor ikke direkte sammenlikne mellom årene. Blant annet er det sterk variasjon i antallet varehus som inngår. Når det er sagt gir tallene likevel gode indikasjoner på noen sentrale trekk ved utviklingen. Vi vil her peke på noen hovedtendenser.

Salget øker fram til 1996 og faller deretter betraktelig.

Det er helt tydelig at DnM hadde en sterk vekst i omsetningen fram til 1996. Særlig markant var veksten fra 1994 til 1995, noe som i all hovedsak skyldtes fusjoneringen av de oppkjøpte møbelselskapene. Den faktiske økningen i salgsinntektene var imidlertid lavere. Regner en den samlede salgsinntekten for samtlige oppkjøpte selskap i 1994 var denne på hele 621 millioner kroner, altså bare marginalt lavere enn i 1995. Derimot var veksten fra 1995 til 1996 på omlag 180 millioner mer betydelig. Tilveksten utgjorde bare ett nytt varehus i 1996, så denne omsetningsøkningen markerte en reell forbedring også på butikknivå. For året sett under ett var veksten særlig stor i noen varehus, mens andre hadde betydelige problemer. Utviklingen fra 1995 til 1996 var til dels svært ulik for de forskjellige varehusene. I tabell 3.3 er dette antydnet.

Mens noen varehus fikk en forbedret omsetning var det andre som opplevde en betydelig svekkelse. Dels kan dette skyldes lokale endringer i konkurranse situasjonen, som for eksempel nyetableringer innen andre kjeder eller bortfall av gunstige samlokaliseringer. Men dels kan dette også henge sammen med den stedlige driften. Det er for eksempel god grunn til å anta den lokale butikksjefens betydning for salgsutviklingen var stor. Disse tallene viser uansett at det innenfor DnM-kjeden i 1996 var betydelige variasjoner med tanke på de enkelte butikkenes salgsutvikling. Fra 1997 og framover

Tabell 3.3. Salgsutviklingen for DnM-varehusene 1995-96.

Varehus	Endring 95-96
Hamar	26 %
Kristiansand	16 %
Tønsberg	15 %
Larvik	15 %
Skien	13 %
Skedsmo	12 %
Sannidal	12 %
Askøy	7 %
Åsane	6 %
Vestby	2 %
Raglamyr	-6 %
Drammen	-8 %
Sandvika	-13 %
Nygård	-17 %

Kilde: Salgsoversikt 1996. Vedlegg til styremøte i DnM Holding 30. januar 1997, sak 2.

framtrer så en tydelig nedadgående tendens. Salgsinntektene falt og korrigert for prisstigningen mistet konsernet mellom 100 og 200 millioner salgskroner årlig.⁹³ Dette skjedde til tross for videre satsing og ekspansjon.

Driftskostnadene blir gradvis høyere og effektiviteten synker

Parallelt med en sviktende omsetning i perioden etter 1996 ser vi at driftskostnadene fortsetter på omtrent samme nivå, justert for vareforbruket. I tabell 3.4 presenterer vi noen nøkkelberegninger for hele perioden.

Tabellen viser for det første at driftsresultatene i all hovedsak har vært negative. I årene etter 1996 ble dette helt tydelig. I perioden 1995-1997 var imidlertid disse resultatene preget av hurtig avskrivning av goodwill. Totalt tok konsernet 118 millioner kroner i slike avskrivninger i denne perioden.⁹⁴ Holder en disse avskrivningene ute av selve driftsregnskapet blir driftsresultatene klart positive for denne perioden. Særlig er dette avgjørende for året 1995 hvor det ble avskrevet hele 73 millioner kroner i goodwill. Vi ser altså at det ikke er den underliggende driften som er hovedproblemet i den første fasen av satsingen.

I perioden etter 1997 fortsetter imidlertid driftsresultatene å synke. Som tabellen indikerer kan dette tilbakeføres til at driftskostnadene (faste kostnader, lønn, husleie, avskrivninger etc.) som andel av salgsinntektene stiger markant

93. Deler av dette henger sammen med at inntektene i engrosleddet ikke ble regnskapsført som konsernets salgsinntekter etter opprettelsen av Skeidar DnM Engros AS.

94. Se blant annet note 3 i konsernregnskapet til DnM Holding AS for 1997, samt kapittel 2 i denne rapporten.

Tabell 3.4. Noen enkle kostnadsberegninger

	Driftsresultat Millioner kroner	Driftskostnader eks. vareforbruk som prosent av salg	Salgsinntekt pr. lønns- krone Kroner
1993	-3,4	38,2	5,9
1994	14,4	34,2	6,6
1995	-25,5	43	6,4
1996	11,9	33,1	7,5
1997	-2,8	36,8	7,3
1998	-35,7	36,4	6,5
1999	-29,2	40	5,9
2000	-69,8	44,4	5,7

Kilde: DnM Konsernregnskap for aktuelle år.

fra 1996 og utover.⁹⁵ Dette innebærer i realiteten at inntektene faller mer enn kostnadene.

Samtidig viser tabellen et annet mål som peker på en tilsvarende tendens. Ved å isolere lønnskostnadene i forhold til salget vil man få et mål på effektiviteten i driften. Vi antar at lønnskostnadene gjenspeiler forbruket av arbeidskraft.⁹⁶ Jo mer effektiv drift, jo større salg pr. investerte krone i lønn. Også dette målet viser en økning fram til 1996 og deretter et gradvis fall fram mot 2000. Målet illustrerer igjen en tendens til at selve driften ikke var effektiv nok, sett i lys av salgsinntektene, og at dette problemet særlig inntraff i perioden etter at Skeidar-satsingen var innledet.

Store direkte tap i Skeidar-systemet og i Sverige

Den tredje tendensen vi kan lese ut av regnskapene er de store direkte tapene som fulgte av satsingen med Skeidar. Den negative resultatandelen fra tilknyttede selskap blir etter hvert betydelig og forsterker de negative årsresultatene samlet sett. Satsingen i Sverige gikk svært dårlig og påførte i seg selv NKL betydelige tap. I tillegg var utviklingen negativ, både i det felles engrosselskapet og i Skeidar. De problemene vi har identifisert i DnM-kjeden i årene fra 1997 og framover var altså også tilstede for Skeidar-kjeden.

Oppsummering

Samlet sett gir denne enkle regnskapsgjennomgangen tre viktige konklusjoner. For det første var gjennomgående svikt i salgsinntektene et hovedproblem for satsingen sett under ett en. Selv om det er store forskjeller mellom de en-

95. Driftskostnadene for 1995 var kunstig høye som følge av store avskrivninger og omstillingskostnader.

96. Et bedre mål ville vært antall time- eller årsverk for hele organisasjonen men dette har ikke vært mulig å fremskaffe.

kelte butikkene er det et klart generelt inntrykk at varehusene ikke solgte godt nok. Dette ble særlig et problem fra og med 1997.

For det andre var kostnadsnivået relativt stabilt. Dette indikerer at den salgssvikten man opplevde ikke var et resultat av en nedskalert drift hvor kostnadene ble justert i takt med omsetningen. Snarere var kostnadene relativt konstante til tross for salgssvikten og til tross for stadige forsøk på å kutte kostnadsnivået. Dette indikerer at et hovedproblem for DnM var at effektiviteten på butikknivå gradvis falt i perioden etter 1996.

For det tredje er det en hovedkonklusjon at det er perioden etter at NKL gikk inn i samarbeidet med Skeidar som er den mest problematiske. Etter at dette samarbeidet var initiert svekkes både omsetning, effektivitet og årsresultat gradvis. I tillegg påføres DnM i denne perioden betydelige og tiltakende tap i tilknyttede selskap.

Historisk årsaksanalyse

Møbelsatsingen påførte NKL betydelige økonomiske tap. Som et resultat av tapene ble hele engasjementet avvirket våren 2001. I dette kapitlet vil følgende problemstilling stå sentralt:

Hva kan forklare at NKL og DnM ikke evnet å skape langsiktige positive økonomiske resultater i møbelsektoren, til tross for den omfattende innsatsen for å etablere en landsdekkende forbrukereid møbelkjede,?

Vi har allerede slått fast at hovedårsaken til DnMs dårlige resultater var en betydelig svikt i omsetningen samtidig med at kostnadsnivået ikke ble tilsvarende redusert. Samlet var kjeden preget av sviktende salg, lav effektivitet i butikkledet, betydelige avskrivninger, store omstillingskostnader, samt store tap i tilknyttede selskap. Disse faktorene fremstår som de umiddelbare svar på den spørsmålet vi her har reist. Den historiske analysen vi legger fram, har til hensikt å gi en mer inngående forklaring av hvorfor disse faktorene ble virkssomme. I den forbindelse ser vi det som avgjørende å gripe tak i samspillet mellom den løpende driftsutviklingen og de strategiske beslutningene. Kapitlet er strukturert slik at vi følger utviklingen kronologisk med fokus på de viktigste veivalgene. Formålet er å identifisere når de ulike problemene oppstod og hvorfor. Vi tar for oss følgende temaer:

- € Oppkjøpet av DnM
- € Ekspansjonsstrategien i 1994 og 95
- € Det strategiske samarbeidet med Skeidar
- € Den løpende ekspansjon og de stadige reorganiseringene i perioden etter at Skeidar-samarbeidet var innledet.

Utgangspunktet i DnM

Oppkjøpet av DnM i august 1993 danner det naturlige utgangspunkt for denne analysen. Det sentrale spørsmål er hvorvidt det var forhold knyttet til DnM som kan forklare den negative økonomiske utviklingen som senere ble en realitet.

NKLs oppkjøp av DnM må betraktes i lys av den betydelige optimisme som preget hele Forbrukersamvirket på den tiden oppkjøpet ble gjennomført. Utviklingen på begynnelsen av 90-tallet og de strategiske planene som var etablert hadde dannet basis for en ambisjon om å utvide virksomhetsområdet for Forbrukersamvirket. På få år hadde man lyktes med å skape lønnsomhet og realisere medlemsfordeler i dagligvarebransjen. Nå ville ledelsen i NKL spre denne suksessen også til andre bransjer og andre varetyper. Fremtidig verdiskaping i Forbrukersamvirket skulle sikres gjennom en utvidelse av nedslagsområdet for den virksomheten man drev, særlig i retning av faghandelssegmentet.

Oppkjøpet av DnM og etableringen innenfor møbelbransjen var et naturlig ledd i denne overordnede strategien. Samtidig er det et klart faktum at selve oppkjøpet skjedde impulsivt og som et resultat av de omstendighetene som forelå. En etablering i møbelbransjen var ikke tidligere spesifisert. Kun få måneder før kjøpet av DnM hadde NKL nedlagt det eksisterende kooperative samarbeidet innenfor møbler, "S-møbler". Dette var rett nok en svært begrenset virksomhet der NKL sentralt i liten grad hadde involvert seg. En begrunnelse for nedleggelsen var imidlertid at man fra NKLs side ikke så noe grunnlag for å danne en integrert faghandelskjede innenfor møbel. Dette ville kreve et betydelig arbeid og interessen lokalt syntes ikke å være tilstede.⁹⁷

Motiver

Forbrukersamvirkets interesse for kjøp av DnM ble vekket ved at disponenten i Follo samvirkelag, Toralf Augestad lanserte ideen om å kjøpe det konkurs-truede DnM for ledelsen i NKL. DnM hadde sitt hovedkontor innefor Augestads distrikt, men en direkte overtakelse av selskapet fra samvirkelagets side innebar et for stort økonomisk løft. Dermed ble NKL sentralt kontaktet og hovedargumentet for et kjøp var at det her forelå klare muligheter for å utvide NKLs engasjement og spre medlemsfordeler på nye områder. Situasjonsforståelsen syntes å ha vært at det ikke var noen grunn til å la være å overføre den suksess Forbrukersamvirket hadde opplevd de siste årene til andre virksomhetsområder. Det tok ikke lang tid før NKL sentralt tente på ideen og kjøpet var et faktum.

97. Referat fra medlemsmøte i S-møbelkjeden, av 30. mars 1993; Brev fra Ragnar Haugen til alle medlemmer av S-møbelkjeden, av 5. mai 1993, "Vedr. Opphør av Kooperativt Møbelsamarbeid S-møbler".

Selve satsingen på møbler var således å betrakte mer som et resultat av at DnM dukket opp som et potensielt oppkjøpsobjekt, enn et resultat av en *spesifisert* strategisk satsing fra NKLs side. Det var imidlertid ikke vanskelig å begrunne kjøpet i etterkant, ettersom salg av møbler enkelt kunne plasseres innefor NKLs overordnede strategiske planer på faghandelssiden.

Det strategiske rasjonalet bak oppkjøpet av DnM ble klargjort for NKLs styre i flere brev fra administrasjonen. Dagen etter at kjøpet var et faktum informerte NKLs administrerende direktør Rolf Rønning styret og representantskapet i NKL i brev form om bakgrunnen og motivene for avtalen.

”Forbrukersamvirkets posisjon når det gjelder omsetning av møbler, er dårlig. Et eventuelt tilslag på vårt tilbud vil gi oss et omsetningspotensiale og et godt navn for en utvikling av den norske møbelkjeden i Forbrukersamvirkets regi. Fra et strategisk synspunkt er det videre viktig for oss å blokkere for konkurrerende tilbydere, som er to norske møbelkjeder. Dersom en av disse kommer i posisjon, vil dette formodentlig ramme vår eksisterende møbelomsetning.”⁹⁸

Begrunnelsen for oppkjøpet var altså dels knyttet til et ønske om å få et økt omsetningspotensiale for møbler og dels knyttet til å begrense konkurrentenes markedsrett. Motivene for møbelsatsingen ble ytterligere utdypet i et brev til styret i NKL fra Rolf Rønning den 11. august. Her ble det understreket at satsingen på DnM var å betrakte som ledd i en strategi om å styrke Forbrukersamvirkets møbelomsetning:

”Det er flere lag som driver betydelig møbelomsetning, som vil kunne ha glede av den basis som nå er til stede. NKLs motiv for å medvirke i denne prosessen [...] er den mulighet som nå foreligger, til å utvikle en konkurransekraftig møbelkjede med felles sortiment, markedsføring, vareforsyning og ikke minst et godt navn [...] Vår vurdering underveis var at med Det norske Møbelsenter som basis ville vi få en mulighet til å aktivisere Forbrukersamvirket innefor møbelbransjen.”⁹⁹

Samtidig ble det nå klarere hvordan man så for seg den fremtidige utviklingen for møbelengasjementet. DnM skulle danne basis for utviklingen av en landsomfattende forbrukereid møbelkjede.

[...] gjennom dette oppkjøpet [vil Forbrukersamvirket] få en markedsandel i overkant av 10 prosent. Dette forventes å gi et bedre utgangspunkt for møbelomsetning enn tidligere. Det vil dessuten gi et grunnlag for videre utvikling av

98. Brev fra Rolf Rønning til styret i NKL av 5. august 1993, ”Det norske Møbelsenter og Forbrukersamvirket”, s. 2.

99. Brev fra Rolf Rønning til styret i NKL av 11. august 1993, ”Forbrukersamvirket – Det norske Møbelsenter A/S”, s. 2 og 3

en *forbrukereid møbelkjede med et godt navn*, (Det norske Møbelsenter), som er *landsomfattende* [...] På lengre sikt er det fra NKLs side et mål at det enkelte varehus overtas av de aktuelle samvirkeag, og at vi får en normal arbeidsdeling mellom lagene og NKL også innefor dette området i tråd med etablerte samarbeidsmodeller.”¹⁰⁰

Satsingen ble også plassert innfor NKLs overordnede strategi knyttet til å styrke markedsandelen innenfor faghandelsområdet.

”I samsvar med vår strategiplan og våre mål knyttet til denne er ambisjonsnivået at vår markedsandel innefor faghandelsområdet skal øke [...] Det er derfor viktig for Forbrukersamvirket i Norge å etablere moderne omsetningsformer for faghandelsvarer [...] en effektiv driftsform [...] innefor møbelområdet har størst mulighet for å lykkes [...] gjennom integrert kjededrift. For å ”komme på banen” i denne sammenheng gir det et fint utgangspunkt å starte med et konsept, en basis i 4 møbelvarehus, og den antatte kompetansen som Det norske Møbelsenter representerer.”¹⁰¹

Oppkjøpet av Det norske Møbelsenter ble behandlet av styret i NKL i ordinært styremøte den 25. august 1993. Det ble her klart at styret sluttet seg til administrasjonens argumentasjon og planer for møbelsatsingen:

”Styret har drøftet overtakelsen av Det norske Møbelsenter og tilhørende avtale. Styret slutter seg til avtalen og forutsetter at administrasjonen arbeider videre med å utvikle en landsomfattende forbrukereid møbelkjede i tråd med de skisserte intensjoner. På kort sikt gjennomføres nødvendige tiltak med siktemål snarest mulig å bringe driften i den nåværende DnM-Gruppen inn i en positiv resultatutvikling.”¹⁰²

Dermed var Forbrukersamvirkets oppkjøp av Det norske Møbelsenter et faktum. NKL sentralt hadde vedtatt at en landsomfattende forbrukereid møbelkjede skulle etableres.

