

Hvor skulle skapet stå?

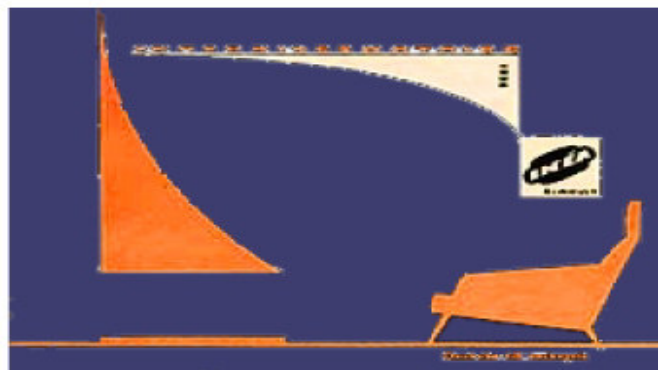
Om omstillingsproblemer i møbelhandelen 1959-1973

av Trine Lise Lindahl

Masteroppgave i historie

Institutt for arkeologi,
konservering og
historiske studier

Universitetet i Oslo
Høsten 2005



Hvor skulle skapet stå?

Om omstillingsproblemer i møbelhandelen
1959-1973

Av Trine Lise Lindahl

Masteroppgave i historie
Institutt for arkeologi, konservering og historiske studier
Universitetet i Oslo
Høsten 2005

Forord

Blindern, 6. november 2005

Å skrive en masteroppgave er en morsom og interessant, men lang og vanskelig prosess. Hvordan dette skulle gått uten det sosiale miljøet jeg har vært en del av underveis, er ikke godt å si. Pauserommet, med sitt skiftende klientell, har vært et uvurderlig forum for utveksling av kunnskap og skrivetips. Takk til alle faste kaffepausepartnere, innspurtsvenner og tilfeldige bekjentskaper. Og til de ansatte for å skaffe seg ny kaffetrakter, slik at vi arvet Moccamastern. Arbeidet med oppgaven hadde ikke vært det samme uten verken det ene eller det andre.

Jeg vil takke familien min. Kaisan for hjelp med forsiden. Mamman og pappan for all støtte som har gjort det enklere for meg å fullføre. Ikke minst for ubegrenset tro på at jeg kan få til hva enn jeg vil.

Takk til Elin for å lese korrektur og for å ha meg som sitt Masterforbilde.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min veileder Gro Hagemann. Streng og krevende, men trygg og tydelig. Jeg har satt stor pris på å få delta i Husarbeidsprosjektets samlinger. Å ha et faglig miljø, og et forum å få og gi kritikk i, har vært svært lærerikt. Takk til alle involverte og lykke til med å fullføre prosjektene deres!

Forsiden er designet av Kaisa Marie Lindahl.

Bildene er forsidene av de svenske IKEA-katalogene i 1956 og 1957.

Hentet fra http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/timeline/intro.html

Liste over forkortelser

EFTA	European Free Trade Association
FENA	Fédération Européenne du Négoce de l'Ameublement
FUM	Forskning, utdanning og markedsføring
MAL	Møbelagentenes Landsforening
MBS	Møbelbransjens Samarbeidsråd
ML	Møbelhandlernes Landsforbund
MPL	Møbelprodusentenes Landsforening
NIL	Norske interiørarkitekter og miljødesigneres Landsforening
NPI	Norsk Produktivitetsinstitutt
OEEC	Organization for European Economic Co-operation
OMF	Oslo Møbelhandlerforening
SMC	Svenska Möbelhandlares Centralorganisation
SMI	Svenska Möbelindustrins Förening

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 - Innledning	1
Bakgrunn	2
Avgrensninger	5
Tidligere forskning	6
Kilder	8
Ekspansjonshindere	11
Gangen i oppgaven	14
Kapittel 2 – Motvilje mot endring	17
Ønske om økt konkurranse	17
EFTA og omstilling	23
Hvorfor motsatte de seg endring?	28
Konklusjon	35
Kapittel 3 – En uslåelig utfordrer	37
Den svenske møbelkrigen	37
Den norske møbelkrigen	43
IKEAs metoder	51
Konklusjon	59
Kapittel 4 – Møbelhandlerne gir etter	61
Ytre press	61
Indre drivkrefter for endring?	71
Konklusjon	85
Kapittel 5 - Konklusjon	87
Hvorfor motstand?	87
Hvorfor endring?	88
Nye utfordringer	89
Historien om taperne	89
Kilder	91
Trykte kilder	91
Utrykte kilder	91
Muntlige kilder	92
Litteratur	93

Kapittel 1 - Innledning

I løpet av 1960-tallet endret forholdene i møbelhandelen seg. Fra en situasjon med homogen forretningsdrift, preget av liten rasjonalitet, små enheter, manglende priskonkurranse og ikke-eksisterende innovativ virksomhet, gikk vi til en situasjon med økt differensiering, både når det gjaldt prispolitikk, sortiment, størrelse på forretningene og markedsføring. Forretningene drev nå etter andre prinsipper enn de tradisjonelle, og det var også tilløp til kjededrift og markedsføringssamarbeid med produsenter. Videre endret styrkeforholdet innad i møbelbransjen seg. Produsentene tok kontroll over egen markedsføring, og utfordret med det den tradisjonelle rollefordelingen i bransjen. I begynnelsen av 70-tallet hadde man dermed en situasjon som var mer konkurransepreget enn den hadde vært i slutten av 1950-årene. Endringene hadde ført til et mer differensiert tilbud for forbrukerne.

Disse endringene kom i stand til tross for at Møbelhandlernes Landsforbunds aktivt forsøkte å bevare forholdene i bransjen slik de var på slutten av 1950-tallet. Ved hjelp av forskjellige tiltak forsøkte møbelhandlerne å stanse konkurrenter som drev etter andre prinsipper enn det som var vanlig i den norske møbelhandelen. De forsøkte også å hindre egne medlemmer i å ta i bruk nye metoder, og de forsøkte å motarbeide produsentenes forsøk på omstilling. Denne motviljen mot omstilling i møbelhandelen vil være et hovedspørsmål i denne oppgaven. Skyldtes det manglende tro på de nye idéene, og dermed redsel for at omstilling ville føre til en rasing av den norske møbelbransjen? Eller var det praktiske hindringer som økonomi som lå bak? Kan motviljen mot omstilling ha hatt sammenheng med at ledelsen i Møbelhandlernes landsforbund hadde maktposisjoner som ville bli truet hvis bransjens strukturer ble endret?

Møbelhandlernes landsforbund ble presset til å omstille seg på grunn av nye rammebetingelser som skyldtes endringer i norsk økonomis internasjonale stilling på 1950- og 1960-tallet. Som motkrav mot Marshall-hjelpen, oppfordret USA OEEC-landene¹ til å arbeide for økt produktivitet og konkurranse, samt økonomisk integrasjon med hverandre. For Norge førte dette til opprettelsen av Norsk produktivitetsinstitutt (NPI) og Prisloven av 1953. I tillegg ble det besluttet i 1959 at Norge ville delta i EFTA-samarbeidet. Dette satte møbelhandlerne under press, både direkte og indirekte.

¹ OEEC – Organization for European Economic Co-operation. Denne organisasjonen besto av de europeiske landene som mottok Marshallhjelp.

Produktivitetsinstituttet kritiserte møbelhandlernes forretningsdrift, og ble en aktiv pådriver for å endre denne. Prisloven reduserte Møbelhandlernes landsforbunds mulighet til å benytte seg av konkurranseregulerende virkemidler. Produsentene valgte en eksportstrategi som mottiltak mot den importen de ventet at EFTA-medlemskapet ville bringe. Denne eksportstrategien forutsatte at møbehandlerne på hjemmemarkedet omstilte seg, for at det skulle være suksessfullt. Møbelprodusentenes landsforening begynte derfor å kreve forskjellige omstillingstiltak fra medlemmene i ML.

Den importen EFTA-samarbeidet åpnet for, gjorde det mulig for det svenske, alternative møbelfirmaet IKEA å lykkes på det norske markedet, til tross for at Møbelhandlernes landsforbund iverksatte *adgangshindre* for å holde dem ute. IKEA oppnådde imidlertid stor suksess og inspirerte andre møbelhandlere til å drive etter andre prinsipper enn de tradisjonelle. De økte derfor presset på Møbelhandlernes landsforbund fordi de tok kunder fra andre forretninger, konkurrerte på pris, og var med på å bryte ned strukturene i bransjen.

I begynnelsen av 1970-årene hadde møbelhandelen endret seg. Det hadde også skjedd endringer i Møbelhandlernes landsforbunds holdninger, slik de kom til uttrykk i foreningsbladet *Møbelhandleren*. Hva skyldtes denne endringen? Dette vil være mitt annet hovedspørsmål. Var den den endringen som omsider kom utelukkende et resultat av det ytre presset ML ble utsatt for fra politiske tiltak, produsenter og konkurrenter? Eller fantes det drivkrefter også innad i organisasjonen som hadde ønsket en utvikling i bransjen?

Bakgrunn

Varehandelen fungerte i etterkrigstiden dårlig på mange plan. Dette hang blant annet sammen med myndighetenes gjenoppbyggingsstrategier. I disse ble industrien prioritert på bekostning av andre deler av den norske økonomien. Industrien ble blant annet prioritert når det gjaldt valutatilgang og importkvoter. Industrien ble også prioritert når det gjaldt tilgangen til kapital, både gjennom statlige finansinstitusjoner som Industribanken og Distriktenes Utbyggingsfond, og gjennom garantiordninger i private banker.²

² Hanisch, Tore Jørgen og Even Lange 1986: 56-57, 76-77. *Veien til velstand*. Oslo: Universitetsforlaget; Hansen, Erling A. (Red.) 1982:35. *Femti år for skikk og bruk i møbelhandelen 1932-1982*. Oslo: Møbelhandlernes Landsforbund.

Videre ble produksjonen forsøkt prioritert når det gjaldt sysselsetting. Norge opplevde i etterkrigstiden et underskudd på arbeidskraft. I nasjonalbudsjettet for 1947 ble dette problemet tatt opp. Det ble her hevdet at varehandelen drev urasjonelt. Ved å rasjonalisere driften ville man kunne omsette like mye, uten at dette krevde mer arbeidskraft. Nasjonalbudsjettet pekte på at forretningene var for små. Myndighetene ønsket større og færre enheter, og innførte derfor etableringsbegrensninger. Disse ble opphevet ved innføringen av Prisloven 1.1.1954. Myndighetene ønsket videre en revisjon av kreditt og avbetalingshandelen, omlegging av ”den kostbare konkurransereklamen”, standardisering av varer og mer opplysningsvirksomhet.³

Det ble imidlertid i første omgang ikke satt i gang noen tiltak for å hjelpe varehandelen å rasjonalisere. I stedet sørget man for å gjøre sysselsetting i varehandelen lite attraktivt gjennom en nedprioritering av handelsutdanning på høyere nivå, og gjennom en avanseregulering og skattepolitikk som gjorde det vanskelig å få noe attraktivt utbytte av forretningsdrift. Dette førte til at handelen til dels ble tappet for, og til dels mistet rekruttering av, flinke folk.⁴

I den umiddelbare etterkrigstiden og et stykke ut i 1950-årene var etterspørselen etter stort sett alle varer svært stor. Varene solgte seg selv uten større innsats fra produsenter, grossister, agenter og detaljhandlere. Dette førte imidlertid ikke til noen oppbygging av egenkapital. Dette skyldtes i følge Olav Harald Jensen ved Næringsøkonomisk forskningsinstitutt og senere rektor ved handelshøyskolen i Bergen, at de avansene som ble satt av myndighetene var så lave at man ikke hadde midler å sette til side. Dette ble forsterket av skattepolitikken, der beskatningen var så pass høy at det ikke ble særlig midler igjen til investeringer.⁵

Denne situasjonen førte til svekket konkurranseevne for varehandelen og liten differensiering med hensyn til pris, sortiment og service. Det ga også dårligere kostnadsbevissthet. Jensen hevder også at det førte til en svekket utvelgelsesprosess, slik at forretninger som ville gått konkurs i en situasjon med mer ideelle konkurranseforhold, kunne overleve. Den manglende differensieringen skyldtes også at for at myndighetene skulle få prisreguleringene sine til å fungere måtte salgsbetingelsene innen hver bransje ensrettes.⁶

³ Jensen, Olav Harald 1959: 13-14, 43. ”Varehandelen og den økonomiske etterkrigspolitik”, *Økonomi* nr 38.

⁴ Jensen 1959: 55.

⁵ Jensen 1959: 35, 115-118.

⁶ Jensen 1959: 35, 40-41.

På slutten av 1950-tallet var de fleste møbelforretningene fortsatt ganske små. Ofte så de mer ut som lagre enn forretninger. Møblene sto trangt og var til dels stablet oppå hverandre. Lette møbler kunne for eksempel være satt opp i sofaer med bena i været og senger var ikke vist i full størrelse i forretningene. Det var ingen utstillinger der man hadde satt møblene sammen til miljøer. Hjemkjøring av varene var inkludert i prisen, og det var vanlig at kunden fikk nøyaktig den varen de fikk se i butikken. Dette var regnet som normal service. Det samme var mulighet til å handle på kreditt eller avbetaling. Siden mange benyttet kreditten, var det også vanlig med en kontantrabatt.⁷

Forretningene lå som regel nær hverandre, i de samme gatene i sentrum av byene eller i kommunesentraene på landet. I 1963 befant om lag 60 % av møbelforretningene seg i byer, mens en stor andel av de forretningene som befant seg i landkommuner i realiteten lå i forstadskommuner til de større byene. Møbelhandel var altså hovedsakelig et sentralisert fenomen.⁸

Konkurransen var liten. Forhandlerne i et område benyttet gjerne den samme prosentvise avansesatsen i alle sine priskalkulasjoner. Dette hang igjen etter prisreguleringene som opphørte i 1954. Møbelhandlerne hevdet at de, i motsetning til andre bransjer, bare i ubetydelig grad hadde endret avansesatsene etter dette.⁹

Bedriftseiere og ekspeditører hadde lite utdannelse. Utover 60-tallet ble det noe vanligere med utdannelse innen interiørdesign, samt at noen flere hadde utdannelse fra handelsgymnas. Dette var gjerne andregenerasjons møbelhandlere som skulle overta farens forretning. Det samme gjaldt blant produsentene.¹⁰

Møbelhandlernes Landsforbund (ML) ble opprettet i 1932. Litt i underkant av halvparten av Norges ca. 750 møbelhandlere var organisert i dette forbundet.¹¹ Dette tallet synes å være relativt stabilt. Foreningen kommuniserte med medlemmene sine blant annet

⁷Hansen (Red.) 1982: 7-8; "Møbelkjøperne kritiske, vil se det de skal kjøpe", *Arbeiderbladet* 28.8.1963.

⁸NPI 1966: 9.

⁹NPI 1966: 12; "Formannens tale ved åpningen av landsmøtet på Sola Strand-hotel", *Møbelhandleren* nr. 7 1962.

¹⁰ Intervju med Per Gaarder 28.10.04.

¹¹ E-post fra Per Gaarder 20.9.2005. De som ikke var medlemmer var stort sett ikke det fordi de var svært små, eller fordi de ikke var rene møbelhandlere, men for eksempel jernvarehandler som førte møbler. Det var imidlertid også noen som ikke fikk bli medlemmer av lokalforeningene, hvilket var nødvendig for å få være med i Landsforbundet. De ble som regel nektet medlemskap fordi de var nyetableringer som hadde tatt kunder fra de etablerte møbelhandlerne på stedet. Det kunne ta inntil en generasjon å bli akseptert i møbelhandlermiljøet og få medlemskap. Av denne grunn var det nok flere som heller aldri søkte om medlemskap.

gjennom medlemsbladet *Møbelhandleren*. Møbelagentenes Landsforening (MAL) ble stiftet i 1956. En av grunnene til organiseringen var at den synkende etterspørselen etter møbler i midten av 1950-årene hadde gjort markedet tøffere for agentene.

Møbelprodusentenes Landsforening ble konstituert i 1936, men hadde røtter i Møbelsnedkernes Landsforbund (1909) og Møbelsnekkernes og Møbelfabrikantenes Landsforening(1918).¹²

Den fremste arenaen for samarbeid mellom de ulike organisasjonene var Møbelbransjens Samarbeidsråd (MBS). Samarbeidsrådet ble opprettet i 1947 og var en uformell institusjon bestående av tre mann fra Møbelprodusentenes Landsforening og tre fra Møbelhandlernes Landsforbund. Agentene ble først medlemmer av Møbelbransjens Samarbeidsråd i 1971. Grunnen til at det tok så lang tid var i første omgang at de ikke hadde et forbund. Senere var det fordi nær sagt alle agenter hadde utenlandske agenturer. Av den grunn ønsket ikke produsentene å samarbeide med dem om saker som var av viktighet for norsk møbelindustri.¹³

Tanken bak Samarbeidsrådet var at bransjen var en enhet, og at det derfor var behov for et møtested der man kunne drøfte saker som var av interesse for hele bransjen. Samarbeidsrådet ble også kalt sammen dersom det var motsetninger mellom organisasjonenes interesser i spesielle saker, eller dersom det trengtes en felles front mot trusler mot bransjen som helhet. Den mest dominerende samarbeidssaken var Propagandafondet. Dette var et fond som skulle benyttes til å styrke forbrukernes bevissthet rundt møbler som attraktiv vare.¹⁴

Avgrensninger

Denne masteroppgaven tar for seg omstilling i møbelhandelen i perioden fra Regjeringen besluttet at Norge skulle gå inn i EFTA i 1959, og frem til 1973. Det året ble dokumentene *God forretningsskikk i bransjen* og *Selektive salgsvtaler* tatt i bruk. Dette var dokumenter som var utarbeidet av Møbelhandlernes Landsforbund og Møbelprodusentenes Landsforening på bakgrunn av endringene som hadde skjedd i bransjen de foregående femten årene. På grunn av endringer i omsetningsformer, maktbalanse, markedsføring, anbudssalg med mer, fant man det nødvendig å nedtegne

¹² Hansen (Red.) 1982: 22; NPI 1966; 9.

¹³ Høidal 1997: 178, Hansen (Red.) 1982: 23.

¹⁴ Beretning for tidsrommet mai 1960-april 1962, MLs arkiv, HSH. Propagandafondet het egentlig Møbelbransjens opplysningstjeneste. Det blir imidlertid så godt som alltid omtalt som propagandafondet, og jeg velger derfor å kalle det det også her.

hva man da anså for gjeldende regler i bransjen. Omstillingen i møbelhandelen stoppet ikke med det, men den fasen av omstillingen jeg beskriver ender med disse avtalene.¹⁵

Selv om jeg behandler både møbelprodusenter, møbelagenter, uorganiserte forhandlere og statlige institusjoner, ligger fokuset i oppgaven på Møbelhandlernes Landsforbund. De andre partene er trukket inn der de er av relevans for utviklingen innen denne organisasjonen

Tidligere forskning

Møbelhandlernes historie i Norge er i liten grad kartlagt. Det som finnes av litteratur om temaet er forfattet av bransjeorganisasjonene selv, eller som bedriftshistorikk. Dette gjelder Oslo møbelhandlerforenings jubileumbok fra 1970¹⁶ og Møbelhandlernes Landsforbunds jubileumbok fra 1982. I tillegg har Per Gaarder¹⁷ skrevet et upublisert manuskript til Bohus' 25-års jubileum i 1999. Dette manuskriptet tar spesielt for seg utviklingen av kjeder innen møbelbransjen.

Det er imidlertid mulig å finne informasjon om møbelhandlerne i litteratur om møbelagenter og –produsenter. Eldar Høidal tar for seg hvordan produsentene begynte å satse på design for å møte den internasjonale konkurransen i 1960-årene.¹⁸ I tillegg har han tatt for seg agentenes virke, deres organisasjon, og forholdet mellom denne og de andre bransjeforeningene. Et spesielt problem her var spørsmålet om import.¹⁹

Björg Holsviks hovedoppgave²⁰ tar for seg omstillingen i møbelindustrien i Sykkylven, først i perioden 1930-1950, og så 1950-1970. Hun legger vekt på de spesielle synergieffektene møbelprodusentene i dette området kunne nyttiggjøre seg ved å samarbeide.

Kari Giske og Harald Grytten²¹, og Stian Jacobsen²² bygger begge på intervjuer med Jens Petter Ekornes, der han forteller om den omleggingen i selskapets salgsopplegg han initierte i 1960-årene.

¹⁵ Hansen (Red.) 1982: 70,76-77.

¹⁶ Schøyen, Birger 1970. *Oslo Møbelhandlerforening 50 år*. Oslo: Oslo Møbelhandlerforening

¹⁷ Gaarder, Per. Upublisert manuskript om Bohuskjeden.

¹⁸ Høidal, Eldar (Red.) 2000. *Et liv i form. Hedersskrift for Inge Langlo*. Sykkylven: Norsk Møbelfaglig senter.

¹⁹ Høidal, Eldar 1997. *HovDokka – en Riise i norsk møbelindustri*. Sykkylven: Norsk Møbelfaglig senter.

²⁰ Holsvik, Björg 1995. *Møbelbygda Sykkylven 1930-1970*. Hovedfagsoppgave i historie, Universitetet i Bergen.

²¹ Giske, Kari og Harald Grytten 1987. *Jens PetterEkornes: mannen og bedriften*. Oslo: Bedriftøkonomens forlag.

²² Jacobsen, Stian 2002. *Norges største gründere: og floppene*. Oslo: Hegnar Media.

Alle disse fremstillingene sier noe om situasjonen i møbelbransjen i 1960-årene. Fokuset er imidlertid på produsentsiden. Min forskning vil gi oss mer kunnskap om hvordan møbelhandelen utviklet seg i årene etter EFTA-innlemmelsen. Den vil også gi mer kunnskap om samarbeidet innad i bransjen.

Den generelle økonomiske politikken i etterkrigstiden er blitt behandlet av Tore Jørgen Hanisch og Even Lange. Deres fremstilling er sterkt fokusert på industrien og sier lite om varehandelen, og myndighetenes politikk overfor denne. Den sier imidlertid en hel del om den omstillingen de forskjellige hjemmeindustriene gikk igjennom på grunn av deltagelsen i EFTA.

Varehandelen i etterkrigstiden er blitt analysert av Olav Harald Jensen²³. Han peker på at den økonomiske politikken som ble ført frem til 1953 var hemmende for strukturutviklingen i varehandelen, og at Prisloven var et forsøk på å rette opp denne situasjonen. Denne fremstillingen er imidlertid skrevet i 1959. Den sier derfor, naturlig nok, ingenting om hvordan disse forholdene utviklet seg i min periode.

Min forståelse av Prisloven bygger på Knut Blom²⁴ og Otto Døschertobiesen²⁵. Blom forklarer implikasjonene og intensjonene med Prisloven. Tobiesen sammenligner trustloven av 1922 og Prisloven av 1953. Han viser hva som var Arbeiderpartiets målsetting med å opprette den nye loven. Ingen av disse ser imidlertid på hvordan Prisloven ble benyttet over tid. Jeg vil derfor, gjennom å bruke møbelhandelen som *case*, si noe om hvordan varehandelen utviklet seg i 1960-årene, og hvordan denne ble påvirket av Prisloven og Norsk Produktivitetsinstitutt.

Om IKEA finnes det atskillig forskningslitteratur innenfor forskjellige fagfelt, fra historie og økonomi til management og sosialantropologi. De mest relevante for mitt forskningsfelt har vært Rita Mårtenson²⁶ og Stellan Björk²⁷. Mårtenson vurderer på hvilke måter selskapet førte til innovasjon på det svenske markedet i 1950 og 60-årene, og på det sveitsiske, tyske og østerrikske i 1970-årene. Hun presenterer de nye metodene IKEA presenterte i møbelhandelen, og gir informasjon om hvordan bransjeforeningene i de fire

²³ Jensen 1959.

²⁴ Blom, Knut 1954. *Prisloven med kommentar*. Oslo: Aschehoug.

²⁵ Tobiesen, Otto Døschertobiesen 1962. *Problemstruktur og organisasjonsstruktur. En studie i Trustloven og Prisloven*. Magistergradsavhandling i Statsvitenskap, Universitetet i Oslo.

²⁶ Mårtenson, Rita 1981. *Innovations in multinational retailing – IKEA on the Swedish, Swiss, German, and Austrian markets*. Doktorgradsavhandling i økonomi, Göteborgs Universitet.

²⁷ Björk, Stellan 2000. *IKEA – Entreprenøren, Forretningsidéen, Kulturen*. Oslo: Index publishing

landene reagerte på den nye konkurransen. Hun presenterer også en modell for å analysere hvordan etablerte firmaer i en bransje reagerer når et innoverende firma dukker opp i den gjeldende bransjen.

Stellan Björk presenterer IKEAs historie fra starten og frem til årtusenskiftet. Han gjør dette ut fra en målsetning om å formidle hvordan selskapets forretningsidé er blitt utviklet og fungerer. Han presenterer slik sett også utviklingen av de metodene IKEA benyttet seg av. En av Björks kilder er Mårtenson. Han bygger imidlertid på såpass mange andre kilder og litteratur at han supplerer hennes fremstilling.

Det ingen av disse fremstillingene i særlig grad avdekker er hvordan IKEA ble etablert i Norge, og hva dette kan ha betydd for selskapets videre ekspansjon i Skandinavia, Europa og verden. Dette vil være mitt bidrag til forskningen om IKEA.

Kilder

For å kunne besvare de problemstillingene jeg stiller i denne oppgaven har det vært nødvendig å se på kilder til de forskjellige partenes virksomhet i perioden. Jeg har derfor innhentet kilder fra Møbelhandlerens Landsforbund, Møbelprodusentenes Landsforening, Møbelbransjens Samarbeidsråd, Norsk Produktivitetsinstitutt og IKEA. Dette materialet er mangeartet og fordrer forskjellige typer kildekritikk. Alt kildemateriale er blitt benyttet til kvalitative studier.

Kildematerialet til ML er til dels ufullstendig. Jeg har for eksempel ikke lyktes i å få tak i styremøtoreferater eller referater fra møter i arbeidsutvalget. Jeg har imidlertid kunnet benytte meg av styrets beretninger til årsmøtene som ble holdt med to års mellomrom i hele perioden. Disse har vært benyttet delvis som levning og delvis som beretning. Dette er fordi de inneholder en del normative utsagn om hvordan styrene mente at bransjen burde fungere. Samtidig beretter de om forhold, og til dels om begrunnelsen for hvorfor styret har valgt som de har gjort i situasjoner.

Mangelen på referater fra styremøter og arbeidsutvalgsmøter har gjort det vanskelig for meg å ha et aktørperspektiv på utviklingen innad i organisasjonen. Enkelte personer er allikevel så godt beskrevet i kildene, eller som kildeprodusenter, at det er mulig for meg å si noe om deres rolle. Dette gjelder spesielt formann og redaktør for *Møbelhandleren*, Birger Schøyen.

Den viktigste kilden min til Møbelhandlerens Landsforbunds virksomhet og holdninger har vært foreningsbladet *Møbelhandleren*. Dette var Møbelhandlerens Landsforbunds organ, og deres primære informasjonskilde overfor medlemmene. I

begynnelsen av den perioden min avhandling tar for seg, ble tidsskriftet redigert og primært skrevet av formann Birger Schøyen. Fra 1963 begynte forbundets PR-konsulent Harald Nicolaysen å skrive litt for bladet. Fra 1966 ble han redaktør, mens Birger Schøyen satt som ansvarshavende for *Møbelhandleren* i resten av den perioden avhandlingen behandler. Nicolaysen fikk hjelp av medlemmer av styret til å skrive enkelte av artiklene.

Jeg har gått systematisk gjennom *Møbelhandleren* i årgangene 1960-1974. *Møbelhandleren* er en god kilde til å se hva som rørte seg i Møbelhandlerens Landsforbund, hva organisasjonen var opptatt av. Da dette var organisasjonens informasjonsorgan, overfor medlemmer, myndigheter og andre interesserte, er det en god kilde til forbundets offisielle meninger. Som kommunikasjon mellom forbundet og dets medlemmer, skulle bladet fungere til å gi praktisk informasjon og referere ting som hadde skjedd. Bladet ble imidlertid også brukt til å kommunisere normative utsagn og formidle hva styret mente i forhold til forskjellige problemstillinger.

Samtidig var *Møbelhandleren* forbundets ansikt utad, og man kan derfor regne med at innholdet har vært gjennom en viss selvsensur. Det fremgår ikke klart hvem som har skrevet hva, med mindre det er innsendte innlegg eller omskrevne foredrag fra konferanser og lignende. På den ene siden er dette en fordel og gjør at jeg kan regne med at det er forbundets offisielle mening som ble uttrykt, og ikke meningen til et enkelt styremedlem. På den annen side avspeiler *Møbelhandleren* i liten grad eventuelle uenigheter innad i ledelsen. Dette vanskeliggjør igjen aktørperspektivet.

Møbelhandleren er en kilde som stiller en del krav til kildekritikken. Bladet er en samling av artikler, som er normative og beskrivende, men også fremtidsrettet, og disse kan derfor bare utnyttes som levninger. Det finnes imidlertid også artikler som er beskrivende og fortidsrettet, og som i tillegg kan brukes som beretninger om hva som faktisk har skjedd.

Tilsvarende kan møbelhandleren betraktes både som primær- og sekundærkilde. Enkelte artikler er øyenvitneskildringer til hva som har skjedd, for eksempel referater fra styremøter og landsmøter som er gjengitt. I disse tilfellene kan *Møbelhandleren* regnes som primærkilde. Andre artikler tar for seg forhold artikkelforfatteren har hørt om, eller refererer til andre artikler. I disse tilfellene må artiklene regnes som sekundærkilder.

I arbeidet med kilden *Møbelhandleren* har det derfor vært viktig at jeg har hatt disse kildekritiske betraktningene med meg i den systematiske gjennomgangen av kildene og når jeg siden har gått tilbake til kopiene.

De samme hensynene må tas til avisartikler. I Møbelhandlerne landsforbunds arkiv fant jeg en utklippsbok med avisartikler for perioden 1961-1967. Jeg har supplert disse med enkelte avissartikler som omtales i andre kilder.

Tilsvarende er Møbelprodusentenes Landsforenings bransjeblad *Møbelsnekkeren* er blitt gjennomgått systematisk for årgangene 1961-1964. Hos Møbelprodusentene har jeg videre sett på referater fra styremøtene deres fra 1962-1973. Dette materialet er blitt undersøkt ut i fra en problemstilling rundt samarbeidet mellom de to organisasjonene, samt MPLs forhold til IKEA. Blant disse referatene var også referater fra møter i Samarbeidsrådet, og disse er undersøkt ut fra samme problemstilling.

I Norsk Produktivitetsinstituttets arkiv har jeg gjennomgått de mappene som handler om prosjekter i forhold til møbelbransjen. Særlig nøye har jeg sett på materialet som omhandlet *Utvalget for møbelomsetning*. Her har jeg spesielt forsøkt å fange opp prosessen. Hvordan fungerte arbeidet og hvilke bidrag kom fra hvilke parter?