100. Brev fra Rolf Rønning til styret i NKL av 11. august 1993, ”Forbrukersamvirket – Det norske Møbelsenter A/S”, s. 4, vår utheving.

101. Brev fra Rolf Rønning til styret i NKL av 11. august 1993, ”Forbrukersamvirket – Det norske Møbelsenter A/S”, s. 1 og 2.

102. Styremøte NKL, 25. august 1993, sak 97/93.

Konsekvenser

Som vi har skissert tidligere ble utviklingen i DnM allerede høsten 1993 snudd i en positiv retning. Det ble iverksatt betydelige omstillingstiltak for å skape økt omsetning og gjennom dette en forbedret lønnsomhet i selskapet. Effektene av dette arbeidet var positive. Ved utgangen av 1993 viste regnskappene rett nok et årsunderskudd på nærmere 20 millioner kroner, men den samlede omsetningen oversteg de anslag man hadde jobbet ut fra. Videre skyldtes det negative årsresultatet i all hovedsak høye finanskostnader, betydelige nedskrivninger på anleggsmidler samt andre ekstraordinære kostnader som ikke var direkte relatert til omsetningen. Denne positive driftsutviklingen fortsatte i 1994 og ved årets slutt hadde man et årsoverskudd på omlag 7 millioner.

De omstillingstiltak som raskt ble gjennomført i DnM viste seg altså å være vellykkede. Den vellykkede snuoperasjonen var åpenbart fremhjulpent av den positive konjunkturutviklingen fra høsten 1993 og framover. Samtidig markerte den at DnM som selskap hadde et betydelig potensiale. De lokale varehussjefene hadde sørget for god butikkdrift, man hadde en innkjøps sjef som evnet å forhandle frem svært gode innkjøpsordninger og gjennom en aktiv konseptutvikling og vektlegging av et lokalt tilstedeværende og inspirerende lederskap hadde man klart å skape ny motivasjon og optimisme blant de ansatte.

Det er sålede lite som tilsier at oppkjøpet av DnM i seg selv skapte problemer for økonomien i den videre møbelsatsingen. Tvert i mot, på kort tid evnet man her å snu negative tall til positive resultater. Man evnet raskt å utvikle et fungerende konsept for å trekke flere kunder og man evnet å skape en positiv stemning for den videre driften blant de ansatte. Flere informanter har i ettertid karakterisert oppkjøpet av DnM som et ”røverkjøp”.

Ekspansiv oppkjøpsstrategi

Det konseptet som DnMs ledelse hadde lagt opp til, og som hadde vist seg å være vellykket, var i all hovedsak basert på å få opp omsetningen i den enkelte butikk ved å iverksette tiltak som kunne utvide kundegrunnet. En slik strategi innebar fokus på lokal ekspansjon. NKLs langsiktige strategiske plan hadde imidlertid geografisk ekspansjon som forutsetning – man skulle utvikle en møbelkjede som var landsdekkende. Som vi har sett innebar dette en hurtig ekspansjonsorientert strategi, basert på raske oppkjøp av hovedsaklig idé-tilknyttede selskaper med en hensiktsmessig geografisk spredning.

Motiver

Det var flere begrunnelser for denne strategien. Først av alt var det en viktig forutsetning for en vellykket møbelsatsing at NKL raskt evnet å komme opp i en kritisk størrelse i forhold til produsentene. Dette skulle sikre at kjeden ble

tatt på alvor av leverandørene og fikk like gode leveranseavtaler som konkurrerende kjeder. Derneft så NKL det som et sentralt premiss for å lykkes at man evnet å svekke Idé-kjedens konkurransekraft. DnMs kjedekonsept ble opplevd å være bortimot identisk med det konsept som Idé-kjeden satset på. Ettersom man vurderte det slik at det ikke var plass til to identiske kjedekonsepter i det norske møbelmarkedet, måtte Idé-kjeden utkonkurreres strategisk. Dette innebar at veksten i hovedsak burde skje gjennom oppkjøp av Idé-relaterede selskaper.¹⁰³

Hovedargumentasjonen i denne strategien var utarbeidet av en egen strategigruppe nedsatt i etterkant av Idé Skien-oppkjøpet, og den fikk raskt tilslutning fra NKLs administrasjon. I et notat fra Steinar Sivertsen til Rolf Rønning het det blant annet:

”Forslaget til kortsiktig strategi for møbelsatsingen [...] har AS [Atle Sundelin, vår tilføyelse] diskutert med Dalen Zahl, Røed, Øyvind Gundersen og Hans Pedersen. Et av de viktige budskapene synes jeg er *kritisk størrelse mot leverandørene* (800 mill til 1 mrd).”¹⁰⁴

Gitt den grunnleggende ambisjonen om å etablere en landsdekkende kjede er det klart at oppkjøp var den raskeste måten å nå dette målet på. På mange måter var en slik strategi også den eneste relevante strategien. ”Hus og hjem”-strategien, som ble utformet i DnM i den tidlige fasen, var ikke forenelig med NKLs ambisjon om geografisk ekspansjon og om å på lengre sikt overføre driften av møbelvarehusene til de lokale samvirkelagene. NKLs økonomiske stilling var dessuten svært sterk i denne perioden, og på samme måte som kjøpet av DnM kan forstås på bakgrunn av den optimisme som preget NKL sentralt på denne tiden, må den videre ekspansjon forstås som et ytterligere uttrykk for denne situasjonen.

Det ble også formulert et behov for at ekspansjonen måtte gå raskt. I et notat fra Finn Erik Røed het det eksempelvis:

”Overtakelsen av Skien skapte furore i bransjen. Pr. dato står bransjen fremdeles og vipper. DnM er for liten i omsetning til å utgjøre en dominerende aktør men forventningene om videre vekst gjør at vi likevel blir oppfattet som en av de viktige. Dette varer ikke evig og må følges opp av handling hvis vi skal klare å utnytte situasjonen [...] IDE-kjeden har kommet i et dilemma hvor de må binde seg i et tettere og mer forpliktende samarbeid. Dette vanskeliggjøres av at mange av medlemmene er fristet av et NKL oppkjøp. Denne situasjonen vil vare så lenge bransjen og levr. har tillit til at NKL forfølger sine uttalte strategier [...] Hvis man stopper veksten mye lenger vil IDE organisere seg og anta-

103. Notat fra Atle Sundelin, ”NKL’s møbelsatsing – kortsiktig strategi”

104. Notat fra Steinar Sivertsen til Rolf Rønning, av 11.april 1994, ”DnM”, s. 1, vår utheving.

geligvis etablere seg i Vestfold og Telemark [...] Videre vekst gjennom oppkjøp vil gjøre det vanskelig for IDE å finne mottrekk[...] Jeg tror timingen for oppkjøp er nå. Venter vi for se an resultater vil toget gå.”¹⁰⁵

Det eksisterte med andre ord en bekymring for at Idé-kjeden ville kunne komme med mottrekk som kunne vanskeliggjøre ytterligere oppkjøp. Gjennom kjøpet av selskapet i Skien hadde NKL markert seg som en seriøs utfordrer til Idé-kjedens dominerende rolle i bransjen. Man så derfor for seg at Idé kjeden ville iverksette tiltak for å begrense kjedemedlemmenes mulighet til å gå ut av kjedesamarbeidet. For å nå ambisjonen om å bli en landsomfattende aktør, uten å gå i direkte konkurransemessig konfrontasjon med Idé-kjeden, var eneste opplevde mulighet å gjennomføre oppkjøpene av Idé-butikker raskt og før kjeden fikk på plass mer forpliktende avtaler.¹⁰⁶

Samlet var det altså flere gode og forståelige begrunnelser for at man fra NKLs side betraktet en rask oppkjøpsstrategi som det mest hensiktsmessige veivalg for å etablere en levedyktig møbelkjede. Strategien var på mange måter også vellykket. NKL evnet på kort tid å tilegne seg selskaper som samlet sett ga en tredobling av omsetningsvolumet. NKL ble på denne måten raskt en betydelig aktør i det norske møbelmarkedet, i tråd med de opprinnelige intensjonene. I ettertid er det likefullt klart at den raske ekspansjonen som ble gjennomført fikk flere utilsiktede negative konsekvenser som vanskeliggjorde den langsiktige målsettingen om å skape varige medlemsverdier i en landsdekkende forbrukereid møbelkjede.

Konsekvenser

Det er for det første mye som tyder på at avtalene som ble inngått i forbindelse med oppkjøpene i den ekspansive fasen ble svært kostbare. I perioden fra 1. mars til 23. desember ble det inngått avtaler med 5 møbelselskap. Avtalene ble forhandlet frem raskt og flere uavhengige informanter har påpekt at NKL betalte svært gode priser for enkeltbutikker. Særlig har det blitt lagt vekt på at prisingen av de immaterielle verdiene var høy. Prisanslagene for de enkelte selskapene utgikk fra en enkel modell som innebar at prisen man betalte skulle utgjøre drøye seks ganger den samlede omsetningen i selskapet. Trekker en fra varelager og driftsmidler ble den såkalte ”goodwill-andelen” ved denne modellen betydelig. Tabell 4.1 illustrerer dette poenget.

105. Notat fra Finn Erik Røed til Truls Skalmerud av 8. september 1994, ”Strategiske vurderinger og handlingsalternativer DnM”, s. 3-4 (understreking i originalen).

106. Se også notat fra Truls Skalmerud til Rolf Rønning av 21. oktober 1994, ” Videreutvikling av DnM-oppkjøp”, samt notat fra Finn Erik Røed til Ledergruppen NKL av 2. november 1994, ”Strategiske vurderinger – Videre vekst DnM”.

Tabell 4.1. Oppkjøpspriser og goodwill (MNOK).

	Oppkjøpspris	Goodwill	Goodwill i prosent av omsetning
Vestby	20,0	14,1	6,8
Skien	65,0	43,6	27,9
Kristiansand	15,0	13,9	32,3
Drammen	20,4	14,0	25,5
Haugesund	27,5	18,2	20,3
Bergen	37,5	22,8	33,0

Kilde: Styremøte i NKL, 30. januar 1995, sak 5/95, vedlegg: "Oppstilling og sammenligning av kjøp i møbelbransjen".

Det foreligger videre indikasjoner fra flere kilder på at regnskapene i de oppkjøpte selskapene ikke gav et fullstendig bilde av den faktisk økonomiske situasjonen i selskapene. Blant annet er det blitt påpekt at varelagerbeholdningene i noen tilfeller ikke tilsvarte forutsetningene, og at selskapene opererte med svært lave personalkostnader. Finn Erik Røed uttrykte det slik i et notat til DnMs styre:

"De overtatte bedrifter var i stor grad kostnadmessig pint til det uforsvarlige (under tariff, ingen UB tillegg [tillegg for ubekvemt arbeid, vår tilføyelse], etc.) [...] Kostnadsnivået var [...] uforsvarlig lavt pga. beinhard styring av eieren. Det var et stort akkumulert behov for utblåsing når eieren forlot skuta. Dette var i noen grad kjent. Men at det i enkelte tilfeller skulle være så gravevende var meget overraskende."¹⁰⁷

Disse forhold forsterker antagelsen om at de oppkjøpene ble for dyre, sett i forhold til de verdier som faktisk eksisterte i selskapene. Når DnM så ikke evnet å realisere en styrket omsetningen i etterkant av overtakelsene, ble prisen raskt en faktor som svekket muligheten til å presentere tilfredsstillende økonomiske resultater. Som vi allerede har vist ble regnskapene for DnM i perioden 1995-97 sterkt preget av betydelige goodwillavskrivninger. Disse var uavhengige av selve driften, men avskrivningenes omfang illustrer at NKL hadde gitt en svært god pris for de selskapene som ble kjøpt opp. Dette påvirket driftsresultatene negativt.

Et forhold som ytterligere forsterker inntrykket av at avtalene var for kostbare er at man i forbindelse med oppkjøpene også inngikk svært omfattende og dyre husleieavtaler. Tabell 4.2 viser en enkel oversikt over kostnadsnivået og varigheten av disse.

107. Notat fra Finn Erik Røed til Styret i DnM av 15. desember 1995, "Vedr.: revidert prognose/resultatestimater '95", s. 1-2; styremøte NKL, 25. januar, 17 sak 5/96.

Tabell 4.2. Husleiekontraktenes fastpris og varighet. (MNOK)

	Fastleie pr. år	Varighet (år)
Hamar	4,6	10+10
Sandvika	3,1	10
Skedsmo	4,8	10
Drammen	4,2	10
Oslo	3,1	10
Skien	8,2	10
Larvik	3,1	10
Tønsberg	2,1	10
Sannidal	1,6	10
Kristiansand	3,4	10
Bø	0,8	7
Tromsø	1,6	5
Åsane	3,3	10
Askøy	0,9	5+5+5
Raglamyr	2,5	10
Nygård	2,5	15
Kvadrat	3,3	11

Kilde: Styremøte i DnM Holding, 19. november 1998, sak 34, "Gjennomgang av nye leiekontrakter."

Mens den opparbeidede goodwill raskt kunne avskrives, gjorde leieavtalenes varighet at DnM ble påført betydelige faste driftskostnader gjennom hele perioden frem mot avviklingen. I tillegg til de summene som går fram av tabellen hadde mange av varehusene omsetningsavhengige tilleggskostnader. Samlet var husleieavtalene derfor en stor belastning for kjeden.

DnM ble også påført betydelige kostnader ved at de nytilegnede selskaperne så raskt skulle omprofilere, integreres og fusjoneres inn i en felles kjedestruktur. Dette skapte en økning i de eksisterende arbeidskostnadene, markedsføringen måtte styrkes for å binde kjeden sammen i en felles profil og opplæring, uniformering og reising i forbindelse med samordningen påførte DnM ytterligere ekstraordinære driftskostnader. Den raske ekspansjonen med en påfølgende fusjon skapte dessuten et stort arbeidspress på DnMs sentrale økonomiavdeling, og det ble etter hvert vanskelig å drive en effektiv og oversiktlig økonomistyring. I sin oppsummering av 1995 fremhever administrerende direktør Finn Erik Røed også disse problemene:

”Året 1995 har vært meget hektisk og kostnadene forbundet med den fusjonsprosessen som fulgte etter raske oppkjøp har vært betydelige og i stor grad undervurdert [...]. Budsjettføretningene som er nedarvet fra de overtatte be-

drifter tar ingen høyde for det arbeid som og de ressurser som må nedlegges i struktur og organisasjonsmessige endringer som måtte gjøres.”¹⁰⁸

De avtalene som ble inngått i den ekspansive fasen fikk avgjørende betydning for DnMs videre lønnsomhetsutvikling. Avtalene preget DnMs økonomi i hele perioden ved at de påførte selskapet betydelige driftskostnader og slik svekket muligheten for å oppnå gode driftsresultater.

I tillegg til å påvirke kostnadsnivået negativt synes det klart at det betydelige omstillingsarbeidet fratok DnM muligheten til holde et nødvendig fokus på salg. Dette ble særlig tydelig i første halvår av 1995 da man fikk en generell salgsnedgang. Salgsinntektene samlet for året var, som vi har sett, bare marginalt bedre enn året før. Problemene man opplevde var særlig knyttet til at den raske ekspansjonen ikke hadde blitt fulgt opp med en tilfredsstillende tilførsel av management-kapasitet, egnet til å samkjøre driften på mange geografiske områder. Flere av de kjøpsavtalene man inngikk impliserte dessuten at den videre drift av de enkelte varehus skulle ledes av den opprinnelige eieren. Dette var trolig en uheldig løsning ettersom disse, etter å ha mottatt et betydelig beløp for salget av varehusene, hadde få insentiver til å vektlegge en fortsatt effektiv og lønnsom drift.¹⁰⁹ Betydelige omstillinger og omprofileringer skapte trolig også frustrasjon lokalt blant de ansatte, og den raske veksten i omsetningen medførte dessuten at leveringskapasiteten fra lageret på Vestby ble sterkt presset.¹¹⁰ Generelt synes ekspansjonsprosessen å bære preg av at den var styrt fra NKL og kun hadde forankring i DnM-administrasjonen gjennom Finn Erik Røeds deltakelse. DnMs styre og øvrige administrative ledelse synes i liten grad å ha hatt avgjørende innflytelse over den strategien som ble valgt.