IKEAs interne kilder til prosessen rundt åpningen av et varehus utenfor Oslo er makulert. Det fikk jeg vite i intervju med disponent Jan Tore Johannessen, som var mannen som fikk IKEA til Norge. Intervju er derfor min viktigste kilde. Det er flere kildekritiske hensyn man må ta i forhold til et intervju. Disse handler først og fremst om at intervjuene ofte blir gjennomført ganske lenge etter en hendelse i tid, noe som gjør at intervjuobjektet kan huske galt, blande kronologien eller blande sammen hendelser. I dette intervjuet hadde jeg eksempler på at dette skjedde. Problemene ved intervjuer kan imidlertid oppveies av behovet for informasjon som ellers ikke er tilgjengelig. I denne sammenhengen fantes det helt klart informasjon det ikke hadde vært mulig å få tilgang til på noen annen måte enn gjennom intervju. En del av disse opplysningene er imidlertid korrigert i forhold til samtidige avisartikler og i forhold til litteraturen som finnes om selskapet.

De samme kildekritiske hensynene som man må gjøre i forhold til et intervju bør også benyttes i forhold til bruk av forespørsler per e-mail. Jeg har ved flere anledninger benyttet Per Gaarder som informasjonskilde, når jeg har lest ting mellom linjene. Han har bekreftet, avkreftet eller utdypet mine antagelser per e-mail. Per Gaarder satt i styret i Oslo Møbelhandlerforening i 1960-årene og ble valgt inn i styret til Landsforeningen i den siste perioden min oppgave tar for seg.

Ekspansjonshindere

Jeg vil hevde at den norske møbelhandelen hadde *oligopol*aktige tendenser i slutten av femtiårene. I Collins Dictionary of Economics er *oligopol* definert som en markedsstruktur som er karakterisert av (1) få firmaer og mange kjøpere, (2) svært homogene eller svært differensierte produkter og (3) vanskelig *market entry*. Jeg velger å oversette dette med *markedsadgang*. *Oligopoler* er videre kjennetegnet av gjensidig avhengighet mellom firmaene i bransjen. Dette betyr at dersom et firma endrer sin strategi, vil sannsynligvis konkurrentene svare, og som regel vil de svare imitativt. Av denne grunn er priskonkurransen lite utbredt. Ofte blir priskonkurransen dempet ved at et stort, dominerende firma setter sine priser, og så følger de mindre firmaene i bransjen disse. Alternativt styres prisene av avtaler inngått i et kartell. Det konkurreres som regel på produkter eller tjenester, i stedet for priser.²⁸

Jeg mener at begrepene som brukes i forbindelse med *oligopoler* kan brukes til å analysere den norske møbelbransjen i slutten av 1950-årene. Jeg finner imidlertid ikke begrepene helt dekkende for min *case*. Derfor har jeg utviklet et begrep som utdyper situasjonen i møbelhandelen. Dette er *ekspansjonshindere*. Jeg vil i det følgende forklare hvordan jeg vil bruke dette begrepet, og enkelte av de andre begrepene som er knyttet til *oligopoler*, til å analysere hvordan Møbelhandlerens Landsforbund ble tvunget til omstilling.

Hvis vi ser på de tre kriteriene som kjennetegner et *oligopol* ser vi at det første punktet er at det er få selgere og mange kjøpere i markedet. Dette stemmer ikke nødvendigvis helt med min *case*. Ved bedriftstillingen i 1953 var det ca. 600 møbelbedrifter i Norge. Ti år senere var tallet steget til 725. Disse tallene inkluderer imidlertid også forretninger med blandet sortiment, så som jernvarehandler og manufakturforretninger som også solgte møbler. Vi kan dermed ikke si at det var få møbelfirmaer. Det var til gjengjeld ikke voldsomt mange heller. Et viktig poeng er imidlertid at det var få selskaper med stor omsetning.²⁹

Det andre kriteriet stemmer imidlertid godt. Møbelhandelen i Norge var utpreget homogen. Jeg velger å utvide Collins dictionarys definisjon til at homogeniteten ikke bare gjelder varer, men også tjenester. I begge henseende var det liten differensiering i den norske bransjen.

²⁸ Pass m.fl. 2000: 378. *Collins Dictionary of Economics (3.ed)*. Glasgow: HarperCollinsPublishers.

²⁹ NPI 1966: 9-10.

Det tredje kriteriet handler om vanskelige forhold for *markedsadgang*. Dette handler om det som kalles *barriers to entry*, *adgangshindere*. Dette er forhold som hindrer firmaer i å etablere seg i et marked. I den umiddelbare etterkrigstiden var det sterkeste *adgangshinderet* statens etableringskontroll. Det var faktisk ikke lov til å opprette flere møbelforretninger. Disse reguleringene ble fjernet i forbindelse med innføringen av Prisloven av 1953.³⁰

Andre *adgangshindere* kan være at allerede eksisterende firmaer har opparbeidet seg fortrinn i form av kostnadsbesparelse gjennom stordriftsfordeler, sterk kundepreferanse som resultat av differensieringsstrategier, kontroll over ressurstilgang, slik som kontroll over muligheten til å få tak i varer, og problemet med at etablering forutsetter store mengder kapital til etablering eller til å dekke tap i den første perioden.³¹

I den norske møbelhandelen hadde etablerte firmaer fordelene av kundepreferanser og kontroll over ressurstilgangen. De hadde ikke utviklet stordriftsfordeler, og kapitalutgiftene var ikke uoverkommelige. Tallene for bransjen viser også at det faktisk var en økning i antall møbelforretninger i perioden mellom 1953(600 forretninger) og 1963(725 forretninger). Dette er i motsetning til resten av varehandelen som opplevde en stagnasjon og til dels tilbakegang i samme periode (fra 36 500 til 35 000 forretninger).³² Det er derfor mer aktuelt å snakke om såkalte *mobilitetshindere* enn *adgangshindere* i forbindelse med møbelhandelen.

Mobilitetshindere er krefter som begrenser i hvor stor grad andre firmaer kan kopiere et ledende firmas konkurransefordeler. Disse kan grovt deles inn i to typer. Den ene er *imitasjonshindere* som er forhold som gjør det vanskelig for andre firmaer i bransjen eller potensielle nyetablerere, å kopiere det ledende firmaets konkurransefordeler. I møbelhandelen kan vi ikke se på ett ledende firma i denne sammenhengen, vi må se på en gruppe møbelfirmaer. Denne gruppen var firmaer som hadde vært lenge i bransjen, og hvis ledere var involvert i styret i enten lokalforeningene eller Landsforbundet.³³

Disse firmaene hadde klart å bygge opp ganske effektive *imitasjonshindere* i form av kontroll over enkelte konkurrenters tilgang til varer. Det gjaldt i alle fall varer fra de mest prestisjefylte produsentene. I tillegg hadde de tilgang til en del informasjon i kraft av å være med i styre og stell i lokalforeningene eller Landsforbundet. De fleste av disse var

³⁰ Jensen 1959: 43.

³¹ Pass m.fl. 2000: 36.

³² NPI 1966: 10.

³³ Pass m.fl. 2000: 342.

også i det minste annengenerasjons møbelhandlere. De var tiltenkt å overta bedriftene og kontaktene i bransjen. Gjennom dette hadde de bygget opp betydelig knowhow om hvordan drive møbelhandel. De satt i tillegg med makten til å nekte nyetableringer medlemskap i lokalforeningene, og dermed i Landsforbundet. Nyetableringene kunne dermed ikke nyte godt av den opplysningsvirksomheten og det samarbeidet, som tross alt ble drevet.³⁴

De viktigste våpnene til å begrense varetilgangen var *enesalgs- eller selektive salgsavtaler*, og *trusler om boikott*. Enesalgsavtaler og selektive salgsavtaler var svært utbredt i begynnelsen av min periode, og hadde vært det i alle fall siden opprettelsen av Møbelhandlerne Landsforbund i 1932. Avtalene var som regel ensidige og gikk ut på at en forhandler var den eneste (enesalgsavtaler) eller en av få (selektiv salgsavtale) i et område som fikk selge en gitt modell eller kolleksjon fra en produsent. Forhandlerne hadde ingen forpliktelser overfor produsenten. Det var ikke uvanlig at forhandlere i ly av disse avtalene presset produsenter til ikke å levere andre varer til spesielle forhandlere, ved å true med å si opp avtalen.³⁵ Det var heller ikke helt uvanlig at disse avtalene ble brukt til å hindre en annen forretning i å få tak i en vare, mer enn for å selge den selv.³⁶

Trusler om boikott ble brukt mot både leverandører og agenter. Dette ble gjort ved at en produsent eller agent fikk beskjed om at andre avtagere ikke ville handle mer med leverandørens møbler dersom denne ikke nektet levering til outsideren. En agent kunne bli utsatt for det samme, en forretning ville ikke handle noen av de møblene agenten hadde agentur for dersom han også formidlet varer til outsiders.³⁷

En annen type *mobilitetshindere* er *early-mover advantages* eller *forsprangsfortrinn*. Dette er forhold som gjør at man, fordi man er tidlig ute, kan øke forspranget til konkurrentene. I møbelhandlerne tilfelle fungerte dette blant annet fordi de omtalte firmaene i kraft av å være gamle forretninger hadde et betydelig renommé når det gjaldt kvalitet. Kundene visste hva de fikk dersom de handlet i disse forretningene.

De hadde dessuten en del fordeler i forbindelse med etterkrigsrasjoneringene. Kvotene for hvilke firmaer som skulle få hva av både innenlandske og importerte møbler, ble avgjort etter hvor stor andel av markedet de enkelte firmaene hadde i perioden 1937-1939. Dette falt selvsagt heldigere ut for selskaper som var etablert på det tidspunktet. I den situasjonen som oppsto etter krigen med veldig vareknapphet og varer som så godt

³⁴ E-post fra Per Gaarder 20.9.2005.

³⁵ NPI 1966: 12.

³⁶ "Selektivt salg", *Møbelhandleren* nr 12 1970.

³⁷ Referat fra styremøte i MPL 11.6.1962, MPLs arkiv, TBL;

som solgte seg selv, var den eneste begrensningen på hvor mye du kunne få omsatt hvor mye varer du kunne få tilgang til. De eldre firmaene hadde dermed en større mulighet for å bygge seg opp kapital enn firmaer som hadde vanskeligere for å få tak i varer.³⁸

Mobilitetshindere beskyttet altså ledende firmaer mot imitativ konkurranse fra allerede eksisterende firmaer på nesten samme måte som *adgangshindere* beskytter firmaer mot potensielle nyetableringer. Jeg mener imidlertid at det i møbelhandelen i 1950- og begynnelsen av 1960-årene eksisterte en tredje type hindring. Jeg vil kalle dette *ekspansjonshindere*³⁹. Med dette mener jeg en type barriere som hindrer et firma i en bransje i å ekspandere ved hjelp av andre metoder enn de som er vanlige i den gjeldende bransjen. I møbelhandelen gjelder dette spesielt virkemidlene ML kunne ta i bruk for å begrense tilgangen til varer. Dette er de samme som jeg nevnte under *mobilitetshindere*, *selektive salgsavtaler* og *trusler om boikott*. De kunne også vært nevnt i forbindelse med *adgangshindere*. Det er altså hvilken sammenheng et virkemiddel blir brukt i som avgjør hva slags type hinder det er.

ML benyttet i tillegg et virkemiddel som kan kalles *negativ sanksjonering*. Med dette mener jeg at Landsforbundet gjennom sin kommunikasjon i *Møbelhandleren*, i pressen og i uformelle sammenhenger ga medlemmer og uorganiserte møbelhandlere noen signaler. De formidlet at man ville utstøtes fra det gode selskap dersom man forsøkte å konkurrere på andre felter enn det som var akseptert av Møbelhandlernes Landsforbund. Dette innebar blant annet latterliggjøring, ufarliggjøring og sverting i media og andre fora. Å bruke dette virkemiddelet mot alternative forretninger virket disiplinerende for å holde medlemmene innenfor tradisjonell drift.

Som jeg har vært inne på fungerte møbelhandelen svært homogent. I denne oppgaven vil jeg vise hvorfor og hvordan jeg mener *ekspansjonshindere* ble benyttet i møbelhandelen, hvorfor disse ble brutt ned og hvordan Møbelhandlernes Landsforbund reagerte på dette.

Gangen i oppgaven

Oppgavens substanstekst er delt i tre kapitler. Disse kapitlene er ordnet både kronologisk og tematisk. I kapittel 2 ser jeg på hvordan den dominansen Møbelhandlerne og Møbelhandlernes Landsforbund siden 1930-tallet hadde hatt i møbelbransjen begynte å

³⁸ E-post Per Gaarder 19.9.2005; Pass m.fl. 2000: 342; Jensen 1959: 47.

³⁹ Jeg har veldig kort tid før innlevering forstått at dette er beslektet med det Schumpeter beskriver som "legal and political impediments" (Fagerberg 2002: 18). Dette har jeg imidlertid ikke tid til å inkorporere i fremstillingen.

endre seg i slutten av 1950-årene. Jeg spør derfor: Hvorfor ble møbelhandlerne utfordret til å endre måten de drev forretning på? Hvilket ytre og indre press ble lagt på dem for å endre seg? Møbelhandlerne motsatte seg disse utfordringene under forskjellige påskudd om hvorfor en rasjonalisering ikke ville virke i møbelhandelen. I andre del av kapittel 2 ser jeg derfor på hvilke grunner møbelhandlerne hadde til å motsette seg endring.

I kapittel 3 tar jeg utgangspunkt i at det vinteren 1963 ble kjent i møbelhandlermiljøet at det svenske møbelfirmaet IKEA skulle åpne utsalg i Norge. Jeg ser på hva Møbelhandlernes Landsforbund visste om dette firmaets metoder og suksess på det svenske markedet, og hvordan IKEA ble mottatt i Norge. Jeg presenterer også hvilke metoder IKEA benyttet som ikke var vanlige i møbelhandelen.

I kapittel 4 diskuterer jeg hvorvidt de endringene som var blitt gjennomført i møbelhandelen innen 1973 kun var en tilpasning til de nye rammebetingelsene Møbelhandlernes Landsforbund måtte forholde seg til. Kom endringene bare som en konsekvens av ytre press, eller var det også skjedd en mentalitetsendring innad i organisasjonen som gjorde at man så en hensikt i å legge om driften?

Kapittel 2 – Motvilje mot endring

I dette kapittelet vil jeg ta for meg hvordan den endrede nasjonale og internasjonale økonomiske politikken var med på å drive frem endringer i den norske møbelhandelen, og hvordan Møbelhandlernes Landsforbund reagerte på dette. Nasjonalt innførte myndighetene i 1953 en prislov som skulle øke konkurransen i varehandelen, og stanse bruken av boikott mot produsenter. Det samme året opprettet Stortinget Norsk Produktivitetsinstitutt, som skulle fremme produktiviteten og bidra til økt konkurranse. Dette instituttet ble opprettet som et ledd i den amerikanske Marshallplanen. Det var også et krav fra amerikanerne at de landene som mottok Marshallhjelp, måtte integreres økonomisk. Norge valgte i 1959 deltagelse i EFTA-samarbeidet som en løsning på dette kravet. Hvordan bidro disse politiske tiltakene til å legge press på møbelhandlerne til å endre måte å drive forretning på? Dette spørsmålet vil bli behandlet i første del av kapittelet.

Møbelhandlerne motsatte seg disse utfordringene under forskjellige påskudd om hvorfor en rasjonalisering ikke ville virke i møbelhandelen. Hva skyldtes denne endringsvegringen? Jeg vil se på hvordan motvilje mot en mentalitetsendring og dårlig økonomi var utslagsgivende for den vanlige møbelhandler. Hvilke grunner kan styret i Møbelhandlernes Landsforbund ha hatt til å ønske et *status quo* i bransjen?

Ønske om økt konkurranse

Med Prisloven av 1953, som trådte i kraft 1.1.1954 ønsket myndighetene å endre situasjonen med manglende konkurranse i varehandelen. Konkurranseregulerende sammenslutninger ble ikke forbudt, men de hadde meldeplikt til Prisrådet om konkurranseavtaler, slik at avtalene kunne slås ned på dersom de ikke fungerte til forbrukernes beste. Prisrådet kunne imidlertid velge å ikke godkjenne disse avtalene, dersom de ikke tjente noe større gagn.¹

De sakene Prisloven omfattet og som Prisrådet behandlet, som er viktigst for situasjonen i møbelhandelen og min analyse av denne, er saker som gjelder boikott eller nektelse av forretningsforbindelse. I flere bransjer, for eksempel møbelbransjen, hadde man problemer med at leverandører ble truet med boikott dersom de leverte til spesielle avtagere. Prisloven inneholdt flere tiltak mot slike forhold. Dette gjaldt blant annet § 23,

¹ Tobiesen 1962: 38.

som tok for seg nektelse av forretningsforbindelse. I denne paragrafen forbød myndighetene

en ervervsdrivende å nekte forretningsforbindelse med en annen ervervsdrivende eller med en forbruker, hvis prisrådet finner at nektelsen vil skade allmenne interesser eller virke urimelig overfor den annen part. Det anses som en nektelse at en ervervsdrivende bare er villig til forretningsforbindelse på vilkår som rådet finner uvanlig eller urimelig.²

Dette innebar at dersom en forhandler forsøkte å få varer fra en produsent, men ble nektet dette, kunne vedkommende klage saken inn for Prisrådet. Forhandleren fikk som oftest medhold i sin klage, og produsenten var nødt til å levere til tross for at det stred mot avtaler denne hadde inngått. Dersom en møbelprodusent ikke kunne vise til objektive retningslinjer for hvorfor enkelte møbelhandlere ble diskriminert når det gjaldt leveranser, måtte produsenten levere til den klagende møbelhandleren.³

Prisrådets fastsatte også forskjellige vedtak om fjerning av hindringer for nyetableringer. Som vi så i innledningskapittelet var det forbud mot nyetableringer i møbelhandelen inntil Prisloven trådte i kraft. Det ble da viktig for myndighetene å motvirke allerede etablerte forretninger og sammenslutningers muligheter til å hindre nyetableringer. De ville med andre ord motvirke de ulike *ekspansjonshinderene* jeg omtalte i innledningskapittelet. Den ovennevnte § 23 skulle motvirke nettopp de *ekspansjonshinderene* som gikk på å begrense alternative forretningers tilgang til varer.⁴

Prisloven ble supplert etter hvert med flere reguleringer. I 1957 kom forbudet mot at leverandører skulle kunne bestemme hva en detaljist skulle ta for en vare. I 1961 ble det innført forbud mot horisontale avtaler om priser, rabatter og avanser i omsetningsleddene. Begge disse tilleggene var således forbud som skulle sikre fri prisdannelse.⁵

Prisloven la altså press på Møbelhandlerens Landsforbund ved at den vanskeliggjorde deres bruk av *ekspansjonshindere*. Den ga imidlertid ML sterkere kort overfor produsentene med tanke på at disse ikke skulle ha mulighet til å diktere handlernes priser.

Det samme året som Prisloven ble vedtatt ble også Norsk Produktivitetsinstitutt (NPI) opprettet. Som et ledd i Marshallhjelpen fikk den norske stat 10,6 millioner kroner til å

² Hansen (Red.) 1982: 77.

³ Hansen (Red.) 1982: 76-77.

⁴ Jensen 1959: 50.

⁵ Jensen 1959: 51; "Rabattvedtaket hverken fugl eller fisk", *Møbelhandleren* nr. 7 1961.

opprette et institutt som skulle brukes til å fremme produktiviteten og arbeide for konkurranse. Det skulle videre motvirke monopoldannelse og annen restriktiv forretningspraksis som førte til produksjonsbegrensning og prisstigning. Tilsvarende institutter ble opprettet i alle OEEC-landene.⁶

NPI rettet sitt arbeid parallelt mot industri og varehandel. I et samarbeid med Norsk kjøpmannsforbund utdannet de 10 såkalte butikkonsulenter som skulle samarbeide med de forskjellige handelsorganisasjonene om hvordan man kunne rasjonalisere innen de ulike bransjene. Møbelhandlerne fikk sin mann i 1955, men samarbeidet med denne fungerte dårlig, og opphørte fort.⁷

Rasjonalisering av varehandelen ville frigjøre kapital, som kunne benyttes til å senke prisene, eller til ytterligere rasjonaliseringstiltak. For å se på hva slags prinsipper NPI mente varehandelen burde operere etter, kan vi ta utgangspunkt i to foredrag John Giæver holdt i sin tid som avdelingssjef for merkantil avdeling i NPI. Foredraget ”Marked og kjøp 1962-1970”⁸ tok for seg hva slags ramme de handlende måtte forvente rundt sin forretningsdrift i årene som skulle komme. Han så for seg noen viktige utviklingstrekk som ville komme i løpet av 60-tallet. Det var befolkningsøkning, befolkningsforflytning og endring i befolkningssammensetning, generell økonomisk vekst og økning i levestandard. Levestandardsheving og befolkningsvekst ville føre til endringer i forbruksmønsteret. Giæver trakk også fram at konkurransesituasjonen ville endre seg. Man ville få et mer differensiert forretningsmønster, med nye typer forretninger etter mønster av mer utviklede land. Eksempler på slike former var ”discount houses” (butikker med ukurante varer til lave priser), hjemkjøpssalg (postordre), kjedehandel, stor økning i direkte selgere (dørselgere etc.), magasiner og spesialforretninger. I tillegg ville den økte masseproduksjonen føre til en forskyvning i utgifter fra produksjonskostnader til salgskostnader.

Giævers konklusjon var at varehandelens menn i Norge måtte begynne å følge med i tiden og forvente utvikling i sin bransje, spesielt at man ville måtte begynne å konkurrere på pris. Poenget var å tenke nytt rundt hvordan man kunne senke prisene. Dette var stikk i strid med Møbelhandlernes Landsforbunds holdninger. Tankegangen fra tiden med pris- og avansereguleringer hang fremdeles igjen i store deler av varehandelen,

⁶ Erlandsen, Christian 1963: 15-21. *Norsk Produktivitetsinstitutt gjennom de første ti år*. Oslo: NPI.

⁷ Schøyen, 1970: 100; Hansen (Red.) 1982: 26.

⁸ 156-523, Foredrag holdt av NPI-funksjonærer, Arkiv II, NPIs arkiver, Riksarkivet. Når og i hvilken sammenheng foredraget er holdt er ikke oppgitt, men det må ha skjedd i løpet av Giævers periode som avdelingssjef, altså 1.11.1961-14.6.1963.

og forhandlerne holdt avanseøkning eller -senkning for å være den naturlige måte å regulere fortjenesten på. I et slikt perspektiv ble det å skulle konkurrere på pris sett på som usunn og uloyal forretningsdrift, og var et prioritert område for Møbelhandlerne å bekjempe.⁹

Fra instituttets side var det noen prinsipper og begreper man forsøkte å få bedriftslederne til å benytte i sine forretninger. Ikke minst handlet dette om innkjøpsplanlegging og kontroll over lagerbeholdning, omsetningshastighet, avanse og fortjeneste. Man så for seg at den økende konkurransen i handelen ville føre til større utgifter til salgsapparatet. Når man samtidig ville komme til å måtte konkurrere på pris og gjerne ville ha minst like stor fortjeneste som man hadde fra før, måtte man ta disse pengene inn på andre områder. For Produktivitetsinstituttet var det klart at innkjøpssektoren ga stort potensial for inntjening.

I foredraget "Rødt lys for lager- og innkjøpspolitikken"¹⁰ tok Giæver for seg en del av mulighetene man hadde for inntjening dersom man hadde et bevisst forhold til hva man kjøpte, når man kjøpte det, hvor mye man skulle kjøpe og hvem man kjøpte det fra. Et sentralt begrep i instituttets opplæring var omsetningshastighet. Dette var et mål for hvor mange ganger man skiftet lagerbeholdning på en vare i løpet av et år. Hvor stor fortjeneste man hadde avhang av omsetningshastigheten på de forskjellige varene. Omsetningshastigheten ble bestemt av etterspørselen, som igjen var et resultat av varens pris, kvalitet, den service som ble ytt, salgsinnsatsen og reklamen for varen. Dersom man ønsket å øke omsetningshastigheten på en vare, og med det forretningens fortjeneste, måtte man altså øke etterspørselen ved å foreta endringer ved de faktorene som spilte inn på denne.

For å kunne spare inn inntakskostnader, og dermed senke prisene, anbefalte Giæver først å gå løs på lageret for å få kontroll og oversikt der. Dette måtte til for å få en effektiv innkjøpsplanlegging som ville gi lavere inntakskostnader for varen. Kontroll på lageret kunne man få ved å kvitte seg med ukurante varer, slik at man fikk en mindre lagerbeholdning. Man kunne føre, eller oppdatere, kartotek over beholdningen slik at man til en hver tid visste hva man hadde. Videre kunne man finne ut av hver enkelt vares omsetningshastighet slik at man kunne finne ut hva som var minimumsbeholdningen og

⁹ "Marked og kjøp 1962-1970", 156-523, Foredrag holdt av NPI-funksjonærer, Arkiv II, NPIs arkiver, Riksarkivet; "Formannens tale ved åpningen av landsmøtet på Sola Strandhotel" i *Møbelhandleren* nr. 7 1962

¹⁰ "Rødt lys for lager- og innkjøpspolitikken", 156-523, Foredrag holdt av NPI-funksjonærer, Arkiv II, NPIs arkiver, Riksarkivet. Dette foredraget er heller ikke datert, men det samme gjelder for dette som for det tidligere nevnte foredraget.

dermed når man skulle gjøre nye innkjøp. I tillegg måtte man forsikre seg om at lagerbeholdningen dekket den etterspørselen man ønsket å tilfredsstille.

Dersom lagerbeholdningen dekket disse kravene, ville man, i følge instituttet, få besparelser på flere punkter. Åpenbart ville lagerkostnadene gå ned, eller i alle fall utgjøre en mindre andel av hver vares omkostning, siden man ville øke omsetningshastigheten per vare. I tillegg ville man få en del innsparinger fordi innkjøpene ville bli mer forutsigbare, i og med at man kjente hver vares minimumsbeholdning. Dette ville gi mindre sjanse for å slippe opp for en vare og dermed gå glipp av et salg. Videre ville man ved å redusere antallet varer også redusere antallet leverandører, hvilket ga mindre administrasjon, mindre tid til salgsmøter, økt service fra leverandørene, samt større mulighet for kvantumsrabatt når man konsentrerte kjøpene sine.

Ved å senke en vares kostnad med 5 %, kunne man dermed, i følge Giæver, på denne måten tjene like mye som ved en 20 % salgsøkning, forutsatt en 20 % avanse. Han mente kostnadsreduksjon var lettere å oppnå enn salgsøkning, fordi disse prinsippene i liten grad ble benyttet i store deler av varehandelen. Det ideelle var selvsagt de tilfellene der man oppnådde begge deler. Poenget er altså at rasjonalisering av lagerføringen kunne gi lavere priser for forbrukerne, eller mer penger til omstilling, uten å gi lavere fortjeneste for forhandleren.¹¹

NPIs press mot møbelhandlerne besto i at de i kraft av å være eksperter på produktivitet kunne vise til at møbelhandlerne gjorde en dårlig jobb. Dette ga møbelhandelen dårlig PR, og det påvirket publikum til å kreve mer av møbelhandlerne. Det gjorde også Møbelhandlernes Landsforbunds *ekspansjonshinder negativ sanksjonering* mindre virkningsfullt, fordi Landsforbundets latterliggjøring, ufarliggjøring eller sverting av nye metoder møtte motstand.

Avdelingssjefen for merkantil avdeling i NPI, John Giæver, kom i konflikt med møbelbransjen på en slik måte i september 1962. Produktivitetsutvalget for Ålesund og Sunnmøre arrangerte hvert år en bedriftsøkonomisk uke i Geiranger, for bedriftene i området. Giæver var invitert til denne uken for å tale om reklame.¹²

Giæver endte imidlertid opp med å kritisere møbelhandlerne sterkt under en annen paneldebatt der mange møbelprodusenter var representert. I denne sammenhengen

¹¹ "Rødt lys for lager- og innkjøpspolitikken" 156-523, Foredrag holdt av NPI-funksjonærer, Arkiv II, NPIs arkiver, Riksarkivet.

¹² 387-378, Bedriftsøkonomisk uke ved produktivitetsutvalget for Ålesund og Sunnmøre, Arkiv IV, NPIs arkiver, Riksarkivet.

kritiserte Giæver omsetningsapparatet i møbelbransjen. Han mente i følge VG at dette var det sletteste i noen bransje, at det faktisk kunne stå som eksempel på hvordan et salgsapparat ikke skulle fungere. Problemene lå på mange plan. Agentene sluttet å selge når det lønte seg skattemessig. Avansesatsene var for høye og det ble omsatt for lite. Dette var blant annet fordi møbelhandelen var urasjonell. Møbelhandlerne holdt til i mørke, trange lokaler, med uhørt dårlig service og utdannet personale. Det ble også trukket frem at møbelprodusenter var blitt boikottet for å levere varer til kjedeforretninger eller kooperasjonen.¹³

Formuleringene i VG kan betegnes som sensasjonslystne og spissformulert. Noen dager senere utdypet Giæver i et innlegg i *Aftenposten* hva han mente, etter at både ML og MPL hadde motsagt deler av kritikken. ML hadde blant annet fremhevet at avansesatsene i møbelhandelen knapt hadde blitt hevet siden etterkrigsreguleringene ble opphevet i 1954. Avansene i Norge var de laveste i Vest-Europa, og lå på omlag halvparten av de 60 % Giæver hevdet¹⁴. Videre fremhevet ML at produsentene selv la opp salgsopplegget sitt. Dette var stort sett organisert i form av selektive salgssavtaler, som ble hevdet å være det beste også for publikum. Boikotter ble avvist, og både ML og MPL sa at de regnet med at Giæver hadde blandet dette med det selektive salgsopplegget. ML skrev også at dersom Giæver representerte NPI i denne sammenheng, måtte de ”sterkt beklage at NPI betjener seg av en medarbeider som har så lite kjennskap til den bransje han snakker om”¹⁵. Begge organisasjoner forsøkte altså å ufarliggjøre Giævers kritikk.

Giæver skrev i sitt innlegg at han i den omtalte paneldiskusjonen ble bedt om å si sin mening om produktiviteten og effektiviteten i møbelomsetningen. Han hadde da stilt spørsmål ved hva som var blitt gjort for å rasjonalisere omkostningene og øke salget. Dette fikk han ikke noe godt svar på, men det fremgikk fra de tilstedeværende produsentene at møbelhandlerne var mer interessert i avanseforhøyning enn rasjonalisering. Giæver mente dette var vanlig i detaljhandelen og at dette skyldtes etterkrigstidens reguleringspolitikk.

Denne situasjonen var imidlertid endret i og med at endrede markedsforhold og myndighetenes satsing for økt konkurranse. I et slikt perspektiv var det viktig at

¹³ ”Dommedag over møbelomsetning”, VG 13.9.1962. Det er uklart hva som menes med kjedeforretninger i denne sammenhengen. Jeg har ikke funnet noen spor av kjedeforretninger i møbelhandelen på dette tidspunktet. Det kan tenkes at det dreier seg om kjedeforretninger som førte møbler i tillegg til andre varer, slik for eksempel kooperasjonen gjorde.

¹⁴ I 1954 var imidlertid avansene på 14,33 %. Dersom de var halvparten av 60 %, altså 30 % i 1962, var de faktisk doblet.

¹⁵ *Aftenposten* 15.9.1962.

møbelhandlerne begynte å tenke mer på kunder, omsetning og omkostninger, og mindre på myndighetene og faste bruttoavanser.

Giæver avsluttet innlegget sitt med å påpeke det besynderlige i at man valgte et selektivt salgsopplegg for å selge masseproduserte møbler. Disse burde jo markedsføres med massesalg.¹⁶

I tillegg til at Giæver kritiserte møbelhandelen, er det også interessant å se hvordan NPI kunne påvirke produsentene til å legge press på møbelhandlerne, eller til selv å finne løsninger for hvordan man kunne få omsatt mer møbler. I forbindelse med produktivtetsmøtet i Geiranger sa Giæver nettopp at industrien måtte ta tak i sitt omsetningsapparat. En produsent skal ha kommet med forslag om at Sunnmørebedriftene burde lage fire supermarkeder i Osloområdet. Disse skulle ha store, moderne utstillingslokaler og personale en kunne henvende seg til for hjelp eller bestilling.¹⁷

Det kom frem at også produsentene var misfornøyde med møbelhandlerne. Blant annet hevdet Jens E. Ekornes at produsentene burde kunne stille krav om omstilling i salgsledet når produsentene hadde gjennomført rasjonalisering. Carl Vassel, som var formann i MPL på dette tidspunktet, mente at møbelforretningene var foreldet og at nye typer varehus med selvbetjening ”-slik man jo har sett det gjort i Sverige-”¹⁸ var løsningen for å få ned avansene og kutte prisene til forbrukerne. Dette sa Ekornes seg enig i.¹⁹

NPI presset dermed også møbelhandlerne indirekte gjennom å støtte opp under produsentenes misnøye og gi dem rett i at de burde kreve tiltak hos møbelhandlerne. Man kan også si at de legitimerte produsentenes ønske om å overskride grensene i møbelhandelen.

EFTA og omstilling

Produktivitetsinstituttet hadde ingen reel makt til å tvinge de handlende til å endre sin forretningsdrift, men kunne påvirke gjennom opplysning, gjennom å påvirke produsentene, og gjennom å stille midler til disposisjon dersom møbelhandlerne ønsket å gjennomføre produktivitetsfremmende tiltak. Myndighetenes andre tiltak, Prisloven, hadde ambisjoner om å være konkurransefremmende og slå ned på konkurranseregulerende avtaler.

¹⁶ *Aftenposten Aften* 17.9.1962.

¹⁷ ”Dommedag over møbelomsetning”, *VG* 13.9.1962.

¹⁸ ”Giæver har tråkket midt i den varme grøten” *VG* 14.9.1963.

¹⁹ ”Giæver har tråkket midt i den varme grøten” *VG* 14.9.1963.

Det var imidlertid et annet politisk tiltak som kom til å få større effekt for omstilling i møbelhandelen. I 1959 ble det klart at Norge kom til å delta i EFTA-samarbeidet. EFTA var et frihandelsområde bestående av de tre skandinaviske landene, Storbritannia, Portugal, Østerrike og Sveits. Samarbeidet innebar at disse landene ville fjerne toll på varer mellom seg. Dette betød at tollsatsene på møbler også ville bli borte, fra 1.1.1962. Da hadde bransjen vært beskyttet i nesten 30 år.²⁰

At tollsatsene ble fjernet, ville føre til økt import av møbler til Norge. Dette var først og fremst en trussel mot produsentene. MPL tok konsekvensen av dette ved å begynne å forberede seg på å eksportere norske møbler for å demme opp for tapene importen ville påføre dem. Landsforeningen arrangerte i 1960 en eksportkonferanse for å legge opp strategien for hvordan best mulig utnytte de nye mulighetene. De regnet med at man måtte skille mellom to typer eksport. På den ene siden hadde man det som ville eksporteres til det skandinaviske markedet. Med åpningen for import regnet Møbelprodusentene med at markedene i de skandinaviske landene ville bli så integrert at hjemmemarkedet måtte utvides fra å gjelde Norge til å inkludere de skandinaviske landene. De fysiske avstandene var korte, og de språklige, kulturelle og sosiale forholdene i de skandinaviske landene var såpass like at man ville kunne selge de samme møblene uten større tilpasninger. Møblene man tenkte å selge her, var de møblene som så smått begynte å bli masseprodusert for det norske markedet.²¹

På den annen side hadde man eksporten til land utenfor det skandinaviske hjemmemarkedet. For på lang sikt å greie markedstilpasningen mente produsentene at de måtte ha nådd en eksport på 50 millioner kroner innen tollavviklingen innen EFTA var gjennomført. For å oppnå dette valgte de å produsere møbler som lå i en svært høy kvalitetsklasse, og dette var et krav til alle fabrikkene som ønsket å være med på eksportsamarbeid i regi av Møbelprodusentenes Landsforening.²²

Tankegangen bak satsingen på kvalitetsmøbler for eksport, var at for å få et konkurransefortrinn på de utenlandske markedene, måtte man satse på noe annet enn masseproduserte hverdagsmøbler. Masseproduksjon var det andre land som var langt bedre på enn Norge, og man regnet derfor med at denne typen varer ikke ville være attraktive for disse landene å importere. Strategien ble derfor å heller eksportere

²⁰ Eriksen, Knut Einar og Helge Øystein Pharo 1997: 308-309. *Kald krig og internasjonalisering 1949-1965*, i Olav Riste m. fl. *Norsk utenrikspolitisk historie*, bind 5. Oslo: Universitetsforlaget.; "Norform", *Møbelsnekkeren* nr 6 1961.

²¹ "Innstilling fra omstillingsutvalget for møbelhandelen" gjengitt i *Møbelsnekkeren* nr. 7/8 1963: 112; "Omstillingsprosessen – ansvar eller lettsindighet", *Møbelsnekkeren* nr. 9 1961.

²² "Bakgrunn for Bosenteret", *Møbelsnekkeren* nr. 5/6 1964.

nisjeprodukter, blant annet ved å utnytte Scandinavian Designtrenden som fortsatt sto sterkt. Scandinavian Design var en samlebetegnelse på en type møbler som ble svært populære i USA og Vest-Europa fra begynnelsen av 1950-tallet. Det var særlig danskene som ledet an på dette feltet. Møblene var lette, lyse, enkle og funksjonelle. Materialene var ofte i lyse tresorter som bjørk og eik eller klare farger. Denne trenden ble imagemessig knyttet sammen med den nordiske sosiale profilen.²³

For å lykkes med eksportsatsingen måtte møbelprodusentene rasjonalisere tilvirkningen. Dette var særlig viktig på grunn av mangel på arbeidere, høyere lønninger blant arbeiderne og for å kunne konkurrere på pris i forhold til utlandet. Det å være oppdatert på ny teknologi til en hver tid ville begrense mulighetene for andre til å komme inn i bransjen.²⁴

Tilvirkningen ble rasjonalisert ved økt grad av automatisering. For at dette skulle fungere måtte produsentene gjennomføre en variantbegrensning. Tidligere hadde det vært vanlig å ha et stort antall modeller, og disse modellene var ikke nødvendigvis standardisert når det gjaldt mål og utføring. Dette var fordi møbelhandlerne krevde stor variasjon. De hevdet at forbrukerne var svært individuelle i sin smak, og ikke ville ha det "alle andre" hadde. Variantbegrensningen fordret derfor at møbelhandlerne måtte endre sin innstilling til utvalg.²⁵

Dette ville ha andre heldige effekter for produsentene. Handlerens ønske om å ha bredt utvalg fra leverandørene hadde konsekvenser for når og hvor mye de bestilte. Ønsket om å kunne tilby akkurat det kunden ville ha, kombinert med ønsket om å gjøre så billige avtaler som mulig, gjorde at handlerne bestilte lite av gangen. Dette gjorde det vanskelig for produsentene å planlegge produksjonen sin, og bidro til uproduktive sesongsvingninger i bransjen. Denne situasjonen ønsket produsentene å endre. De håpet derfor at eksportsatsingen i tillegg til å skape et marked utenlands, kunne disiplinere de norske møbelhandlerne til å bestille varer på en mer forpliktende måte, fordi de ellers ville bli nedprioritert til fordel for en utenlandsk kunde. Produsentene ønsket at

²³ Rolness 1995: 161-162. *Med smak skal hjemmet bygges*. Oslo: Aschehoug.

²⁴ Holsvik 1995: 86, 93.

²⁵ "Avansen i norsk møbelomsetning", *Møbelhandleren* nr. 5-6 1963; "Motstridende interesser?", *Møbelhandleren* nr. 8 1962; "Møbelhandlerne og tiden", *Møbelhandleren* nr. 9-10 1963

møbelhandlerne skulle bestille mer og tidligere for å bli prioritert av den aktuelle leverandøren.²⁶

Parallelt med eksportsatsingen hadde produsentene begynt å tenke merkevarebygging. Dette var en trussel mot møbelhandlerne. Inntil dette hadde møbelhandlerne hatt full kontroll over kontakten med publikum. Dersom produsentene overtok denne kontrollen, kunne det utvikle seg til en situasjon der produsentene satte premissene for handelen mellom leverandør og forretning. Årlige eksportmesser ble arrangert av MPL fra 1961. Her kunne hver produsent presentere seg selv og sin egen kolleksjon. Flere norske produsenter begynte også å delta på internasjonale messer som møbelmessen i Köln, samt eksportmessene i København og Gøteborg. Messene var stengt for publikum og primært rettet mot utenlandske agenter. De var allikevel viktige for posisjonering. I tillegg foregrep de det markedsføringsopplegget produsentene kom til å gjennomføre senere i 1960-årene.²⁷

Forholdet mellom møbelhandlere og –produsenter var dermed i ferd med å endres. Tradisjonelt hadde dette vært preget av at møbelhandlerne hadde overtaket. Dette skrev seg fra 30-tallet da man hadde en oppblomstring av både møbelhandlere og møbelprodusenter. Møbelhandlerne utviklet seg fra håndverksbedrifter i byene. De begynte å supplere sin egen produksjon med industrivarer fra de produsenter som gjerne befant seg i distriktene. Disse produsentene drev såkalte kjellerbedrifter som utførte mer automatisert produksjon av møbler. Ofte var det nest eldste sønn i en familie som etablerte en liten bedrift fordi han ikke hadde noen gård eller annet å arve. Denne utviklingen hang igjen sammen med 30-tallets arbeidsledighet, der det å etablere en ny bedrift ofte ble løsningen på folks sysselsettingsproblemer.²⁸

Man kan si at møbelhandlerne hadde et psykologisk overtak på produsentene både i kraft av sosiale forskjeller og av den dominansen by hadde over land på dette tidspunktet. I tillegg kom at det var få produsenter som var store nok til å ha et eget markedsføringsopplegg. Møbelhandlerne satt altså med all kontakt med publikum, men dette var en situasjon som var i ferd med å endre seg. For det første fikk MPL en ny og meget sterk leder. Alf Midtbust ble sittende som direktør for MPL i nærmere 30 år. Han

²⁶ ”Bosenteret opp til bred debatt på landsmøtet i Bodø”, *Møbelhandleren* nr. 7/8 1964; ”Et norsk bosenter?”, *Møbelhandleren* nr 7-8 1964.

²⁷ E-post fra Per Gaarder 19.9.2005, E-post fra Inge Langlo 13.9.2005.

²⁸ E-post fra Per Gaarder 19.9.2005; Lange, Even 1998: 30. *Samling om felles mål 1935-1970*, i Knut Helle m.fl. *Aschehougs Norgeshistorie* bind 11. Oslo: Aschehoug.

blir beskrevet av folk i bransjen som kreativ, kravstor og med stor gjennomslagskraft. Han tok initiativ til og fulgte opp mange av eksporttiltakene som ble gjennomført, slik som fokuset på design og kvalitet som konkurransefortrinn og opprettelsen av Hjemmeindustriens Omstillingsråd høsten 1961. Dette rådet ble en pressgruppe mot myndighetene og var en av årsakene til at et statlig utvalg som bestyrte omstillingsmidler til industrien ble opprettet.²⁹

For det andre kom det et generasjonsskifte blant møbelprodusentene. Sønnene til de som startet kjellerbedrifter på 1930-tallet begynte nå å overta eller involvere seg i driften av familiebedriften. Disse var ikke like preget av mindreverdighetsfølelse overfor møbelhandlerne. Dette hadde flere årsaker. Kun et fåtall møbelhandlerne drev håndverksdrift ved forretningene sine. De andre drev rene handelsforetak. Skillet mellom forhandlerne og produsentene var derfor blitt tydeligere. I etterkrigstiden ble industrien prioritert fremfor varehandelen. Dette ga industrien mer spillerom til å utvikle seg, men det hadde også sitt å si for statusen til de som drev med produksjon i forhold til de som drev med handel. Et tilsvarende skille kan man se i forholdet mellom distriktene og sentrale strøk. Myndighetene satset etter krigen i stor grad på å gjenoppbygge distriktene, noe som ga distriktene økt status, selv om det fortsatt var et definitivt by/land-skille.³⁰

I tillegg til myndighetene og produsentenes direkte og indirekte press på møbelhandlerne, ble det lettere å etablere alternative typer forretninger. Dette ble blant annet muliggjort av den importen som kom med EFTA. Denne importen gjorde det vanskeligere for de organiserte møbelhandlerne å begrense alternative forretningers tilgang til varer, fordi de ikke hadde samme grad av kontroll over de utenlandske produsentene som det de hadde over de norske. Denne utviklingen kom imidlertid noe senere enn de forholdene jeg har behandlet i dette kapittelet. I neste kapittel vil jeg se på hvordan forretningsmetodene til den største av disse alternative forretningene, IKEA, la press på møbelhandlerne.

Møbelhandlerne ble altså presset av myndighetenes tiltak mot konkurransereguleringer, i form av Prislovens § 23 og loven mot horisontale avtaler som kom i 1960. De ble også presset av NPI, som kom med løsningene for hvordan Prislovens intensjoner skulle gjennomføres. Presset økte ytterligere da Norge gikk inn i EFTA-samarbeidet. Innad i

²⁹ Hanisch og Lange 1986: 110; E-post fra Per Gaarder 19.9.2005, E-post fra Inge Langlo 13.9.2005.

³⁰ Kilder: generasjonsskifte E- post Gaarder, utvikling til handelsforetak Gaarder upub, Hansen, Indu: Hanisch og Lange? Jensen?

bransjen ga dette seg utslag i at produsentenes eksportsatsing stilte krav til at møbelhandlerne måtte planlegge bestillingene sine bedre. Produsentene ønsket også at møbelhandlerne skulle handle mer av eksportseriene deres, og hjelpe dem med å gjennomføre variantbegrensing. Produsentenes satsing på møbelmesser varslet også at de ville komme til å ta mer kontroll over sin egen markedsføring. EFTA-samarbeidet fikk også konsekvenser for at agentene kunne importere møbler, og selge disse til utradisjonelle forretninger uten at møbelhandlerne eventuelle trusler om boikott ville ha noen effekt. Innad i handelen begynte det så smått å komme nyetableringer som drev etter andre prinsipper enn de tradisjonelle.

Hvorfor motsatte de seg endring?

Møbelhandlerne reagerte på det presset de ble utsatt for med å uttrykke sine motforestillinger mot de rasjonaliseringstiltakene som ble foreslått. Dette skjedde i innlegg i avisene og i foreningsbladet *Møbelhandleren*. Det ble hevdet at møbelhandelen fungerte så annerledes enn andre bransjer, og følgelig at tiltak som hadde fungert der ikke ville fungere i møbelhandelen. Man kunne for eksempel ikke selge møbler med selvbetjening.³¹ Dette var blant annet fordi nordmenn var så individuelle at de ikke ville ha masseproduserte møbler. Et massesalg ville dermed heller ikke fungere.³² Videre ble det hevdet at møbelhandelen opererte med så lave avanser at å senke prisene ville innebære å drive med underskudd.³³ Møbelhandlerne hevdet også at alternative former for møbelsalg, slik som postordre, ikke var noe kundene ønsket.³⁴ Mange av skriviene var forsøk på å diskreditere John Giævers kritikk av møbelhandelens urasjonelle metoder. Hva lå egentlig bak denne mistroen til ny forretningsformer? Hva skyldtes det at ML så aktivt motsatte seg endring?

For det første handlet dette om innstilling. Møbelhandlerne var ikke vant til konkurransenkning. Slik situasjonen var i etterkrigstiden hadde det vært mer effektivt å

³¹ "Avansen i norsk møbelomsetning", *Møbelhandleren* nr. 5-6 1963; "Møbelkjøperne kritiske, vil se det de skal kjøpe", *Arbeiderbladet* 28.8.63.

³² "Avansen i norsk møbelomsetning", *Møbelhandleren* nr. 5-6 1963; "Motstridende interesser?", *Møbelhandleren* nr. 8 1962; "Møbelhandlerne og tiden", *Møbelhandleren* nr. 9-10 1963.

³³ "Avansen i norsk møbelomsetning", *Møbelhandleren* nr. 5-6 1963; "Motstridende interesser?", *Møbelhandleren* nr. 8 1962; "Formannens tale ved åpningen av landsmøtet på Sola Strandhotell", *Møbelhandleren* nr. 7 1962.

³⁴ "Det ringer for herr Giæver", *Møbelhandleren* nr. 2 1963; "Medlemsmøte 5.9.63 i Drammen", *Møbelhandleren* nr 9-10 1963.

legge hindringer i veien for konkurrentene enn å gi kundene et bedre tilbud. Omstillingsprosessen krevde en mentalitetsendring for bedriftslederne innen møbelhandelen. Skulle de følge med, forutsatte det at de måtte endre tankegang i forhold til rent praktiske ting som lagerhold, butikkinnredninger, markedsføringssamarbeid og lignende, men også til hvordan de oppførte seg ovenfor kunder, ansatte, leverandører og kolleger. I flere artikler i *Møbelhandleren* ble alt maset som vil følge med en omstilling trukket fram. Formann Birger Schøyen skriver i *Møbelhandleren* 9-10 1963 at ”Rasjonalisering, større omsetningshastighet, lavere avanser, rimelige priser er kravet fra publikum. Resultatet er hardere konkurranse, innkjøpskjeder, prispress på produsentene, mer slit, kav og mas på alle hold.”³⁵

Den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter beskriver i sin *Theory of Economic Development* hvordan akkumulert kunnskap og vaner gjør at omstilling oppfattes som vanskelig. På den ene siden er dette på grunn av den usikkerheten man føler når man gjør noe som bryter med rutinene, og som potensielt har store konsekvenser for virksomheten man driver. På den annen side kan akkumulert kunnskap og vaner få en konserverende kraft. Man kan snakke om *vanens makt*. Denne kan gjøre at man er forutinntatt mot nye måter å gjøre ting på.³⁶ Denne *vanens makt* var nok, i kombinasjon med at det ikke var noe indre ønske om endring i organisasjonen, en av hovedgrunnene til at omstillingstiltakene så konsekvent ble avvist av Møbelhandlerens landsforbund. Den siste delen av sitatet fra Birger Schøyen ovenfor, illustrerer dette.

For mange møbelhandlere var kapitalmangel et hinder for omstilling. Møbelforretninger var generelt veldig små og trange. Dersom man skulle få til utstillinger i butikkene ville dette kreve et større lager fordi man ville få plass til færre møbler inne i butikken. Dette betød at man måtte utvide, noe man ikke nødvendigvis hadde kapital eller plass til. Dersom det var plassmangel det sto på, måtte forretningen i tilfelle flyttes, hvilket igjen krevde enda mer kapital.

Kapital kunne være vanskelig å skaffe for møbelhandlere. Det var produksjonsapparatet som ble prioritert av myndighetene gjennom egne finansieringsinstitusjoner og gjennom garantiordninger for private finansinstitusjoner. De omstillingstiltakene som ble skissert, var ikke prøvd ut i varehandelen i Norge. En privat bank tok dermed på seg en ekstra risiko dersom de lånte ut penger til forretninger som

³⁵ ”Møbelhandlerne og tiden”, *Møbelhandleren* nr. 9-10 1963.

³⁶ Fagerberg 2002: 17-18.

ville legge om driften. I tillegg hadde de fleste små møbelforretninger liten egenkapital å stille, slik vi har sett at var situasjonen i varehandelen generelt.³⁷

På den annen side kan man si at dersom man gjennomførte den modellbegrensning som Norsk Produktivitetsinstitutt anbefalte, og som produsentene arbeidet for, ville møbelhandleren ha færre møbler han trengte å stille ut og han ville få mer oversiktlig lagerhold. En variantbegrensning ville allikevel kreve større markedsføring av forretningens nye image som spesialister på en bestemt type møbler eller leverandører, og markedsføringsbudsjettet var svært stramt for de fleste møbelhandlere. De fleste bedrifter hadde dermed ikke nødvendigvis den kapital som måtte til for å gjennomføre markedsføringsbiten av omstillingen. Da kan det ha virket skremmende å gjennomføre de andre omstillingstiltakene. Spesielt kan det ha virket skremmende å begrense antall varianter når det var en gjengs oppfatning at publikum var individualister og ville ha utvalg.

Produktivitetsinstituttet foreslo løsninger på markedsføringsproblemet gjennom kjedesamarbeid. Møbelhandlerne misforsto hva Giæver mente med kjedesamarbeid, og protesterte mot dette. Giæver trakk frem *salgskjeder* som en løsning på problemet med at hver enkelt møbelhandler ikke hadde råd til markedsføringen sin. En salgskjede skulle samarbeide om markedsføring og salgsmateriell. Gjennom det skulle de øke salget og av den grunn oppnå bedre priser hos leverandørene. Disse lavere prisene kunne så komme forbrukerne til gode, hvilket igjen ville være et konkurransefortrinn for forretningene i kjeden.

Møbelhandlerne på sin side trodde at Instituttet anbefalte *innkjøpskjeder*, noe de så på som umoralsk. En innkjøpskjede ville nemlig presse prisene hos en leverandør bare ved å kunne bestille større ordre. Disse større ordrene kunne være gjennomført fordi forretningene hadde slått sammen sine bestillinger, ikke nødvendigvis fordi de hadde skapt noe økt salg for leverandøren.³⁸

Økonomi og endringsvegring var grunner som gjaldt for den gjengse møbelhandler. Enkelte i styret i Møbelhandlernes Landsforbund kan også ha hatt interesse av å forsvare en maktposisjon. Styret i ML kan sies å ha bestått av et elitelag av møbelhandlere. Medlemmene i styret ble rekruttert fra lokalforeningene, gjerne da tidligere eller sittende

³⁷ Jensen 1959: 120; Hansisch og Lange 1986: 106.

³⁸ "Selvbetjeningens idé. Andel av inntjeningen til forbrukerne", *Aftenposten Aften* 29.4.1963 ; "Møbelhandlerne og tiden", *Møbelhandleren* nr 9-10 1963.

formenn. Dette var folk som drev store, markedsledende forretninger. I og med at møbelhandelen var drevet svært homogent og imitativt, representerte altså styret i ML de forretningene som var flinke til å drive etter disse prinsippene, og altså flinke til å drive møbelhandel.³⁹

Dette hegemoniet ble truet av myndighetene, produsentene, agentene, og potensielle konkurrenter. Myndighetene ønsket å få til konkurranse når det gjaldt sortiment, service og ikke minst pris. Som jeg nevnte i innledningskapittelet, er det vanlig at firmaer i et *oligopoli* ikke konkurrerer på pris. For møbelhandelen i Norge sin del hang dette sammen med at bransjen var svært ensartet, og at priskonkurranse derfor ville føre til lavere inntjening for alle parter. Vanligvis begrenses priskonkurransen av *karteller* eller at man har et dominerende firma i bransjen som setter en pris, og de andre selskapene følger etter. Det var ikke ett stort, dominerende selskap i møbelhandelen, og i og med forbudet mot horisontale avtaler, var *Kartell*-muligheten falt bort. Forbudet begrenset imidlertid ikke Landsforbundets mulighet til å komme med normative utsagn, og gjøre det helt klart hva som var gjeldende policy. Til dette brukte de spesielt foreningsbladet *Møbelhandleren*.

Et poenget som gjennomsyret *Møbelhandleren* i begynnelsen av 1960-årene var at man ikke skulle gi rabatt, altså at man ikke skulle begi seg inn på priskonkurranse. Rene rabattforretninger var på begynnelsen av 1960-tallet ikke blitt noe problem i møbelbransjen enda, men forbundet brukte mye energi på å advare de tradisjonelle møbelhandlerne mot denne typen forretninger allikevel.⁴⁰

Hva var en rabattforretning? I mars og april 1963 raste det en debatt på Aftenpostens "Bank og Børs"-sider om nettopp dette temaet. Diskusjonen som begynte med et innlegg om veiledende priser utviklet seg raskt til å bli et ordskifte om rabattforretninger generelt, og i elektrobransjen spesielt. Av Reidar M. Holen ble rabattforretninger betegnet som en "usmakelig" praksis der en rabattforhandler snyllet på den tradisjonelle bransjen ved å selge merkevarer fra kataloger fra kontorer i perifere strøk på østkanten eller vestkanten av Oslo. Disse varene ble da solgt uten at rabattforretningen hadde tatt seg av ekspederingen eller gitt den, i følge Holen, nødvendige service.⁴¹

³⁹ E-post Per Gaarder 19.9.2005.

⁴⁰ For eksempel "Formannens tale ved åpningen av Landsmøtet på Sola Strand-hotel", *Møbelhandleren* nr. 7 1962; "Motstridende interesser?", *Møbelhandleren* nr. 8 1962.

⁴¹ "Er de veiledende priser villedende? Priskrig og 'normalpriser'", *Aftenposten* 07.03.1963, "Rabattbutikker i Norge og Amerika", *Aftenposten* 19.3.1963.

Siviløkonom Kjell E. Almskog hadde et annet syn på rabattforretninger. I følge ham var en rabattforretning en forretning som benyttet prinsippet om å redusere avansen per vare og ta profitten igjen gjennom å selge flere varer. Videre sparte de gjerne penger ved å etablere seg i utkantene av byen der husleiene var lavere, samt å verken gi kreditt eller gratis hjemkjøring av varene. De fleste rabattforretninger ga i følge Almskog likevel full garanti og service.⁴²

Disse to forklaringene på hva en rabattforretning var strider jo mot hverandre. Det synes for meg som om alle forretninger som brukte lave priser eller rabatter som fremste konkurransefaktor ble betegnet som en rabattforretning, uavhengig av hvordan de lavere prisene ble oppnådd.

Holens poeng var at prisrådet gjennom sin tolkning av Prislovens § 23 diskriminerte leverandørenes rett til å ta ansvar for sin, sine forhandleres, og i større skala samfunnets økonomi, i og med at de ikke sto fritt til å nekte en forhandler leveranser.⁴³

Almskog så på sin side den praksis Holen skisserte opp som en trussel mot den frie konkurranse. Slik han så det var rabattforretningene kommet for å bli. De var ikke en erstatning for, men et supplement til de vanlige forretningene. Han mente de tradisjonelle forhandlerne burde satse på de konkurransefortrinnene de hadde så som god beliggenhet, finere lokaler, større utvalg, større prestisje, kredittgivning og bedre veiledningsservice, fremfor å konkurrere på pris.

Svein Poppe drev en rabattforretning av Almskogs type innen elektrobransjen. Han trakk det poeng inn i debatten at i andre byer enn Oslo, hvor det ikke fantes rabattforretninger, tok forhandlerne overpris for produktene.⁴⁴ Poppes utsagn ble støttet av Kaptein P. J. Persen, som også drev en rabattforretning i elektrobransjen, i innlegget ”’Rabattforretninger’ og bransjeforretninger”. Han hevdet at det innenfor elektronikkbransjen strengt tatt var flere av de ”såkalte rabattforretninger” som måtte regnes som spesialforretninger enn av de tradisjonelle elektroforretningene. De tradisjonelle elektroforretningene førte gjerne et vidt spekter av elektriske varer og var ofte kombinert med en jernvarehandel eller byggevarehandel. Persen mente dermed at skillet mellom de to typene forretninger var oppkonstruert og at det var misvisende å gi

⁴² ”Priskrig – ’normalpriser’”, *Aftenposten* 9.3.1963; ”Rabattbutikker enda en gang”, *Aftenposten* 21.03.1963.

⁴³ ”Prismyndighetene diskriminerer handelen”, *Aftenposten* 30.3.1963.

⁴⁴ ”Priser og priser...og rabatthandel”, *Aftenposten* 21.3.1963.

publikum det inntrykk at rabattforretningene var dårligere på kvalitet og service enn bransjeforretningene.⁴⁵

Norges elektrohandlerforbund fant at de måtte svare på Persens innlegg. En bransjeforretning måtte være opptatt i deres forening for å være en autorisert elektrohandel. For å bli opptatt som medlem måtte en imidlertid oppfylle en del krav, slik at elektrobransjen fremsto som entydig og tillitsvekkende. Forbundet formulerte også hva som var rabattforetningenes store synd:

De ”rabattforetninger” som etter hvert har dukket opp har bygget sitt system på å kreve høyeste rabattsats hos leverandørene uten å tilfredsstille de alminnelige vilkår – og derved erverve stor omsetning på grunn av lave priser. D.v.s. å gi bort rabatten til kjøperne i stedet for å benytte den til de ydelser bransjeforretningene skal og bør gjøre. [min kursivering]⁴⁶

Denne utviklingen gjorde imidlertid at bransjeforretningene måtte rasjonalisere og samarbeide for å kunne senke prisene uten allikevel å senke kvaliteten. Dette var jo helt i tråd med myndighetenes intensjoner med Prisloven, men debatten ble avsluttet av Reidar M. Holen som nok en gang kalte på prisdirektoratet for å stoppe rabattforretningenes ”snylteri”⁴⁷

Bransjeforeningenes problem med rabattforretningene var altså ikke bare at de konkurrerte på pris. Det var også det at de kunne oppnå deler av denne prisreduksjonen ved å redusere på servicenivået. ML var, på samme måte som elektrohandlernes forbund, av den mening at det var en del tjenester en møbelhandel *skulle* yte, slik som hjemkjøring, montering, kredittgivning, etterjustering og lignende. Dersom de lave prisene var oppnådd ved å kutte i dette servicetilbudet var dette i følge formann Schøyen for ”bevisst svindel” å regne. For myndighetene var de nettopp løsningen på problemet med at varehandelen var lite differensiert.⁴⁸

Birger Schøyen var den mest toneangivende mannen i Møbelhandlernes landsforbund i min periode. Han satt som formann fra 1956 til 1968. I tillegg var han redaktør for *Møbelhandleren*, og skrev mange av artiklene. Det var som regel han som uttalte seg til pressen, og som skrev innlegg i avisene på vegne av ML. Det er nær sagt ingen innad i organisasjonen som kritiserer Schøyens standpunkter, og jeg finner dermed

⁴⁵ ”’Rabattforretninger’ og bransjeforretninger”, *Aftenposten* 10.4.1963.

⁴⁶ ”’Rabattforretninger’ og bransjeforretninger”, *Aftenposten* 19.4.1963.