Den raske ekspansjonsstrategien som ble lagt til grunn i møbelsatsingens tidlige fase var forankret i NKLs langsiktige ambisjon om en landsdekkende forbrukereid møbelkjede. I tillegg medførte den strategiske konkurransesituasjonen som forelå at ekspansjonen måtte skje raskt. Resultatet av strategien

108. Notat fra Finn Erik Røed til Styret i DnM av 15. desember 1995, ”Vedr.: revidert prognose/resultatestimat ’95”, s. 1; Styremøte NKL, 25. januar, sak 5/96.

109. Et unntak her er Skien (og delvis P.Larsen) der avtalen innebar at den endelige kjøpesummen var avhengig av resultatet.

110. De momenter vi her har påpekt er blitt bekreftet av flere informanter. Tilsvarende argumenter presenteres også i et notat fra Finn Erik Røed til styret i DnM. Her het det blant annet: ”Hovedproblemene har vært: 1. Generell salgsnedgang i alle varehus mars, april og august. 2. Oppkjøp/snuoperasjon av ny bedrift fører til salgsnedtur og frustrasjon de første 3-6 mnd. 3. Undervurdering av oppfølging, konsekvenser og management kapasitet i forbindelse med oppkjøp. 4. Rask volumvekst har vært undervurdert på lageret i Vestby og ført til problemer med varestrømmen. 5. Budsjetter ikke justert for fusjonskostnader. 6. Betydelig mangel på rutiner hos overtatte bedrifter.” Notat fra Finn Erik Røed til Styret i DnM av 15. desember 1995, ”Vedr.: revidert prognose/resultatestimat ’95”, s.5.

var en hurtig vekst i omsetningen og en markedsandel som gjorde NKL til den tredje største møbelkjeden i landet. Måten ekspansjonen skjedde på skapte imidlertid en rekke uintenderte konsekvenser med negativ betydning for den videre satsingen. Den påførte DnM store omstillingskostnader, en betydelig organisatorisk uro og et uheldig tap av salgsfokus. Forutsetningen for en langsiktig lønnsom drift ble dermed vanskeliggjort. Det er på denne bakgrunn den raske ekspansjonen som NKL la opp til kan forstås som en medvirkende årsak til at DnM ikke evnet å produsere varige positive økonomiske resultater.

Strategisk samarbeid med Skeidar

I de to foregående kapitler viste vi hvordan den økonomiske utviklingen i DnM ut over i 1996 utviklet seg i en positiv retning. For året samlet fikk man en betydelig omsetningsvekst og driftsresultatet viste en positiv utvikling. Disse forhold tilsa at de driftsmessige veivalg som var tatt i DnM i den foregående perioden hadde hatt effekt. Man hadde fått økt fokus på salg og omstillingskostnadene var under kontroll. Videre var lønnsomheten i selskapet forbedret og det var innarbeidet rutiner for benchmarking og effektiv målstyring.

Til tross for dette valgte NKL og DnM på høsten 1996 å innlede et omfattende strategisk samarbeid med Idé Skeidar. Den overordnede hensikten var å forbedre potensialet for lønnsom drift ytterligere. Samarbeidet var tuftet på to hovedkomponenter. For det første, etableringen av et felles engrosselskap, der innkjøp, lager- og logistikk-løsninger samt personal- og økonomifunksjoner inngikk. For det andre et samarbeid på eiersiden, hvor DnM Holding ble sittende som en betydelig aksjonær i Idé Skeidar AS.

Motiver

Både i NKL, i DnM og i Skeidar så man betydelige kostnadsgevinster knyttet til et slikt samarbeid. Den generelle utviklingen i bransjen talte også for at det var forretningsmessig rasjonelt å gå inn for felles løsninger. I et tidlig møte mellom NKL, Andresen-familien og Idé Skeidars andre store aksjonær, Norsk Vekst, ble rasjonelen bak samarbeidet tydelig uttrykt. I et referat fra møtet het det bl.a. at

”[...] et samarbeid mellom DNM og Idé Skeidar ville kunne medføre betydelige kostnadsbesparelser innen logistikk, innkjøp, markedsføring og administra-

sjon, og derved styrke lønnsomheten og konkurranseposisjonen for begge parter i et marked med for mange aktører.”¹¹¹

I flere senere dokumenter ble begrunnelsene for et samarbeid ytterligere utdypet. I intensjonsavtalen av 28. juni het det eksempelvis at ”[...] møbelbransjen i Norge og Skandinavia står foran betydelige strukturendringer.”¹¹² Samarbeidet skulle i denne situasjonen ”[...] skape et mer konkurransedyktig alternativ [...]”.

Fra NKLs side ble det også lagt vekt på at DnM ikke var konkurransedyktig i engrosfunksjonene. Man opererte på denne tiden med en regionalisert logistikkmodell med tre separate lagre. Denne driftsstrukturen ble opplevd å medføre for store kostnader, og en strukturrasjonalisering ble betraktet som en mulig løsning for å bedre konkurransedyktigheten, også på butikkleddet. I et notat fra Rolf Rønning til styret i NKL het det:

”Det hører med til bildet at DnM i dag har en kostnadstung engrosfunksjon, med en uhensiktsmessig fordeling av funksjonen på 3 steder i landet (Vestby, Skien, Haugesund) [...] DnM bruker drøyt 40 årsverk mer enn Ide Skeidar på å håndtere omlag samme volum. For å oppnå konkurransedyktighet står DnM foran en betydelig effektiviseringsutfordring.”¹¹³

Samme sted ble de strategiske betraktninger bak samarbeidet endelig fastslått. Fem begrunnelser ble her trukket frem som sentrale.

”Strategisk vil et samarbeid om innkjøp, sentrallager og distribusjon innebære følgende: Fellesenheten DnM/Idé Skeidar vil være landets største innkjøpsgruppering av møbler. Grupperingen vil oppnå de utvilsomt beste innkjøpsprisene samt høyeste prioritet fra leverandørene. Grupperingen vil ha landets mest kostnadseffektive engrosfunksjon. Forbrukersamvirkets medlemskort vil kunne brukes i begge møbelkjedene – en fordel for medlemmene og en forpur-ring av Hakongruppens planer. Grupperingen vil være rustet til å gå ut over landets grenser, i første omgang og konkret, drifte dagens KF-omsetning av møbler”.¹¹⁴

111. Notat fra Trond Bjørnøy til Rolf Rønning, Finn Erik Røed og Morten Andresen av 13. mai 1996, ”Mulig samarbeid DNM/Idé Skeidar”.

112. Intensjonsavtale mellom NKL og familien Andresen, undertegnet av Rolf Rønning og Morten Andresen den 28. juni 1996.

113. Notat fra Rolf Rønning til styret i NKL av 26. august 1996, ”Samarbeid DnM – Ide Skeidar”, s. 1; Styremøte NKL, 30. august, sak 120/96.

114. Notat fra Rolf Rønning til styret i NKL av den 26. august 1996, ”Samarbeid DnM – Ide Skeidar”, s. 2 (understekninger i originalen). Hakon-gruppen hadde på denne tiden inne en forespørsel hos Idé Skeidar om tilknytning til ”Hakon-kortet”.

Kort sagt ønsket NKL, DnM og Skeidar å etablere en engrosfunksjon som kunne gi store driftsmessige innsparinger. Videre ønsket man, gjennom en sammenslutning om felles innkjøp og lagerløsning, å ta kontroll over større deler av varestrømmen innefor møbler. Ved å etablere en stor innkjøpsenhet mente man å kunne ta kontroll over prissettingen fra produsentene og slik sikre konkurransedyktige og forbrukervennlige priser på butikknivå. Dette var en tankegang som NKL hadde hatt suksess med innefor dagligvaremarkedet, og nå var muligheten kommet til å gjennomføre en lignende strategi innefor møbelbransjen.

I tillegg til disse åpne og driftmessig orienterte begrunnelser for et samarbeid, kan mer skjulte motiver også ha ligget bak. Eksempelvis var det åpenbart i Skeidars interesse å innlede et samarbeid med NKL og DnM som kunne begrense konkurransen i markedet. Selv om avtalen innebar at de to kjedene skulle fortsette å konkurrere, er det klart at det samarbeid som ble inngått på eiersiden begrenset NKL og DnMs insentiver for å utkonkurrere Skeidar. Et motiv for samarbeidet fra Skeidars side må ha vært å stagge en kapitalsterk og ekspansjonsvillig konkurrent. Gjennom våre intervjuer er det videre blitt antydnet av flere uavhengige informanter at NKLS administrative ledelse, gjennom den samarbeidsløsningen som ble valgt, trolig så for seg en utvikling der man på lang sikt kunne ta kontrollen over hele Skeidar-systemet. Dette ville i så fall innebære en realisering av NKLS mål om å etablere en virkelig landsomfattende kjede av møbelutsalg. Samtidig er det også blitt hevdet at det eksisterende lignende strategiske vurderinger om overtakelse fra Skeidars side.

Det er dermed mange faktorer som i ettertid gjør beslutningen om et strategisk samarbeid mellom DnM og Skeidar forståelig. Samtidig er det åpenbart at det samarbeidet som ble inngått raskt skulle vise seg å skape betydelige problemer for DnM. Disse var dels grunnet i at selve avtalen man inngikk skapte betydelige styringsproblemer, og dels et resultat av at det industrielle fundament avtalen hvilte på, ikke viste seg bærekraftig. Vi vil drøfte disse konsekvensene i noe mer detalj under.

Avtalen medførte tap av kontroll- og styringsmuligheter

For det første synes det klart at den eiermodell som ble etablert gjennom DnM/Skeidar-samarbeidet var svært u hensiktsmessig, både for DnM og for NKL. Modellen gikk i første rekke ut på at NKL, via DnM Holding, gikk inn med en samlet eierandel på 40 prosent i Idé Skeidar AS (Holdingselskapet). NKLS eierskap gikk her direkte inn i et holdingselskap (Idé Skeidar AS), som igjen var morselskap til de enkelte butikkselskapene i Skeidar og i det felles engrosselskapet som man etter hvert etablerte (Skeidar DnM Engros AS). NKL gikk videre inn med en eierandel bestående av 9 prosent stemmeløse preferanseaksjer i engrosselskapet. Disse aksjene skulle gi dobbelt utbytte. Samlet gav dette NKL 45 prosent eierandel i engrosselskapet med rett på 50

prosent av verdiskapning og egenkapital.¹¹⁵ Løsningen innebar ikke noe eier-tilknytning fra Skeidars side inn i DnM.

Denne løsningen skulle altså vise seg å skape betydelige problemer, både for DnMs drift, for NKLs mulighet til å utøve en adekvat eierstyring og for Skeidars insentiver til å inngå i et reelt fruktbart samarbeid.¹¹⁶ For DnM medførte avtalen i særlig grad at muligheten for å kontrollere og påvirke driften av engrosleddet ble svært begrenset. Ettersom det felles engrosselskap for DnM og Skeidar var organisatorisk og Eiermessig underlagt Skeidar AS ble veien fra det enkelte butikkselskap i DnM til engrosselskapet uhensiktsmessig lang. Innflytelsen fra butikknivået måtte gå fra den enkelte butikk, via driftsselskapet DnM AS, inn i eierselskapet DnM Holding, videre fra dette inn i Skeidar AS gjennom det eierskap som var etablert, og derfra ned til Skeidar DnM Engros. Det synes åpenbart at mulighetene for en effektiv styringsdialog mellom det avgjørende engrosleddet og butikkene ble begrenset i en slik modell. Dette var svært uheldig ettersom engrosleddet hadde ansvaret både for vareforsyning, økonomistyring og personalfunksjoner i DnM. I realiteten fikk man altså en modell der eksempelvis en så sentral funksjon som økonomistyring var outsourcet til ”virksomheter kontrollert av konkurrenten”, slik Noraudits konsulenter uttrykte det i en analyse av DnM, gjennomført høsten 1998.¹¹⁷

DnMs driftsstyre ble ytterligere fratatt styringsmuligheter over driften da man våren 1998 utformet en styringsmodell for DnM/Skeidarsystemet som innebar at styret i DnM ikke var ansvarlig for å følge opp driften i butikkselskapene. Dette skulle nå gjøres av de lokale butikkstyrene, mens administrerende direktør i DnM skulle rapportere direkte til en felles konsernledelse, ledet av Morten Andresen som ”konsernsjef”.

Den etablerte modellen skapte flere problemer for DnM, og ved årsskiftet 1998-1999 ble organisasjonsstrukturen endret noe. Blant annet ble økonomi- og personalfunksjonene tilbakeført til DnMs kjedeadministrasjon. Resultatet ble en kortvarig forbedring av driften av DnM i 1999. Denne forbedringen skulle imidlertid vise seg å gå på bekostning av driften i Skeidar, noe som ble oppfattet som uheldig og suboptimalt hos de styrende organer i Skeidar AS. Dette illustrerer et annet problem for DnM knyttet til de avtalemessige sidene ved samarbeidet. Den Eiermodellen som ble etablert gjorde det vanskelig for DnM å drive et selvstendig og konkurransedyktig salgs- og markedsføringsarbeid. Ettersom effektiv drift og vekst i markedsandeler for DnM med sannsynlighet ville gå noe på bekostning av Skeidar-systemet var det ikke innlysende

115. Jf styrevedtak NKL 12. september 1996, sak 144/96

116. I en analyse fra Noraudit høsten 2000 (*Vurderinger vedr fremtidig satsing på møbelsektoren*, s. 17.) het det: ”Eierstrukturen i NKLs møbelsatsing er i beste fall forvirrende og uoversiktlig. I den praktiske hverdag må ledelsen i Skeidar ta hensyn til to Eierkonstellasjoner med til dels betydelige interessekonflikter.”

117. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet*.

at en slik utvikling ville være noe DnM-butikkene eierselskap ville betrakte som hensiktsmessig. Dette selskapet hadde jo eierinteresser i Skeidar og følgelig en klar interesse av en positiv driftsutvikling her.¹¹⁸

Samlet ser vi altså hvordan avtalen mellom NKL, DnM og Skeidar førte til at DnMs kontroll med sentrale driftsfunksjoner ble redusert og at handlingsrommet for de styrende organer ble svært begrenset. I siste instans ledet dette til at DnM-butikkene evne, motivasjon og mulighet til å drive effektiv salgsvirksomhet ble svekket og at omsetningen falt.

Det er videre påpekt av flere informanter at avtalen mellom NKL og Andersen-gruppen innebar en eiermessig og organisatorisk løsning som generelt var svært uoversiktlig. Dette gjorde at ansvarsforholdene ble uklare, og følgelig at styrenes kritiske potensiale ble redusert. Det var også flere eksempler på at styremedlemmer satt i flere forskjellige styrer innenfor det felles DnM/Skeidar-systemet, uten at det var gitt at de ulike selskapene hadde felles interesser. Styrene ble dermed rammet av en ikke ubetydelig handlingslamme grunnet i styremedlemmenes kryssende lojaliteter. NKLS samlede mulighet til å kontrollere virksomheten ble slik begrenset av kompleksiteten i det eiermessige og organisatoriske system som ble etablert mellom NKL, DnM og Skeidar.

Den avtalen som ble inngått tok heller ikke tilstrekkelig høyde for de potensielle konsekvensene av et asymmetrisk eierskap mellom DnM Holding og Skeidar. Det faktum at Skeidar ikke hadde eierandeler og følgelig få interesser i DnMs drift, samtidig som NKL, via DnM Holding satt med en stor eierpost og følgelig også betydelige interesser i Skeidars drift, skapte en asymmetrisk eiersituasjon som var uheldig for DnMs mulighet til å nyte godt av det samarbeidet som var inngått. Den operative driftsmodellen som ble etablert i 1997 kunne indikere at Skeidar AS kontrollerte både Skeidar-kjeden, DnM-kjeden, Interiør-kjeden og Engros selskapet som datterselskaper. Realiteten var at denne driftsmessige modellen ikke hadde sin eiermessige ekvivalent. Til tross for at Skeidar AS var gitt det operative ansvaret for DnM-kjedens utvikling, hadde dette selskapet ingen eierinteresser i DnM. Som Noraudits konsulenter formulerte det i sin evaluering høsten 1998:

”Resultatet av aksjeeieravtalen er at samarbeidet mellom DnM og Skeidar, sikrer Skeidar velvillighet fra DnM fordi DnM har interesser av at Skeidar konsernet skal gå best mulig. Skeidar derimot har ingen incentiver, bortsett fra i Engrosfunksjonen, for at DnM-kjeden skal levere gode resultater.”¹¹⁹

118. Flere informanter har pekt på konkrete eksempler hvor tiltak for å bedre driften i DnM ble møtt med motstand både i DnMs styre og i NKL.

119. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet*, s. 8

Konklusjonen er dermed at den organisasjonsmessige og eiermessige løsningen som ble forhandlet fram med Skeidar vanskeliggjorde en økonomisk effektiv drift i DnM. For NKLS del innebar løsningen ytterligere problemer med å kontrollere driften og at fokuset på DnM ble redusert. Løsningen skapte dessuten en insentivstruktur som synes å ha vært uheldig med tanke på å få til et reelt samarbeid mellom de to kjedene. De forhold som her er trukket frem ble også vektlagt av administrasjonen i NKL i forbindelse med diskusjonene høsten 2000, rundt møbelsatsingens fremtid. I et notat til styret het det her blant annet:

”En suboptimal eierstruktur hindrer effektiv styring av virksomheten og en lønnsom utvikling av konsernet. Det er således presserende å få en løsning på eierstrukturen. Styret i DnM og Skeidar er nå i en prosess for å vurdere en ny fremtidig driftsform, men denne er fremdeles ikke vedtatt. Å fortsette med dagens modell ansees som uakseptabelt, da dette på sikt vil medføre en betydelig konkurrisiko.”¹²⁰

Det felles engrosselskapet fungerte ikke tilfredsstillende

Det industrielle fundamentet for Skeidar-løsningen var knyttet til at DnM og Skeidar skulle samarbeide om oppbygging og drift av et felles engrosselskap. Dette skulle være organisert rundt et sentrallager som skulle effektivisere de eksisterende leveringsløsningene, samt styrke forhandlingsposisjonen overfor produsentene. Videre skulle engrosselskapet, ved å ta hånd om blant annet økonomi- og personalfunksjonene til de to selskapene, sørge for den nødvendige kostnadseffektivitet i engrosleddet. Problemet med denne ideen var imidlertid at ingen av beveggrunnene for satsingen ble innfridd.

Hovedrasjonalt bak NKLS ønske om å etablere et samarbeid med Skeidar på engrossiden var at dette ville kunne danne grunnlag for en innkjøpsenhet som kunne ta kontrollen over møbelprodusentenes prising av varene. Gjennom etableringen av en felles innkjøps-, lager- og vareforsyningsenhet var tanken å ta kontroll over større deler av varestrømmen og gjennom dette legge til rette for en konkurransedyktig prising av varene, i tråd med forbrukernes interesser. NKL hadde hatt suksess med denne strategien når det gjaldt dagligvarer, og gjennom Skeidar-samarbeidet søkte man å overføre en slik driftsmodell til møbelbransjen. Det lyktes imidlertid ikke. Kort fortalt evnet ikke den felles innkjøpsenheten å presse prisene tilstrekkelig til at man fikk den ønskede lønnsomhet i engrosleddet. Når man til tross for dette opprettholdt et prinsipp om fortjeneste i to ledd, og der en betydelig del av fortjenesten skulle tilfalle engrosselskapet, ble marginene på butikknivå svært presset. Dermed ble det også vanskelig å tilby konkurransedyktige priser i varehuse-

120. Notat fra Ronald Karlsen til Svein Skorstad av 15. november 2000, ”Coop sin videre møbelsatsing – strategiske alternativer”, s. 6

ne.¹²¹ På denne måten ble salget igjen skadelidende, og NKL fikk ikke en tilfredsstillende uttelling for investeringene.

Det kan være flere årsaker til at planen om å ta kontroll over produsentene ikke lyktes. Viktigst synes det å være at møbelprodusentene selv satt med virksomme mottrekk til den strategien NKL la opp til. Ved å tilby de samme prisene til konkurrerende møbelkjeder som dem man tilbød Skeidar/DnM, forhindret produsentene at de sistnevnte fikk konkurransefordeler som følge av sin størrelse. Snarere ble like priser en kilde til å svekke DnM/Skeidars konkurransekraft, ettersom deres sentrallager utgjorde et fordyrende mellomledd. Møbelprodusentenes motstandskraft bygget videre på den unike posisjon enkelte produsenter hadde innenfor møbelbransjen. Forhandlingsposisjonen til enkelte leverandører ble rett og slett for sterk, ettersom de visste at DnM/Skeidar-kjeden ikke kunne unnvære deres møbler. Et press fra Skeidar/DnM sin side om å unnlate å inngå leveranseavtaler, dersom man ikke fikk en tilstrekkelig lav pris, ble derfor lite virksom. NKL synes i den forbindelse å ha undervurdert møbelmarkedets særegne karakter. Det er kjennetegnet av produsentenes sterke forhandlingsposisjon knyttet til deres evne til selv å skape etterspørsel etter egne produkter i markedet.¹²²

Et siste moment som kan ha hatt betydning er knyttet til de eksisterende personlige relasjoner og nettverk innen ”møbelfeltet”. Morten Andresen hadde lenge vært en del av dette miljøet, karakterisert ved sterke bånd mellom produsent og detaljist. Det er blitt hevdet at dette vanskeliggjorde Skeidar/DnMs evne til å ”sette hardt mot hardt og ta makta over prisene”, som en informant uttrykte det. Andresens personlige bånd til produsentene vanskeliggjorde et troverdig og effektivt press av prisene.

I tillegg til at DnM/Skeidar mislyktes med målsettingen om å ta kontroll over produsentene, ble den logistikk-løsningen man etablerte i seg selv et problem for den videre driften i DnM. I tillegg til at prisene ikke ble konkur-

121. Problemstillingen ble blant annet påpekt i et brev fra Øystein Høiland, administrerende direktør for FSØ og ansvarlig for driften av 4 franchisebutikker innenfor DnM, til Skeidar DnM Engros v/ styreleder Rolf Rønning av den 10. desember 1997, ”Vedrørende Skeidar DnM Engros (SDE)”. Her het det bl.a.: ”Ved opprettelsen av Skeidar DnM Engros var hovedargumentet at denne konstruksjonen ville gi betydelige logistikkgevinster og ikke minst, bedre betingelser hos leverandørene. Vår bruttofortjeneste på varesalget er i år den samme som i 1996. Det er heller ingen endringer i 1998. Mitt spørsmål er hvor blir det av strukturgevinstene?” (s.1). I brev fra Franchiseforeninga i Det norske Møbelsenter v/ formann Leif Thv Tomter til Det norske Møbelsenter v/ adm. direktør Finn Erik Røed av den 5. september 1997 ble lignende problemstilling trukket frem; ”De kostnadsbesparelser som stordriftsfordelene skulle ha gitt oss har uteblitt. Oppe i alle [...] problemene som vareforsyningen påfører oss, er det engrosselskapet som ”stikker av med” fortjenesten i varestrømmen – og butikkene må betale regningen og påføres underskudd.” (s. 3-4).

122. Flere informanter har pekt på at man vanskelig kan tenke seg et større møbelvarehus som eksempelvis ikke fører Ekornes’ stress-less stol eller Jensen-madrasser.

ransedyktige, fungerte verken varelevering eller sortimentshåndtering tilfredsstillende. Problemene synes å ha vært særlig store i en tidlig fase av samarbeidet. I arkivene finner vi flere eksempler på at det uttrykkes frustrasjon over hvordan engrosleddets fungerte i denne perioden. I et brev til DnM fra avdelingslederen for DnM interiør ved Samvirkelaget i Steinkjer ble problemene presentert i konsise ordelag:

”Vi har store problemer med varetilgangen. Det kommer varer uten papir. Det kommer papir – ikke varer. Det kommer papir og en del av varene. Resten kommer kanskje om en uke. Jeg ser at Ide Skeidar og DnM er like i vareutvalg, men når varer som tilhører Ide Skeidar Steinkjer kommer til oss, da blir jeg oppgitt samtidig som det tar oss lang tid å rydde opp i disse tingene.”¹²³

Betydelig misnøye kom også fram i et brev fra den såkalte ”Franchiseforeninga” i DnM til den sentrale kjedeleidelsen. I ett av disse ble det blant annet uttrykt frustrasjon over mangelfull kommunikasjonen mellom markedsføringsavdelingen, som skulle ligge lokalt i de enkelte kjedene og innkjøpsavdelingen som var tilknyttet det felles engrosselskapet.

”Vi tar det som gitt at kjedeleidelsen er kjent med den håpløse og alvorlige leveringssituasjonen som har utviklet seg i 1997. Ekstra alvorlig er det når det ved utsendelse av hovedkatalogen 1997/98 mangler over 60 produkter som enten ikke er satt i bestilling- eller har ankommet engrosselskapet [...] Er det ikke kontakt mellom innkjøpsavdelingen – markedsavdelingen? Ekstra ille er det når produktene på omslagssiden i hovedkatalogen hverken er bestilt inn til lager eller til utstilling.”¹²⁴

Også Noraudit påpeker i sin rapport fra desember 1998 at det fortsatt eksisterer store og vedvarende problemer med sentrallagerets evne til å levere. I rapporten heter det blant annet:

”SDE oppfattes ikke som en effektiv støttefunksjon for varehusene [...] Ledetiden i engrossystemet er til tider alt for lang og uforutsigbar. Varehusene må operere med 1-2 ukers lengre leveringstid (enn leverandørens) på kundeordrer. Varehusene risikerer å tape salg fordi lokale konkurrenter kan operere med kortere leveringstid”.¹²⁵

123. Brev fra Samvirkelaget i Steinkjer, DnM interiør v/ Gjertrud Hindberg til DnM v/ kjedesjef Øyvind Berg av den 7. august 1997, ”Varetilgang interiør” s.1.

124. Brev fra Franchiseforeninga i Det norske Møbelsenter v/ formann Leif Thv Tomter til Det norske Møbelsenter v/ adm. direktør Finn Erik Røed av den 5. september 1997, s. 1 og 3.

125. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet.*

Flere informanter har også bekreftet at varelevering fra lageret på Deli Skog og ut til DnM butikkene var et gjennomgående og betydelig problem for DnMs evne og mulighet til å skape en tilfredsstillende omsetning. Det synes følgelig klart at en avgjørende årsak til at DnM i denne perioden fikk problemer med å produsere tilfredsstillende økonomiske resultater, var knyttet til salgssvikt på grunn av dårlige rammebetingelser i forbindelse med vareleveringen. Ordre ble kansellert som følge av lang leveringstid og man fikk misfornøyde kunder og redusert kundelojalitet som resultat. Leveringsproblemene skapte videre betydelig usikkerhet blant de ansatte på butikknivå, som ble ”[...] frustrerte og grue[t] seg til å gå på jobben.”¹²⁶. Man fikk dessuten problemer med at dyktige medarbeidere forsvant ut av systemet, og at butikkene ble påført:

”[...] store kostnader ved ekstraarbeid med rutiner som ikke fungerer, [...] økt vare og fakturakontroll, leveringsvansker, leting etter varer som blir borte, [...] ordre som blir borte m.m.”¹²⁷

Samlet gjorde dette at salgsfokuset forsvant. Når den faktiske reduksjonen i salget deretter ble avdekket, påvirket dette motivasjonen blant de ansatte og inntjening, salg og total drift ble ytterligere skadelidende.¹²⁸ Som en sentralt plassert informant uttrykte det; ”Butikkene gav opp”.

Et tredje aspekt ved engrossystemet var knytte til at det heller ikke evnet å yte en tilfredsstillende service til DnM på samkjørte virksomheter ut over vareforsyningen. Utgangspunktet for engrosselskapet var at det skulle fungere som et støtteapparat for kjedene og legge grunnlag for en mer effektiv drift i disse. Dette element ble imidlertid kun i begrenset grad oppfylt, ettersom DnM Skeidar Engros ikke ser ut til å ha utført støttefunksjonene med en ”tilfredsstillende kvalitet”, slik Noraudits konsulent uttrykte det.¹²⁹ Noraudits vurdering av engrosselskapets tjenesteyting overfor DnM var ellers gjennomgående svært kritisk.

126. Brev fra Øystein Høiland til Skeidar DnM Emngros v/ styreleder Rolf Rønning av den 10. desember 1997, ”Vedrørende Skeidar DnM Engros (SDE)”, s. 1.

127. Brev fra Franchiseforeninga i Det norske Møbelsenter v/ formann Leif Thv Tomter til Det norske Møbelsenter v/ adm. direktør Finn Erik Røed av den 5. september 1997, s. 3.

128. Følgende passasje i et brev fra DnM-Østfold, FSØ v/ Leif Thv. Tomter til Det norske Møbelsenter AS v/ Finn Erik Røed kan være illustrerende på det motivasjonsproblem selve vareleveransene skapte: ”Når vi opplever at alle papirer vi mottar fra SDE bærer kun IDE-Skeidar’s logo begynner vi å undres. Det er heller ikke motiverende å motta varer i de flotte containerne merket IDE-SKEIDAR! Det betyr veldig mye for oss som arbeider i DnM og for vår stolthet at vi synes. Vi ser fremdeles på IDE-Skeidar som en konkurrent. Det er vel ikke for ingenting at Coca Cola ikke liker at deres brus blir solgt i Pepsi Cola kasser!” (s. 1).

129. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet.* s. 8

”Regnskapsavdelingen i SDNME har ikke fungert slik som en kompetent regnskapsavdeling skal fungere [...] I den grad det har vært økonomistyring har den vært svært mangelfull [...] Pr. i dag er det ingen av økonomifunksjonene som økonomistyring, regnskap, rapportering, finansiering, opplæring og finansiell strategi som har fungert [...]”.¹³⁰

Heller ikke i forhold til sortiment og markedsføringen av dette ble engrosselskapet vurdert til å fungere tilfredsstillende. Blant annet skal en avtalefestet rett til lokal sortimentstilpasning ha blitt motarbeidet av Skeidar DnM Engros. Dette medførte blant annet at muligheten for den enkelte butikk til å stimulere til lokal aktivitet og salg ble vanskeliggjort.¹³¹ Videre medførte systemet med en fast bruttofortjeneste på 35 prosent på alle varer at muligheten for lokal fleksibilitet i salgsaktiviteten forsvant. Modellen ”stimuler[te] ikke til kjøpmannskap og svekke[t] konkurransekraft og handlefrihet”.¹³² Igjen ble salget skadelidende.

Vurderingene presentert ovenfor støttes av vårt intervjumateriale. Flere av informantene har blant annet pekt på det uheldige i at sortimentet var fullstendig sentralstyrt. Svært få butikker fikk et sortiment som var tilpasset de lokale kundepreferansene.¹³³ Videre har det blitt hevdet at prinsippet med flat bruttofortjeneste fratok den enkelte selger motivasjon og mulighet for et effektivt salgsarbeid. Det er også blitt påpekt av flere at problemene var gjennomgående i hele perioden og ikke kun begrenset til en tidlig fase. Senest sommeren 1999 ble varehusenes erfaringer med engrosselskapet drøftet i styret i DnM Holding. Her ble det gjort klart at flere forbedringer var blitt gjort, men at betydelige problemer fortsatt eksisterte. Blant annet ble det påpekt en fortsatt uforutsigbar levering av kampanjevarer, lav leveringspresisjon på utvalget produsenter og produkter, lav tilgjengelighet på lageret for forespørsler fra varehusene, og liten fleksibilitet med tanke på hvilke kampanjevarer de enkelte varehus skulle kjøpe inn.¹³⁴

Konklusjonen på drøftingen over må dermed bli at DnM ble påført betydelige handikap i salgssituasjonen fordi det nyetablerte engrosselskapet ikke fungerer

130. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet*. s. 10-11

131. Jf. også Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet*. Eksempelvis het det at (s. 13.): ”Engrosvirksomheten klarer pr.d.d. ikke å oppfylle inngåtte driftsavtale hvor det fremgår at SDE skal kunne håndtere separate sortiment for DnM og Skeidar.”

132. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet*. s. 9

133. Det har blitt påpekt at det er svært store variasjoner mellom byer som Larvik og Skien. Den første har en stor andel av ”hytte-kunder” fra Oslo, med helt andre preferanser enn lokalbefolkningen i Skiensområdet.

134. Orienteringssak styremøte DnM Holding, 24. juni 1999, sak 30/99, ”Varehusenes erfaring med samarbeidet med SDE”.

te. Man evnet verken å presse prisene fra produsent, etablere en tilfredsstillende effektiv varelevering, eller hjelpe frem effektivitet i varehusene. Snarere fikk man ytterligere problemer med å opprettholde salget på butikknivå, samtidig som de problemene man opplevde drev kostnadene opp. Kjeden som helhet fikk dermed ikke de forventede gevinster ved samkjøring som kunne gi avkastning på den investerte kapitalen.