⁴⁷ ”Bare ’rabattforretninger’ i Oslo i elektrobransjen?”, *Aftenposten* 20.4.1963.

⁴⁸ For eksempel ”Motstridende interesser?”, *Møbelhandleren* nr. 8 1962; ”Avansen i norsk møbelomsetning”, *Møbelhandleren* nr. 5/6 1963; ”Har møbelhandlerne glemt sin egentlige oppgave?”, *Møbelhandleren* nr. 5-6 1964.

grunn til å tro at holdningene hans ble delt av medlemmene. Det er også grunn til å tro at Schøyens stadige terping på forskjellige poenger var med på å opprettholde disse holdningene i organisasjonen.

I forholdet til produsentene virker det som om ML ikke helt fattet rekkevidden av den merkevarebyggingen som så vidt var igangsatt. Det er få tegn i *Møbelhandleren* om at dette var noe de brydde seg om. Det virker heller ikke som om kritikken produsentene kom med i forbindelse med produktivitetsmøtet i Geiranger ble tatt til etterretning. I stedet for å komme med rasjonaliseringstiltak selv virker det som om møbelhandlerne forsøkte å unngå produsentenes tiltak. Dette gjelder for eksempel variantbegrensningene. Til tross for at møbelhandlerne var klare over produsentenes omstilling og rasjonalisering, ønsket de å opprettholde både samtlige møbelprodusenter og de mange seriene deres. De ønsket heller ikke å forholde seg til produsentenes ønsker om at handlerne skulle handle på messer og på lang sikt.⁴⁹ Møbelhandlernes motvilje mot serieproduksjon kan dermed sees som motvilje mot produsentenes ønske om omstilling til en spesialisert produksjon, og den utrensning av ikkelevedyktige fabrikker som ville komme med den friere konkurransen.

Årsakene til denne uviljen kan ha vært at det ville være enklere å kontrollere produsentene dersom disse slet med å få avsatt sin produksjon. Jeg ser det imidlertid som mer sannsynlig at det var et utslag av at de ikke ønsket å endre vanene sine.

En av vanene som i alle fall ikke ble endret var praksisen med å boikotte produsenter som leverte til kooperasjonen og utradisjonelle forhandlere. Et eksempel på dette er en sak som Bardu samvirkelag trakk inn for Prisrådet. Samvirkelaget var blitt nektet leveranser fra Målselv Møbelfabrikk. I referatet fra denne prisrådsaken går det frem at leveringsnektelsen, i følge samvirkelaget, skyldtes trusler om boikott fra møbelhandlere som ikke ønsket at fabrikken skulle selge til samvirkelag. Et medlem av bedriftens styre skulle ha henvendt seg til lagets bestyrer og sagt at dersom det hadde vært et privat aksjeselskap ville ikke leveransene vært noe problem. Fabrikken på sin side benektet at trusler fra andre forhandlere var grunnlaget for nektelsen. De hevdet i stedet at det dreiet seg om selektive salgavtaler de hadde inngått, og ikke var villige til å bryte. Det som imidlertid er spesielt i denne saken er at fabrikken var nystartet og at samvirkelaget hadde tegnet aksjer i den på planleggingsstadiet, under forutsetningen at de

⁴⁹ "Selg norske møbler!", *Møbelhandleren* nr. 3 1963.

skulle få leveranser fra fabrikken. Møbelhandlerne Landsforbund støttet fabrikken i nektelsen, på bakgrunn av at dette handlet om selektive salgssavtaler.⁵⁰

Det at samvirkelaget hadde avtale om investering mot leveranser, sammenlagt med opplysningene om at salget kunne vært gjennomført dersom laget hadde vært organisert i mer tradisjonelle former, tyder på at grunnen til leveringsnektelsen var at fabrikken var blitt presset til å ikke levere til samvirkelag, og ikke de oppgitte selektive salgssavtaler.

Konklusjon

Møbelhandlerne Landsforbund møtte presset de ble utsatt for med motstand i form av skriverier i mediene og i sitt eget tidsskrift. Skriviene i avisene var rettet mot publikum og myndighetene, mens skriviene i *Møbelhandleren* rettet seg mot bransjen. I begge tilfeller handlet det om å vise hvordan de endringene myndighetene, NPI og produsentene krevde, ikke var gjennomførbare.

Årsakene til motstanden var økonomi, omstillingsvegring på grunn *vanens makt*, samt at enkelte styremedlemmer i møbelhandlerne Landsforbund hadde en maktposisjon de gjerne ville beholde. Dette var avhengig av at bransjen forble som den var. De var derfor avhengige av å holde produsentene nede for å fortsatt ha kontroll over varetilgangen til nyetableringer, samt å holde tradisjonelle forretninger fra å utvikle seg.

ML forsøkte videre å diskreditere NPIs representant John Giæver både i aviser og i *Møbelhandleren*. Ved å gjøre dette kunne de avfeie både den kritikk han kom med av bransjen, samt de omstillingstiltakene han foreslo.

Presset fra myndighetene ble forsøkt omgått ved at ML fortsatte å benytte de metodene for konkurransebegrensning man alltid hadde forholdt seg til. Forbudet mot horisontale avtaler stoppet dem ikke i å benytte *Møbelhandleren* til å formidle hva som var god forretningsskikk, og hva som ble oppfattet som illojal konkurranse. Det stoppet dem heller ikke fra å anbefale sine medlemmer å boikotte forskjellige produsenter dersom de opptrådte illojalt.

Hvordan dette ble gjort i praksis skal vi se i neste kapittel. Hvordan reagerte Møbelhandlerne Landsforbund da en svensk utfordrer, med utradisjonelle metoder og stor suksess i hjemlandet, entret det norske markedet?

⁵⁰ "Prisrådsak av interesse", *Møbelhandleren* nr. 9 1962.

Kapittel 3 – En uslåelig utfordrer

Vinteren 1963 ble det kjent i møbelhandlermiljøet at det svenske møbelfirmaet IKEA skulle åpne utsalg i Norge. IKEA skal ha blitt fremhevet av John Giæver som et firma som skulle lære de norske møbelhandlerne å drive forretning.¹ Hva visste Møbelhandlernes Landsforbund om dette firmaets resultater på det svenske markedet? I forrige kapittel hevdet jeg at de norske møbelhandlerne med ML i spissen hadde en tradisjon for å forsøke å knuse konkurranse fra utradisjonelle firmaer, snarere enn å konkurrere med. Hvordan ble IKEA mottatt på det norske markedet?

John Giævers begeistring tyder på at firmaet hadde en praksis som brøt med Møbelhandlernes Landsforbunds. Hvilke metoder benyttet IKEA som ikke var vanlige i møbelhandelen?

Den svenske møbelkrigen

ML hadde i denne perioden et utstrakt samarbeid med møbelhandlerforeningen i Sverige, Svenska Möbelhandlares Centralorganisation (SMC). Samarbeidet dreide seg først og fremst om felles politikk i forhold til deltagelse i den europeiske møbelhandlerorganisasjonen Fédération Européenne du Négoce de l'Ameublement (FENA). Det er allikevel svært sannsynlig at de også fikk høre om IKEA. I *Møbelhandleren* skrev Birger Schøyen at de hadde hørt så mye forskjellig om dette firmaet at de ikke visste hva de skulle tro.² Hva var IKEA, og hva visste Møbelhandlernes Landsforbund?

Navnet IKEA er dannet av initialene til grunnleggeren Ingvar Kamprad, gården han kom fra, Elmtaryd, og kirkesognet denne lå i, Agunnaryd i Småland. Ingvar Kamprad opprettet selskapet IKEA i 1943 da han var 17 år gammel. Da hadde han allerede i flere år drevet handel med diverse småting som han kjøpte i store partier og solgte på dørene i området. Fra opprettelsen av firmaet og frem mot 1947 ble det gradvis mer og mer postordresalg med gården Elmtaryd som base og foreldrene som arbeidskraft. Etter hvert som omsetningen økte, økte også antall medarbeidere, og også de flyttet inn på gården.³

¹ "Det ringer for herr Giæver", *Møbelhandleren* nr. 2 1963.

² "Det ringer for herr Giæver", *Møbelhandleren* nr. 2 1963.

³ Mårtensson 1981:124-125; Björk 2000: 73, 76.

I slutten av 40-årene begynte IKEA å distribuere en katalog til tidligere postordrekunder og noen få møbler kom inn i denne i 1948. Dette var en suksess og stadig flere møbler ble markedsført på denne måten.⁴

Suksessen skyldtes nok i stor grad at firmaet hadde en lavprisprofil. Denne gjaldt også for møblene, som ble solgt inntil 50 % billigere enn i møbelforretninger.⁵ Dette fikk IKEA imidlertid konkurransen på av andre som solgte billig på postordre, og denne priskonkurransen gjorde at kvaliteten på produktene begynte å synke. For å komme konkurrenter i forkjøpet besluttet Ingvar Kamprad i 1953 å supplere postordresalget med å åpne et utstillingslokale slik at kundene kunne se på varene og vurdere kvaliteten. På denne måten kunne han både ha de billigste varene i bransjen, samtidig som han kunne tilby varer med høyere kvalitet til en litt høyere, men fortsatt lav, pris.⁶

Kamprad valgte å etablere seg i et gammelt snekkerverksted litt utenfor sentrum av Älmhult. Dette var forskjellig fra vanlige møbelhandlere, som tradisjonelt sett holdt til i hjørneforretninger i hovedgatene eller sidegater til disse. På denne måten skaffet han seg større lokaler enn de lokale møbelhandlerne, og samtidig en lavere husleie.⁷

IKEAs suksess med lavprismøbler og nye forretningsmetoder utfordret de svenske møbelbransjeorganisasjonene. Kamprad valgte blant annet å hoppe over agentleddet og forhandle direkte med leverandørene. Markedet var allerede trangt for agentene. At et raskt voksende selskap omgikk agentleddet, og med det viste for andre at det var mulig, var kritisk for dem. De kastet seg derfor helhjertet inn i kampen mot IKEA. Dette gjorde de primært ved å bruke kontaktnettet sitt til å spre negative holdninger om IKEA over hele landet.⁸

De svenske møbelbransjeforeningene Svenska Møbelhandlares Centralorganisation (SMC) og Svenska Møbelindustrins förening (SMI) hadde vært bundet til hverandre av gjensidige avtaler i perioden 1937-1945. Disse avtalene gikk ut på at medlemmer av SMI kun skulle selge møbler til medlemmer av SMC. Møbelhandlerne skulle på sin side hovedsakelig handle av medlemmer av industriforeningen. I 1944 ble avtalene reforhandlet og produsentene fikk lov til å selge halvparten av sin produksjon til KF interiør, kooperasjonens møbelavdeling. Denne endringen skjedde etter sterkt trykk

⁴ Björk 2000: 76-77.

⁵ Björk 2000: 85.

⁶ Björk 2000: 86-87.

⁷ Björk 2000: 87.

⁸ Mårtensson 1981: 135.

fra kooperasjonen. KF var imidlertid ikke fornøyd med løsningen, og truet bransjen med å starte egne fabrikker dersom de ikke fikk ubegrenset tilgang til de vanlige produsentene. I og med at den svenske møbelbransjen allerede slet med overproduksjon var dette ikke særlig gunstige utsikter. I tillegg var slike avtaler ikke forenelige med de svenske etterkrigsreguleringene. Avtalene ble derfor ikke fornyet fra 1945. Til tross for dette oppførte foreningene seg som om de fortsatt gjaldt.⁹

Først og fremst merket man dette gjennom Møbelhandlerforeningen, som betraktet en hver organisert produsent som leverte til andre enn SMC-medlemmer for å være illojal. Dette ble straffet, gjerne gjennom at medlemmer av Møbelhandlerforeningen ble oppfordret til ikke å handle med den aktuelle leverandøren. Leverandører som ble betraktet som illojale, ble offentliggjort i foreningens tidsskrift. Etter hvert offentliggjorde foreningen også hvilke uorganiserte forretninger som gikk konkurs og hvilke leverandører som dermed tapte på det. Dette ble gjort for at alle kunne se hvilke leverandører som leverte til forretninger som etter Møbelhandlerforeningens syn, drev uforsvarlig, og som dermed førte til høyere priser for alle. SMC forsøkte i tråd med dette å hindre IKEA i å få leveranser, ved å true fabrikker til ikke å levere til dem, i frykt for represalier.¹⁰

Møbelhandlerforeningen forsøkte også å stanse IKEA på andre måter. Siden firmaet i utgangspunktet var en postordreforretning var det nødvendig for dem å gjøre seg kjent i større deler av landet. Dette ble gjort gjennom å delta på messer, ha egne visninger i forskjellige byer og gjennom avisannonser, i tillegg til distribusjon av katalogen. De organiserte møbelhandlerne regulerte i mange byer tilgangen til både utstillingslokaler og annonsering i avisene. Dette gjorde at IKEA en del steder hadde vanskelig for å få stilt ut og for å få annonsert. Selskapet fikk også problemer på de store møbelmessene, blant annet St:Eriksmessan i Stockholm. Denne messen ble arrangert av møbelhandlerforeningen SMC. IKEA deltok første gang i 1949. Da solgte de møbler direkte til forbrukerne. Dette likte ikke de andre møbelhandlerne, og fra deltagelsen på messen i 1950 begynte problemene.

At møbelhandlerne ikke likte at utenbys firmaer solgte møbler på messen hadde flere årsaker. En grunn var den generelle motstanden mot outsiders i bransjen. Dersom disse solgte med lavere priser enn bransjeforretningen, og det gjorde de som regel, var motstanden enda større. Det som i tillegg var et problem med IKEA var at de tok markedsandeler fra Stockholmsbutikkene, både ved å selge på messen og ved å

⁹ Mårtenson 1981: 112-113.

¹⁰ Mårtenson 1981: 119.

markedsføre seg som postordreforretning. På dette tidspunktet var kundemobiliteten svært lav. Privatbilismen var fortsatt svært begrenset og møbler var ikke veldig egnet til å ha med seg på kollektivtransport. En møbelhandler i Stockholm kunne dermed ikke regne med å få erstattet sitt tapte salg dersom det kom en ny utfordrer inn i lokalmarkedet.

For å hindre at outsidersne tok markedsandeler ble alle utstillere nektet å selge møbler på messen i 1950. Det skal riktignok ha vært tillatt å ta opp ordre for senere levering, og IKEA praktiserte dette. Kamprad har beskrevet messen som turbulent. Andre forhandlere skal ha forsøkt å fjerne ham fra messen. Året etter ble selskapet derfor oppfordret til ikke å delta på messen. Det gjorde de allikevel, og for å omgå restriksjonene SMC satt mot å ikke selge på messen, tok IKEA opp ordre under messedagene for senere levering. Dette førte til at de året etter ikke fikk lov til å ta opp ordre. De forsøkte da å dele ut kort med kontaktinfo, men dette ble stoppet av møbelhandlerforeningen. Dette ble igjen forsøkt omgått ved at de fikk folk som ville ha katalogen tilsendt til å skrive seg opp på en liste.

I 1953 deltok IKEA ikke. Det året var det lov for enkelte forretninger å ta opp ordre som kunne leveres fra butikken senere. Dette var en åpenbar fordel for Stockholmsforretningene. I 1954 var Småendingene tilbake igjen. Denne gangen satt Møbelhandlerforeningen den begrensingen at ingen skulle vise priser, at man ikke kunne dele ut noe skriftlig materiale og at man ikke kunne ta opp ordrer. IKEA omgikk ordremottakingsforbudet ved å ta imot usignerte ordre.

I 1955 fikk IKEA ikke lov til å delta på messen, men sørget for at flere av leverandørene deres viste skilt der det sto at disse møblene kunne handles av IKEA. Det året var messen svært dårlig besøkt. Restriksjonene som var blitt innført i løpet av disse årene gjaldt for alle deltagere, ikke bare IKEA, og publikum var ikke interessert i å gå på møbelmesse når det ikke var noen som helst mulighet for å handle møbler. På denne måten hadde bransjeforeningen brukt fem år på å skyte seg selv i foten.¹¹

I den samme perioden forsøkte Møbelhandlerforeningen å stanse IKEA på andre måter også. I 1955 var det blitt fullstendig umulig for firmaer som ikke var medlemmer av SMC å få leie showroom i Gøteborg, Stockholm og Helsingborg. IKEA besvarte dette med å kjøpe egne lokaler å vise frem møblene sine i. Dette forholdet ble imidlertid

¹¹ Mårtenson 1981: 130-134; Björk 2000: 85. I følge Björk skal Ingvar Kamprad et av de årene han ble nektet adgang, ha blitt smuglet inn, rullet inn i et teppe baki en stasjonsvogn.

undersøkt av myndighetene, og i 1956 hadde IKEA ikke lenger noen problemer med å få tak i utstillingslokaler eller å få avertert i avisene.¹²

SMC fortsatte imidlertid forsøkene på å begrense IKEA. Den viktigste måten var gjennom å prøve å unngå at selskapet fikk tilgang til varer. Det fremste våpenet SMC brukte var *trusler om boikott* av leverandører som leverte til IKEA. Dette gjaldt først og fremst de leverandørene som var medlemmer av SMI, men det var til gjengjeld mer enn halvparten av leverandørene. Dersom en slik fabrikk leverte til IKEA kunne de miste alle sine andre kunder. Det var ikke særlig attraktivt. Selv om IKEA kom med store ordre kjøpte de ikke nødvendigvis opp hele produksjonen til en fabrikk.¹³

For at boikottene skulle være effektive sørget SMC for å kontrollere fabrikkenes leveranser. De stoppet tog og sjekket avsender og mottaker. Som vi så ovenfor forsøkte IKEA alltid å omgå de restriksjonene de ble stilt ovenfor. Mange av disse løsningene førte til at IKEA utviklet nye metoder som ga dem ytterligere konkurransefordeler. I forbindelse med boikottproblemene ble det valgt to løsninger. Den ene løsningen var å lure SMC. Leveranser ble sendt på biler i stedet for tog. Dette skjedde gjerne om natten, i biler som ikke var markert. Hvis man allikevel sendte med tog ble varene enten merket med fiktive adresser eller med IKEA som avsender og mottaker.¹⁴

Den andre løsningen var å designe sine egne varer. Et av argumentene som ble brukt for boikott av IKEAs leverandører, var at det var illojalt å selge til et firma som tok en pris som var så lav at andre måtte selge med tap for å kunne tilby den samme prisen. IKEA valgte da å utvikle egne modeller slik at dette argumentet ikke lenger skulle kunne legitimere boikottene.¹⁵

IKEA samarbeidet også med leverandørene sine på en slik måte at de ble en kunde det var verdt å risikere konflikt med SMC om. På den ene siden kom dette av at de hjalp fabrikkene å skaffe billige råvarer. IKEA fikk en viss grossistfunksjon overfor sine leverandører ved at de gjorde store innkjøp som de så fordelte mellom fabrikkene. Dette var mulig gjort av at IKEA hadde opparbeidet seg mye kapital. Dette gjorde også at de alltid gjorde opp for seg raskt og kontant, i motsetning til andre forretninger som kunne kreve kreditt i flere måneder.¹⁶

¹² Mårtensson 1981: 140.

¹³ Mårtensson 1981: 135.

¹⁴ Mårtensson 1981: 135-136.

¹⁵ Mårtensson 1981: 135.

¹⁶ Mårtensson 1981: 136; Björk 2000: 92.

IKEAs popularitet ble etter hvert så stor at forretningslokalet ble for lite. I 1958 åpnet de derfor et nytt varehus i Älmhult. Dette var det største utstillingslokalet for møbler i Europa med utstillinger over 6700 m². I tilknytning ble det etablert en restaurant og et motell. I disse årene økte privatbilismen, og det ble vanligere at folk kjørte langveisfra til Älmhult for å handle møbler. Den avsides plasseringen i Småland viste seg ikke å være så dum; de var da tilgjengelige fra både de større byene Stockholm, Göteborg og Malmø, i tillegg til hele Sør-Sverige. Ved å gjøre varehuset til en attraksjon tiltrakk man flere kunder. Timingen var perfekt i forhold til bilismen og i forhold til den økte boligbyggingen og ekteskapsinngåelsen i denne perioden. IKEA gjorde avtaler med moteller i nærheten, som sikret billig overnatting og Älmhult ble faktisk et populært sted å dra på bryllupsreise. Dette gjorde imidlertid at de stjal kunder fra møbelhandlere i hele Sør-Sverige.¹⁷

Til tross for bransjeorganisasjonenes motstand, var IKEA ved inngangen til 1960-årene blitt et selskap med 200 ansatte og en omsetting på 45 millioner SEK. Og salget bare økte.¹⁸ Som følge av SMCs boikott og den store veksten fikk IKEA problemer med leveranser. Men igjen var nykomlingen i stand til å finne nye løsninger. I 1960 hadde de behov for 40.000 pinnestoler. IKEA hadde begynt å produsere møbler i Danmark også. Det fantes allikevel ikke store nok fabrikker verken i Sverige eller Danmark til å produsere så mange stoler som IKEA trengte. På det samme tidspunktet var en polsk handelsdelegasjon i Sverige for å opprette handelsavtaler mellom de to landene. Dette var blitt aktuelt på grunn av at Sverige ble med i EFTA. Ingvar Kamprad tok kontakt med denne polske handelsdelegasjonen for å finne ut om det var mulig å få produsert møbler for IKEA i Polen.

Polakkene var interessert og Kamprad, hans far og IKEAs innkjøpssjef Ragnar Sterte reiste til Polen for å se på mulighetene for handel. De fant da ut at produksjonen var lagt opp for masseproduksjon og at kvaliteten ikke var veldig høy. Etter å ha lett en del fant de frem til en fabrikk som kunne lage enkle stoler med en akseptabel kvalitet. De gjorde en stor bestilling til svært lave priser, sett i forhold til Sverige.

Dermed fikk IKEA fra 1961 sine første leverandører i et lavkostland, en strategi som er blitt mer og mer utbredt med årene. Det som er spesielt interessant med dette i min sammenheng er at IKEA med dette også inngikk en avtale om å være eneimportør av

¹⁷ Björk 2000: 93, 95; Mårtensson 1981: 151.

¹⁸ Björk 2000: 99.

polske møbler til Skandinavia. Avtalene forutsatte at IKEA solgte de polske møblene også i Danmark og Norge.¹⁹

I utgangspunktet engasjerte Ingvar Kamprad konsulenten Hans Bernhard Nielsen til å få i stand et agentur for IKEA i Norge. Dersom møblene slo an, vurderte han å åpne et utsalg i Norge. Jan Tore Johannessen, som raskt skulle bli disponert for Norsk Møbel-IKEA A/S, har fortalt at han så en annonse om dette agenturet i en avis i midten av oktober 1962. Johannessen, som da var 27 år gammel, hadde arbeidet som agent i noen år allerede, og så seg om etter et nytt firma å selge varer for. Tidlig i november reiste han til Älmhult for å planlegge hvordan salget til forhandlere skulle foregå. Han var imidlertid ikke enig i planen om å åpne utsalg først etter at møblene viste seg å selge godt i Norge. Han mente det ville være dårlig forretningsskikk å bygge opp en kundegruppe i Norge, for så å slå beina under dem. I løpet av helgen bestemte derfor han og Kamprad seg i stedet for å åpne et eget utsalg i Norge med en gang, og Johannessen ble ansatt som disponert.²⁰

De norske møbelhandlerne var etter alt å dømme godt orientert om IKEA. De kjente til at IKEA var et lavprisfirma som hadde tatt 6 % av det svenske markedet ved bruk av postordresalg og et stort usentralt utsalg. De visste nok også at selskapet ikke opererte etter det som var regnet som god forretningsskikk, og at de hadde omgått alle SMCs forsøk på å stanse dem.²¹

Den norske møbelkrigen

Norsk Møbel-IKEA AS åpnet utsalget sitt på Nesbru i Asker lørdag 23. mars 1963. Utsalget lå langs hovedveien til Drammen, men ikke i et sentralt strøk. Varehuset var veldig annerledes enn det det møbelkjøpende publikum var vant til i Norge. For det første var varehuset på 1700m².²² Gjennomsnittlig størrelse på møbelforretninger var i 1963 670m², så det var atskillig større enn de fleste møbelforretninger. Det var allikevel bare en fjerdedel av varehuset i Älmhult, som var Europas største utstillingslokale for møbler.²³

¹⁹ Björk 2000: 102-104; Mårtensson 1981: 145.

²⁰ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004, Björk 2000: 104.

²¹ Mårtensson 1981: 151.

²² Jeg har tre forskjellige påstander om hvor stort lokalet egentlig var. Jan Tore Johannessen hevdet at det var 1100m², Rita Mårtensson 3000 m². Tallet 1700 m² er imidlertid det tallet det opereres med i en artikkel fra samtiden (*Arbeiderbladet* 23.3.1963), og jeg har derfor valgt å bruke dette.

²³ NPI 1966: 11; Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004; Björk 2000: 93.

Inne i varehuset var møblene gruppert etter type møbel, men man kunne også se utstilte miljøer med for eksempel sofa, stoler, salongbord, bokhylle og skjenk, samt tepper og gardiner. Å sette møblene sammen slik man ville gjort i et hjem var det ingen andre forretninger i Norge som gjorde ennå. Alle varene var merket med pris og materialopplysninger slik at kundene kunne finne ut av ting selv, og gå i ro og mak og teste produktene før de bestemte seg for hva de ville ha. Deretter tok de kontakt med betjeningen, betalte for varen og kjørte til Heggedal for å hente den på lageret der. Betjeningen skulle være tilgjengelig for å svare på spørsmål, men skulle ikke henge over kunden.

Varehuset var i første og annen etasje av Bellevue hotell. Her fantes overnattingsmuligheter for folk som kom langveis fra, og det fantes en kafé i samme bygningen. Varehuset i Norge ble altså også profilert som utfluktsmål.²⁴

I løpet av åpningsdagen kom det 3000 besøkende. Firmaet hadde ikke klart å skaffe flere enn syv ansatte fordi ingen hadde noen tro på at et møbelfirma lokalisert langt utenfor byen kunne klare seg særlig lenge. Disse syv fikk imidlertid nok å gjøre. De måtte jobbe svært hardt den første tiden, inntil det ble lettere å ansette folk. Ved åpningen hadde forretningen ikke kassaapparat, dette kom først på plass etter noen uker da Johannessen klarte å skaffe et brukt et. Søndagen hadde man planlagt å bruke til å rydde opp etter kaoset på åpningsdagen. Men da de ansatte kom til varehuset søndag formiddag var parkeringsplassen full av mennesker som ville inn. Johannessen ordnet da med polititillatelse til å ha åpent i noen timer på ettermiddagen slik at folk kunne se på varene, varehuset og katalogen. På grunn av lukningsvedtektene fikk de ikke lov til å handle.²⁵

Denne store oppslutningen skyldtes blant annet massiv avertering. Før åpningsdagen var det sendt ut 600 000 kataloger i hele landet. I tillegg til å vise hva man kunne kjøpe i varehuset, kunne disse også brukes til postordre. Men denne delen av forretningen slo aldri særlig an i Norge. Dagen før åpningsdagen var hele førstesiden på *Arbeiderbladet* og mer enn halvparten av førstesiden til *Aftenposten* firefargers annonser for det nye møbelsenteret på Nesbru. Disse inneholdt bilder av møbler med priser, tegning av varehuset, en lettfattelig redegjørelse for hvordan prisene kunne være så lave, en liten notis om Varefakta, samt kart og opplysninger om bussforbindelse.²⁶

²⁴ *Arbeiderbladet* 23.3.1963; Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.04.

²⁵ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004; *Dagbladet* 25.3.1963.

²⁶ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004; *Arbeiderbladet* 22.3.1963; *Aftenposten* 22.3.1963

Sortimentet på Nesbru var ikke identisk med det som ble solgt i Sverige. Johannessen hadde selv tatt ansvaret for å velge ut møbler til det norske varehuset. Han hadde forsøkt å få inn en del norske varer. Det fantes nemlig en del forskjeller mellom norske og svenske standardmål, spesielt på senger. Det var også forskjell på de svenske *beddsoffaene* og norske sovesofaer. Dessuten var stålmøbler med respatexplater fortsatt et populært møbleringsinnslag i Norge, mens det var gått av moten i Sverige. For å selge disse møbeltypene måtte man henvende seg til norske produsenter.

Å få norske møbler i sortimentet viste seg imidlertid å være svært vanskelig. Da Møbelhandlerens Landsforbund fikk vite at IKEA ville åpne et utsalg i Oslo, skal de ha advart produsentene. Hvis noen leverte til IKEA, ville de bli utsatt for boikott. ML iverksatte altså et av sine *ekspansjonshindre*.²⁷

Dette gjorde at Johannessen knapt fikk noen norske varer i tide til åpningen. I mai reiste han og Kamprad til den produsentorganiserte møbeleksportmessen i Stavanger med håp om å overtale norske produsenter. De lokket med muligheten for leveranser til butikkene i både Norge og Sverige. Imidlertid ble de møtt av direktør for Møbelprodusentenes Landsforening, Alf Midtbust, som forklarte dem situasjonen med *trusler om boikott*. Derfor var det ikke aktuelt å levere til IKEA.²⁸

Enkelte produsenter gjorde i utgangspunktet avtaler med IKEA, men trakk seg siden. Hans Bernard Nielsen satt i styret til Norsk Møbel-IKEA AS. Han fortalte i intervju med Sunnmøre Arbeideravis at flere produsenter hadde fått problemer med sine øvrige kunder på grunn av at de hadde inngått avtaler med IKEA.²⁹ Også Dagbladet tok opp saken. De refererte fra et brev en slik fabrikk hadde sendt til alle sine andre kunder:

Til våre kunder!

Et hærskrig har reist seg over landet. En ny invasjon har funnet sted.

Polske tropper under svensk flagg, de IKEA-iske kolonner.

Og så befinner det seg en bitte liten "overløper" – Elverumshyllen – med dekknavnet Simbahyllen blant de fremmede herskarene.

Vårt kommunike er følgende: "Fyr'n" er tatt til fange og visstnok torturert.

Hvorfor dens ansikt figurerer i propagandamaterialer kan vi ikke svare på. Det er ikke med vår godkjennelse.

Vi har ad diplomatiske kanaler sendt en note hvor vi krever firmaets totale propagandamateriale makulert, og vi truer også med represalier og erstatning.

²⁷ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004; "Prinsipputtalelse fra MPL" gjengitt i styrets beretning for tidsrommet mai 1962-april 1964, MLs arkiv, HSH-bygningen.

²⁸ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004.

²⁹ "Norske fabrikk vil ikke selge til 'møbelvarehus'", *Sunnmøre arbeideravis* 29.4.1963

Brevet er humoristisk i formen, men alvorlig nok. I Dagbladets artikkel var produsenten anonymisert. Det virker som om firmaet var blitt utsatt for trusler om boikott fordi det leverte en hylle til IKEA, som ble omsatt hos andre møbelhandlere under navnet Elverumshyllen. Det er sannsynlig at fabrikken har forfattet brevet for å opplyse alle sine kunder om at de hadde trukket seg fra avtalen. I grunnen kan det virke som om de forsøker å overbevise om at de aldri hadde inngått noen avtale med selskapet, og at IKEA har misbrukt deres produkt. På den måten håpet de å blidgjøre Møbelhandlerne Landsforbund, og forhåpentligvis unngå den boikotten de var blitt truet med.

Hva som var realiteten bak brevets eksempel og selskapets krav om at IKEAs propagandamateriale måtte makuleres, er ikke kjent. Dette kan ha vært noe fabrikken hevdet fordi det var det de trodde møbelhandlerne ville høre. Den nasjonale hilsenen underbygger dette fordi det nasjonale ble brukt som argument mot IKEA. Et svensk firma som solgte varer fra Østblokkland ble ikke sett som heldig for den norske møbelindustrien.

Brevet kan imidlertid også sees som et forsøk på å lure IKEA til å makulere sitt reklamemateriell. Dette ville fjerne konkurransefortrinnet katalogene utgjorde. Det ville også gi IKEA dårlig PR, da dette var en sak som ikke ville unngå presseoppslag. Denne teorien er allikevel vel konspirasjonsteoretisk, og den første forklaringen er nok mer sannsynlig.

For Møbelprodusentenes Landsforening var det først og fremst billigimporten fra Øst-Europa som var problemet med IKEA. Hadde IKEA kun solgt vesteuropeiske varer, eller oppjustert prisen på de polske til skandinavisk nivå, ville ikke MPL ha gjort noe med saken. Det ville de regnet som sunn konkurranse.

I brevveksling mellom Hans B. Nielsen i IKEA og Alf Midtbust i MPL går det frem at Møbelprodusentene vurderte å reise en dumpingklage mot IKEA. Bakgrunnen for dette var at IKEAs salg av polske møbler etter deres mening kunne betegnes som usunn konkurranse. Møblene fra Polen var produsert i en annen type økonomi med lavere lønnsnivå og større subsidiering. De kunne derfor selges til en langt lavere pris. Det ble

³⁰ "Hardt bak kulissene i møbelbransjen", *Dagbladet* 7.5.1963

også trukket frem som urettferdig eller illojalt at IKEA kunne senke prisene på andre produkter ved å overføre fortjeneste fra østblokkvarene.³¹

Alf Midtbust hadde vært i kontakt med Handelsdepartementet for å finne ut om en dumpingklage ville føre noen vei. Dette ble besvart med at saken ikke kunne tas opp før det forelå statistikk som kunne vise at IKEAs import utgjorde en fare for norsk industri. Midtbust vurderte også å prøve IKEA opp mot handelsloven. Han mente at de også her drev på grensen til det utilbørlige når det gjaldt villedende markedsføring. De kunne nemlig ikke dokumentere at opplysninger de brukte i sin reklame om prisdifferanse til andre forretninger faktisk stemte.³²

Vi ser altså at også produsentforeningen ønsket å stanse IKEA og forsøkte å benytte juridiske veier for å få til dette. Dette var dels på grunn av redselen for dumping. Et annet poeng var at MPL så IKEAs egen design av varer som en trussel mot sin merkevarebygging. Produsentene av disse varene ble ikke promotert, og den merkevaren som var i ferd med å bygges opp var IKEA. Dette stred mot produsentenes interesser. Disse hadde akkurat begynt å innse viktigheten av merkevarebygging for egen del, og IKEAs vertikale integrering stred mot dette.

Møbelhandlerne var på sin side imot importen av østblokkvarer av flere grunner. En åpenbar grunn var at møblene var billige og dermed ville lokke kunder. Dette hang sammen med argumentet om overføring av fortjeneste. Møbelhandlerne var redde for at IKEA kunne sette i gang priskonkurranse i bransjen deres, hvilket ville være destruktivt for enten mindre solide firmaer eller ødeleggende for strukturene slik de fungerte. Dette truet ledelsen i MLs maktposisjoner.

Videre argumenterte de med det moralsk forkastelige i å tilby varer av lav kvalitet. ML ønsket at alle møbelforhandlere skulle formidle kvalitetsmøbler. Å selge billigere møbler av lavere kvalitet ble sett på som å lure kunden.³³

ML så også Polenvarene som en trussel mot møbelprodusentene, og oppfordret derfor medlemmene sine til å handle norske varer. Dette var på den ene siden av solidaritet med de norske produsentene, men også av egen nytte. ML regnet med at det var enklere å påvirke og kontrollere norske produsenter enn utenlandske, jamfør forrige kapittel.³⁴

³¹ "Dumping i møbler?", *Møbelsnekkeren* nr. 9-10 1963

³² Referat fra styremøte i MPL 11.06.1963, MPLs arkiv, TBL.

³³ "Har møbelhandleren glemt sin egentlige oppgave?", *Møbelhandleren* nr. 5-6 1964.

³⁴ "Selg norske møbler!" *Møbelhandleren* nr. 3 1963.

I tillegg til å oppfordre til boikott, brukte ML *Møbelhandleren* til å pøse inn i medlemmene at de skulle handle norske varer. De fremhevet også at kalkylene IKEA opererte med var bløffkalkyer. Budskapet var at det ikke var mulig å drive møbelhandel med så lave priser som IKEA tok. Selskapet ville komme til å gå konkurs. Jeg ser dette som et utslag av det jeg kaller *negativ sanksjonering*. Formålet var å holde medlemmene i den trygge fold, slik at ikke flere tok etter IKEA, hvilket ville rokke ved strukturene i bransjen.³⁵

Man kan spørre seg om ikke konflikten med IKEA bidro til å minske konfliktene mellom MPL og ML. Man kan for eksempel se møbelhandlerens oppfordring til å selge norske varer som et utslag av dette. Allikevel kan man se nettopp i den samme artikkelen som oppfordrer til å selge norske varer, en uvilje mot å komme produsentene i møte på deres omstillingstiltak.³⁶

Boikotten av IKEA satte imidlertid en del større spørsmål på dagsordenen. I juni 1963 sendte MPL ut et rundskriv med en prinsipputtalelse om Møbelprodusentenes Landsforenings holdning til nye omsetningsformer i møbelbransjen. Dette ble gjort etter at foreningen hadde fått en rekke henvendelser fra medlemmer om hvordan de skulle forholde seg til Norsk Møbel-IKEA og nye metoder innen møbelomsetningen, ut i fra hensynet til sunne konkurranseforhold og effektivitet i bransjen som helhet. De hadde også fått henvendelser som stilte spørsmål om hva som kunne gjøres for å hindre møbelhandlerne i å true med boikott.³⁷

Produsentforeningen svarte at de regnet med at innlemmelsen i EFTA ville komme til å føre til nye omsetningsformer, og at IKEA kunne sees som et symptom på det. Om firmaet ville kunne "fremme en effektivisering av møbelomsetningen og samtidig tilgodese møbelprodusentenes interesser på kortere og lengre sikt"³⁸ overlot MPL til hver enkelt produsent å vurdere. Det MPL imidlertid slo fast, var "den enkelte møbelprodusents rett til å stå fritt til å inngå nye forretningsforbindelser, uten påtrykk av noen art som undergraver sunne konkurranseforhold i bransjen.". Videre fremholdt de

at industrialiseringsprosessen vil medføre en generell tendens til større innflytelse fra produsentsiden når det gjelder markedsføring, og at møbelprodusentene vil kunne bli tvunget til å forsere denne utvikling, eventuelt ved nye samarbeidsformer dersom den enkelte

³⁵ "Avansen i norsk møbelomsetning", *Møbelhandleren* nr. 5-6 1963.

³⁶ "Selg norske møbler!", *Møbelhandleren* nr. 3 1963.

³⁷ Styremøte i MPL 11.6.1963, MPLs arkiv, TBL.

³⁸ Årsberetning for Møbelhandlerens Landsforbund 1962-1964, MLs arkiv, HSH. De påfølgende sitatene er fra samme sted dersom intet annet er oppgitt.

produsents handlefrihet blir søkt innskrenket ved påtrykk som måtte bunne i ønsket om å låse fast den tradisjonelle omsetningsstruktur innen møbelhandelen.

Dette utsagnet kan sees som et uttrykk for at produsentene ikke lenger ville godta at forhandlere skulle blande seg i hvem de drev forretninger med. Det kan også sees som en trussel om at produsentene kunne finne andre måter å omsette på enn gjennom de tradisjonelle forhandlerne. I tillegg er det et signal om at denne uviljen skrev seg fra møbelhandlerens manglende vilje til å forsøke alternative omsetningsmetoder. Disse omsetningsmetodene ville være heldige for produsentenes omstillingsarbeid, men ville også føre til økt konkurranse for møbelhandlerens del.

Denne konflikten ble videreført i forbindelse med Bosentersaken. Produsentene ønsket i 1964 å opprette et Bosenter. Formålet var å bidra til å øke oppmerksomheten rundt møbler og å venne forbrukerne til å ønske møbler med god kvalitet og form. Dette var tenkt for å øke møblers andel av det totale forbruk, samt å holde utenlandske konkurrenter på avstand både på produksjons- og omsetningssiden.³⁹

Ideen om et norsk bosenter kom som et tiltak fra MPL på bakgrunn av *Innstilling for omstillingsutvalget i møbelindustrien*. Dette var en utredning Handelsdepartementet la frem høsten 1963. Ønsket om et Bosenter ble forsterket av at IKEA etablerte seg i Norge.⁴⁰

Norsk Bosenter var tenkt som et lokale på ca. 1000m², der forskjellige produsenter skulle ha stander med varer, og der det skulle være nøytrale utstillinger med møbler fra forskjellige produsenter dandert i miljøer. Publikum var forutsatt å ha adgang til senteret. Dette skulle være for at de skulle påvirkes til å velge møbler av høyere kvalitet og bli generelt mer opptatt av innredning. Videre skulle senteret også inspirere ungdom til å velge å utdanne seg til et arbeid innenfor møbelbransjen. Produsentene ønsket å vise frem varene sine på en måte som ville gjøre at både forhandlere og forbrukere ville foretrekke norske møbler fremfor eksport. Videre ville rasjonaliseringen frigjøre kapital som kunne reinvesteres i produktutvikling, markedsføring eller andre konkurransefremmende tiltak.

Bosenteret ville hjelpe produsentene å rasjonalisere på flere felter. Markedsføringen både overfor handlere og publikum ville bli mer konsentrert. Produsentene håpet også at forhandlerne ved hjelp av bosenteret ville drive bedre planlegging, og dermed bestille mer og tidligere. Konkurransen fra utenlandske

³⁹ "Bakgrunn for bosenteret.", *Møbelsnekkeren* nr. 5-6 1964

⁴⁰ "Bosentersaken opp til bred debatt på landsmøtet i Bodø", *Møbelhandleren* nr. 7-8 1964.

oppkjøpere ville øke behovet for planlegging. Dette ville kunne føre til utjevning av sesongsvingninger hos produsentene

Dette var et offensivt fremstøt fra produsentenes side. De fleste møbelhandlerne var åpne for et Bosenter. Kun Birger Schøyen var imot opprettelsen. De aller fleste møbelhandlerne som uttalte seg om saken på Landsmøtet i Bodø i 1964, var imidlertid enige om at publikum ikke kunne ha adgang til senteret. Dette stod de så hardt på at det nok var en av grunnene til at Bosenteret aldri ble realisert.

Grunner som ble gitt for hvorfor publikum ikke kunne ha adgang, var faren for direktesalg fra messen og unødig prispress på fabrikkene. Andre grunner var mer prinsipielle. For eksempel pekte Birger Schøyen på at MPL i sitt IKEA-sirkulære hadde gitt uttrykk for at de ville kunne overta markedsføringsarbeidet overfor publikum. Jeg oppfatter de fleste av forbeholdene mot publikumsadgang som forsvar av møbelhandlernes hevd på kontakten med publikum.⁴¹

Vi ser altså at MPLs forsøk på å skape økt oppmerksomhet rundt norske møbler, og på den måten konkurrere med utenlandske produsenter og møbelhandlere med utenlandsk import, ble stanset av Møbelhandlernes Landsforbunds ønske om å bevare bransjestrukturene. IKEA som felles fiende fikk ikke bransjeorganisasjonene til å samle seg. Snarere var det med på å forverre samarbeidsklimaet. Produsentene forsto at bransjen sto overfor store forandringer, mens Møbelhandlernes Landsforbund fortsatt trodde det ville holde med små justeringer.

Det kan virke som om ML og MPL, til tross for det de visste om IKEAs historie i Sverige, trodde at IKEA ville bukke under dersom de ble nektet leveranser av norskproduserte møbler. Det virker som om de heller ikke tenkte på at dersom IKEA hadde valgt å sende en klage til Priserådet, ville de antagelig ha vunnet frem, og leverandørene ville vært nødt til å levere til dem. Dette var imidlertid ikke IKEAs stil. Johannessen og Kamprad bestemte seg for å ikke bry seg mer med de norske produsentene, og heller satse på å få nordmenn til å endre seg og kjøpe svenske senger. Suksessen i Sverige hadde vist at forbrukerne ville ha det IKEA tilbød. Motgangen Kamprad og medarbeiderne hans hadde møtt i Sverige ti år tidligere hadde også gitt dem

⁴¹ "Bosentersaken opp til bred debatt på landsmøtet i Bodø", *Møbelhandleren* nr 7-8 1964.

erfaring med å takle bransjeforeninger. Resultatet av leveringsnektelsene ble derfor økt import fra de skandinaviske landene.⁴²

IKEA hadde rett i at dette var en god strategi. I løpet av det første året omsatte IKEA på Nesbru for ca. 10 millioner kroner.⁴³ Gjennomsnittsomsetningen blant møbelhandlerne i Norge var på 506.000 kroner det året. Dette tallet ble riktignok dratt kraftig opp av enkelte større forretninger. Mer enn 56 % av forretningene hadde en omsetning på under 400.000 kroner. Statistikken er delt opp i omsetningsgrupper der IKEA faller inn i den gruppen som hadde en omsetning på over 1,2 millioner kroner. I denne gruppen, som utgjorde 5 % av møbelhandlerne, var gjennomsnittlig omsetning på 2,1 millioner kroner. IKEA med sine 10 millioner i omsetning tok dermed 2,5 prosent av det totale norske markedet i løpet av det første året sitt i Norge. Den eneste konkurrenten som hadde større omsetning var Kooperasjonen med sine 20-25 millioner kroner, men denne omsetningen var fordelt på 20 utsalg.⁴⁴

Møbelhandlerne Landsforbund møtte altså konkurransen fra den svenske utfordrer med å mobilisere sine *ekspansjonshindere*, i form av å begrense IKEAs muligheter til å få varer og i form av *negativ sanksjonering*. De var redde for at IKEA med sine lave priser og annerledes metoder ville utkonkurrere firmaer på pris og endre strukturene i møbelhandelen. MPL var også skeptiske til det nye firmaet på grunn av dets import fra lavkostlandet Polen og dets vertikale integrasjon som hindret produsenters merkevarebygging. De vurderte om det var mulig å stoppe IKEAs Polenimport ved hjelp av jus. Den felles frykten førte imidlertid ikke til koordinerte konkurransefremstøt.

IKEAs suksess viste bransjen at ting kunne gjøres på en annerledes måte enn det den tradisjonelle møbelhandelen gjorde – også i Norge. Dette var med på å øke konfliktnivået innad i den norske bransjen, hvilket vi skal se mer på i neste kapittel. Først skal vi imidlertid se på hva slags metoder IKEA benyttet som var så annerledes.

IKEAs metoder

I løpet av 1950-tallet utviklet IKEA en del helt nye metoder innen møbelhandelen. Noen av disse var metoder de så i andre bransjer og implementerte i møbelbransjen, andre var metoder som var vanlige i møbelbransjen, men som IKEA utviklet videre, og atter andre

⁴² Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004; "Norske fabrikker vil ikke selge til 'møbelvarehus'", *Sunnmøre arbeideravis* 29.4.1963.

⁴³ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004.

⁴⁴ NPI 1966: 10.

metoder fant de på selv. Hovedtanken i IKEAs strategi var at innsparing i alle ledd ville gjøre produktet rimeligere, noe som ville komme kundene til gode. De fleste metodene var basert på denne tankegangen. Jeg kaller dette *proaktive metoder*. Andre metoder ble utviklet for å omgå SMCs angrep. Mange av disse ble allikevel utviklet til å være svært kostnadseffektive. Jeg kaller disse *reaktive metoder*.

Proaktive metoder

I utgangspunktet kunne IKEA være billige fordi de drev med postordre. Dette gjorde at de ikke trengte å ha forretningslokaler. I følge Rita Mårtenson var husleie og lønninger de viktigste utgiftene en møbelhandler hadde. Ved å kutte ut det første og drive hjemme fra gården, kunne Kamprad ha en lavere avanse på varene sine. Lønningene ble holdt lave ved å bruke familien som arbeidskraft. I disse årene bygget selskapet opp en kapitalbase som ga dem grunnlag for å kunne gjennomføre en del av metodene sine.⁴⁵

IKEA var plassert usentralt, både regionalt og lokalt. Da Kamprad besluttet at selskapet skulle åpne et utsalg, valgte han å legge dette i utkanten av Älmhult, i et gammelt snekkerverksted. På denne måten kunne han få et stort lokale for en lav pris.⁴⁶

Lokaliseringen til Älmhult, en liten by med få innbyggere, burde tilsynelatende være en ulempe. Denne lokaliseringen hadde imidlertid en heldig innvirkning på mange av de metodene som ble utviklet. Älmhult ligger midt i Sør-Sverige, mellom de store byene Stockholm, Malmø og Gøteborg. Den økende privatbilismen gjorde at folk kunne reise til forretningen i Småland, som lokket med billige varer. Tilsvarende var forretningen i Oslo lagt såpass langt utenfor sentrum at man var avhengig av bil eller buss for å komme seg dit. Dette ble en strategi Kamprad utviklet og som han kalte potetåkerstrategien. Denne gikk ut på å legge varehusene usentralt, på billige tomter som ville ha plass til både et stort varehus og en stor parkeringsplass. Allerede i 1961 hadde han kjøpt tomter utenfor de store byene i Sverige, der han planla å bygge varehus. Denne strategien ble fulgt opp i Norge.⁴⁷

IKEA lokket imidlertid kundene sine med mer enn billige møbler. Kamprad gjorde avtaler med lokale moteller om å gi rimelige priser til IKEA-kunder, og utstyrte varehuset med matservering⁴⁸. IKEA ble på denne måten utviklet til et utfluktsmål,

⁴⁵ Mårtenson 1981: 109; Björk 2000: 75-76.

⁴⁶ Björk 2000: 87.

⁴⁷ Mårtenson 1981:150-153.

⁴⁸ Restauranten er viktig i et IKEA varehus. IKEA skal ved en anledning ha åpnet et varehus uten restaurant. Dette varehuset var så mye mindre lønnsomt enn de andre, at man begynte å spørre seg hva

komplett med overnatting, restaurant og mulighet for å tjene inn turen ved å handle møblene sine billigere enn i de store byene.⁴⁹

Lokaliseringen var også heldig i forhold til nærhet til produsenter. Småland var det området i Sverige der hoveddelen av møbelproduksjonen befant seg. Siden 1860-tallet hadde det vært vanlig å spe på inntektene fra gårdsbruk med å lage møbler, og denne produksjonen fikk gradvis preg av industri. Nærheten til produsentene var en fordel på flere måter. For det første gjorde det det enkelt for Kamprad selv å oppsøke leverandører. Også i Sverige var det vanlig at kontakten mellom produsent og forhandler ble ivarett av en agent. Kamprad valgte å hoppe over dette leddet og handle direkte med leverandøren. Dette kunne redusere prisen per vare med 4-6 %, som ellers ville vært agentens provisjon.⁵⁰

For det andre gjorde den nære kontakten med forhandlerne også at IKEA kunne opptre som grossist for råvarer for sine leverandører. Smålands-fabrikkene var forholdsvis små. Dette gjorde det vanskelig for dem å utnytte storkjøpsfordeler i forhold til råvareleverandører. IKEA gikk imidlertid inn og gjorde store oppkjøp som de så fordelte på sine leverandører. Dermed kunne de få kvantumsrabatter i flere ledd.⁵¹

For det tredje gjorde den direkte kontakten at Kamprad og hans medarbeidere lettere kunne forstå en fabriks forutsetninger for å produsere spesielle varer. IKEA begynte fra midten av 1950-tallet å designe egne modeller. Ved å være nær produsentene kunne de tilpasse designet til hva forskjellige leverandører var best på. På den måten fikk de for eksempel en fabrikk som egentlig lagde dører til å lage bordplater for seg.⁵²

Den vanlige priskalkulasjonen i møbelhandelen både i Sverige og i Norge var å legge på en fast avanse på innkjøpsprisen av en vare. Dette gjorde for eksempel at forretninger som hadde stor omsetningshastighet ikke hadde lavere utsalgspriser enn butikker med lavere omsetningshastighet. IKEA begynte i stedet med flytende kalkulering, hvilket gjorde at de kunne senke avansene på en vare med høy omsetningshastighet, eller beholde denne høy, men benytte inntjeningen til å senke prisene på en vare med lav omsetningshastighet, og dermed øke denne.

grunnen var. Etter litt undersøkelser fant man ut at kundene tilbrakte mindre tid i varehuset fordi de dro vekk for å skaffe mat. Da kom de ofte ikke tilbake igjen. Etter at man fikk matservering ved varehuset tok lønnsomheten seg opp.

⁴⁹ Björk 2000: 95.

⁵⁰ Mårtensson 1981: 104, 127.

⁵¹ Björk 2000: 92.

⁵² Björk 2000: 92.

Denne tenkningen handlet om å se helhet i priskalkulasjonen. Som Hans Bernhard Nielsen, som var konsulent og styremedlem for Norsk Møbel-IKEA, skrev i et innlegg i *Møbelhandleren* etter at IKEA var blitt beskyldt for å drive med bløffkalkyler:

Publikum er ikke interessert i forretningens avanse. De er interessert i varens pris. Om en forretning tjener meget eller lite på å selge en enhet av denne varen, er likegyldig. Og forretningen selv bør slutte med å tenke på avanse og heller se litt på lønnsomhet og fortjeneste. Det er ikke det samme som avanse.⁵³

Dette var en måte å tenke på som verken var vanlig verken i Sverige eller Norge, selv om det var helt i tråd med det NPI forsøkte å lære bort.⁵⁴

Sentralt i IKEAs forretningsidé sto at kundene skulle få lavere priser for å gjøre deler av jobben selv. De to viktigste prinsippene for å få til dette var selvbetjening og det som kalles *cash&carry*. Selvbetjeningen var på flere plan. Man kan kalle postordre en form for selvbetjening, i og med at kunden tok seg av all ekspedering selv ved hjelp av katalogen. Katalogen fungerte også i forhold til varehusene. Ofte hadde kunden studert katalogen og bestemt seg for hva han ville ha allerede før han kom til butikken. Når han kom til butikken, fikk han imidlertid ytterligere opplysninger fordi alle varer var merket med prislapp, som i tillegg til pris var merket med blant annet materialopplysninger. Ekspeditører var tilgjengelig dersom man ønsket ytterligere informasjon.⁵⁵

For å få varen med seg måtte man på Nesbru betale varen i kassen, for deretter å kjøre til lageret i Asker for å plukke den opp. Å la kunden hente varer på lageret selv begynte man tidlig med i Älmhult, og dette ble fulgt videre opp på Nesbru. Ideen ble imidlertid virkelig utviklet videre etter åpningen av det neste IKEA-varehuset i Stockholm i 1965, der skillet mellom lager og varehus ble brutt ned som konsekvens av voldsom publikumpågang.⁵⁶

Cash-delen av *cash&carry* handler om at kundene utelukkende kunne handle med kontanter. I vanlige forretninger ble ca. en fjerdedel av alle møbler kjøpt på kreditt, og de som handlet kontant fikk rabatt for å gjøre det. IKEA kuttet ut det å gi kreditt og slapp dermed å ha kapital utestående. Ved ikke å gi kreditt kunne de også kutte ut den

⁵³ "Avansen i norsk møbelomsetning" *Møbelhandleren* nr. 9-10 1963;

⁵⁴ Mårtenson 1981: 110; NPI 1966: 23; "Rødt lys for lager- og innkjøpspolitikken", 156-523, Foredrag holdt av NPI-funksjonærer, Arkiv II, NPIs arkiver, Riksarkivet.

⁵⁵ "Henger ikke over kundene – og vil bannlyse pruting", *Arbeiderbladet* 23.3.1963.

⁵⁶ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004; Björk 2000: 107.

spesialiserte kontantrabatten, og heller gi lavere pris.⁵⁷ Dette prinsippet ble også overført til egen betaling. IKEA gjorde opp for seg raskt og kontant. Dette gjorde at de ble ansett som en god kunde av leverandørene, en kunde det var verdt å risikere konflikt med SMC om. Det gjorde i tillegg at disse fabrikkene ga dem kontantrabatt, hvilket igjen senket prisene.⁵⁸

Carry-delen av prinsippet om *cash&carry* gikk ut på at hjemtransport ikke var inkludert i prisen. Kunden måtte altså frakte varen hjem selv etter å ha hentet den på lageret. IKEA la til rette for dette blant annet ved å selge takstativ til bil til kostpris.⁵⁹

Ideen om å selge umonterte møbler, som kunne flatpakkes dukket opp i 1956. IKEAs fremste møbeldesigner Gillis Lundgren trengte å få plass til et bord i en bil og valgte da å skru bena av det. Dette satte i gang tanken om at man kanskje kunne pakke varene slik fra fabrikken og selge dem slik fra butikken. Det ville gjøre at man sparte mye plass, både under frakt og på lager. I tillegg ville det gi én eller flere arbeidsoperasjoner mindre ved at kunden selv skrudde sammen møbelet, i stedet for noen på fabrikken eller i butikken. En annen heldig effekt var at man fikk færre skader under transport og dermed mindre svinn. Alt dette ga lavere kostnader. Flatpakkingen kom imidlertid for fullt først utover 1960-tallet, da det kunne kombineres med masseproduksjonen i Øst-Europa.⁶⁰

Kostnadene ble også kuttet ved at Kamprad og medarbeiderne holdt en streng sparelinje. Kamprad skal ha hatt en periode på femtitallet da han kjørte fin bil og kledde seg som det var vanlig at direktører gjorde. Han gikk raskt bort fra denne linja. Tanken var at han skulle gå foran som et godt eksempel. Dersom han oppførte seg kostnadsbevisst, ville medarbeiderne gjøre det også.⁶¹

I Norge var dette eksemplifisert ved at Johannessen pusset opp forretningen gratis med hjelp av kone og svigerforeldre. Videre valgte han en Volkswagen boble som firmabil. Dette var for det første en billig bil som dermed fungerte kostnadsbesparende. For det andre ga det et signal til medarbeidere og potensielle kunder om at ”Her kuttes kostnader i alle ledd, også personlig komfort og anseelse, for at du skal få lavere priser.”⁶²

⁵⁷ NPI 1966: 12; Mårtenson 1982: 128.

⁵⁸ Mårtenson 1982: 136.

⁵⁹ Björk 2000: 95; Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004.

⁶⁰ Björk 2000: 88.

⁶¹ Björk 2000: 88, 146.

⁶² Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004. Johannessen fortalte at han var ungdomsvenn av Frank Varner, som gjorde det stort innen herrekonfeksjon med kjeden Dressmann. Varner skal bare ha ristet på hodet hver gang han, i sin BMW, møtte Johannessen i Bobla si.

Reaktive metoder

IKEA var i stor grad kjennetegnet av en enorm evne til å finne veier rundt de hindrene som ble satt opp for dem. En organisert forhandler skrev i 1952 til SMC og ga sin beskrivelse av selskapet: "It resembles something of the same dimensions as the monster of old times that had seven heads. If one cuts its head, there is soon another growing up"⁶³. La oss se på de viktigste metodene som var et resultat av SMCs motstand.

Den viktigste reaksjonen var at IKEA valgte å begynne å designe egne møbler for å omgå bransjeforeningenes boikotter. Dette ga muligheter for besparelser på flere plan. For det første kunne de ta i bruk utradisjonelle leverandører, leverandører som egentlig laget helt andre ting enn møbler. Slik endte for eksempel en stolpefabrikant opp med å lage IKEA-bordben.⁶⁴

For det andre kunne de få laget de samme møblene på flere fabrikker. Tidligere hadde de vært avhengige av at en leverandør kunne levere alle møblene av en type som de trengte og hadde avertert. Ved å ha sin egen design kunne de spre produksjonen utover, hvilket ga mindre risiko for å stå uten varer, og gjorde det mulig å produsere mer av den aktuelle varen. De kunne også produsere forskjellige deler av en vare ved ulike fabrikker, for så å pakke dem sammen senere. Egen design åpnet også muligheter for å produsere for flatpakking, dette ble virkelig utforsket i løpet av 1960-tallet.⁶⁵

Ved å designe selv kunne de også skape nye, mer moderne og ungdommelige møbler. Til å begynne med var IKEAs egendesignede møbler først og fremst kopier av modeller som var på markedet, men etter hvert utviklet de en mer spesiell linje. Dette ga dem kunder fordi de kunne tilby noe helt annet enn alle andre.⁶⁶

IKEAs forretninger ble oppfattet veldig forskjellig fra andre møbelhandlere. For det første var varehusene svært store. Varehuset på Nesbru var stort i norsk målestokk. Fra IKEAs side ble det helt fra begynnelsen av regnet for å være for lite, men det var vanskelig å finne et mer egnet lokale, og det skulle vise seg meget vanskelig å skaffe en tomt som var stort nok for et nybygg.⁶⁷

⁶³ Mårtenson 1981: 134. Mårtensons oversettelse.

⁶⁴ Björk 2000: 88.

⁶⁵ Björk 2000: 88.

⁶⁶ Björk 2000: 88; Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004.

⁶⁷ Björk 2000: 93; Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004.

Videre var måten møblene ble presentert på annerledes. Møblene var utstilt i miljøer som ga tips om hvordan man kunne innrede. I tillegg var møblene plassert etter møbelgruppe, med gode muligheter for å teste bruken av dem. Dette var ikke vanlig verken i Norge eller Sverige. Det at de solgte tepper, gardiner og lamper i tillegg til møbler var også svært uvanlig.⁶⁸

At varehusene var lagt opp for selvbetjening, gjorde sitt for inntrykket av en annerledes møbelhandel. Alle varene var merket med pris og materialopplysninger slik at kundene kunne finne ut av ting selv og gå i ro og mak, og teste produktene før de bestemte seg for hva de ville ha.⁶⁹

IKEA ga også kundene sine en unik mulighet. Andre møbelhandlere var innstilt på at du skulle innrede i miljøer. Det var derfor ikke mulig å kjøpe enkeltmøbler. Dersom du ville ha en skjenk måtte du kjøpe hele spisestuemøblementet. Hos IKEA kunne man kjøpe et og et møbel. Dette gjorde sitt til at IKEA opplevdes som billigere, og det ga kundene større valgfrihet til å blande gammelt og nytt. En annen fordel var at IKEA var lagerførende. Det betød at man kunne få møbelet med en gang. Mange vanlige møbelhandlere drev med utstillingslagre. De bestilte da varen fra fabrikken når de fikk en ordre fra en kunde.⁷⁰

IKEA valgte også uvanlige markedsføringsstrategier til møbelforretning å være. For det første ga de hvert år ut en katalog over varene sine. Dette hang på den ene siden sammen med at de var et postordrefirma og at katalogen i den forbindelse var forretningen. Den fungerte imidlertid også som inspirasjon og selvbetjeningsguide for folk som hadde lyst til å komme til varehusene og handle der.