Videre reorganisering og ekspansjon

Som vi husker fra kapittel 2 var det strategiske budskapet fra DnM-administrasjonen ved inngangen til 1996 klart. Man måtte ”Konsolidere stilingen og få systemer og rutiner på plass.”¹³⁵ Som en følge av Skeidar-samarbeidet og ytterligere ekspansjon innenfor DnM ble imidlertid 1996 et år preget av en type strategiske omstillinger som ”[...] i noen grad overskygget det man vanligvis forbinder med konsolidering.” slik Finn Erik Røed uttrykte det i sin oppsummering av driftsåret 1996.¹³⁶ Samarbeidet med Skeidar medførte altså ikke bare tap for DnM-kjeden, ved at man mistet styringsevne og ved at samarbeidets industrielle rasjonale ikke ble oppfylt. Løsningen innebar også at DnM ble presset inn i nye organisatoriske omstillinger. Samtidig fortsatte ekspansjonen. Det ble etablert en rekke nye DnM-butikker, man satset på å utvikle en egen fargekjede i tilknytning til møbelvarehusene og man gikk inn i en betydelig satsing i Sverige. Disse forhold gjorde at DnM aldri fikk ro på seg til å ”sette organisasjonen”,¹³⁷ noe som i siste instans må forventes å ha hatt en klar negativ innvikning på kjedens evne til å skape varige økonomiske resultater.

Samarbeidet med Skeidar innebar at DnM på ny måtte gå inn i en ”[...] tung omstillings og nedbemanningsprosess [...]”, og at organisasjonen ble utsatt for ”[...] store påkjenninger [...]”.¹³⁸ Bakgrunnen for disse nye organisasjonsendringene var dels at DnMs juridiske struktur ikke var tilpasset Skeidars økonomisystem. Dette systemet var basert på en konsernmodell der butikkene utgjorde selvstendige juridiske enheter. Som kjent var DnM bygd opp som en filialmodell med varehus som filialer i en sentralstyrt kjede. Dermed måtte DnM gjennomføre en ny betydelig omorganisering, knyttet til en fisjonering av varehusene til selvstendige juridiske enheter. Samtidig kan de stadige reor-

135. Notat fra Finn Erik Røed til Styret i DnM av 15. desember 1995, ”Vedr.: Revidert prognose/resultatestimater ’95”.

136. ”Status DnM-kjede 1996 - En oppsummering av driftsåret 1996”; Styremøte NKL, sak 32/97.

137. Noraudit (1998): *Det norske Møbelsenter AS. Diagnose av selskapet*, s. 8

138. Statusrapport fra Steinar Sivertsen til styret i NKL av den 17. august 1997, ”Fokusområder”; Styremøte NKL sak 147A/97, 27. august 1997.

ganiseringene i denne perioden betraktes som et uttrykk for en klar tendens hos både NKL, DnM og Skeidar til å møte salgssvikt og negative tall med organisasjonsmessige endringer. Reorganisering skulle løse de problemene man stod overfor ved å fremhjelpet kostnadskutt. Slik fungerte altså hele tiden reorganiseringer som middel til å kurere problemer med kostnadssiden av driften, og de var sjelden eller aldri knyttet til ønsket om å få et bedre salgsapparat.

De hyppige reorganiseringene hadde flere negative konsekvenser. Viktigst synes å være det faktum at DnM som selvstendig enhet sakte men sikkert ble radert ut og at den organisasjonskulturen som eksisterte i selskapet gradvis forvitret. Flere administrative funksjoner ble fisjonert ut, styret ble marginalisert gjennom den organisasjons- og ledelsesstruktur som ble etablert, og nøkkelpersoner sluttet i selskapet.¹³⁹ Merkenavnet forvitret gradvis og forsvant helt ved den endelige fusjonen i 2000. Flere informanter har påpekt at DnM rett og slett mistet mye av sin autonomi som selskap og at dette ledet til betydelig frustrasjon og til at arbeidsmoralen på butikknivå forfalt. Salgssvikt var igjen resultatet.

Fokus på kunder, marked og salg i DnM ble underprioritert fremfor innkjøp og vareflyt. Dermed ble DnMs potensiale som salgsorganisasjon ytterligere svekket. Illustrerende i så måte er det at Rolf Rønning, umiddelbart etter at samarbeidsløsningen var på plass, gikk av som styreleder i DnM Holding og overtok styrelederjobben i Skeidar AS.

På tilsvarende vis ble de stadige reorganiseringer i kjølvannet av Skeidar-samarbeidet viktige årsaker til at NKLS møbelsatsing gjennom DnM mislyktes. Reorganiseringene var i liten grad egnet til å løse de problemene kjeden var oppe i og virket snarere tilslørende. Det er betegnende i så måte at NKL sakte men sikkert ser ut til å ha mistet fokus på driften i DnM og flyttet oppmerksomheten mot å få den samlede organisasjon rundt det nyopprettede engrosselskapet til å fungere. DnM som organisasjon mistet gradvis sin autonomi og salgsevnen ble svekket.

Den fortsatte ekspansjonen var drevet av flere parallelle motiver. For det første synes det klart at den grunnleggende ambisjonen fra NKLS side om å etablere en landsdekkende forbrukereid møbelkjede stod fast, helt frem til

139. Deler av dette problemet ble blant annet påpekt i et notat fra Finn Erik Røed til Steinar Sivertsen av 30. september 1997. Her het det eksempelvis; "I forbindelse med samkjøring av engrosfunksjoner har ledelseskapasitet og støttefunksjoner i DnM kjeden blitt noe svekket. Dette har sin bakgrunn i at majoriteten av ledere i DnM ble borte i fusjonsprosessen pga av at Skeidarsystemet ble valgt for engros og vareforsyning." (Notat fra Finn Erik Røed til Steinar Sivertsen av 30. september 1997, "Ledelseskapasitet/Organisering DnM", s.1).

avviklingsløsningen endelig ble formulert.¹⁴⁰ Denne ambisjonen skapte et klart motiv for ytterligere ekspansjon. Videre synes heller ikke troen på stor-driftsfordeler å ha forsvunnet, trass i problemene man opplevde med å integre-re og få lønnsom drift gjennom Skeidar-samarbeidet. Nye varehus kunne enkelt innlemmes i den eksisterende driftsstrukturen. Dermed ble kostnadsele-mentet knyttet til hver enkelt nyetablering svært begrenset, sett i forhold til den potensielle inntjening ekspansjonen skapte. Sist men ikke minst vokste det gradvis fram en nordisk visjon i NKL. Denne var ikke bare synlig i mø-belsatsingen, men kom til uttrykk i det nordiske samarbeidet som etter hvert utviklet seg og som ledet fram til etableringen av Coop Norden i 2000. Den ekspansive satsingen i Sverige må betraktes på en slik bakgrunn. Samtidig var den også et uttrykk for at volumvekst fortsatt ble ansett som viktig for å skape lønnsomhet i engrossleddet. Med større volum så man for seg en ytterligere mulighet til å forbedre betingelsene fra leverandørene. I et notat til NKLs sty-re fra administrerende direktør het det at satsingen i Sverige:

”[...] ville tilføre Skeidar DnM Engros økt volum, og fordi felles skandinaviske satsinger på faghandel ligger strategisk riktig i det samarbeidet som nå pågår over Kjølen.”¹⁴¹

I en intern informasjonsmelding for NKL i forbindelse med annonseringen av samarbeidet ble denne begrunnelsen ytterligere understreket:

”Avtalen er et resultat av det samarbeidet som pågår mellom forbrukersamvir-ket i Sverige og Norge [...] KF har ønsket forbrukersamvirket med på eiersi-den i KF Interiør fordi vi har butikkonsepter innen møbelbransjen som KF ser som interessante for det svenske markedet. Det er på denne bakgrunn at vi nå vil gå inn i det svenske markedet med vår norske modell [...] [Samarbeidet vil også] styrke engrosvirksomheten innen møbler som drives felles mellom DnM og Idé Skeidar AS. Avtalen innebærer større kvantum som vil kunne gi oss bedre innkjøpsbetingelser hos leverandørene [...]”¹⁴²

140. Så sent som i forbindelse med statusrapportering for august 2000 ble det lagt til grunn at møbelsatsingen var ”et ledd i forbrukesamvirkets overordnede faghandelsstrategi som omfatter satsing innenfor ulike faghandelsbransjer, en strategi hvis mål er å gi flere medlemsfordeler samt øke tilbud av varer og tjenester til våre medlemmer” (Notat fra Ronald Karlsen til styret i NKL av 27. september 2000, s. 2; Styremøte NKL, 27. september, sak 166/00).

141. Notat fra Rolf Rønning til Styret i NKL av den 10. februar 1997, ”Satsing på møbelkjede i Sverige”, s.1; Styremøte NKL, 19. februar 1997, sak 47/97.

142. NKL Nytt, 13. mars 1997, ”Forbrukersamvirket og svensk kooperasjon sammen om møbelsatsing i Sverige”.

Ekspansjonen i Sverige markerte på denne måten en vedvarende optimisme i NKL knyttet til at man skulle klare å lykkes innefor møbelområdet. Presentasjonen av satsingen for styret i NKL inneholdt relativt klare formuleringer om at situasjonen i de svenske varehusene var problematisk. I et notat til styret i NKL fra administrasjonen het det blant annet at ”Det generelle inntrykket er at her er mye å gjøre”.¹⁴³ Videre at ”[...] risikoen er stor. Det svenske selskapet må i løpet av 1998 vise en klar positiv utvikling, hvilket krever en snuoperasjon i Sverige.”¹⁴⁴ Vedtak om videre arbeid med satsing i Sverige ble likevel fattet i NKLs styre. Styret ble senere informert om at rammeavtalen var undertegnet og tok informasjonen til etterretning. Men styret understrekte ”[...] viktigheten av tett oppfølging av prosjektet.”¹⁴⁵

Det videre ekspansjonen hadde dermed flere klare begrunnelser, både knyttet til mer overordnede ambisjoner om landsdekkende etablering og nordisk samarbeid, og som et middel til å virkeliggjøre strategien om å ta kontroll over leverandørsiden. Samtidig markerte den en vedvarende optimisme og tro på egne løsninger i NKL systemet. Også denne strategien fikk imidlertid betydelige negative konsekvenser som forsterket en allerede presset situasjon.

Det økte volumet man skaffet seg, førte ikke til bedre leveringsbetingelser. Dermed ble ikke de kostnadene man påførte seg gjennom ekspansjonen tilfredsstillende kompensert. Den økte kontrollen man søkte å skaffe seg over varestrømmen ble ikke realisert og de forbedrede rammebetingelser for økonomisk effektiv drift uteble. Videre innebar den stadige ekspansjonen en vedvarende hindring for konsolidering av en allerede endringsmettet organisasjon. Dermed ble oppmerksomheten ikke rettet mot drift og salg i de eksisterende varehusene. Valget om en videre ekspansjon uttrykker på denne måten hvordan problemer med å skape lønnsom drift i møbelselskapene ikke ble møtt med adekvate virkemidler fra NKLs side. Gjennom volumvekst satset man på å redusere innkjøpskostnadene. Når man ikke lyktes med dette, samtidig som ekspansjonen ytterligere svekket oppmerksomheten på salg, ble de negative økonomiske resultatene forverret snarere enn forbedret. Sist men ikke minst medførte satsingen i Sverige betydelige direkte økonomiske tap. Opprinnelig gikk NKL, via DnM inn med en samlet investering på 7 millioner kroner. Den annonserte snuoperasjonen kom imidlertid aldri, og kontinuerlige tap i de svenske varehusene belastet regnskapene i DnM med betydelige beløp.

Den fortsatte ekspansjonen som NKL la opp til i perioden etter 1996 forsterket på denne måten de allerede eksisterende problemene i DnM. Kostna-

143 Notat fra Rolf Rønning til Styret i NKL av den 10. februar 1997, ”Satsing på møbelkjede i Sverige”, s.1; Styremøte NKL sak 47/97, 19. februar 1997

144. Notat fra Steinar Sivertsen til Styret i NKL av den 11. mars 1997, ”KF”, s. 1; Styremøte NKL 12. mars 1997, sak 68/97.

145. Styrevedtak NKL, 12. mars 1997, sak 68/97.

dene ved volumvekst ble ikke kompensert ved bedre leverandørbetingelser og ekspansjonen svekket fokuset på DnM som salgsorganisasjon ytterligere. Satsingen i Sverige påførte dessuten NKL nye utlegg gjennom påkrevde nyinvesteringer, og den manglende evnen til å snu virksomheten i Sverige forsterket de allerede negative resultatene i DnM.

Ansvar og innflytelse

I dette kapitlet drøftes spørsmål knyttet til ansvar og innflytelse i forbindelse med Forbrukersamvirkets møbelsatsing. Formålet er å gi innspill til en diskusjon av hvorvidt styringssystemet i NKL i denne konkrete saken har fungert på en hensiktsmessig måte.

Forbrukersamvirkets organisasjonsform er delt mellom samvirkelagene, som er selvstendige juridiske enheter og fellesorganet NKL, som er eiet av disse. NKLs formål er å ivareta samvirkelagenes interesser, herunder en effektiv og konkurransedyktig vareforsyning.¹⁴⁶ Gjennom det årlige landsmøtet velger samvirkelagene NKLs styre, representantskap og revisjonsutvalg (kontrollkomité). Landsmøtet er eiernes øverste myndighetsorgan, mens den løpende driften av NKL ivaretas av representantskapet, styret og administrerende direktør, i henhold til organisasjonens vedtekter. Styret forestår forvaltningen av NKL og har ansvaret for å ansette administrerende direktør. I den grad NKL selv eier datterselskap og -konsern er disse i all hovedsak organisert som egne heleide aksjeselskap med egne styrer og ledelser.

Kapitlet tar utgangspunkt i spenningen mellom det vi kan betegne som den formelle juridiske styringsstrukturen på den ene siden og den faktiske innflytelsen over viktige beslutninger på den andre. Med andre ord er spørsmålet i hvilken grad Forbrukersamvirkets "corporate governance"-struktur fungerer på en slik måte at formelle lov- og vedtektsfestede ansvarsforhold gjenspeiles i de faktiske styringslinjene. Er det slik at de organene som har det formelle ansvaret også har hatt den faktiske innflytelsen over de viktige beslutningene? Hvis dette ikke er tilfelle kan det argumenteres for at selve styringssystemet ikke har fungert optimalt.

Møbelsatsingen var et prosjekt i regi av NKL. Selv om flere samvirkelag var inne både på eier- og driftssiden gjennom franchiseavtaler, var DnM-kjeden som sådan organisert og drevet av NKL. I denne analysen har vi derfor i all hovedsak fokusert på NKLs rolle og ikke samvirkelagenes. Derved følger

146. Vedtekter for Norges Kooperative Landsforening, § 2. Vi benytter vedtektene for NKL og ikke Coop NKL BA, da det er disse som gjelder for den aktuelle perioden.

det også at drøftingen her vil ta utgangspunkt i styringsstrukturen innenfor NKL. Forholdet mellom NKLS styre og representantskap på den ene siden og NKLS administrasjon på den andre vil stå sentralt.¹⁴⁷ I tillegg vil forholdet mellom NKLS administrasjon og DnM-kjeden som datterselskap bli diskutert.

I forbindelse med møbelsatsingen er det naturlig å dele opp diskusjonen i to hovedområder. For det første dreier det seg om driftsutviklingen i DnM-kjeden, for det andre om NKLS investeringer i møbelengasjementene.

Driftsutviklingen innenfor DnM-kjeden

Framstillingen og analysen av møbelsatsingen, slik den er presentert så langt, har hovedsakelig vært rettet inn i mot å forstå hvorfor forsøket på å etablere en lønnsom møbelkjede ikke var vellykket. Driften i DnM akkumulerte et underskudd på over 400 millioner kroner nominelt i perioden fra 1993 til 2000.¹⁴⁸ Det akkumulerte driftsresultatet i samme periode viste et tap på over 140 millioner kroner medregnet ordinære goodwillavskrivninger. I korte trekk har analysen identifisert følgende årsaker til disse driftsproblemene:

- ∅ For hurtig og lite planmessig ekspansjon
- ∅ Tap av styringskontroll i forbindelse med Skeidar-samarbeidet
- ∅ Svikt i engrossystemet
- ∅ Manglende fokus på salgsleddet
- ∅ Stadige reorganiseringer

Møbelsatsingen ble, gjennom hele perioden etter DnM-fusjonen i 1995, organisert slik at kjeden var samlet under en felles juridisk enhet som forvaltet NKLS eierinteresser. Dette selskapet, DnM Holding AS, var organisert uten administrativ ledelse, men med et styre som stod ansvarlig overfor NKL. Under holdingselskapet var det organisert et driftsselskap med eget styre og administrasjon.