Det å trykke kataloger var i og for seg ikke noe nytt. Det som var forskjellen var omfanget. I 1963 distribuerte IKEA mer enn 700 000 kataloger i Sverige. Disse ble sendt til tidligere kunder og folk som svarte på IKEAs annonser i avisene. Disse kunne man rive ut, fylle inn navn og adresse, sende til Älmhult, og så fikk man en katalog i posten.⁷¹

I Norge valgte man en noe annen strategi. Katalogen ble sendt ut i 650.000 eksemplarer til alle husstander i det sentrale østlandsområdet. IKEA tok altså i bruk direct

⁶⁸ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004.

⁶⁹ "Henger ikke over kundene – og vil bannlyse pruting", *Arbeiderbladet* 23.03.1963; Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.04.

⁷⁰ Mårtenson 1981: 128, 145; e-post fra Per Gaarder 24.2.2005.

⁷¹ "Henger ikke over kundene – og vil bannlyse pruting", *Arbeiderbladet* 23.3.1963.

mail som de første i møbelbransjen. Senere på 60-tallet ble dette kopiert av blant andre Ekornes.⁷²

Katalogen var ikke den samme i Norge og Sverige. Som vi har sett, opererte IKEA med noe forskjellig sortiment i Norge og Sverige. Spesielt var lampene forskjellige, fordi myndighetene krevde ulik godkjenning. En del av bildene i katalogen var derfor de samme, men med forskjellige lamper. Det var først ved åpningen av varehuset på Slependen i 1975 at man opererte med samme sortiment i alle IKEA-varehus. Katalogene ble først felles i slutten av 1970-årene.⁷³

IKEA benyttet også andre metoder som var benyttet i bransjen fra før, men på en ny måte og med et nytt omfang. For å markedsføre seg selv og bli kjent i større deler av Sverige enn Småland, holdt IKEA utstillinger i de større byene. Det var ikke uvanlig at omreisende møbelselgere benyttet seg av dette. De satte inn en annonse i avisen, og så solgte de fra et utstillingslokale. IKEA solgte også møbler på denne måten, men i tillegg distribuerte de kataloger og markedsførte postordrehandelen sin, samtidig som de gjorde publikum oppmerksomme på varehuset i Älmhult.

Som jeg har beskrevet, ble denne praksisen svært vanskelig utover i 1950-årene. SMC hadde kontroll over hvem som fikk lov til å leie utstillingslokaler og avertere i avisene. IKEA valgte da å kjøpe egne lokaler i de store byene, fordi denne metoden var svært viktig for dem. Denne typen markedsføring ble ikke benyttet i Norge, og postordre ble heller aldri noen suksess, i motsetning til Sverige der møbelpostordre var synonymt med IKEA. I Norge satset man alt på varehuset på Nesbru.⁷⁴

Avisreklamer var heller intet ukjent fenomen i møbelhandelen. IKEA gjorde det imidlertid i en størrelsesorden ingen andre hadde mulighet til. Dagen før åpningen av det norske varehuset var hele førstesiden på *Arbeiderbladet* og mer enn halvparten av førstesiden til *Aftenposten*, firefargers annonser for det nye møbelsenteret på Nesbru. Disse inneholdt bilder av møbler med priser, tegning av varehuset, en lettfattelig redegjørelse for hvordan prisene kunne være så lave, en liten notis om Varefakta, samt kart og opplysninger om bussforbindelse.⁷⁵

⁷² Jacobsen 2002: 110-111.

⁷³ Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.04

⁷⁴ Mårtensson 1981: 140; Intervju med Jan Tore Johannessen 1.12.2004.

⁷⁵ Intervju med Jan Tore Johannessen 01.12.2004; Forsiden av *Arbeiderbladet* 22.03.1963; Forsiden av *Aftenposten* 22.03.1963.

Verken bruken av direct mail eller en så massiv forsideannonsering var blitt gjort tidligere av et enkelt selskap i møbelbransjen i Norge. Dette skyldtes ganske enkelt at ingen selskaper i Norge var store nok og hadde nok penger til å klare et slikt løft alene. Direct mail ble imidlertid en strategi som senere ble kopiert, både av Ekornes og deres forhandlere, og av møbelbransjen som helhet gjennom å bruke midler fra Propagandafondet.⁷⁶

IKEA importerte møbler fra Polen. Å satse på masseproduksjon av egendesignede modeller i et lavkostland var fullstendig nytt. Situasjonen var i utgangspunktet presset frem av at IKEA hadde problemer med å få leveranser på grunn av boikotten fra SMC. I tillegg var det ingen fabrikker som var store nok til produsere nok for IKEAs enorme etterspørsel. Jeg vil derfor si at å ta i bruk denne metoden ikke i utgangspunktet var motivert av kostnadsinnsparinger. At dette allikevel var et svært gunstig økonomisk trekk er det lite tvil om. Denne strategien er derfor blitt benyttet i sterkere og sterkere grad senere.⁷⁷

Som en følge av lavprisprofilen beskyldte både møbelhandlere og produsenter i både Norge og Sverige IKEA-møblene for å holde lav kvalitet. IKEA ønsket derfor å formidle at kvaliteten ikke var lav selv om prisen var det. Fra 1963 begynte de å få møblene sine merket med Møbelfakta, et merke som formidlet at møbelet tilfredsstilte det svenske møbelinstituttets normer for sikkerhet, holdbarhet og stabilitet. Dette innebar at alle IKEAs svenske møbler måtte gjennom strenge tester for å få dette merket. Resten av sortimentet ble riktignok ikke testet. Møbelfaktamerkingen ble brukt inne i varehuset, i katalogen og ikke minst i reklamen før åpningen i Norge. I Norge ble det imidlertid kalt Varefakta.⁷⁸

Konklusjon

IKEA utviklet i Sverige en rekke nye metoder for bruk i møbelhandelen. En del av disse var proaktive. De var motivert av forretningsideen som gikk ut på å levere

⁷⁶ Jacobsen 2002: 110-111.

⁷⁷ Mårtensson 1981: 145.

⁷⁸ Björk 2000: 105; Forsidene på *Aftenposten* og *Arbeiderbladet* 23.03.1963.

kvalitetsmøbler til lave priser. Andre metoder var reaktive. De ble utviklet for å omgå de *adgangshindrene* den svenske møbelhandlerforeningen brukte mot dem.

I Norge forsøkte Møbelhandlernes Landsforbund og Møbelprodusentenes Landsforening seg på å benytte tilsvarende *adgangshindere*. ML og MPLs motstand var imidlertid av en så lik karakter som den IKEA ble utsatt for i Sverige, at det i liten grad sporet til utvikling av nye metoder. En konsekvens var imidlertid at man så at det var mulig å overføre møbler med annerledes mål og standarder enn det som ble benyttet på hjemmemarkedet. Dette kan ha vært utslagsgivende for at Kamprad og medarbeiderne hans valgte å overføre hele konseptet uten noen slags lokale tilpasninger, da de åpnet varehuset sitt i Sveits ti år senere.⁷⁹

IKEAs suksess viste norske møbelhandlere og produsenter at det var fullt mulig å drive møbelhandel etter andre metoder enn de tradisjonelle, og fremdeles gå med solid overskudd. Møbelhandlernes Landsforbund hadde iverksatt et av sine *ekspansjonshindre*, *trusler om boikott*, med stor suksess. IKEA demonstrerte imidlertid at virkemiddelet hadde mistet sin kraft, fordi det var mulig å omgå ved å importere varer.

MLs bruk av dette virkemiddelet, kombinert med manglende vilje til å samarbeide med MPL om offensive konkurransefremstøt, tilspisset i stedet konflikten innad i møbelbransjen. Disse konfliktene skulle bli desto mer tydelige utover i 1960-årene.

⁷⁹ Denne strategien gikk imidlertid på en smell da de lanserte IKEA i USA på 1980-tallet. Amerikanerne er kjent for å benytte store ting. Forretningene gikk derfor blant annet veldig fort tom for vaser, mens kjøkkenglassene ble stående igjen...

Kapittel 4 – Møbelhandlerne gir etter

Innen begynnelsen av 1970-årene hadde møbelhandelen endret seg kraftig fra situasjonen ti år tidligere. Flere kjeder var blitt etablert, og forretningenes tilbud når det gjaldt priser, sortiment og service var blitt mer differensiert. Utstillinger var blitt vanlig i forretningene, og det ble importert mer møbler enn det ble eksportert. En av de viktigste endringene var at en del produsenter hadde tatt grep om eget markedsføringsopplegg og utviklet de selektive salgavtalene sine. Flere møbelhandlere som drev annerledes enn det som var normen, opplevde stor suksess. Dette var for eksempel Det Norske Møbelcenter på Vestby og IKEA.

Som vi har sett, hadde styret i Møbelhandlernes Landsforbund på mange måter demonstrert interesse for å beholde forholdene i bransjen slik de var i slutten av 1950-årene. Dette klarte de åpenbart ikke, og møbelhandelen endret seg en hel del. Spørsmålet da er om disse endringene bare skyldtes at Møbelhandlernes Landsforbund ga etter for ytre press, eller om det også var skjedd en mentalitetsendring innad i organisasjonen. Vi skal først se på hvilke krefter utenfor organisasjonen som medvirket til endring. Senere i kapitlet skal vi vurdere om det også kan ha vært drivkrefter innad i organisasjonen som påvirket.

Ytre press

Som en konsekvens av avispolemikene som fulgte produktivitetsmøtet i Geiranger i 1962, ble det oppnevnt et utvalg som skulle gjennomføre en utredning om markedsføringsproblemer i møbelomsetningen. Det første initiativet til et slikt utvalg kom fra John Giæver til MPL i slutten av september 1962.¹

MPL besluttet at de ville ta dette opp med møbelhandlerne i Samarbeidsrådet. Hvorvidt dette ble gjort, fremgår ikke av kildene. I *Møbelhandleren* fortelles det at Oslo Møbelhandlerforening holdt et møte 26. april 1963. Hensikten var å diskutere de forhold Giæver hadde tatt opp da han kritiserte møbelhandlerne under produktivitetsmøtet i Geiranger. John Giæver og NPI-direktør Svein Dalen var til stede på møtet. De ga der uttrykk for at dersom Møbelhandlernes Landsforbund ba om det, kunne man få til en utredning om markedsføringsproblemer i bransjen.²

¹ Konstituerende styremøte i MPL 28.9.1962, MPLs arkiv, TBL.

² Konstituerende styremøte i MPL 28.9.1962, MPLs arkiv, TBL; "Viktig møte i Oslo", *Møbelhandleren* nr 5-6 1963.

På samme tid gjorde handelsdepartementet en utredning om omstillingsproblemene i møbelindustrien. *Omstillingsutvalget for møbelindustrien* slo fast at markedsføringsproblemene i møbelomsetningen lå utenfor denne utredningens mandat, men at dette var et område det måtte gjøres undersøkelser på.³

Den 25. august 1964 møttes derfor Utvalget for møbelomsetning. Norsk Produktivitetsinstitutt hadde sekretariatet og utvalgets formann, som var direktør Svein Dalen. I tillegg satt avdelingssjef for merkantil avdeling, Bjørn Vidar, i utvalget. Bjørn Vidar hadde overtatt John Giævers stilling i juni 1963. I tillegg kom direktør Alf Midtbust, samt Jens E. Ekornes og Gunnar Sørli fra MPL, T.B. Syrdal, og senere Tor Langved fra MAL, Fredrik A. Kayser fra NIL (interiørarkitektene) og fra Møbelhandlerens Landsforbund: Kjell Dalheim, Nils Fagerhaug, Birger Schøyen, Dag Wirum og Finn Qvigstad. Initiativet til utredningen kom altså fra NPI, men utredningen var ønsket av alle parter. Produsentene var særlig interessert i å få NPIs synspunkter på gruppedannelser i bransjen. Arbeidet ble avsluttet i april 1966. Resultatene ble presentert i Utvalgets innstilling.⁴

Kildematerialet til denne utredningen er til dels mangelfullt. Det er ikke bevart utkast til innstillingen. Det eneste som er bevart av kommentarer til arbeidet er tre brev med kommentarer til det siste utkastet. Disse er fra Ekornes, Dalheim og Syrdal. Alle tre har festet seg ved at ”nyskapninger” ble fremstilt som mer forbrukervennlig og produsentvennlig enn tradisjonell møbelhandel. De uttrykte frykt for at nye, alternative forretninger kunne ta dette til inntekt for seg. Ekornes mente at nyskapningene var med på å bryte ned respekten for bransjen, og at de kunne presse frem konkurser. Dette ville føre til tap for produsentene.⁵

Utover dette er det vanskelig å si noe om hvilke deler av utredningen det var enighet om, og hvor det eventuelt var stor uenighet. Det er også vanskelig å si i hvilken grad NPI satte premissene. I et brev til interiørarkitekt Arne Remlov uttrykte utvalgets leder, NPI-direktør Svein Dalen, skepsis til om tiltakene ville bli fulgt opp. Han skrev: ”Innstillingen bærer jo tydelig preg av kompromisser, og det er uvisst hvilken videre

³ ”Innstilling fra Omstillingsutvalget i møbelindustrien” gjengitt i *Møbelsnekkeren* nr 7/8 1963: 115-116.

⁴ Utvalgets innstilling er den det henvises til under navnet NPI 1966. NPI 1966: 5-6; ”Viktig møte i Oslo”, *Møbelhandleren* nr 5-6 1963; ”Markedsføringsproblemene...”, *Møbelhandleren* nr 11-12 1964.

⁵ Brev fra Jens E. Ekornes til NPI 22.11.1965, brev fra Kjell Dalheim til NPI 14.12.1965, brev fra Tor Langved til NPI 16.12.1965, 427-564 Utredning om møbelomsetningen, Arkiv IV, NPIs arkiv, Riksarkivet.

betydning innstillingen vil bli tillagt.”⁶ Han ba videre Remlov om å gjøre en innsats for at utviklingen i det minste skulle gå i riktig retning.⁷

Når jeg i det videre beskriver utvalgets meninger er det derfor viktig å ha i mente at dette er det kompromisset de kom frem til, og som de presenterte i innstillingen. Det er ikke dermed sikkert at Møbelhandlernes Landsforbund noen gang hadde noen intensjon om å følge opp enkelte av tiltakene som ble skissert.

De møbelhandlerne som satt i Utvalget for møbelomsetningen går for å være relativt trauste, organisasjonsmessig konservative menn. Unntaket fra dette er til en viss grad Dag Wirum. Han blir beskrevet som en som var mer fremtidsrettet, både organisasjonsmessig og i forhold til egen forretning. Han er også den eneste av de fem møbelhandlerne som satt i utvalget som som i ettertid refererte fra Utvalgets arbeid uten å ta forbehold om resultatene.

Birger Schøyen gikk for å være møbelfaglig fremtidsrettet. Organisasjonsmessig var han svært konservativ. Han er blitt beskrevet som en mann som snudde kappen etter vinden, og dette er et inntrykk som forsterkes av å lese *Møbelhandleren* i min periode. Det er derfor ikke usannsynlig at Schøyen kan ha opptrådt fremtidsrettet og samarbeidsvillig under utvalgets arbeid, for så å tale mot Innstillingen når den forelå. Dette til tross for at han var en av de som hadde ansvaret for å forfatte innstillingen. Noen videre spekulering i de forskjellige aktørenes påvirkning på resultatet er ikke kildemessig forsvarlig.⁸

Utvalgets arbeid munnet ut i en innstilling om forholdene i bransjen. Denne beskrev situasjonen og skisserte tiltak møbelbransjen kunne iverksette. Kort oppsummert konkluderte utvalget med at bransjen ville endre seg mot større differensiering, både i omsetningsformer, samarbeidsgrupper og produkter. Det regnet med at man ville få større grupper og økt samarbeid, både horisontalt og vertikalt. Det forutsatte også at bedrifter som ville klare seg i den hardere konkurransen ville gå over til, eller videreutvikle, den kreative konkurranseform, i motsetning til den imitative.⁹

⁶ Brev fra Svein Dalen, NPI til Arne Remlov 8.8.1966, 427-564 Utredning om møbelomsetningen, Arkiv IV, NPIS arkiv, Riksarkivet.

⁷ Brev fra Svein Dalen, NPI til Arne Remlov 8.8.1966, 427-564 Utredning om møbelomsetningen, Arkiv IV, NPIS arkiv, Riksarkivet.

⁸ E-post fra Per Gaarder 10.10.2005; Intervju med Per Gaarder 28.10.2004; *Møbelhandleren* 1966,1967 og 1968; 427-564 Utredning om møbelomsetningen, Arkiv IV, NPIs arkiv, Riksarkivet.

⁹ NPI 1966.

Den imitative konkurranseformen var reaktiv. Den var preget av at aktørene manglet egne visjoner for driften sin. Dette førte til kortsiktig tenkning, liten risikovilje og at man fulgte konkurrentene. Som en konsekvens fikk man ofte priskonkurranse, og eventuelt forsøk på å regulere denne. Den kreative konkurranseformen var i motsetning proaktiv og preget av entreprenørskap. Selskaper som drev kreativt hadde et langsiktig perspektiv, var risikovillig og møtte konkurranse med innovasjon.¹⁰

Denne utredningen la press på møbelhandlerne for å få dem til å endre seg blant annet fordi den ikke tok hensyn til det Møbelhandlernes Landsforbund holdt for riktig måte å drive møbelhandel. Utvalget mente at den viktigste oppgaven for bransjeorganisasjonene var å arbeide for en konkurransefilosofi blant sine medlemmer som gikk ut på at "[man]godtar som basis og utgangspunkt nødvendigheten av en dynamisk forandring i takt med den tekniske, økonomiske og kommersielle utvikling, og som stimulerer medlemmene til en sunn og skapende konkurranse."¹¹ Utvalget skisserte en del nye omsetningsformer det var ventet at ville komme i møbelhandelen innen 1980. Det er sannsynlig at intensjonen med en uttalt konkurransefilosofi var å sørge for at Møbelhandlernes Landsforbund ikke skulle motarbeide alternative forretninger, men derimot møte dem med kreativ konkurranse.¹²

Videre oppfordret utvalget møbelhandlerne til å benytte differensierte kalkyler. Dette var for å bruke prispolitikken som et middel til både å øke omsetningshastigheten på varer og skape en jevnere kapitalutnyttelse. Som vi har sett var det vanlige i bransjen å legge på det samme påslaget på alle varer. Å legge om til flytende kalkyler ville kreve mer administrativt arbeid i den enkelte forretning. I et konkurranseperspektiv ville det åpne for mer priskonkurranse.¹³

Et av de sentrale punktene i utvalgets rapport var at enhetene i møbelhandelen var svært små, og at man derfor trengte samarbeid for å få enheter med markedsføringsmessig slagkraft til å øke forbrukernes bevissthet rundt møbler og innredning. Det ble skissert både horisontale og vertikale samarbeidsformer. I innstillingen skriver utvalget at det regnet med at produsentenes innflytelse på markedsføringen av sine produkter ville øke. Det forholdt seg altså overhodet ikke til møbelhandlernes hevd på kontakten med

¹⁰ NPI 1966: 7.

¹¹ NPI 1966: 19.

¹² NPI 1966: 18.

¹³ NPI 1966: 23.

publikum. I stedet støttet det opp om produsentenes nye strategier for merkevarebygging og utviklingen av selektive salgssavtaler.¹⁴

Produsentenes press på møbelhandlerne i denne perioden handlet nemlig i stor grad om at de ønsket å ta kontroll over sin egen markedsføring overfor publikum. Produsentene ønsket å drive markedsføring direkte mot publikum for å sikre etterspørsel etter sin kolleksjon. Dette skrev seg blant annet fra frustrasjonen over at møbelhandlerne støttet opp om omstillingen. Der de tidligere bare hadde drevet markedsføring mot agenter og forhandlere, begynte produsentene nå å påvirke motsatt vei, ved å få publikum til å be forhandlerne ta inn produsentenes varer. Strategien var å skape et merke i publikums bevissthet.¹⁵

Merkevaretaktikken kan sees i sammenheng med den videreutviklingen av de selektive salgssavtalene Utvalget for møbelomsetning anbefalte. Denne videreutviklingen besto i at disse avtalene, i motsetning til de tidligere, stilte krav til forhandleren også. Tidligere var avtalene kun forpliktende for produsenten, som ikke kunne levere den gitte modellen til noen andre enn forhandleren som hadde enesalgs- eller selektiv salgssavtale. Disse avtalene kom ofte i stand for å sikre seg et lite ekstra salg for agentene. Avtalene ble ofte også misbrukt for å holde modeller vekk fra andre møbelhandlere. Det hendte i tillegg at produsentene misligholdt avtalene. De valgte å selge til andre, til tross for at de hadde inngått en enesalgssavtale.¹⁶

De nye avtalene krevde at forhandleren forpliktet seg til å selge et visst volum av produsentens varer, samt å gi disse utstillingsplass i sin forretning. Til gjengjeld skulle produsentene ta seg av markedsføringen på et generelt plan, som forhandleren siden skulle følge opp lokalt. Grunnlaget for en slik salgstaktikk måtte være at de møblene avtalene gjaldt for, var såpass spesielle at det var grunnlag for å selge dem på denne måten og ikke gjennom massesalg.¹⁷

Den nye strategien bygget på at produsentene gjennom å redusere antallet forhandlere kunne gi hver av dem bedre oppfølging. De kunne til gjengjeld kreve mer av forhandlerne sine. Selektive salgssavtaler kunne også bidra til å svekke den imitative konkurransen. Dersom en forretning satset på en eller noen få produsenter og deltok i

¹⁴ NPI 1966: 20, 24-25.

¹⁵ Holsvik 1995: 104.

¹⁶ Hansen (Red.) 1982: 74, 76; "Perspektivet", *Møbelhandleren* nr 6 1967; "Selektivt salg", *Møbelhandleren* nr 12 1970.

¹⁷ NPI 1966: 24.

deres selektive salgsopplegg, ville dette for eksempel vanskeliggjøre nabobutikkens etterligning og utnyttelse av deres reklamefremstøt. I og med at produsentene satset på merkevarebygging, ville bare forretninger som var med på deres markedsføringsopplegg kunne utnytte den reklamen som ble sendt ut fra produsenten og forretningen. Å delta i et selektivt salgsopplegg kunne derfor fungere som et *imitasjonshinder* både for en forhandler og en produsent.¹⁸

J.E. Ekornes fabrikk AS var foregangsselskapet i utviklingen av selektive salgsvtaler. Dette var en godt etablert møbelbedrift som hadde jobbet seg opp et marked innen madrasser og stoppmøbler. Mot slutten av 60-årene la salgssjefen, Jens Petter Ekornes, opp en markedsføringsstrategi som skulle sikre Ekornes suksess i årene fremover. I løpet av noen år reduserte Ekornes forhandlernetverket sitt kraftig. I følge salgssjefen selv, reduserte de antallet forhandlere først fra 1200 til 800, og deretter til 200 forretninger.

I boken *Norges beste gründere* av Stian Jacobsen forteller Jens Petter Ekornes at selektiviseringsstrategien hans førte til vel 300 prisrådsaker der forhandlere klaget på at de ikke fikk selge Ekornes-møbler lenger. Ekornes hadde imidlertid Prisrådets aksept for sin selektiviseringsstrategi. De hadde denne aksepten fordi de opererte med faste, objektive retningslinjer for hvilke forretninger som fikk leveranser. Disse retningslinjene gikk ut på at Ekornes krevde en viss likviditet av forretningene i tillegg til forpliktelser om salgsmåte, markedsføring, utstillingsplass og lagerhold. Deres nektelse av forretningsforbindelse ble derfor godkjent i de 300 sakene.¹⁹

Selv om det å delta i slike samarbeid med produsentene nok kunne tjene den enkelte forhandleren, stred det med prinsippet om at det var møbelhandlerne som skulle stå for kontakten med publikum. Dette ble fremholdt som et ubrytelig prinsipp av Møbelhandlernes Landsforbund. Det ble argumentert med at siden det var møbelhandlerne som hadde den daglige kontakten med publikum, visste de også best hva forbrukerne ville ha. Dette henger også sammen med et annet problemfylt tema mellom produsentene og forhandlerne, nemlig praksisen med veiledende priser i produsentenes reklamemateriell.

Det var flere grunner til at møbelhandlerne var kritiske til de veiledende prisene, eller villedende prisene, som de gjerne kalte dem. Det ene var prinsipielt i forhold til at de

¹⁸ Hansen (Red.) 1982: 77; NPI 1966: 24.

¹⁹ Jacobsen 2002: 110-111, Giske og Grytten 1987:64-66; "Prisrådsaken om nektelse av å selge møbler til en Sandnesbedrift" *Møbelhandleren* nr 9 1970.

virket overformyndende for møbelhandleren, som mistet muligheten til selv å kunne sette en pris på en vare han skulle selge. Den andre grunnen var at de veiledende prisene skulle være så høye at ingen skulle tape penger på å selge møblene til denne prisen. Det gjorde at flere forretninger hadde godt med rom til å selge de samme møblene med rabatt. Dermed fikk man rabattkonkurransen, som vi jo tidligere har sett at ikke var særlig populært i møbelhandlerens leir. Møbelhandlerne var også redde for at produsentenes markedsføring og de veiledende prisene ville føre til at publikum ville gå ”pruterunder” for å høre hva slags pris forskjellige forhandlere kunne skaffe en gitt modell for.²⁰

De *ekspansjonshindrene* Møbelhandlerens Landsforbund hadde hatt for vane å benytte seg av ble utfordret på flere måter, og fra flere kanter. Som vi ser utfordret den nye utviklingen i de selektive salgssavtalene et av møbelhandlerens sterkeste *ekspansjonshindere*, nemlig kontrollen over tilgangen til varer. De kravene som nå ble stilt til møbelhandlere som skulle ha en slik selektiv status for en produsent, gjorde at en møbelhandler ikke lenger kunne skaffe seg enesalg på en modell bare med tanke på å unngå at noen andre fikk tak i varen.

Man kan si at de selektive salgssavtalene fortsatt kunne gjøre det vanskelig for alternative forretninger å få tak i varer. Forskjellen var imidlertid at makten til å vurdere hvem som skulle få varer i økt grad lå i produsentenes hender.

Det andre *ekspansjonshinderet*, *trusler om boikott* av produsenter som leverte til outsiders, ble imidlertid også utfordret. Dette skjedde i forbindelse med situasjonen rundt boikotten mot IKEA, der produsenter ble utsatt for et massivt nok trykk fra møbelhandlerens side til at IKEA ikke fikk noen norske leverandører. Som vi så i forrige kapittel bidro dette til å øke konfliktnivået mellom MPL og ML. MPL så seg nødt til å true ML med at de ville finne nye omsetningsmåter, dersom møbelhandlerne ikke begynte å utvikle seg.²¹

I forbindelse med MPLs fremstidskonferanse på Gjøvik i 1966 skal det ha vært enighet om at produsentene måtte få en friere stilling til å selge til det de kaller irregulære forretninger. MPL skal ha antydnet at de ville gå til rettssak for å få slutt på møbelhandlerens *trusler om boikott*. Denne konferansen var ment å forberede

²⁰ N.G. Thunem ”Vill-ledende prisveiledning”, *Møbelhandleren* nr. 5 1970; Bjørn Eriksen ”Veiledende priser – eller villedende?” i *Hansen (Red.):* 85-86; Karl B. Tønnesen, ”Om import fra Sverige og produsenters reaksjon”, *Møbelhandleren* nr. 10 1968.

²¹ Årsberetning for Møbelhandlerens Landsforbund 1962-1964, MLs arkiv, HSH.

produsentene på utvikling som man måtte regne med, og som det kunne være lurt å integrere i sin virksomhet, i løpet av årene frem mot 1975.²²

Formannen i MPL, Pål Sandvik, var invitert til Møbelhandlerenes landsforbunds landsmøte i 1966. Der utdypet han produsentenes holdning til alterenative forretninger og boikott. Han fremhevet at produsentene regnet med at masseomsetnings-, rabattforretninger og kooperasjonen ville få tak i varer ved hjelp av import, dersom de ikke fikk tak i møbøler i Norge. Det var derfor viktig at produsentene fikk muligheten til å levere til disse uten å risikere boikotter fra en eller flere møbelhandlere. Han understreket at det ville være snakk om enesalgsavtaler, slik at de tradisjonelle forretningene ville slippe å konkurrere på de samme modellene.²³

Møbelhandlerne sluttet imidlertid ikke å benytte seg av *trusler om boikott* overfor produsenter som leverte til utradisjonelle forretninger. Om utbredelsen av det minsket eller ble mer konsentrert er vanskelig å si. Så sent som i 1970 så Priserådet seg nødt til å dømme syv fabrikker til å levere til en forretning i Sandnes. Enkelte av disse fabrikkene forklarte at de hadde nektet forretningen Hegres Møbler forretningsforbindelse av frykt for å bli utsatt for boikott av andre møbelhandlere i distriktet. Det ble imidlertid hevdet i denne saken at dette ikke var en boikott, men at samtlige forhandlere i Sandnesområdet individuelt hadde sagt fra at de ikke ville selge de samme møblene som denne forretningen.²⁴

Ekornes var en av de syv møbelprodusentene som Priserådet hadde mottatt klage på i Hegre-saken. Ekornes hadde tidligere ikke levert ferdigmøbler til forretningen, bare madrasser og halvfabrikata. Hegre ønsket nå også å få ferdigmøbler. Dette førte til diskusjon innad i Priserådet, og et av medlemmene mente man burde begrense pålegget til å gjelde de avtalene Ekornes og Hegre hadde hatt fra før. Imidlertid kom resten av Rådet til at saken var for alvorlig til det. Det at Ekornes hadde klare retningslinjer for hvem som fikk delta i deres selektive salgsnett, og at Hegre ikke oppfylte disse kravene, ble ikke tillagt betydning. Priserådet forbød derfor Ekornes og de andre seks fabrikkene å nekte Hegre forretningsforbindelse av noe slag. De understreket at årsaken var at de ikke ville

²² "Fremtiden vil ikke bli lik fortiden. Tale av B.J. Schøyen på landsmøtet i Drammen", *Møbelhandleren* nr 6 1966.

²³ "Hvor går produsentene og hva venter de av forhandlerne?", *Møbelhandleren* nr 6 1966.

²⁴ "Priserådsaken om nektelse av å selge møbler til en Sandnesbedrift" *Møbelhandleren* nr 9 1970; "Priserådet og aktsomhet" *Møbelhandleren* nr 6 1970.

godta det forsøket på å begrense priskonkurransen i Sandnesområdet, noe leveringsnektelsene mot Hegre måtte regnes som.²⁵

Prisrådet skal også ha grepet inn i en sak i 1966 der en rabattforretning ble nektet leveranser på bakgrunn av at de solgte møbler for en pris som var lavere enn den fabrikken oppga som veiledende. Hvorvidt det var produsenten selv som tok affære i denne sammenhengen, eller om denne hadde blitt presset til det av møbelhandlere sier ikke kilden noe om. Det er imidlertid klart at Prisrådet fortsatte å presse på for å få frem priskonkurranse i møbelhandelen.²⁶

Dette var det behov for. Motviljen mot Hegre skrev seg nemlig fra at Hegre valgte å kalkulere lavere avanser enn det som var vanlig i Sandnes. Han hadde noe egenproduksjon av møbler, i tillegg til at han solgte ferdigmøbler fra diverse produsenter. Han hevdet at han på ingen måte hadde problemer med lønnsomheten, til tross for at prisnivået var lavere enn hos de organiserte møbelhandlerne i byen.²⁷

Det samme var tilfelle for Det Norske Møbelcenter på Vestby og IKEA. Det fantes også flere selskaper, men disse er ikke navngitt i kildene. Felles for disse var at de ikke bare holdt lave priser, men at prisene var basert på flytende kalkyler. Dette utfordret Møbelhandlernes Landsforbunds effekt av bruk av *negativ sanksjonering*, ved å gjøre påstandene deres til skamme. Outsiderne viste at det var lønnsomt å bryte med det etablerte mønsteret rundt priskalkulasjon.²⁸

Negativ sanksjonering ble imidlertid fortsatt benyttet for å begrense konkurranse. I mars 1970 åpnet en ny forretning ved navn Søren's Møbelmarked i Bergen. Forretningen satset på et sortiment av kvalitetsmøbler fra anerkjente norske produsenter. Det som var nytt med denne forretningen, var at den valgte å operere med et *cash&carry*-konsept. Som IKEA ville Søren's Møbelmarked gi kunden muligheten til å betale deler av prisen gjennom egeninnsats. Forretningen holdt lavere priser enn det som var normalt, mot at kunden selv hentet varen på lageret, fraktet den hjem og monterte den selv. Betalingen skjedde kontant eller gjennom en avtale med et eksternt kredittfirma.

Møbelhandlerforeningen i Bergen forsøkte å underminere nyhetsverdien i Søren's møbelmarkeds forretningsidé, og dermed ufarliggjøre Søren som konkurrent. Da formann Kaare Monsen ble intervjuet i Bergen Arbeideravis om denne forretningen, fremhevet han

²⁵ "Prisrådsaken om nektelse av å selge møbler til en Sandnesbedrift" *Møbelhandleren* nr 9 1970; "Prisrådet og aktsomhet" *Møbelhandleren* nr 6 1970.

²⁶ "Prisrådsaken om nektelse av å selge møbler til en Sandnesbedrift" *Møbelhandleren* nr 9 1970.

²⁷ "Prisrådsaken om nektelse av å selge møbler til en Sandnesbedrift" *Møbelhandleren* nr 9 1970.

²⁸ "Møbelhandler i stor stil", *Møbelhandleren* nr. 10 1972.

at Søren Møbelmarked ikke tilbød noe nytt. Kontantrabatt var vanlig, hevdet han, og ”skulle noen ønske å hente sine varer selv hos oss skal vi gjerne slå ned prisen”.²⁹ Han understreket imidlertid at dette ikke var noe de ønsket å gjøre, da de var av den oppfatning at transport og montering var møbelhandlerens ansvar, ikke kundens.

De organiserte forhandlerne var tilsynelatende villige til å gå inn på denne typen handel. Tjueto forretninger tilknyttet foreningen annonserte ”at uansett spesialtilbud fra andre forretninger vil man fra dags dato selge møbler til samme gunstige betingelser.” Det er sannsynlig at dette var noe de bare var villige til å tilby for å redusere konkurransefortrinnet til Søren Møbelmarked. Møbelhandlerne la ikke til rette for *cash&carry*-drift i sine forretninger, men prøvde å overbevise publikum om at dette var noe de allerede drev med. Antagelig ville tilbudet forsvinne dersom Søren Møbelmarked forsvant eller la om driften.

Dersom taktikken til Bergen Møbelhandlerforening hadde fungert, ville forbrukerne i Bergen gått glipp av en alternativ måte å skaffe seg møbler på. Forhandlerens annonsering ble da også gransket av Priserådet, som ga dem en advarsel mot å annonsere på en slik måte igjen. Rådet regnet dette som prissamarbeid, fordi forretningene sammen gikk ut og annonserte at de ville gi de samme vilkårene som Søren Møbellager. Dette stred mot forbudet mot horisontale avtaler av 1961.³⁰

Mot slutten av 1960- og begynnelsen av 1970-årene kom det ytre presset mot møbelhandlerne både fra andre aktører i bransjen og fra myndighetene. Priserådet fortsatte å begrense Møbelhandlernes Landsforbunds mulighet til å benytte *ekspansjonshindere* i form av *trusler om boikott*.

Norsk Produktivitetsinstitutt skisserte nye måter å drive møbelhandel på. De påpekte også hva som var galt med møbelhandelen på midten av 1960-tallet. Dette var med på å gjøre effekten av Møbelhandlernes Landsforbunds *negative sanksjonering* mindre, fordi NPI hadde større tyngde enn møbelhandlerne når de uttalte seg om rasjonalisering og omstilling. NPI støttet også Møbelprodusentenes Landsforening i deres krav til omstilling blant møbelhandlerne, samt ønske om å stå friere til selv å bestemme hvem det var forsvarlig å levere varer til. Instituttet var også med på å definere hvordan

²⁹ ”Møbelstrid i Bergen”, *Møbelhandleren* nr 5 1970. De påfølgende sitater er fra samme sted dersom intet annet er oppgitt.

³⁰ ”Møbelstrid i Bergen”, *Møbelhandleren* nr. 5 1970.

de selektive salgssavtalene burde utvikles gjennom arbeidet i Utvalget for møbelomsetning.

Produsentenes press var fundert i strategien om å ta kontroll over egen markedsføring. I tillegg til å selv kunne bestemme hvem de ville levere til uten å bli stemplet som illojale av Møbelhandlerne Landsforbund, gjaldt dette muligheten til å begrense forhandlernetverket sitt. Forhandlerbegrensning var en utvikling Landsforbundet var for, men som enkeltmedlemmer forsøkte å stanse, gjennom klager på forretningsnektelse til Prisrådet.

Landsforbundet var imidlertid skeptiske til den delen av det selektive salgssopplegget som gikk ut på at produsentene ville drive merkevarebygging gjennom egne reklamekampanjer overfor publikum. Møbelhandlerne Landsforbund var motstandere av denne reklamen fordi den ofte inneholdt veiledende priser, og fordi den stred mot prinsippet om at det var møbelhandlerne som skulle ha den direkte kontakten med publikum.

Konkurrentenes suksess med alternative omsetningsformer økte presset mot møbelhandlerne Landsforbund. Den *negative sanksjoneringen* mistet kraft fordi firmaer som IKEA og Det Norske Møbelcenter viste at de nye formene ikke førte til konkurser eller et dårligere tilbud til publikum. Dette ga igjen NPI økt tyngde, fordi prinsippene de anbefalte viste seg å fungere.

Indre drivkrefter for endring?

Møbelhandlerne og møbelhandlerne Landsforbund ble altså utsatt for mange typer press utenfra til å endre driften sin. Det skjedde en viss holdningsendring i organisasjonen når det gjaldt samarbeid i bransjen, utdanning og holding til konkurranse fra utradisjonelle forretninger. Spørsmålet da blir om disse endringene bare var en konsekvens av det ytre presset, eller om det også var forhold innad i organisasjonen som kan forklare endringen. Jeg vil først se på holdningsendringene innenfor de feltene jeg har nevnt ovenfor. Deretter vil jeg diskutere problemstillingen ovenfor.

En av de sterkeste tankene NPI formidlet, var målet om samarbeid i bransjen. Både møbelhandelen og møbelproduksjonen var preget av mange små enheter. For å kompensere for dette måtte disse begynne å samarbeide. Utvalget skisserte forskjellige

løsninger for samarbeid ved hjelp av både vertikal og horisontal integrasjon.³¹ I de påfølgende årene ble dette fulgt opp i varierende grad. På enkeltforhandlernivå fikk man forskjellige typer forhandlerinitierte kjeder og ringer, samt deltagelse i produsentstyrte selektive salgsnett. I tillegg var møbelhandlere med i en type kjede som sprang ut fra et selektivt salgsnett for en utenlandsk leverandør, formidlet av en agent.³²

Hva var forskjellen på ringer og kjeder? En ring var et ganske løst samarbeid mellom forhandlere. Målet var å oppnå kvantumsrabatter og selektive salgavtaler, slik at det bare var samarbeidsforretningene som fikk selge en modell eller en kolleksjon. En av fordelene med en ring var at det også ble mulig å stå for produktutvikling av egne modeller. Samarbeidsforretningene var, i motsetning til forretningene i en kjede, ikke forpliktet til å ta inn spesifikke møbler eller samarbeide om markedsføringsopplegg.

En kjede forsøkte å oppnå de samme målene som en ring, men var altså mer forpliktende, spesielt når det kom til innkjøpspolitikk, markedsføring og intern konkurranse. Det fantes minst tre typer kjeder. Den første typen var de såkalte *frivillige kjedene*. Disse ble kalt frivillige fordi de var sammenslutninger av allerede eksisterende forretninger som inngikk et samarbeid. En forretning som deltok i samarbeidet, kunne fritt melde seg ut når det måtte passe, etter gitte, avtalte regler om økonomisk oppgjør. Den andre typen var *filialkjede*. Da var alle forretningene eid av det samme selskapet. Et selskap hadde bredt seg utover, i stedet for flere selskap som har slått seg sammen. Dette kunne skje ved å starte nye filialer, eller ved oppkjøp. Den tredje typen kjeder var *franchisekjeder*, der franchisetaker kjøpte et driftskonsept og betalte en månedlig provisjon av omsetningen til franchisegiver for retten til å bruke konseptet.³³

La oss se på kjededannelsene i møbelhandelen. I 1966 ble A/L Sparemøbler dannet. Dette var en frivillig innkjøpskjede bestående av 20 møbelhandlere i Oslo som ønsket å ha en avdeling i sin forretning for billige bruksmøbler med god kvalitet og design. Dette skulle være et supplement til de andre møblene deres. De lave prisene skulle oppnås ved å rasjonalisere innkjøpene.³⁴

Denne kjeden sprang ut av et initiativ fra Per Gaarder. Han presenterte ideen for Oslo Møbelhandlerforening der han var valgt inn i styret, og foreningen bestemte at alle medlemmene kunne være med. Det svært brede samarbeidet ble først og fremst

³¹ NPI 1966: 20.

³² *Norsk handel* 9.9.1966; "Norsk møbelring etablert" i *Møbelhandleren* nr. 9 1970; Gaarder upub: 14.

³³ E-post fra Per Gaarder 24.2.2005; "Norsk møbelring etablert" *Møbelhandleren* nr. 9 1970.

³⁴ *Norsk handel* 9.9.1966.

konsentrert rundt felles lagerhold. Innkjøpssamarbeid og markedsføring ble derimot ikke prioritert. Kjeden gikk konkurs i 1970. Dette tyder på at disse møbelhandlerne, til tross for gode intensjoner, hang igjen i den imitative konkurranseformen og ikke hadde forstått prinsippene bak kjededrift og de typene samarbeid som ble beskrevet i NPI. Per Gaarder tok imidlertid med seg disse lærdommene da han tok initiativ til å danne en ny kjede i 1975. Dette var Samlede Møbelhandlere, som skulle utvikle seg til å bli Bohus-kjeden.³⁵

Sparemøbelinitiativet tyder på en begynnende endring i møbelhandlerens rekke. Per Gaarder var annengenerasjons møbelhandler og styremedlem i Oslo møbelhandlerforening. Hans far, Thor Gaarder hadde vært involvert i organisasjonsarbeidet både lokalt og nasjonalt siden 1930-tallet, og Per Gaarder selv ble etter hvert leder i ML fra 1980. Dette initiativet kom altså fra en som virkelig må regnes som en insider blant møbelhandlerne. Det er allikevel bemerkelsesverdig at Sparemøbler ikke nevnes i *Møbelhandleren*.³⁶

Det neste samarbeidet var møbelringen Skandiring som ble etablert i 1970. Dette var en norsk møbelring med forbindelser til tilsvarende svenske og danske møbelringer. Samarbeidet skulle foregå både på innkjøpssiden og ved markedsføring. De ønsket å knytte til seg de beste forhandlerne på hvert sted, eller i alle fall forretninger med solid likviditet. Denne sammenslutningen planla ved etableringen å utvikle egne modeller ved hjelp av designkonkurranser. Disse modellene skulle de ha enesalg på. De ønsket å satse på høy kvalitet til rimelige priser, og ville være en motvekt til rabattforetninger. Samarbeidet med de svenske og danske ringene var tenkt å bidra til økt norsk eksport, i tillegg til at man kunne importere varer av høy kvalitet fra de nordiske landene.³⁷

Denne sammenslutningen utnyttet flere av prinsippene fra rapporten, så som samarbeid rundt innkjøp og produktutvikling, samt streng selektivitet. I tillegg gikk samarbeidet utenfor Norges grenser, hvilket tyder på at tanken om et nordisk hjemmemarked var i ferd med å bli praksis.

I løpet av 60-tallet var det blitt vanlig for svenske møbelleverandører å selge sine møbler i Norge gjennom selektive forhandlernetts organisert av agenter. Erik O. Fenre, med tilnavnet "Møbelmannen", er et eksempel på en slik agent. Han hadde agentur for den svenske produsenten Stjernemøbler. Dette ble utviklet til å bli den første reelle norske kjeden, Europamøbler, i 1970. Denne kjeden bygget på et svært selektivt

³⁵ Gaarder upub.: 13.

³⁶ Hansen (Red.): 100, 104.

³⁷ "Norsk møbelring etablert" i *Møbelhandleren* nr. 9 1970.

39 Gaarder upub.: 14. Europamøbler skal via omveier ha utviklet seg til det som i dag er Skeidar.

forhandlernettsverk der kun de beste, største og mest fremgangsrike forhandlerne i hvert distrikt fikk delta. Fenre tok ansvar for videresalg, markedsføring og logistikk mellom leddene i handelskanalen. Dette var altså en agentstyrt kjede, i tråd med den utviklingen som ble skissert i Utvalget for møbelomsetning sin innstilling.³⁹

Som vi ser, var dette tiltak fra enkeltaktører, hvorav et ble vel mottatt av lokalforeningen Oslo møbelhandlerforening. Det ser imidlertid ikke ut som om Landsforbundet hadde hatt noen særlig utvikling i sitt forhold til samarbeidsformer. De hadde et visst fokus på samarbeidsformer i bransjen i tiden rett etter at Innstillingen ble offentliggjort. Dette var for eksempel tydelig under MPLs fremtidskonferanse på Gjøvik vinteren 1966, der et av temaene var forskjellige typer samarbeid i bransjen. Det ble holdt en paneldiskusjon der representanter fra Sverige, Danmark og NPI fortalte om forskjellige typer samarbeid i bransjen og muligheter for dette. Her ble både horisontalt og vertikalt samarbeid diskutert.⁴⁰

Møbelhandlerne fulgte nøye med i denne meningsutvekslingen. Diskusjonen og en del av de andre innleggene på konferansen, ble referert i *Møbelhandleren* i tiden etterpå. *Møbelhandleren* fulgte opp i nummeret etter med å snakke om samarbeid i lederen og ha med et intervju med formannen i møbelagentenes forening i Oslo, Thorbjørn Heldor, som sterkt oppfordret til samarbeid.⁴¹ På Møbelhandlernes landsmøte i 1966 i Drammen holdt møbelhandler Dag Wirum, som hadde sittet i Markedsføringsutvalget, et innlegg om møbelhandlernes stilling i morgendagens marked. Her oppsummerte han mange av poengene i Markedsføringsinnstillingen som gjaldtsamarbeid både forhandlerne imellom og med produsentene.⁴²

Vi ser altså at det var en del skriverier om problemstillingen med samarbeidsformer i tiden rundt offentligjøringen av Markedsføringsinnstillingen i 1966. Informasjonsarbeidet om samarbeidsformer ble imidlertid fulgt dårlig opp siden. I de neste årgangene av *Møbelhandleren* var det langt mellom hver gang samarbeidsformer ble nevnt. Særlig var det langt mellom hver gang de ble nevnt på en positiv måte. På bakgrunn av at MPL hadde sendt ut et P.M. om "Masseomsetning av møbler og strukturendringer sett fra produsentenes synspunkt", sendte MLs styre i 1967 ut en tilsvarende kort utredning om "Møbelhandlernes syn på møbelomsetningen i det

⁴⁰"Møbelbransjen nå og i fremtiden", *Møbelhandleren* nr. 4 1966.

⁴¹"Samarbeid" og "Bedre samarbeid innen møbelbransjen", *Møbelhandleren* nr. 5 1966.

⁴²"Møbelhandlerne i morgendagens marked", *Møbelhandleren* nr. 7 1966.

fremtidige marked”. Dette var en slags oppsummering av Markedsføringsinnstillingen, men med alle MLs forbehold. Her kan man tydelig se at holdningene til samarbeidet med produsentene ikke var særlig endret. MLholdt på at et samarbeid i markedsføringen var mulig, for eksempel i regi av Propagandafondet. De var allikevel svært klare på at dette samarbeidet måtte skje under møbelhandlerens ledelse. De insisterte på at det var møbelhandlerne som skulle ha den direkte kontakten med publikum. Det at de sto fast på at dette var deres domene, umuliggjorde de fleste formene for samarbeid utvalget hadde skissert i innstillingen.⁴³

To år etter at innstillingen ble offentliggjort avholdt hele møbelbransjen for første gang en felles konferanse. Målsetningen med denne var å diskutere en del av de problemene som Utvalget for møbelomsetningen hadde påpekt at gjaldt hele bransjen. Til paneldiskusjoner hadde man i tillegg til representanter fra de norske bransjeforeningene, invitert bransjefolk fra Sverige og Danmark, og representanter fra Norsk Produktivitetsinstitutt, Norsk kjøpmannsinstitutt, Institutt for markedsføring, Norsk byggforskningsinstitutt, Forbrukerrådet og pressen.⁴⁴

I en paneldiskusjon om markedsføring og markedspåvirkning ble forskjellige samarbeidsformer diskutert. MPLs Alf Midtbust hevdet at etter hans syn ville ikke det norske markedsføringsarbeidet komme videre før man hadde i alle fall seks større markedsføringsenheter, med en omsetning på ca. 30 mill. kroner hver. Det ble også orientert om hvordan møbelhandlere i Frankrike hadde gått sammen i møbelsupermarkeder for å selge mer. Her skal Birger Schøyen ha grepet inn fra salen og advart mot å følge utlendingene. Han sa at man hadde tall som viste at norske møbelhandlere solgte mer, både per innbygger og per kvadratmeter, enn det svenskene og amerikanerne gjorde. Han mente ut fra dette at sammenslutninger ikke lå for norske individualister, og at disse foretrakk å eie sine egne butikker og stå på egne ben. Vi ser altså at en av de som var med på å utarbeide Markedsføringsinnstillingen, og som var MLs mest toneangivende mann, talte den midt imot.⁴⁵

Kan man da si at Møbelhandlerens Landsforbund hadde handlet i henhold til anbefalingen i Markedsføringsinnstillingen om at ”Utvalget vil henstille til bransjens organisasjoner stadig å holde seg á jour med samarbeidstiltak i land vi kan sammenligne oss med, informere medlemmene om disse og oppmuntre dem til å studere mulighetene

⁴³ ”Møbelhandlerens syn på møbelomsetningen i det fremtidige marked”, *Møbelhandleren* nr. 4 1967.

⁴⁴ ”Glimt fra Møbelkonferansen 68”, *Møbelhandleren* nr. 4 1968.

⁴⁵ ”Glimt fra Møbelkonferansen 68”, *Møbelhandleren* nr. 4 1968.

for dannelse av grupper”⁴⁶? ML fulgte ikke denne oppfordringen særlig godt opp. I hvilken grad de ”stadig har holdt seg á jour” er vanskelig å vurdere, men ut i fra den informasjonen som ble gitt til medlemmene virker det ikke slik. Informasjonskanalene var stort sett konferanser og referater fra disse gjengitt i *Møbelhandleren*. Det var som sagt en del fokus i forbindelse med offentliggjøringen av utredningen, mens det i ettertid snarere kom anbefalinger fra høyeste hold innen organisasjonen om å holde seg utenfor sammenslutninger. Schøyens utspill på Møbelkonferansen i 1968 kan vel knapt sies å ha ”oppmuntre[t] til å studere mulighetene for dannelse av grupper”.

Fra 1970 kan man imidlertid se en utvikling i Møbelhandlernes Landsforbunds holdning. På Forbundets landsmøte på Ustaoset det året ble det holdt et seminar med temaet ”Hvordan overleve som møbelhandler til 1980?”. Seminaret ble innledet med innlegg fra fire møbelhandlere om utviklingstrekk i bransjen. Deretter ble deltagerne delt inn i grupper som skulle identifisere de viktigste problemstillingene i forhold til seminarets tema.

Møbelhandleren formidlet både de fire innleggene, og gruppenes konklusjoner. Her ble samarbeid omtalt som en naturlig og forventet utvikling for forhandlerne. Gruppene diskuterte både kjedesamarbeid, samarbeid i form av at forhandlere som dekket forskjellige deler av markedet skulle opplyse kunder om hvilke forhandlere som førte varer man ikke selv gjorde, samlokalisering, og rene fusjoner av forhandlere.

Det kan virke som om samarbeid med tiden var blitt en helt naturlig utvikling for møbelhandlerne. Man kan si de hadde internalisert tanken. Det virker imidlertid ikke som om rollen produsentene kunne spille i slike samarbeid virket like naturlig. Kun en gruppe trakk frem vertikalt samarbeid i form av markedsførings-samarbeid med produsentene, som viktig Referatet er imidlertid svært knapt og utdypet ikke hvordan gruppen tenkte seg at dette samarbeidet skulle foregå.. Dette var for øvrig gruppen som ble ledet av Kaare Monsen, som også hadde innledet om markedsføring. I sitt innlegg fremmet Monsen de samme tankene om samarbeid med produsentene, og etterlyste initiativer til dette fra produsentenes side. En av grunnene til at kun en gruppe nevnte produsentsamarbeid, var muligens at mange fortsatt anså produsentstyrt markedsføring som en uting. Så sent som i styreberetning for perioden 1972-1974 slo ML fast at kontakten med publikum skulle ivaretas av møbelhandlerne, ikke produsentene.⁴⁷

⁴⁶ Markedsføringsinnstillingen 1966: 21. De påfølgende sitater er fra samme sted om intet annet er opplyst.

⁴⁷ ”Hvordan overleve som møbelhandler frem til 1980?”, *Møbelhandleren* nr. 11 1970; Styrets beretning for tidsrommet 1972-1974, MLs arkiv, HSH.

Vi ser altså at forskjellige enkeltforhandlere tok inn over seg mulighetene ved horisontalt og vertikalt samarbeide. ML, derimot, fortsatte å avvise aspekter ved samarbeid, så som produsentenes ansvar for reklamevirksomhet ved noen av disse samarbeidsformene. Enkelte gikk så langt som til å avvise samarbeid helt, og tale for møbelhandlerne trang til individualisme. Denne avvisningen skjedde til dels gjennom direkte motstand, og dels gjennom å unnlate å bruke *Møbelhandleren* til å opplyse om samarbeidsformer. Det var imidlertid nye toner å spore fra ca. 1970. Etter det ga møbelhandlerne uttrykk for at de regnet horisontale samarbeidsformer som en naturlig del av utviklingen innenfor bransjen.

Også i forhold til utdanning var det en viss endring å spore. Utdanning var et tema som ML hadde hatt fokus på i mange år, men som det ikke fantes økonomi til å sette ut i livet. Dette ble mulig i 1968 på grunn av en omlegging av Propagandafondet. Propagandafondet ble opprettet av Møbelhandlerne landsforbund i 1956 under navnet Møbelbransjens Opplysningstjeneste. Formålet var å skaffe penger til felles PR-tiltak. Nå ble avgiften gjort tvungen for forbundets medlemmer, samtidig som den ble økt til fire promille. Disse midlene skulle deles likt mellom MPL og ML.⁴⁸

Etter denne endringen ble ordningen kalt FUM-ordningen, der F, U og M sto for forskning, undervisning og markedsføring. Organisasjonene forpliktet seg til å bruke midlene innenfor disse rammene. Hovedsatsingspunktene for Propagandafondet ble definert som Normtallundersøkelser, Hjemmeinnredningsguide, lokalforeningskurs, subsidier av messer, PR-virksomhet, massemedia, forhandlerhåndbok og samlepermer, nordisk møbelkatalog, *Møbelhandleren* og Møbelhandlerne fagskole.⁴⁹

Møbelhandlerne Landsforbund arrangerte korte kurs, samtidig som de jobbet for å få til et skoletilbud. Det viktigste kurset som ble etablert var Møbelhandlerne Fagskole. Fagskolen ble til etter initiativ fra Propagandafondets leder, Dag Wirum, fra Trondheim. Han knyttet til seg et reklamebyrå og en siviløkonom i planleggingen av kurset. Det første ukeslange kurset i Fagskolens regi ble avholdt over en uke i april 1968 i Bymarka utenfor Trondheim. Kurset tok opp møbeltekniske, salgstekniske og økonomiske emner. Etter at kurset var gjennomført fikk deltageren et diplom. Også kursbeviset kunne brukes i

⁴⁸Beretning for tidsrommet mai 1966-April 1968, MLs arkiv, HSH..

⁴⁹Beretning for tidsrommet mai 1968-august 1970, MLs arkiv, HSH.

markedsføringen fremhevet Wirum. Ved å henge opp et slikt diplom i forretningen, kunne man vise at forretningen hadde ”faglig velkvalifisert personale”⁵⁰.

Wirum understreket betydningen av kurset som en mulighet til å oppdatere seg på utviklingen i bransjen. Foredragsholderne var hentet inn både fra møbelbransjen, men også fra andre bransjer og institusjoner. Fagskolen var ment som et tilbud til både ekspeditører, butikksjefer og innehavere. Kurset var delvis finansiert av deltagerne, MPL og Propagandafondet. Grunnkurset ble svært populært. Det ble gjennomført ca. en gang i året frem til 1975. Det skal også ha blitt gjennomført et påbyggingskurs i Bergen i 1969.⁵¹

I tråd med Wirums arbeid, ble regulær skolegang opprettet i 1974. Det faller således utenfor rammen av min oppgave. Skolegangen ble etablert som et samarbeid mellom ML og Norges Kjøpmannsinstitutt. Opplegget var et ettårig kurs der man to tredjedeler av året hadde felles undervisning med folk i andre bransjer, i temaer som økonomi, markedsføring, personaladministrasjon og organisasjon. Den siste tredjedelen av året tok for seg bransjespesifikke problemstillinger.⁵²

Utdanning hadde altså lenge vært et tema for møbelhandlernes Landsforbund, og fra 1968 hadde de muligheten til å finansiere dette. Vilje til å satse på utdanning utgjør derfor ikke noen endring. Innholdet i Møbelhandlernes fagskole, derimot, er annerledes enn det sannsynligvis ville vært noen år før. Dag Wirum, som hadde ansvaret for fagskolen, trakk frem at den utviklingen som hadde vært i bransjen de siste årene, gjorde at alle møbelhandlere, selv erfarne bransjefolk, ville ha godt av å ajourføres på endringene. I presentasjonen av temaer de skulle gjennom når det gjaldt det salgstekniske, kan man for eksempel finne et punkt om forretningenes innredning. Dette var som vi så i kapittel 2 ikke et tema ved inngangen til 1960-årene. Utover dette var temaene ganske tradisjonelle.⁵³

Møbelhandlernes fagskole kan sees på som et tegn på et indre ønske om endring i møbelhandelen. Dette forsterkes av at det var Dag Wirum som sto for tiltaket, siden han var en av de som talte aktivt for å forholde seg til de endringene som ble skissert av Utvalget for møbelomsetning. Det gjorde han for eksempel på landsmøtet i Drammen i 1966. Han presenterte blant annet de forskjellige nye typene forretninger man kunne

⁵⁰ ”Møbelhandlernes fagskole et faktum”, *Møbelhandleren* nr. 3 1968.

⁵¹ Hansen (Red.) 1982: 59

⁵² Hansen (Red.) 1982: 61

⁵³ ”Møbelhandlernes fagskole et faktum”, *Møbelhandleren* nr. 3 1968.

forvente i møbelhandelen og oppfordret sine kolleger til å velge en av disse og legge opp en strategi for den forretningstypen de valgte.⁵⁴

I kapittel 2 så vi hvordan Møbelhandlerne Landsforbund ikke ønsket økt konkurranse. I innstillingen fra Utvalget for møbelomsetningen het det at den viktigste oppgaven for bransjeorganisasjonene var å innarbeide en konkurransefilosofi blant medlemmene sine.⁵⁵ Ble dette fulgt opp?

Til å begynne med kan man se et skinn av vilje til å opplyse medlemmene om at konkurranse måtte godtas. I alle beretningene fra MLs styre på 1960-tallet fortalte styret hva som var blitt gjort for å begrense illojal konkurranse. Tidlig i denne perioden kunne man oversette illojal konkurranse med alternativ forretningsdrift og økt konkurranse av et hvert slag. Etter at Utvalget for møbelomsetning avga sin innstilling, var det en viss endring. Fra nå av minnet ML sine medlemmer om at nye konkurranseformer var kommet, og at endringene ville fortsette. Dette måtte man bare forholde seg til. De understreket at det de slo ned på, var konkurrenter som drev i strid med, eller på kanten av, loven.⁵⁶

At konkurransefilosofien ikke var blitt særlig utbredt innen 1970, så vi eksempler på i sakene om Søren Møbellager og Hegres møbler. Her benyttet lokalforeningene fortsatt *ekspansjonshindringer* med Landsforbundets velsignelse. I Søren møbelmarked-saken benyttet Bergen møbelhandlerforening *negativ sanksjonering* i kombinasjon med *prissamarbeid*. I Hegre-saken benyttet møbelhandlere tilknyttet møbelhandlerforeningen i Sandnes *trusler om boikott*.⁵⁷

En grunn til at dette fortsatt var måten møbelhandlere taklet konkurranse på var muligens det manglende arbeidet Møbelhandlerne Landsforbund hadde gjort for å innarbeide konkurransefilosofien. For å innarbeide en slik filosofi ville det for eksempel være nærliggende å bruke *Møbelhandleren* til dette. Et grep ville for eksempel vært å skrive om alternative forretninger. I slutten av 1960-årene ble det i liten grad skrevet artikler om forretninger som drev annerledes. Det var en artikkel i 1967 om møbelhandel i USA med spesielt fokus på utstillinger. I tillegg var det en liten artikkel om en møbelhandler i Molde som hadde begynt å selge gardiner, lamper, keramikk og lignende i

⁵⁴ "Møbelhandlerne i morgendagens marked", *Møbelhandleren* nr 7 1966.

⁵⁵ NPI 1966: 19.