Etter aksjeloven følger det som hovedregel at hvert aksjeselskap er en selvstendig juridisk enhet med et definert virksomhetsområde og med styrende organer som skal ivareta driften. Administrerende direktør utpekes av sel-

147. Vi har ikke tatt opp revisjonsutvalgets rolle i den videre framstillingen. Årsaken til dette er at revisjonsutvalget ikke er et beslutende organ i Forbrukersamvirket. Revisjonsutvalgets oppgave er å føre tilsyn med forretningsførselen i NKL og i NKLS datterselskaper, samt å påse at "[...] NKL blir drevet i samsvar med sine vedtekter, landsmøtebeslutninger og den alminnelige lovgivning." (NKLS vedtekter, § 18). I forbindelse med møbelsatsingen har revisjonsutvalget ikke rapportert om brudd på beslutninger, vedtekter eller lovgivning.

148. Beregnet som summen av årsresultatene i DnM.

skapets styre for å lede den daglige driften, og vedkommende står direkte ansvarlig overfor styret. Styret skal løpende vurdere hvorvidt administrerende direktør har styrets tillit. I et aksjeselskap er det aksjonærene som peker ut styrets medlemmer ut over det antall medlemmer de ansatte etter loven har krav på. Denne arbeidsdelingen innebærer at styret har det hele og fulle ansvaret for selskapets drift, at eierne velger hoveddelene av styrets sammensetning på generalforsamling og at det er eiernes oppgave å velge et styre som har tillit. Eierne ønsker å kontrollere styret som igjen ønsker å kontrollere administrasjonen. Denne ansvarsfordelingen gjelder også i konsernforhold hvor morselskapet etablerer datterselskaper som egne AS. Til tross for det faktum at konsernstrukturer ofte innebærer at beslutninger i et datterselskap i realiteten fattes i morselskapet, så opprettholdes det selvstendige ansvaret for styremedlemmene i datterselskapet.

Ut i fra dette resonnementet følger det at ansvaret for driftsutviklingen i DnM-kjeden påligger styret i konsernets hovedselskap.¹⁴⁹ Dette styret satt på et mandat fra eieren(e) om å ivareta forvaltningen av møbelkjeden. Det er styret som i ettertid må ta ansvaret for konsekvensene av de veivalg styret har vedtatt. Av den grunn er det også klart at ansvaret for den dårlige driftsutviklingen faller på styret i DnM. Hadde styret vært uenig i eller misfornøyd med utviklingen ville det ha vært styrets oppgave å endre kursen og /eller skifte ut administrerende direktør. Ved flere anledninger ble dette gjort og styret har således opptrådt med autoritet og autonomi i henhold til den kompetanse organet formelt har.

Et interessant spørsmål er hvorvidt DnM-styrets faktiske innflytelse over viktige veivalg likevel har vært begrenset. Er det forhold som kan indikere at DnM-styrets faktiske innflytelse har vært mindre enn det formelle ansvaret skulle tilsi? Det er etter vår oppfatning flere forhold som kan peke i en slik retning.

Sentrale beslutninger ble fattet utenfor DnM

Generelt var møbelsatsingen preget av at sentrale forutsetninger for driften i DnM ble fastlagt utenfor selskapets styrende organer. Tydelige eksempler på dette finner vi i forbindelse med utviklingen i 1994 og 1995. For eksempel skjedde kjøpet av Idé Møbler Skien uten at styreformannen i DnM var orientert. Videre ble ikke administrerende direktør for DnM-kjeden ansatt av styret etter vanlig saksbehandling. Her er historien som følger: Etter oppkjøpet av Det norske Møbelsenter høsten 1993 hadde styret ansatt selskapets økonomi-

149. Heretter ”styret i DnM”. Vi skiller ikke mellom driftsselskapet Det norske Møbelsenter AS og eierselskapet DnM Holding AS. Årsaken er at disse to selskapene bare var selvstendige i en juridisk forstand og at den praktiske forskjellen mellom dem i realiteten var ubetydelig. I flere år avholdt selskapene for eksempel felles styremøter med tilnærmet identiske sakslister.

sjef Olav Dalen Zahl som konstituert administrerende direktør. I mars 1994 var spørsmålet om toppsjef oppe til behandling i styret igjen. Til diskusjon var hvorvidt Dalen Zahl skulle ansettes fast. Et lite flertall i styret vedtok imidlertid å fortsette konstitueringen.¹⁵⁰ Samtidig med dette ble selskapet PA Consulting Group engasjert for å bistå arbeidet med å ansette en ny administrerende direktør. Den 22. august tilbød styreformann Toralf Augestad den tidligere nestlederen i Skien, Finn Erik Røed jobben som ”direktør og daglig leder av virksomheten Det Norske Møbelsenter”.¹⁵¹ Ansettelsen av Røed ser imidlertid ikke ut til å ha vært behandlet i styret i Det norske Møbelsenter. Sluttoppgjøret fra konsultentselskapet er datert 1. juli. Ansettelsesbrevet er datert halvannen måned senere, syv dager etter et ordinært styremøte 15. august, hvor saken ikke hadde blitt fremmet. Styret behandlet heller ikke ansettelsen senere på høsten. Ytterligere noen forhold peker i retning av at ansettelsen foregikk utenfor styrets arbeid. Ansettelsesbrevet var utformet av Truls Skalmerud og signert av hans sekretær, Eli Sigernes for Toralf Augestad. Videre var fakturaen for konsulentoppdraget adressert til Steinar Sivertsen personlig. Endelig dokumenterer et brev fra Augestad til Rolf Rønning i mars 1994, at styreformannen i flere saker opplevde å ikke bli konsultert eller tatt med på råd.¹⁵²

Tilsvarende eksempler finner en gjennom hele perioden satsingen foregikk. Samarbeidsmodellen mellom NKL og Skeidar ble for eksempel etablert av Rolf Rønning og Morten Andresen. DnMs styre utredet ikke på selvstendig grunnlag disse spørsmålene. Andre eksempler er etableringen av en filialmodell i 1995, innføringen av den nye driftsmodellen i 1997 og beslutningen om fusjonen mellom DnM og Skeidar i 2000. I alle disse tilfellene ble beslutninger med avgjørende betydning for DnM i realiteten fattet utenfor DnMs styrende organer.

DnM som selskap bar dessuten også med seg en rekke avtaler utarbeidet av NKL, hvor DnMs styre ikke hadde kunnet ta stilling til innholdet. Av særlig interesse i denne sammenheng er de kostnadsdrivende husleieavtalene inngått i forbindelse med NKLs kjøp av diverse møbelselskap i 1994 og 1995. Avtalene, som var langsiktige, førte til at DnMs styre måtte operere innenfor økonomiske rammebetingelser som var uheldige for driften.

De operasjonelle styringsstrukturene gjenspeilte ikke de juridiske strukturene

Et annet betydningsfullt forhold er knyttet til relasjonen mellom de formelle juridiske strukturene som eksisterte, og de operasjonelle styringsstrukturene som ble etablert. I en periode fungerte eksempelvis Morten Andresen som

150. Styremøte DnM, tirsdag 15. mars 1994, sak 7.

151. Brev fra Toralf Augestad til Finn Erik Røed av 22. august 1994, ”Ansettelsesbrev”.

152. Brev fra Toralf Augestad til Rolf Rønning, av 11. mars 1994, ”Det norske Møbelsenter A/S”.

”konsernsjef” også for DnM-butikkene og DnMs administrerende direktør. Dette til tross for at Andresen ikke på noen måte var formelt underlagt DnM-styrets innflytelse. Styringsstrukturen innebar i realiteten at DnMs styre ikke hadde noen juridisk kompetanse overfor ”konsernsjefen” og dermed heller ingen av styrets vanlige virkemidler overfor denne. Dette førte videre til at DnMs styre i liten grad kunne føre et effektivt tilsyn med de driftsmessige og strategiske disposisjoner som ble gjennomført, slik som aksjeloven definerer styrets oppgaver.

Styret i DnM var i liten grad uavhengige av NKL

Styrets sammensetning ble vedtatt av NKLS styre etter forslag fra NKLS administrerende direktør. Flere av styremedlemmene og som regel styrets formann var utpekt blant NKLS administrasjon. Disse hadde dermed en betydelig binding til NKL på det personlige plan. Spørsmålet er hvorvidt disse medlemmene opplevde å ha reelle muligheter for å gå mot egen ledelse i NKL når de opptrådte som styremedlemmer i datterselskapene.

I tillegg satt også representanter fra involverte samvirkelag i styret. For disse medlemmene er det klart at det i særlige tilfeller kunne oppstå en form for rollekonflikt som følge av spenningen mellom samvirkelagets interesser i forhold til NKL og representantens rolle som styremedlem.

Styrets ressurser og arbeidsform begrenset styrets kritiske potensiale

Oppfatningen i DnM-styret, særlig blant sentrale nøkkelpersoner, ser ut til å ha vært at den faktiske beslutningsmyndigheten for selskapet lå i NKL og ikke i DnM. Derved synes det å ha foreligget en enighet blant sentrale personer om at DnM-styret hadde begrenset autonomi, selv om styret hadde ansvaret formelt sett. Dette førte til at flere styremedlemmer opplevde vervet som et proforma-verv uten faktisk innflytelse.

Strukturene som var etablert innebar dessuten at svært mange styrer var sammensatt av de samme personene. Disse skulle i ekstreme tilfeller delta i over 50 styrer, med den konsekvens at tiden og kunnskapen om hvert enkelt selskap kunne bli knapp. Dermed ble mulighetene for kritisk deltakelse i det enkelte styrets arbeid svekket.

Stadige reorganiseringer førte til tap av styringsrutiner

Selskapsstrukturene i DnM-systemet ble systematisk forandret gjennom hele perioden, både på et juridisk og et operasjonelt plan. Dette kan ha medført at utviklingen av velfungerende styringsrelasjoner ble hemmet. Både styremedlemmenes mulighet til å ha oversikt over styrets ansvarsområde og de stadige endringene av styrenes sammensetning kan ha virket i en slik retning. Flere informanter peker på at DnM-styrets ansvarsområde var uklart.

Oppsummering

Samlet indikerer disse momentene at det formelle ansvaret styret i DnM har, ikke korresponderer direkte med den faktiske innflytelsen. I noen tilfeller har DnMs styre ikke hatt faktisk innflytelse over viktige beslutninger med åpnebare konsekvenser for driften. Dels har selve styringsstrukturene vært av en slik karakter at styrets oppgaver og ansvar ikke fullt ut har vært mulig å ivareta. I denne forbindelse vil det særlig være den direkte overlapping mellom NKLs administrasjon og DnMs styre som står sentralt. En tentativ konklusjon vil være at NKLs administrasjon har hatt en faktisk innflytelse over sentrale beslutninger, som DnMs styre har det formelle ansvaret for. Spørsmålet vil være hvorvidt en slik styringsstruktur er hensiktsmessig.

NKLs investeringstap

Vi skal nå vende oss til det andre sentrale temaet. Som vi har indikert, tapte NKL samlet sett anslagsvis 400 millioner kroner på møbelsatsingen. I henhold til vedtektene er ansvarsfordelingen mellom representantskap, styre og administrasjon enkel. Representantskapet er NKLs kontrollorgan, styret er virksomhetens besluttede organ mens administrasjonen er utøvende organ. Visse saker krever foreleggelse i representantskapet, herunder store økonomiske investeringer, prinsipielle beslutninger inkludert strategiske veivalg, driftsoppsett og etableringer eller avviklinger av datterselskaper.¹⁵³ I slike tilfeller har representantskapet ansvaret for eventuelle beslutninger som fattes. I forbindelse med møbelsatsingen er Skeidar-samarbeidet den eneste saken representantskapet har besluttet.¹⁵⁴ Ut over dette har representantskapet et ansvar for å utøve kontroll over NKLs virksomhet.

Styret på sin side har ansvaret for forvaltningen av NKLs virksomhet. Dette innebærer etter vedtektene å ha løpende tilsyn med driften. Blant annet nevnes organisering, ansettelse av administrerende direktør, regnskap, internkontroll, budsjetter og investeringssaker. Styrets ansvarsområde er derfor utstrakt og det heter også at styret skal "[...] behandle saker som ikke hører inn under representantskapet, styrets leder eller adm. direktør."¹⁵⁵ Av dette følger det at styret i NKL har ansvaret for betydelige sider ved NKLs virksomhet.

Ut fra vedtektene kan vi slå fast at det er styret i NKL som har ansvaret for investeringsbeslutningene. Styret har godkjent administrasjonens forslag og gitt tilslutning til de strategier og investeringer som er gjort. Og dette har i alle tilfeller skjedd i enstemmighet.

153. Vedtekter for Norges Kooperative Landsforening, § 15, 2.

154. Ekstraordinært representantskapsmøte NKL, 12. september 1996, sak 1, "Samarbeid mellom DnM og Ide Skeidar"

155. Vedtekter for Norges Kooperative Landsforening, § 15, 2, j).

Et interessant spørsmål er hvorvidt NKL-styrets faktiske innflytelse over viktige veivalg likevel har vært begrenset. Er det forhold som kan indikere at NKL-styrets faktiske innflytelse har vært mindre enn det formelle ansvaret skulle tilsi? Det er etter vår oppfatning flere forhold som kan peke i en slik retning.

Informasjonen til styret var svært optimistisk

En viktig faktor som må legges til grunn når man skal vurdere styrets faktiske innflytelse, er den informasjon som foreligger fra administrasjonen. Med utgangspunkt i en gjennomgang av underlagsmaterialet som styret har vært forelagt i forbindelse med møbelsatsingen, er det vår oppfatning at administrasjonens lønnsomhetsvurderinger var svært optimistiske. Dette gjelder både prognosene for framtidig inntjening og i formuleringene i underlagsmaterialet. Noen eksempler skal trekkes fram her.

- € I forbindelse med Skeidar-samarbeidet skrev Rolf Rønning følgende til styret i NKL: ”Ved en resultatutviklings som vist ovenfor (som ikke er spesielt optimistisk) viser investeringen følgende avkastning: [...] Prosjektets positive nåverdi over 20 år: 292,5 mill.kr.”¹⁵⁶
- € I et styremøte den 19. februar 1997 presenterte Rolf Rønning en serie ulike argumenter for å få aksept for den planlagte kapasitetsutvidelsen i lageret på Deli Skog, med en investeringsramme for NKL på 30 millioner. Blant dokumentene styret ble forelagt var en lønnsomhetsvurdering for NKL knyttet til møbelinvesteringene. Dokumentet som var signert økonomidirektøren i NKL, Frode Antun, viste at de samlede investeringer så langt hadde beløpet seg til 346 millioner kroner (pr. 1996). Den akkumulerte kontantstrømmen for samme periode var negativ med 327 millioner noe som viste at satsingen ikke hadde begynt å tilbakeføre midler til NKL. For 1997 ble det imidlertid beregnet at NKL skulle tilføres nærmere 56 millioner og i løpet av ytterligere to år skulle driften tilføre over 100 millioner årlig til NKL. Investeringene skulle dermed gå i balanse innen 2001 og prognosen viste at NKL i løpet av 2002 skulle sitte igjen med en netto tilførsel på over 230 millioner. I notatet fra Antun het det derfor at det ikke var ”[...] tvil om at investeringen samlet sett er svært lønnsom.”¹⁵⁷
- € Om etableringen i Sverige skrev Steinar Sivertsen følgende: ”Med et resultatnivå på 10 mill.kr gir satsingen på 14 mill.kr svært god avkast-

156. Notat til Styret i NKL fra Rolf Rønning av 26. august 1996, ”Samarbeid DnM-Ide Skeidar”.

157. Notat til Rolf Rønning og Steinar Sivertsen fra Frode Antun av 11. februar 1997, ”Lønnsomhetsvurdering av vår møbelsatsing”, distribuert som Vedlegg 5 til sak 33/97 i NKLS styre den 19. februar 1997.

ning.¹⁵⁸ I neste avsnitt påpekte Sivertsen at risikoen i prosjektet var stor. Men i styreprotokollen het det bare at avkastningen var beregnet å være god.

Disse eksemplene illustrerer at det fra administrasjonens side har vært framført avkastningsprognoser for møbelinvesteringene som har vært svært positive. Beslutningsunderlaget inneholder svært få alternative og mer pessimistiske scenarier. Dette gir en tydelig indikasjon på administrasjonens tro på prosjektene. Samtidig hadde styret stor tillit til administrasjonen. På bakgrunn av dette er det forståelig at administrasjonens forslag hadde et betydelig gjennomslag i NKLs styre.