⁵⁶ Styrets beretninger i tidsrommet 1960-1974, MLs arkiv, HSH

⁵⁷ "Prisrådsaken om nektelse av å selge møbler til en Sandnesbedrift" *Møbelhandleren* nr 9 1970; "Møbelstrid i Bergen" *Møbelhandleren* nr 5 1970.

tillegg til møbler, og en om Martin Olsen & Søns nye miljøutstillinger. I 1969 presenterte *Møbelhandleren* to nye møbelvarehus, samt Martin Olsen & Søns videre satsing på miljøutstillinger. Det som er felles for alle disse er imidlertid at de var forretninger som var eid av medlemmer av ML. Martin Olsen & Søn var for eksempel Birger Schøyens forretning.⁵⁸

Fra omtrent samme tid som sakene med Hegres Møbler og Søren Møbelmarked, altså 1970, fikk imidlertid *Møbelhandleren* en annen tone. Flere artikler handlet om forretninger med stor suksess, som sto utenfor bransjeforeningene Dette var for eksempel Bodé møbler i Sverige og Det Norske Møbelcenter i Vestby. Begge disse hadde lagt om til en del prinsipper inspirert av IKEA, men lå allikevel nærmere tradisjonell møbelhandel. IKEA og kooperasjonen ble fra omtrent samme tid beskrevet som enhver annen konkurrent. De ble ansett som truende fordi de var så store. I Sverige hadde disse to selskapene til sammen mer enn en fjerdedel av markedet. Også i Norge var det disse to selskapene som var de største. Tonen for hvordan de ble omtalt var imidlertid helt annerledes i 1970, enn det den hadde vært tidligere.⁵⁹

I denne perioden startet *Møbelhandleren* også en serie de kalte *Møbelsalg* der kjente møbelhandlere ble invitert til å gi sine meninger om hva som ville gi et økt møbelsalg. De skrev om Skandiring, som vi har hørt om tidligere i kapittelet. Dette var den første møbelringen eller –kjeden som ble omtalt i *Møbelhandleren*. I 1972 hadde de en omfattende reportasje om Ekornes' selektiviseringsopplegg, og hvilke metoder de benyttet for å hjelpe sine forhandlere til å selge mest mulig av Ekornes-møbler.⁶⁰

I 1971 hadde *Møbelhandleren* to interessante ledere. I nr 7/8 tar lederforfatteren (som det ikke opplyses hvem er) opp hvordan enkelte møbelhandlere klager på at det er vanskelige tider med nye konkurranseformer. Han skriver om hvordan foreningen tidligere ville løst denne typen problemer, nemlig ved å stenge den ute. Forfatteren slår fast at slike strategier nå var blitt fullstendig utenkelige.⁶¹

⁵⁸ "Møbelhandel i USA" *Møbelhandleren* nr 1 1967; "God salgsservice" *Møbelhandleren* nr 4 1967; "Møbelhandlere som konsulenter" *Møbelhandleren* nr 6 1967; "Nytt møbelsenter" *Møbelhandleren* nr. 3 1969; "Tradisjonsrik møbelforretning i Oslo Sentrum åpner eksklusiv 'miljøutstilling'" *Møbelhandleren* nr. 4 1969; "En av Nordens mest eksklusive møbelforretning er åpnet på Kalbakken, Oslo" *Møbelhandleren* nr. 7 1969.

⁵⁹ Kjell Dahlheim "Hvordan overleve som møbelhandler til 1980?", *Møbelhandleren* nr. 11 1970; Møbelhandleren som gjorde ting annerledes", *Møbelhandleren* nr 4 1970; "Møbelhandel i stor stil", *Møbelhandleren* nr. 10 1972.

⁶⁰ "Norsk møbelring etablert", *Møbelhandleren* nr. 9 1970; "Undervurderer møbelprodusentene forretningenes salgspotensial?" *Møbelhandleren* nr. 7/8 1972.

⁶¹ "Vanskelige tider" *Møbelhandleren* nr. 7/8 1971.

I nr 11. skrives det igjen om rabatter. Det gamle regnestykket Schøyen brukte i en serie artikler i 1961-1962 for å vise hvor mye ekstra man måtte selge for å dekke inn den rabatten man ga, trekkes frem igjen. Det som imidlertid var fokuset denne gangen er problemet med de møbelhandlerne som måtte gi rabatt for å få solgt varene sine. I 1971 var oppskriften for hva disse møbelhandlerne måtte gjøre klar. De måtte legge om eller slutte som møbelhandlere. Der det i 1962 overhodet ikke ble lagt noen vekt på omstilling for å få bukt med ”rabattuvesenet”, var dette nå blitt den naturlige løsningen på problemet.⁶²

Når det gjelder å innarbeide konkurransefilosofien ser vi at ML forsøkte å gi inntrykk av at de hadde akseptert denne. Dette vises blant annet ved at de opplyste medlemmene om at nye forretningsformer var ventet, og at det ville være poenngløst å forsøke å stanse disse.

Sakene med Sørensen møbelmarked og Hegres møbler tilsier imidlertid at det ikke var noen stor endring i medlemmenes holdninger. Både lokalforeningenes reaksjoner, og den støtten begge sakene fikk fra Landsforbundet, tyder på at *trusler om boikott* og *negativ sanksjonering* fortsatt ble brukt mot outsiders. Den manglende opplysningen om alternative måter å legge opp forretningsdriften på la ikke til rette for at medlemmene skulle være rustet til å konkurrere kreativt.

Fra 1970 kan vi imidlertid se en endring i hvilke saker *Møbelhandleren* skrev om. Jeg mener dette tyder på at det var skjedd en viss endring innad i Landsforbundet. Denne endringen skyldtes at møbelhandlerne over lang tid var blitt eksponert for disse tankene, i så stor grad at de var blitt internalisert. Dette hadde sammenheng med at de alternative firmaenes suksess hadde brutt ned den effekten *negativ sanksjonering* tidligere hadde hatt på medlemmene.

Møbelhandlerne fortsatte imidlertid å skrive om enkelte grupper av forretninger på samme nedsettende måte som de hadde gjort tidligere. Dette gjaldt rabatt- eller billigforretninger, postordreforretninger og omreisende møbelhandlere. På den ene siden ble disse forretningene kritisert for å ikke utføre oppgaver Møbelhandlerens Landsforbund regnet for møbelhandlerens ansvar. Dette gjaldt spesielt oppgaver som veiledning om hjemmeinnredning, hjemfrakting og montering av varen, og etterservice. Servicegarantien gjaldt for to år, men møbelhandlerne var forventet å stille opp også etter

⁶² ”Rabatter” *Møbelhandleren* nr. 11 1971; ”Hvorfor ikke gi litt rabatt?” *Møbelhandleren* nr 11/12 1961.

dette. Med denne etterservicen mentes for eksempel reparasjoner og etterstramminger, og ansvar for reklamasjoner på varer det var noe galt med. På den annen side gjaldt det at en del av disse møbelhandlerne drev på kant med loven.⁶³

I et innlegg i Aftenposten i desember 1970 kritiserte Alf Midtbust møbelhandlere som drev på kanten av loven. Mot slutten av 1960-tallet hadde møbelbransjen reelle problemer med rabattfirmaer som først ”stjal” kunder fra de tradisjonelle forhandlerne, og som i begynnelsen av 1970-årene gikk konkurs på grunn av uryddig drift. Konkursene påførte produsentene tap, som igjen førte til høyere priser for møbelhandlerne.⁶⁴

Midtbust etterlyste inngripen fra myndighetenes side, mot selskaper som drev villedende markedsføring overfor publikum. Dette var, i følge Midtbust, lett å gjøre i møbelbransjen, da denne hadde så enormt mange modeller, at det var vanskelig for en forbruker å vurdere kvaliteten på disse opp mot hverandre. Dette ga rom for ”kriminelle elementer”⁶⁵ til å utnytte forholdene.⁶⁶

Å utnytte forholdene var blitt lettere på grunn av Prisrådets politikk som begrenset bransjens muligheter til å regulere ødeleggende firmaers virksomhet ved for eksempel å benytte seg av nekting av forretningsforbindelse. Prislovens §23 hadde ikke bare den positive effekten at den hadde sprenget møbelhandlerne (og produsentenes) bruk av *ekspansjonshindringer*. Den hadde også den negative effekten at det ble lettere for useriøse aktører å tjene penger på å lure forbrukere. Dette var fordi praksisen rundt § 23 hadde redusert produsentenes mulighet til å nekte leveranser til en forretning de mente drev rettsstridig. Det er viktig å poengtere at det på dette tidspunktet dreide seg om forretninger som faktisk drev lovstridig, og ikke bare utradisjonelt.

Midtbust ba derfor myndighetene ta i bruk spesielt generalparagrafen i lov om utilbørlig konkurranse, der det het ”at det i konkurranseøyemed ikke er tillatt å foreta handlinger som etter god forretningskikk er utilbørlig”⁶⁸. Denne loven ble avløst fra 1.1.1973 av Markedsloven av 16.juni 1972. Her het det i generalklausulen at ”I næringsvirksomhet må det ikke foretas handling som strider mot god forretningskikk næringsdrivende imellom”⁶⁹.

⁶³ ”Om spekkhuggeri, munnhuggeri og omreisende møbelkremmere”, *Møbelhandleren* nr. 2 1971.

⁶⁴ ”Konkurser – vi tar avstand” *Møbelhandleren* nr. 9 1969.

⁶⁵ Alf Midtbust ”Møbelbransjen kriminaliseres”, *Møbelhandleren* nr. 6 1971

⁶⁶ Alf Midtbust ”Møbelbransjen kriminaliseres”, *Møbelhandleren* nr. 6 1971.

⁶⁸ Alf Midtbust ”Møbelbransjen kriminaliseres”, *Møbelhandleren* nr. 6 1971.

⁶⁹ Nohr 1981:kap 16. *Lovsamling for videregående skoler og økonomisk utdanning*. Oslo: Grøndahl & Søn.

I og med at forholdene i bransjen var endret i løpet av 60-årene ble det nødvendig å skrive ned hva som ble regnet som god forretningsskikk i bransjen, slik at dette kunne tas til følge i eventuelle straffesaker mot folk som drev ”utilbørlig”. Denne tanken dukket opp i 1971 etter at Møbelbransjen i Danmark hadde utarbeidet en kodeks for sine forhold. I et møte i Samarbeidsrådet 9.mars 1971 tok Finn Uggen opp at Møbelhandlerne Landsforbund ville komme med et forslag til slike retningslinjer for bransjen i Norge. Dette ble da utarbeidet parallelt med dokumentene om selektive salgavtaler.

Dette forslaget var klart i september 1971, og ble da oversendt til Møbelprodusentenes Landsforening. Forslaget ble så drøftet på de to organisasjonenes styremøter og i Samarbeidsrådet, før begge organisasjoners Landsmøter godtok dokumentet *Retningslinjer for god forretningsskikk i bransjen* i 1972. Deretter ble de oversendt til Prisdirektoratet, som kun ba om en enkel endring i avsnittet om anbudssalg. Dermed hadde organisasjonene fått definert hva som gjaldt for god forretningsskikk, og hadde et dokument å slå i bordet med i saker mot foretak som drev på kanten av loven.⁷⁰

Retningslinjene avspeiler endringer som hadde foregått i bransjen siden 1959. Det gjelder både temaer som er inkludert, temaer som er utelatt, og forbehold organisasjonene tok. Når det gjelder forbehold kan vi se dette blant annet i avsnittet om formålet med dokumentet. Her heter det blant annet: ”Retningslinjene er ikke bindende for medlemmer av de 2 organisasjoner”⁷¹. Dette er en formulering det var nødvendig å ha med for å unngå at Prisdirektoratet ville anse nedtegnelsen av retningslinjene som ulovlig, horisontalt samarbeid. Dette ble støttet av formuleringen om at pris- og leveringsbestemmelser lå utenfor disse retningslinjene. Det er også uttalt i dokumentet at det ikke er noen forutsetning at medlemmer av MPL utelukkende skulle levere til medlemmer av ML. Det siste punktet viser også at det ikke lenger ble betraktet som illojalt av en produsent å levere til forretninger utenfor ML. Dette er en helt klar endring fra situasjonen ti år tidligere.

Vi kan også se at det fortsatt er konflikter mellom de to organisasjonene. Et av konfliktpunktene gjelder produsentenes rett til å drive markedsføring overfor publikum. Dette er punkt 5 – Messer – Showrooms – Utstillinger. I Møbelhandlerne Landsforbunds jubileumsbok fra 1982 er det innarbeidet endringer som ble foretatt i punkt 5 i 1981. Således står det i Retningslinjene at det er møbelhandlerne som skal ha kontakten med publikum, og at messer som arrangeres av produsenter kun skulle være åpne for

⁷⁰ Hansen (Red.) 1982: 77-78.

⁷¹ Hansen (Red.) 1982: 70.

forhandlere. Videre heter det at dersom en slik messe har publikumsdager, skal messekomiteen ha representanter fra ML og MAL.

Det er grunn til å tro at disse passasjene ikke var med i de originale retningslinjene. Dette er fordi det på dette tidspunktet var strid mellom de to organisasjonene om hvorvidt produsentene skulle reklamere overfor publikum i det hele tatt. I tilfelle er dette betegnende for situasjonen. MPL var ikke villige til å ha med disse punktene når situasjonen var så uavklart som den var i 1972.

Et annet konfliktpunkt var spørsmålet om enesalgsavtaler. Her heter det at bransjen anerkjente at utviklingen gikk mer og mer mot selektivt salg. Anbefalingene for hva en forhandler og produsent burde tenke på ved inngåelse av en slik avtale, bærer preg av at det hersket en del forvirring rundt de selektive salgsavtalene. Det ble derfor parallelt med retningslinjene utarbeidet et dokument som definerte de selektive salgsavtalene bedre, samt at det ble utarbeidet standardavtaler for slike.⁷³

Disse avtalene ble også utarbeidet for å skape legitimitet for de selektive salgsavtalene i forhold til Priserådet. Etter at blant andre Ekornes ble tvunget til å levere møbler til Hegres møbler i Sandnes i 1970, til tross for at dette var i strid med deres selektiviseringsstrategi, var behovet stort for at Priserådet skulle anerkjenne de selektive salgsavtalene i møbelbransjen.⁷⁴

Dokumentet beskriver også hva bransjen regner som salg fra møbelhandler. De krever at en forretning tilkjenner at den er en møbelhandel, og at den har møbler til utstilling. De sier eksplisitt at postordresalg ikke regnes som salg fra møbelhandler. Implisitt ligger også at omreisende møbelhandlere heller ikke gjør det, da disse ikke alltid hadde med seg utstillingsmodeller. Dersom dette dokumentet hadde vært skrevet i slutten av 1950-årene er det sannsynlig at det ville vært inkludert flere eksplisitte krav til en møbelhandler, for eksempel hva slags service det var ventet at en møbelhandler ga.⁷⁵

Jeg ser utarbeidelsen av disse dokumentene som et forsøk på å tilpasse seg de nye rammebetingelsene møbelhandelen foregikk i. Dette er fordi de endringene jeg mener å se er forbehold for å unngå å få Priserådets søkelys satt på seg, eller tilpasninger til endringer MPL hadde drevet igjennom. Videre mener jeg de begrensede kravene til hva en kunne

⁷³ Hansen (Red.) 1982: 77; Referat fra møte i samarbeidsrådet 18.8.1972, MPLs arkiv, TBL; Referat fra styremøte MPL 10-11.01.1972, MPLs arkiv, TBL.

⁷⁴ Referat fra møte i samarbeidsrådet 6.10.1970, MPLs arkiv, TBL; Referat fra styremøte i MPL 17.1.1973, MPLs arkiv, TBL.

⁷⁵ Hansen (Red.) 1982: 70-73.

regne som en møbelhandler har en sammenheng med at ML hadde begynt å godta mer alternativ drift, spesielt ettersom egne medlemmer begynte å ta til seg rådene.

Konklusjon

At MLs *ekspansjonshindre* mistet sin kraft var utslagsgivende for at Møbelhandlernes landsforbund var nødt til å endre sine holdninger. Som vi har sett ble disse virkemidlene svekket av en kombinasjon av flere faktorer. Produsentene tok kontroll over markedsføringen sin, samt protesterte mot bruken av *trusler om boikott*. Dette bidro til at de ekspansjonshindrene som gikk på muligheten til å kontrollere tilgangen på varer, ble svekket.

Disse hindrene ble også svekket av Prisrådets arbeid. Prislovens §23 ble benyttet mot produsenter som nektet forretningsforbindelse på bakgrunn av *trusler om boikott*, og mot produsenter som brukte vilkårlige utvelgelseskriterier for tildeling av selektiv forhandlerstatus.

Alternative forretninger viste at effekten av *ekspansjonshindrene* var svekket fordi de kunne omgå forretningsnektelse ved å importere møbler. Dersom de i stedet ønsket å satse på norske møbler, kunne Prisrådets praktisering av Prisloven hjelpe dem, ved å forby forretningsnektelse. Dette så vi eksempel på i Hegresaken.

Det virkemiddelet ML og lokalforeningene hadde brukt for å ufarliggjøre konkurrenter, *negativ sanksjonering*, var blitt mindre effektivt. Dette var fordi NPI imøtegikk kritikken, samt påpekte hvor dårlig møbelhandelen fungerte. I tillegg viste forretningenes suksess at det å drive utradisjonelt kunne fungere godt.

Kombinasjonen av disse faktorene satte Møbelhandlernes landsforbund i en posisjon der de var nødt til å endre holdningene sine. Det virker som om det ble større mulighet for å tenke endring i slutten av 1960-årene. På landsmøtet i 1968 gikk Birger Schøyen av som formann. Han tok ikke noe annet styreverv, og satt dermed heller ikke lenger i arbeidsutvalget. Det kan være metodisk tvilsomt å tillegge en mann så stor påvirkningskraft. Det er allikevel sannsynlig at Schøyens avgang kan ha rensset luften og åpnet nye muligheter. Schøyen var svært toneangivende som formann, og kjempet hardt for det han mente var møbelhandelens beste. Det er allikevel ikke til å komme unna at han ofte ga uttrykk for såre følelser i forhold til tap av ansikt, for seg selv og for organisasjonen. Formannen gikk av etter å ha ledet 12 års kamp, der organisasjonen stadig var på vikende front. Selv om flere av medlemmene av det nye styret hadde vært med en stund, og dermed måttet ta noen nederlag, er det mulig at disse ikke hadde ansett

nederlagene for å være like personlige. Å åpne for endringer virket derfor ikke like truende på egen integritet.

Som vi har sett fantes det indre tilløp til endring i Møbelhandlernes landsforbund. Per Gaarders initiativ til kjededannelse, Dag Wirums arbeid med utdanning, og den endringen som avspeiles i *Møbelhandleren* etter 1970, er eksempler på dette. Det som imidlertid er karrakteristisk er at alle disse endringene har karakter av at Møbelhandlernes landsforbund ga etter, og tok til seg det de ble anbefalt utenfra. Det finnes ingen spor til innovativ virksomhet innad i organisasjonen.

Kapittel 5 - Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg to problemstillinger: Hva skyldtes Møbelhandlernes landsforbunds motvilje mot omstilling? Og: Hva skyldtes den endringen som foregikk i møbelhandelen i årene 1959-1973?

Hvorfor motstand?

Ved inngangen til 1960-årene var ledelsen i Møbelhandlernes landsforbund stort sett tilfreds med situasjonen i møbelhandelen, både når det gjaldt forretningsdrift, samarbeidet med de andre bransjeorganisasjonene og hierarkiet innad i organisasjonen. Det de ikke var tilfreds med var myndighetenes politikk overfor handelen, med skattepress og det nye tillegget til Prisloven, som fjernet mulighetene til å binde medlemmer til avtaler om priser og avanser. De uttrykte bekymring for den utglidningen i god forretningsskikk som de så tilløp til i andre bransjer.

Tilfredsheten gjorde at det ikke var noe indre ønske om endring i bransjen. Når det da kom krav om omstilling både fra produsenter og myndigheter, var det derfor naturlig å reagere med endringsvegning. Den østerrikske økonomen Schumpeter beskriver i sin teori om innovasjon hvordan den største utfordringen mot innovasjon er vanens makt. Han skriver at rutine og den akkumulerte kunnskapen vår, gjør oss skeptiske til nye ting, uten at vi reflekterer over fordeler og ulemper. Det kan virke som om dette er mye av grunnen til den ryggmargsrefleksaktige reaksjonen møbelhandlerne utviste. I stedet for å seriøst vurdere de rådene de ble gitt av NPI, og de oppfordringene de fikk av produsentene, kom de istedet med alibier for hvorfor endring var unødvendig eller skadelig.

Den naturlige vegringen mot det som er nytt, ble forsterket av at møbelhandelen var preget av dårlig økonomi, både i forretningene og i organisasjonen. Industrien ble prioritert fremfor varehandelen, og det var derfor vanskelig å skaffe kapital til omstillingstiltak. Streng skatteregler og lave avansesatser bidro til at det var vanskelig for møbelhandlerne selv å skaffe egenkapital. Kapitalmangelen gjaldt både på forhandler- og organisasjonsnivå.

En annen grunn til vegringen kan ha vært at enkelte i landsforbundets ledelse hadde maktposisjoner i bransjen som var avhengig av at strukturene ble konservert. Ledelsen kan sies å ha utgjort et elitelag blant møbelhandlerne. De var best på å drive

møbelhandel på den tradisjonelle måten. En omstilling til nye og differensierte metoder kunne derfor minske deres konkurransefortrinn overfor utfordrere.

Hvorfor endring?

Gjennom hele 1960-tallet ble møbelhandlerne og deres forening utsatt for endringspress fra forskjellige krefter. Dette presset økte i styrke ettersom de rammebetingelsene møbelhandelen opererte innenfor, endret seg.

IKEA viste møbelhandlerne at det var mulig å drive møbelhandel med lave priser dersom forretningen ble drevet med andre metoder enn de tradisjonelle. Det som er viktigere er imidlertid at IKEA viste både Møbelhandlernes landsforbund og Møbelprodusentenes landsforbund at MLs *adgangs-* og *ekspansjonshindere* ikke lenger var sterke nok til å stanse utfordrere. EFTA-medlemskapet hadde gjort det mulig å importere varer dersom man ikke fikk tak i varer fra norske leverandører. Importløsningen gjorde at IKEA kunne omgå hindrene uten å være nødt til å ta i bruk den prislovgivningen som var innført nettopp for å hjelpe forretninger som ble utsatt for konkurranseregulerende virksomhet.

IKEA gjorde derfor MPL desto mer klar over at de måtte satse på den eksportstrategien de hadde lagt opp til, for å møte den internasjonale konkurransen de ventet ville komme med EFTA-medlemskapet. Produsentene stilte derfor krav til møbelhandlerne om at de måtte rasjonalisere sin drift, spesielt når det gjaldt variantbegrensning og langtidsplanlegging. Da møbelhandlerne viste seg lite samarbeidsvillige, begynte produsentene å ta grep om markedsføringen sin selv. Produsentene oppfattet omstilling i større grad som et "være eller ikke være" i møtet med den internasjonale konkurransen, enn det handlerne gjorde. Dette gjorde at MPL valgte å utfordre møbelhandlerne for å tvinge endringer igjennom.

EFTA kan dermed sies å være den viktigste indirekte årsaken til at Møbelhandlernes landsforbund måtte endre seg. Det at markedet ikke lenger var beskyttet gjorde at *ekspansjonshinderene* mistet sin kraft. MLs muligheter til å bevare bransjen fri for priskonkurranse og annen type konkurranse ble derfor langt dårligere. Dette gjorde at den enkelte møbelhandler og grupper av sådanne, måtte finne nye måter å organisere driften sin, for å møte konkurransen.

Prisrådet var riktig nok også med på å bryte ned *ekspansjonshinderene*, spesielt *trusler om boikott*. Dette var allikevel ikke en tilstrekkelig årsak til endring, fordi dette ikke i seg selv bidro til økt konkurranse. Prisrådets arbeid hindret bare møbelhandlerne i å

begrense konkurransen. I kombinasjon med effektene av EFTA-medlemskapet, bidro prisrådets politikk imidlertid til at presset mot møbelhandlerne ble så stort at en endring før eller siden måtte komme også innad i organisasjonen.

Tendensen til endring ble styrket av at møbelhandlerne over tid var blitt eksponert for alternativer som var mer i tråd med rammebetingelsene slik de hadde utviklet seg i løpet av 1960-årene. Den mangeårige påvirkningen fra internasjonal økonomi og norske myndigheter var med på å bryte ned den *vanens makt* som Schumpeter beskriver, og nettopp erstatte de gamle vanene med nye. At den i organisasjonen som hadde talt sterkest for konservering, formann Birger Schøyen, var gått av, ga rom for å tenke i nye baner og godta de nye forretningsmetodene, og behovet for differensiering i møbelhandelen.

Nye utfordringer

I denne oppgaven har jeg kommet over mange temaer jeg gjerne skulle forsket mer på. En utfordring ville være å gå videre der denne oppgaven slutter og se på den fortsatte utviklingen av samarbeid i møbelbransjen. Fra 1976 skjøt kjededannelsen fart og flere av de kjedene som finnes i dag ble etablert. Dette skapte nye bølger i samarbeidet mellom produsenter og forhandlere.

Vel så interessant ville det imidlertid være å se mer på myndighetenes arbeid i forhold til varehandelen i etterkrigstiden, og kanskje særlig arbeidet for å øke konkurransen i bransjen. Det er i økonomisk historie forsket svært lite på forholdene i varehandelen. Her kunne man for eksempel ta for seg NPIs arbeid for differensiering i handelen. Prisrådets arbeid i forhold til selektive salgsvtaler i forskjellige bransjer i løpet av 1960-årene er et annet tema. I den forbindelse ville det være mulig å se på utviklingen fra Prisråd til Konkurransetilsyn. En mulighet er å belyse noen av disse områdene gjennom å gjøre en sammenlignende studie om EFTA-samarbeidets effekter for varehandelen i de tradisjonelle hjemmeindustriene.

Historien om taperne

Det er vanlig å si at man som regel skriver vinnernes historie. Denne masteroppgaven kan sies å være historien om taperne. I kampen om å definere hvordan den norske møbelhandelen skulle fungere, var Møbelhandlerne Landsforbund på vikende front gjennom hele 1960-tallet. På begynnelsen av 1970-tallet tok de innover seg en del av de tankene de ble påpresset utenfra, og gjorde dem til sine egne. I perioden 1959-1973 finnes det ingen tegn til innovativ virksomhet i organisasjonen. Den motstanden de ga IKEA var

heller ikke sterk nok til at selskapet var nødt til å utvikle mottiltak. Spør man hvem som på denne tiden bestemte hvor skapet skulle stå, kan man svare ganske kontant: I alle fall ikke Møbelhandlernes Landsforbund.

Kilder

Trykte kilder

Tidsskrifter

Møbelhandleren 1960-1973

Møbelsnekkeren 1960-1965

Aviser

Aftenposten

Aftenposten aften

Arbeiderbladet

Dagbladet

N.H og S.T.

Norsk Handel

Næringsrevyen

Ofotens tidende

Sunnmøre Arbeideravis

Sunnmørsposten

VG

Innstillinger

Utvalget for møbelomsetningens innstilling (NPI 1966)

Utrykte kilder

MLs arkiv, HSH

MLs beretninger til landsmøtene i perioden 1956-1974

MPLs arkiv, TBL

Styremøtereferater og årsmeldinger fra MPL i perioden 1962-1973

Referater fra møter i MBS i perioden 1962-1973

NPIs arkiv, Riksarkivet

- Arkiv II 156-523 Foredrag holdt av NPI-funksjonærer
- Arkiv IV 387-378 Bedriftsøkonomisk uke for Ålesund og Sunnmøre
- Arkiv IV 412-470 Utredningsarbeider vedrørende Sunnmøre varehus A/S
- Arkiv IV 427-564 Utredning om møbelomsetningen

E-post

E-post fra Per Gaarder 24.02.2005, 19.09.2005, 20.09.2005, 26.10.2005, 10.10.2005

E-post fra Inge Langlo 13.09.2005

Muntlige kilder

Intervju med Per Gaarder 28.10.2004

Intervju med Jan Tore Johannessen 01.12.2004

Litteratur

Bendiksby, Trygve 1971. *Prisrådets stilling til boikott og selvdømme*. Oslo: Den norske advokatforening.

Björk, Stellan 2000. *IKEA – Entreprenøren, Forretningssidéen, Kulturen*. Oslo: Index Publishing.

Blom, Knut 1954. *Prisloven med kommentar*. Oslo: Aschehoug.

Eriksen, Knut Einar og Helge Øystein Pharo 1997. *Kald krig og internasjonalisering 1949-1965*, i Olav Riste m. fl. *Norsk utenrikspolitisk historie*, bind 5. Oslo: Universitetsforlaget.

Erlandsen, Christian 1963. *Norsk Produktivitetsinstitutt gjennom de første ti år*. Oslo: NPI.

Fagerberg, Jan 2002. *A Layman's Guide to Evolutionary Economics*. Paper til konferansen "Industrial R&D and Innovation Policy Learning – Evolutionary Perspectives and New Methods for Impact Assessment" organisert av Norges Forskningsråd I april 2002.

Gaarder, Per. Upublisert manuskript om Bohuskjeden.

Giske, Kari og Harald Grytten 1987. *Jens Petter Ekornes: mannen og bedriften*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

Hanisch, Tore Jørgen og Even Lange 1986. *Veien til velstand*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hansen, Erling A. (Red.) 1982. *Femti år for skikk og bruk i møbelhandelen 1932-1982*. Oslo: Møbelhandlernes Landsforbund.

Holsvik, Bjørg 1995. *Møbelbygda Sykkylven 1930-1970*. Hovedfagsoppgave i historie, Universitetet i Bergen.

Høidal, Eldar 1997. *HovDokka – en Riise i norsk møbelindustri*. Sykkylven: Norsk Møbelfaglig senter.

Jacobsen, Stian 2002. *Norges største gründere: og floppene*. Oslo: Hegnar media.

Jensen, Olav Harald 1959. "Varehandelen og den økonomiske etterkrigspolitikk", *Økonomi* nr 38.

Koch, Preben og Stein Gideon Kristiansen 1976. *Frivillige kjeders plass i norsk varehandel, deres role og betydning*. Seminaroppgave i bedriftsøkonomi, Norges handelshøyskole, Bergen.

Lange, Even 1998. *Samling om felles mål 1935-1970*, i Knut Helle m.fl. *Aschehougs Norgeshistorie* bind 11. Oslo: Aschehoug.

Mårtenson, Rita 1981. *Innovations in multinational retailing – IKEA on the Swedish, Swiss, German, and Austrian Furniture Markets*. Doktorgradsavhandling i økonomi, Universitetet i Gøteborg.

Nohr, Thor 1981. *Lovsamling for videregående skoler og økonomisk utdanning*. Grøndahl & Søn.

NPI 1966. *Innstilling fra Utvalget for møbelomsetning*.

Pass, Christopher, Bryan Lowes og Leslie Davies 2000. *Collins Dictionary of Economics (3. ed)*. Glasgow: HarperCollinsPublishers.

Rolness, Kjetil 1995. *Med smak skal hjemmet bygges*. Oslo: Aschehoug

Schøyen, Birger J. 1970. *Oslo Møbelhandlerforening 50 år*. Oslo: Oslo Møbelhandlerforening.

Tobiesen, Otto Døscher 1962. *Problemstruktur og organisasjonsstruktur. En studie i Trustloven og Prisloven*. Magistergradsavhandling i Statsvitenskap, Universitetet i Oslo.