Kompetansen i NKLs styre var ikke tilpasset NKLs utvidede virksomhetsområde

Som et resultat av den sterke faghandelsspansjonen tidlig på 90-tallet, ble NKLs virksomhetsområde utvidet. Fra et relativt avgrenset fokus på dagligvare og engrosdrift, skulle NKL nå ha ansvar for utviklingen av en rekke ulike faghandelskjeder. I denne perioden ble det imidlertid ikke forandret vesentlig på prosedyrene knyttet til styrevalg, for på den måten å kunne kompensere for de nye kompetansebehovene virksomhetsutvidelsen medførte. Vårt argument er at styrets forutsetning for å kunne ivareta en kritisk og kontrollerende rolle i forhold til administrasjonen til en viss grad kan ha blitt hemmet, fordi styrets kompetansesammensetning ikke har vært et systematisk kriterium ved valg.¹⁵⁹ Selve styringssystemet sikret ikke styrets mulighet til å fungere som et tilstrekkelig kritisk korrektiv til administrasjonen.

Styrets arbeidsform kan ha begrenset styrets kritiske potensial

I samme retning som overstående argumentasjon, kan også styrets arbeidsform ha virket til å begrense mulighetene for å kritisk vurdere de enkelte sakene. Bare styrets formann hadde en godtgjørelse og en forventet arbeidstid som tilsa at vedkommende kunne benytte største delen av sin arbeidskapasitet til dette arbeidet. Styret hadde heller ikke tilgang på egne organisatoriske ressurser, ut over noen sekretærstillinger. Vi vil derfor hevde at styrets ressurstilgang kan ha vært av en slik karakter at styret ikke kunne forventes å opparbeide et selvstendig beslutningsunderlag. Dette bildet forsterkes av den betydelige saksmengden som styret behandlet, ofte flere hundre saker i løpet av ett

158. Notat til NKLs styre fra Steinar Sivertsen av 11. mars 1997, "KFI", s. 1 (understrekning i original).

159. Et motargument til dette kan være valget av Arnfinn Hofstad som styreformann. Hofstads kompetanse og erfaringer var imidlertid knyttet til storindustri og ikke faghandel generelt eller møbel mer spesielt.

år. I tillegg var antallet styremøter begrenset, slik at styret i enkelte tilfeller behandlet over 30 saker i løpet av ett enkelt møte.¹⁶⁰

Samlet peker dette i retning av at styrets mulighet for å overprøve eller kritisk behandle administrasjonens forslag kan ha vært begrenset, og at styrets tilsynsfunksjon i stor grad måtte baseres på et tillitsforhold mellom NKLS ledelse og styrets medlemmer og formann. Men det skal samtidig påpekes at styrets arbeidssituasjon i NKL ikke synes å ha vært annerledes enn i andre tilsvarende virksomheter.

Ytterligere ett forhold ved styrets arbeidsform bør framheves. Styret var fra 1994 ledet av en etablert næringslivsmann, Arnfinn Hofstad, og sakene ble fremmet av administrerende direktør Rolf Rønning, som selv var fullverdig styremedlem. Rønnings bakgrunn som NKLS ”redningsmann” og den svært vellykkede snuoperasjonen han hadde ledet virket åpenbart til å forsterke styrets tillit til ham. Erfaringene hadde også vist at Rønnings strategiske planer ga NKL gode resultater. Tilsvarende hadde også Hofstad en naturlig autoritet i kraft av sine øvrige posisjoner og resultater i næringslivet.¹⁶¹ I intervjuene har det blitt pekt på at Hofstad og Rønning i fellesskap hadde stor innflytelse over styrets beslutninger. Dette var naturlig, ettersom de sakene som faktisk ble fremmet for styret ofte hadde blitt diskutert av Hofstad og Rønning i forkant. Begge var dessuten sterke personligheter med betydelig gjennomslagskraft. I flere intervjuer har det også blitt framholdt at det var vanskelig å innta en kritisk posisjon i forhold til administrasjonens standpunkter. Samlet sett indikerer disse forhold at de øvrige styremedlemmenes innflytelse kan ha blitt svekket som en følge av selve arbeidsformen mellom styrets medlemmer. Det er imidlertid på sin plass å understreke at våre intervjuer ikke har vært entydige på dette punktet.

Styrets grad av uavhengighet kan ha begrenset styrets kritiske potensial

Styret i et aksjeselskap skal i prinsippet opptre uavhengig av administrasjonen. Tidens debatter omkring corporate governance, i kjølvannet av de store skandalene i amerikansk næringsliv (Enron, WorldCom, Tyco etc.), har i særlig grad pekt på betydningen av nettopp dette. På bakgrunn av de forhold som allerede er nevnt er det klart at styret i NKL har hatt bindinger til administrasjonen som kan ha virket til å begrense den faktiske uavhengigheten. For det første var administrerende direktør fullverdig medlem av styret. Hvorvidt dette har vært et problem er det imidlertid uenighet om i vårt materiale. For det andre eksisterer det en potensiell avhengighetsrelasjon mellom administreren-

160. Det bør her bemerkes at styret i større saker ofte ble muntlig orientert tidlig i prosessen, uten at dette fremkommer av protokollene.

161. Hofstad hadde blant annet med stor suksess vært med på å bygge opp fundamentet i dagens Norske Skog. Videre hadde han fremskutte styreposisjoner i store selskaper som Statoil og Telenor.

de direktør og styremedlemmer med bakgrunn fra samvirkelagene. I den aktuelle perioden var to av styrets medlemmer til enhver tid samvirkelagsbestyrere. På grunn av forholdet mellom NKL og samvirkelagene kan styremedlemmer med en slik tilknytning komme i en posisjon hvor uavhengighet og kritisk distanse til ledelsen kommer i konflikt med lagets interesser. Dette vil også gjelde for ansatte som vil kunne være avhengig av en god relasjon til ledelsen. Et tredje moment er medlemmenes lange virketid i styret, noe som kan virke hemmende i forhold til tidligere beslutninger. I sum er dette faktorer som peker i retning av at styrets uavhengighet i forhold til administrasjonen kan ha vært begrenset. Dette kan ha styrket administrasjonens innflytelse over styrets beslutninger.

Møbelsatsingens begrensede økonomiske omfang kan ha redusert styrets kritiske oppmerksomhet

Et siste forhold vi vil trekke frem er det begrensede økonomiske omfang av møbelsatsingen sett i forhold til den samlede verdiskapningen i NKL. Som indikert i kapittel 3 var det samlede tapet for NKL omlag 400 millioner kroner. Fordelt på satsingsårene innebar dette et årlig tap på ca 50 millioner. I den samme perioden genererte NKLS drift et akkumulert overskudd på drøye 2 milliarder kroner.¹⁶² Prosjektet utgjorde dermed ingen stor økonomisk risiko for NKL. I dette perspektivet er det klart at styrets kritiske årvåkenhet overfor utviklingen i møbelengasjementene kan ha blitt noe begrenset.

Oppsummering

Avslutningsvis bør det igjen understrekes at det er styret og representantskapet i NKL som har det formelle ansvaret for de investeringene NKL gjennomførte i forbindelse med møbelsatsingen. Samlet indikerer likevel de forhold vi har trukket fram at det formelle ansvaret styret i NKL har, ikke korresponderer direkte med den faktiske innflytelsen.¹⁶³ Av særlig betydning er samspillet

162. Her beregnet som summen av NKLS årsresultater for årene 1993-2000. Årsresultatene inkluderer de regnskapsførte tapene i møbelbransjen.

163. Nå kan det åpenbart hevdes at dette i stor grad gjenspeiler normalsituasjonen innenfor de fleste virksomhetsformer. Styrets oppgaver og ressursituasjon i sin alminnelighet tilsier at det må eksistere en betydelig tillit mellom styret og administrasjonen. Dermed vil administrasjonens faktiske innflytelse over styrets beslutninger ofte være betydelig.

mellom styrets tillit til administrasjonen, satsingens begrensede økonomiske omfang og styrets arbeidsform. En tentativ konklusjon vil være at NKLS administrasjon har hatt en faktisk innflytelse over sentrale beslutninger, som NKLS styre har det formelle ansvaret for. Spørsmålet er igjen hvorvidt en slik styringsstruktur er hensiktsmessig eller ikke.

Konklusjon

Denne rapporten har gjennom ulike innfallsvinkler gitt en analyse av hendelsesforløpet og årsakene til at Forbrukersamvirket ikke lyktes i å etablere en landsdekkende forbrukereid møbelkjede. Rapporten har også drøftet ansvar og innflytelse i forbindelse med møbelsatsingen. Denne konklusjonen presenterer en sammenfattet framstilling av den historiske forklaringen og drøftingen av ansvar og innflytelse. I tillegg ønsker vi kort å diskutere utfallet av møbelsatsingen i lys av Forbrukersamvirkets kooperative driftsform, samt å trekke ut noen mer generelle lærdommer av analysen.

Den historiske analysen

Avviklingen av møbelsatsingen var et resultat av de store akkumulerte tapene både for DnM og NKL gjennom hele perioden. Disse skyldtes i all hovedsak at salget på butikknivå ikke gjenspeilte de kostnadene man hadde. DnM-kjeden var nærmest konsekvent preget av omsetningssvikt og for lite effektiv drift. Den historiske analysen hadde som hovedformål å identifisere de viktigste årsakene til at den underliggende kjededriften ikke fungerte. Det kan vanskelig pekes på én tilstrekkelig årsak til at man fra NKLS side ikke evnet å skape langsiktige positive økonomiske resultater i møbelsatsingen. Vi har derfor forsøkt å vise hvordan de sentrale årsaksfaktorene utgjør en kjede av hendelser som må forstås i sammenheng. Under gis en sammenfatning av de sentrale elementene i denne kjeden.

De første problemene for møbelsatsingen oppstod for alvor i forbindelse med den ekspansive veksten som ble gjennomført i DnM i perioden 1994-1995. Det strategiske valget om hurtig og betydelig vekst var naturlig knyttet til NKLS overordnede ambisjon om å etablere en landsdekkende kjede, og forståelig ut fra den konkurransemessige situasjonen som oppstod i forhold til Idé-kjeden. Problemene denne strategien innebar var imidlertid betydelige og kom hovedsakelig til uttrykk som følge av tempoet og måten ekspansjonen ble gjennomført på. Det var altså realiseringen av den strategiske planen og ikke planen i seg selv som ble særlig problematisk. De negative konsekvens-

ne man opplevde omfattet blant annet store omstillingskostnader, dyre husleieavtaler, store goodwillavskrivninger, sentralt kontrolltap og svak lokal ledelse.

I etterkant av den ekspansive fasen var det et stort behov i DnM for konsolidering og stabilitet. Et slikt konsolideringsarbeid ble imidlertid ikke gjennomført. NKL valgte i stedet allerede sommeren 1996 å gå inn for et strategisk samarbeid med Skeidar. Dette valget var fra NKLS side nært knyttet til den overordnede ambisjonen med møbelsatsingen, hvor butikkdriften gradvis skulle overføres til samvirkelagene, mens NKL skulle fokusere på engrosfunksjonen. Slik sett var også dette strategiske veivalget forståelig. Samarbeidet skulle sikre kontrollen med varestrømmen i bransjen og dermed den framtidige konkurransekraften. Her ble imidlertid igjen de negative konsekvensene for DnM-kjeden betydelige. Samarbeidet flyttet fokus fra DnM-butikkene og over på engrosleddet og svekket med det fokuset på salgsleddet. Interessen i NKL for butikkdriften ble redusert og betydelig kompetanse gikk tapt i DnM. Samarbeidsmodellen ga også en redusert kontroll over møbelvirksomheten fra NKLS side og medførte samtidig at DnM i en lengre periode mistet kontrollen over viktige sentrale funksjoner (logistikk, personal og økonomi). Samlet sett virket dermed Skeidar-avtalen til å svekke DnM som salgsorganisasjon.

Helt sentralt i dette bildet står også det faktum at det felles engroslagret ikke fungerte tilfredsstillende. Dels feilet forsøket på å ta makten over varestrømmen og derigjennom kontrollere prisnivået. Dels sviktet lagerets leveringsevne på sentrale punkter overfor varehusene.

I denne situasjonen, preget av omstilling og rutinesvikt, fortsatte den løpende geografiske ekspansjonen, hvor særlig etableringen i Sverige medførte ytterligere tunge investeringer med påfølgende tap. Den fortsatte ekspansjonen illustrerer tydelig den optimismen og troen på møbelprosjektet som eksisterte i NKL i disse årene, til tross for de dårlige resultatene investeringen hadde gitt. Videre indikerer strategien at NKL også i de første årene etter at Skeidar-samarbeidet kom i gang, fortsatt arbeidet langsiktig med tanke på å etablere en landsdekkende, ja til og med nordisk kjede, med full makt over verdikjeden og hvor full kontroll over Skeidar-delen var et ledd i planen. Konsekvensene av disse veivalgene ble imidlertid det motsatte av hva man hadde sett for seg. DnM-kjeden ble ytterligere svekket, mens stadige reorganiseringer og lederbytter var virkemidlene fra sentralt hold for å få bedret driften. Disse tiltakene forsterket imidlertid problemene snarere enn å løse dem. Ingen av de tiltakene som ble iverksatt i Skeidar-perioden hadde tydelige positive virkninger, verken på salgshallene eller kostnadsnivået. Både ekspansjonen og reorganiseringene førte til at DnM-kjedens identitet og egenart ble gradvis visket ut, med frustrasjon og endringstretthet som resultat.

Hovedproblemet i samarbeidet med Skeidar var dermed at salgsevnen sviktet i en periode preget av skjerpet konkurranse. Da NKL valgte å avvikle møbel-

engasjementet i 2001 var årsakene direkte knyttet til alle de problemene man inntil da hadde erfart. Troen på prosjektet var forsvunnet og kapitalkravene var for høye i forhold til risikoen ved en videre satsing. Slik henger den endelige beslutningen om å avvikle møbelengasjementene direkte sammen med den serien av samspillende problemfaktorer som utgjorde årsaken til at selve møbelsatsingen mislyktes.

Ansvar og innflytelse

Utgangspunktet er at DnMs styre har ansvaret for DnM-kjedens resultatutvikling. Videre at NKLs styre og representantskap har ansvaret for NKLs investeringstap. Samtidig har vi pekt på en rekke forhold som indikerer at administrasjonen i NKL har hatt en betydelig innflytelse over disse organenes beslutninger.

I forbindelse med møbelsatsingen ble styret i DnM i mange tilfeller overstyrt, samtidig som styrets medlemmer personlig hadde sterke bindinger til NKL-systemet. Dette kan ha hindret en nødvendig uavhengighet i forhold til NKLs sentrale beslutninger. Stadige reorganiseringer innenfor DnM-systemet kan også ha medført et uheldig tap av styringsrutiner, og det faktum at de formelle juridiske strukturene ikke alltid korresponderte med de operasjonelle styringsstrukturene, virket til å redusere DnM-styrets faktiske handlekraft. Parallelt mener vi at styret i NKL har fungert innenfor styringsstrukturer som til en viss grad har svekket den reelle innflytelsen. Styret er rekruttert av landsmøtet og uten at dets kompetansesammensetning er blitt tilfredsstillende tilpasset NKLs utvidede virksomhetsområde. Videre kan de etablerte arbeidsformene i styret og den noe svake uavhengigheten mellom administrasjonen og styret ha medført at styremedlemmenes muligheter for å innta en kritisk posisjon har blitt begrenset. I slik retning taler også omfanget av saker styret har behandlet, sett i forhold til de ressursene som er blitt gjort tilgjengelige. Videre har informasjonen fra administrasjonen til dels vært preget av betydelig optimisme, uten at styret i stor utstrekning har vært presentert for alternative, kritiske prognoser. Endelig forklarer det begrensede økonomiske omfanget av møbelsatsingen sett i forhold til NKLs samlede verdiskapning, styrets oppslutning om strategien.

Dette leder oss til en samlet vurdering som peker i retning av at administrasjonen i NKL har hatt en betydelig faktisk innflytelse over de sentrale beslutningene i forbindelse med møbelsatsingen, samtidig som ansvaret for disse påligger andre organer. Dette gjelder både for DnMs driftsutvikling og for NKLs investeringstap i møbelsatsingen. Det er et åpent spørsmål hvorvidt en slik styringsstruktur er hensiktsmessig eller ikke.

Den kooperative driftsformens betydning

Er det rimelig å knytte utfallet av møbelsatsingen til selve den kooperative driftsformen? Sagt på en annen måte: er det spesifikke trekk ved Forbrukersamvirket og NKL som kan forklare det negative utfallet og som en med rimelighet ikke ville forvente å gjenfinne i et tradisjonelt børsnotert aksjeselskap? Etter vårt skjønn er det liten grunn til å hevde dette. Industrielle feilsattinger har skjedd før og vil skje igjen, innenfor alle former for økonomisk virksomhet (statseid, privat eid eller forbrukereid). Selve møbelsatsingen ble dessuten drevet innenfor rammene av en vanlig aksjeselskapsmodell, der Forbrukersamvirket først og fremst var representert som eier. Den historiske analysen og vurderingene av ansvarsforholdene pekte på administrasjonens sterke posisjon i denne satsingen. Men at den største eieren (mørselskapet) har sterk innflytelse over et datterselskap forekommer også innenfor andre selskapsformer.

Det er vår vurdering at de konkrete årsakene til utfallet av satsingen, slik de er presentert i denne rapporten, ikke kan knyttes direkte til den kooperative driftsformen. Verken den ekspansive strategien, den manglende konsolideringen, samarbeidsmodellen med Skeidar, de stadige reorganiseringene eller det tapte salgspunktet kan settes i en adekvat årsakssammenheng med Forbrukersamvirkets organisatoriske egenart. Det er ingen grunn til å anta at denne type disposisjoner ikke ville kunne skjedd innenfor en annen selskapsform.

Det eneste spesifikke moment som etter vårt skjønn kan ha hatt betydning er den spesielle eierstrukturen i Forbrukersamvirket. Fordi den enkelte eier i Forbrukersamvirket ikke belastes med en personlig risiko for en gitt satsing, vil eierne samlet sett ikke ha klare incentiver til å motsette seg et administrasjonsdrevet prestisjeprosjekt. I den grad dette kan ha hatt betydning vil det være knyttet til at styret i NKL over en lang periode aksepterte svake resultater og sviktende forventninger til avkastningen. Det er et åpent spørsmål hvorvidt styret i et aksjeselskap med aktive eiere som selv bar de økonomiske konsekvensene ville godta en tilsvarende situasjon. Muligens ville kravene til ledelsen om resultater blitt tydeligere og muligens ville en avvikling skjedd raskere. Men igjen må det understrekes at dette er et åpent spørsmål av hypotetisk art.

Samlet sett er det dermed vår overbevisning at Forbrukersamvirkets kooperative driftsform ikke kan betraktes som en selvstendig forklaring på utfallet av møbelsatsingen.

Lærdommer og perspektiver

Den analysen som her har blitt gjennomført har tatt utgangspunkt i et konkret historisk hendelsesforløp, nærmere bestemt Forbrukersamvirkets møbelsat-

sing i perioden 1993-2001. Hovedformålet har vært å beskrive denne satsingen og å forklare hvorfor satsing mislyktes. Med bakgrunn i dette mandatet har vårt fokus vært nært knyttet til å beskrive, analysere og vurdere faktorer med en direkte tilknytning til dette spesifikke hendelsesforløpet. I etterkant er det imidlertid klart at det er betydelige lærdommer å hente i den historien som er presentert, lærdommer som går ut over den spesifikke hendelse som Forbrukersamvirkets møbelsatsing representerer. Vi skal i det følgende kort peke på noen av disse.

Forbrukersamvirket var blendet av egen suksess

I ettertid er det ganske tydelig at den framgangen Forbrukersamvirket opplevde fra slutten av 80-tallet og framover skapte en betydelig optimisme i organisasjonen. Reorganiseringen av vareforsyningssystemet innenfor dagligvaresiden førte til at bransjen ble revolusjonert. NKL framstod som en førende kreativ drivkraft innenfor sitt felt. Denne suksessen skapte grunnlaget for en betydelig ekspansjonsvilje. Forbrukersamvirkets vellykkede driftsform skulle skape tilsvarende verdier også innenfor andre bransjer. Resultatet ble en storstilt satsing på blant annet flere ulike faghandelskjeder (Gull-Funn, Ideell, Popin, Prosport, Bygg & Bo og DnM).

Da disse satsingene ble igangsatt var NKL og Forbrukersamvirket altså preget av optimisme og en sterk tillit til egen driftskompetanse. Samtidig fremstår en utpreget utålmodighet i forhold til å frembringe økonomiske resultater som karakteristisk for perioden. Disse forhold kan se ut til å ha skadet mulighetene for å lykkes, ved at en kritisk vurdering av egne satsinger i noen grad uteble. Den mislykkede møbelsatsingen kan åpenbart forstås i lys av disse overordnede forhold. Det er imidlertid ikke første gang vi ser at selskaper som opplever stor suksess, etter en stund beveger seg inn i store tapsprosjekter. Selskaper blendes lett av egen suksess og risikerer dermed å foreta en rekke uheldige disposisjoner. Forbrukersamvirkets møbelsatsing er et godt eksempel i så måte. Den mer allmenne lærdommen dette gjenspeiler er at medgang i mange tilfeller vil være vanskeligere å takle enn motgang. Ved sterk medgang risikerer man at den kritiske sansen svekkes, at alternative tenkemåter blokkeres, og at behovet for å stille seg åpen for andre måter å drive virksomheten på undergraves. Dermed vil man lett komme i en situasjon der gamle og velkjente løsninger anvendes til tross for at de nye problemer og utfordringer man møter er av en kvalitativt annen karakter. At NKL møtte lønnsomhetsproblemer innefor møbelbransjen med økt vektlegging av varelevering og logistikk er et illustrerende eksempel i så måte. Dette poeng leder oss også over i en annen hovedlærdom.

NKL undervurderte møbelbransjens egenart

Da NKL valgte å satse på en møbelkjede var forutsetningen at denne på lengre sikt skulle drives på samme måte som Forbrukersamvirkets dagligvarevirk-

somhet. Samvirkelagene skulle stå for driften av butikkene, mens NKL skulle sørge for en effektiv og konkurransedyktig vareforsyning. Skeidar-samarbeidet er det beste eksemplet på denne ambisjonen. Samtidig er det i ettertid klart at denne strategien feilet. NKL forsøkte å bringe dagligvaremodellen inn i møbelbransjen uten å ta tilstrekkelig hensyn til denne bransjens spesifikke egenart. Møbelsalg krever et større fokus på salgsleddet fordi dette er en type "kapitalvarer" som ikke selger seg selv. Et møbelkjøp involverer i større grad følelsesmessige handlingsmønstre, krav til fagkompetanse og kvalitetsmessige forhold ved produktene. Videre impliserer den store andelen spesifiserte kundeorder en langt større utfordring for logistikkleddet. Det ser i liten grad ut til at NKL innså disse fundamentale forskjellene. Samtidig erkjente man heller ikke betydningen av de nære sosiale båndene mellom bransjens aktører. Endelig er det klart at NKL overså den makten noen av produsentenes hadde i kraft av å besitte unike produkter som de store kjedene ikke kunne velge bort i en forhandlingssituasjon.

Den generelle lærdommen er dermed at suksess innenfor en ny bransje må ta utgangspunkt i en gjennomgripende forståelse for denne bransjens egenart. Overføres en vellykket driftsmodell fra en bransje til en annen er det svært viktig å være bevisst hvilke elementer av den nye bransjens logikk som blir berørt. NKLS historie innenfor møbelbransjen viser hvordan et forsøk på å revolusjonere en hel næring ikke lyktes nettopp fordi man ikke hadde tilstrekkelig forståelse av denne bransjens egenart.

Møbelsatsingen var preget av utålmodighet og stadige reorganiseringer

Forsøket på å etablere DnM som en landsdekkende møbelkjede foregikk i et stort tempo fra NKLS side. Dette gjaldt særlig i de tidlige fasene, da ekspansjonstakten var svært høy. Satsingen var videre preget av stadig nye veivalg, interne omorganiseringer og lederskifter. Og ekspansjonen ble opprettholdt gjennom kontinuerlige nyetableringer. Samtidig evnet ikke møbelkjeden å produsere de forventede resultatene. Dette skapte en betydelig uro i en organisasjon preget av optimisme og utålmodighet i forhold til å frembringe positive økonomiske resultater. Den manglende lønnsomheten ble derfor til stadighet forsøkt løst gjennom nye strukturelle endringer og organisatoriske omstillinger.

I ettertid fremstår utviklingen i møbelsatsingen som en kontinuerlig veksel mellom sviktende resultater og nye kreative restruktureringsforslag som hadde til hensikt å frembringe ny lønnsomhet i driften. Problemet med dette var at organisasjonen aldri fikk tid til å bli konsolidert. Den utålmodighet som preget NKLS satsing i henhold til å skape lønnsomhet, og de stadige reorganiseringer som fulgte i kjølvannet av denne, svekket organisasjonens mulighet til å fungere som en effektiv salgsorganisasjon.

Vår antagelse er at Forbrukersamvirkets møbelsatsing hadde hatt større muligheter for å lykkes dersom NKL hadde fremvist en større tålmodighet i

forhold til hvor raskt DnM skulle produsere resultater, og lagt større vekt på behovene for å forankre organisatoriske endringer, deres begrunnelse og deres motiver i organisasjonen selv. Den mer allmenne lærdommen av dette er dermed at større prosjekter, i særdeleshet de hvor kjernevirksomheten utvides, bør foregå ett skritt av gangen. Implementering av strategiske veivalg tar tid og organisasjonen må få mulighet til å internalisere endringene. Stadige reorganiseringer vil innebære store omstillingskostnader og kan raskt medføre at fokus flyttes bort fra den daglige driften. I bestemte faser kan slike prosesser åpenbart være nødvendig, men det er avgjørende at organisasjonen i ettertid får tid til å reetablere nye driftsrutiner. I motsatt fall risikere en betydelig personaluro, usikkerhet og frustrasjon. Hurtighet må ha en egenverdi og ikke være et resultat av utålmodighet.

Styringsstrukturene i møbelsatsingen var problematiske

De problemene som oppstod som følge av de interne styringsstrukturene har krav på spesiell oppmerksomhet. Særlig to forhold er av betydning. For det *første* innebar styringsstrukturen mellom NKL og DnM at det oppstod en kritisk distanse mellom den reelle beslutningsmyndighet og driftskompetansen i organisasjonen. Som analysen har demonstrert ble mange av de større beslutningene av strategisk karakter fattet sentralt i NKL og ikke i DnM. Ofte gikk slike beslutninger helt opp til NKLS administrerende direktør, selv om han ikke hadde en formell posisjon i DnM. Konsekvensen av denne beslutningsstrukturen var at det organet som kunne hatt en reell mulighet for å overvåke driften og iverksette de mest egnede tiltakene ikke hadde reell innflytelse. Samtidig ble viktige beslutninger fattet av personer og organer som hadde reell innflytelse, men liten eller ingen tilsvarende detaljkunnskap. Vi har løpende i denne analysen dokumentert hvordan NKL iverksatte en serie tiltak som virket mot sin hensikt. Som beskrevet i avsnittet over førte for eksempel utålmodighet og stadige reorganiseringer til et uheldig tap av driftsfokus.

For det *andre* medførte styringsstrukturen mellom NKL, DnM og Skeidar et betydelig tap av styringsmuligheter. Kryssende interesser, skjeve insentivstrukturer og konsensusbaserte beslutningsmodeller ser i stor grad ut til å ha svekket NKLS og DnMs mulighet for å effektivt iverksette nødvendige driftsforbedrende tiltak. Modellen med outsourcing av personal- og økonomifunksjonene til det felles engrosselskapet svekket eksempelvis mulighetene for en effektiv og tett oppfølging av DnM som organisasjon.

Disse to forholdene peker tydelig på de utfordringene som oppstår i forbindelse med de interne styringsstrukturene i et konsern (hva vi kan kalle ”corporate *management*”). Temaet har i stor grad falt ut av den pågående debatten om ”corporate *governance*”. Eksemplet DnM illustrerer imidlertid klart hvordan utydelige interne autoritetsrelasjoner, asymmetriske informasjonsgrunnlag og tap av organisatorisk autonomi kan svekke en organisasjons evne til å lykkes.

Det er ikke innenfor rammene av dette prosjekt å gå inn i en mer teoretisk behandling av disse temaene. De perspektivene som her er trukket opp indikerer likefullt retningen og potensialet av en slik videre behandling av Forbrukersamvirkets møbelsatsing som case.

Institutt for samfunnsforskning

Rapport 2003:5

<i>Forfatter/Author</i> Espen Ekberg & Jon Vatnaland
<i>Tittel/Title</i> Visjonen som brast. Forbrukersamvirkets møbelsatsing 1993-2001
<i>Sammendrag</i> Det eksisterer lite forskning som systematisk beskriver og analyserer drivkreftene bak større tapsprosjekter i næringslivet. Denne rapporten tar for seg Forbrukersamvirkets forsøk på å etablere en landsdekkende forbrukereid møbelkjede. Satsingen foregikk fra 1993 til 2001 og var et ledd i organisasjonens langsiktige strategi om å utvide virksomheten til ulike faghandelsbransjer. Satsingen ble drevet av Norges Kooperative Landsforening (NKL), gjennom Det norske Møbelsenter. Satsingen var imidlertid ikke vellykket og samlet sett tapte NKL omlag 400 millioner kroner på engasjementet i møbelbransjen. Rapporten beskriver hendelsesforløpet i detalj. Videre gir rapporten en analyse av årsakene til at satsingen ikke lyktes. Konklusjonen er at satsingen bar preg av flere uheldige disposisjoner som samlet sett resulterte i en betydelig omsetningssvikt i butikkene. For det første vektlegges den raske veksten i prosjektets tidlige fase. Denne medførte betydelige økonomiske og organisatoriske problemer. Videre innebar samarbeidet med det private selskapet Idé Skeidar flere svært uheldige konsekvenser. Blant annet sviktet engrossystemet, den styringsmessige kontrollen ble svekket og organisasjonen mistet motivasjon og salgsfokus. Til slutt vektlegges de stadige reorganiseringene. Disse resulterte i tap av rutiner, redusert arbeidsmiljøkvalitet og ytterligere tap av salgsfokus. Det formelle ansvaret for satsingen påligger styret og representantskapet i NKL. Samtidig drøftes forhold som kan tilsa at administrasjonen i NKL har hatt en betydelig faktisk innflytelse over sentrale beslutninger. Det er imidlertid få forhold som taler for at den kooperative driftsformen i seg selv var en årsak til utfallet. De mer overordnede årsakene må knyttes til andre faktorer. For det første gikk NKL her inn i en ny bransje uten tilstrekkelig kompetanse og forståelse for denne. For det andre forsøkte NKL på feil grunnlag å revolusjonere driftsformene i denne bransjen. For det tredje var NKL svært utålmodig i forhold til resultatene. Endelig skapte styringsstrukturene problemer med å oppnå en hensiktsmessig styring og ledelse av kjeden.
<i>Emneord</i> Kooperativ organisering, oppkjøp, reorganisering, møbler, ansvar, styring
<i>Summary</i> There is currently a shortage of research analysing the reasons why some major business projects end in failure. This report presents the case of the failed attempt of the Norwegian union of consumer co-operatives NKL (now: Coop NKL BA) to establish a viable consumer-owned, national chain of furniture stores. The NKL was engaged in this enterprise in the period from 1993 to 2001, as part of a long-term strategy adopted of expanding the commercial activities of the consumer co-operatives into new areas. However, by engaging in the 1993-2001 furniture enterprise, the NKL incurred losses in the region of 400 million NOK. This report seeks to give a detailed account of the developments of the NKL furniture enterprise as well as to present an analysis of the causes of the co-operative furniture failure. In short, the report will argue that the enterprise was characterised by a series of failed strategies which, in sum, led to a considerable loss of sales. Firstly, the rapid speed by which the project expanded in its early stages led to considerable economic and organisational problems. Secondly, the fact that the wholesale operations of co-operative furniture enterprise was designed as a joint venture with the private business company Idé Skeidar, brought about a magnitude of negative consequences, including an inefficient wholesale system and governance structure, in addition to a general lack of motivation among the co-operators. Finally, the furniture enterprise was characterised by a continuous process of reorganisation, which made it difficult to establish productive routines and an efficient work environment. The governing bodies of the NKL have to bear the formal responsibility for the failure of the furniture enterprise. Nevertheless, this report argues that also the NKL administration substantially influenced decisions central to the chain of events in the furniture enterprise. We find no reason to believe that the distinctive co-operative business model in itself contributed to the failure of the furniture enterprise. The principal causes for the business failure can be traced to a number of other factors. Firstly, the NKL did not possess any prior knowledge nor the necessary expertise in the furniture trade. Secondly, the NKL unsuccessfully attempted to revolutionise the operating procedures of this industry. Thirdly, the NKL displayed an inexpedient lack of patience in its expectations of economic surplus from the furniture trade. Finally, the governance structures established were badly suited to promote an efficient governing of the furniture business operations.
<i>Index terms</i> Co-operative organization acquisitions, reorganization, furniture industry, responsibility, governance,