

Storskala eller fleksibilitet?

Ovnsprodusenten Jøtuls ekspansjon 1977-1987

Bjarne Aksnes Martinsen



Masteroppgave i samtidshistorie

Institutt for arkeologi, konservering og historiske studier, IAKH

Universitetet i Oslo

Våren 2007

Forord

Jeg skriver om Jøtuls historie i perioden fra 1977 til 1987. Det endelige temaet for oppgaven er imidlertid et resultat av en lang prosess og enkelte tilfeldigheter. Jeg hadde i utgangspunktet en generell interesse for fenomenet globalisering, og hvordan norsk industri har tilpasset seg nye og ofte mer internasjonale rammebetingelser. I ettertid har globaliseringsbegrepet kommet i bakgrunnen og jeg har rettet fokuset mot ulike spesifikke faktorer som har vært aktuelle for mitt forskningsobjekt.

Jeg ønsket å skrive om en bedrift jeg selv har jobbet på. Falconbridge Nikkelverk og Ulefoss jernverk var interessante i så måte. Problemet med førstnevnte bedrift var en mangel på interesse for mitt prosjekt. Hos Ulefoss jernverk var interessen til stede, men kildemangel gjorde dette prosjektet umulig. Etterpå gikk jeg omveier om andre bedrifter før jeg opplevde en særdeles positiv innstilling fra ovnsprodusenten Jøtul. I denne forbindelse vil jeg trekke frem og takke personalsjef ved Jøtul, Ole Jan Johansen. Han har vist stor gjestfrihet og stor interesse for mitt prosjekt.

Min veileder professor Alf Johansen takkes for fruktbar tilbakemelding og god hjelp gjennom hele prosessen. Professor Knut Kjelstadli og Dag Ove Skjold takkes for ulike råd. Eivind Martinsen takkes for gjennomlesning av hele oppgaven og Lars Kristian Martinsen takkes for datateknisk assistanse. Jeg vil også takke intervjuobjektene Gerhard Heiberg, Ole Jan Johansen, Arnt Brodtkorb og Bjørn Sellæg.

Røwdes stiftelse og Hans Heisholts legat takkes for generøse stipend. Universitetet i Oslo takkes for økonomisk støtte til bedriftsbesøkene i Fredrikstad.

Sist vil jeg ikke minst takke alle i ”andresemestergjengen”. Det sosiale og faglige miljøet hadde aldri blitt det samme uten dere. Blant disse vil jeg særskilt takke Hege for all faglig og moralsk støtte.

Oslo, 30.april 2007.

Bjarne Aksnes Martinsen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
KAPITTEL 1. INNLEDNING	1
<i>Problemstillinger</i>	1
<i>Metode</i>	2
<i>Tidligere forskning</i>	8
<i>Kilder</i>	9
<i>Bakgrunn</i>	11
KAPITTEL 2. FRA FAMILIEEIE TIL DATTERSELSKAP I NORCEM.....	15
<i>Eierskiftet</i>	15
<i>Familien Gahrs motiver for salg</i>	16
<i>Norcems motiver for kjøp</i>	21
<i>Konklusjon</i>	22
KAPITTEL 3. NYTT STØPERI.....	25
<i>Problemer ved støperiet i Oslo</i>	25
<i>Prosjekteringen og byggingen av et nytt støperi</i>	30
<i>Nedleggelsen av støperiet i Oslo</i>	32
<i>Forskjeller mellom det gamle og det nye støperiet</i>	34
<i>Konklusjon</i>	42
KAPITTEL 4. EKSPANSJON GJENNOM OPPKJØP	43
<i>Oppkjøpsprosessen</i>	43
<i>Ulike motiver bak oppkjøpene</i>	48
(1) <i>Vertikal integrering</i>	48
(2) <i>Relatert diversifisering</i>	57
(3) <i>Defensive motiver</i>	64
(4) <i>Internasjonalisering</i>	66
<i>Noen nyanseringer</i>	71
<i>Konklusjon</i>	74
KAPITTEL 5. KJEMPE I ET FALLENDE MARKED.....	75
<i>Krise</i>	75
<i>Fallende totalmarked</i>	78
<i>Oppkjøpene som forklaringsnøkkel til Jøtuls fall</i>	82
<i>I Norcem eller Jøtuls ånd? Enkeltpersoners rolle i prosessen</i>	91
<i>Konklusjon</i>	97
KAPITTEL 6. SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	99
<i>Lite fleksibilitet - begrenset storskala</i>	99
<i>Strategi eller respons?</i>	101
<i>Alternative strategier og responser?</i>	103
KILDER	107
BIBLIOGRAFI	113

Kapittel 1. Innledning

Tema for masteroppgaven er ovnsstøperiet Jøtuls posisjon i forhold til idealtypene storskala og fleksibilitet fra 1977 til 1987, samt bedriftens grad av planlegging underveis i prosessen.

Jøtul opplevde i denne perioden store omveltninger. I 1977 ble ovnsstøperiet solgt fra familien Gahr til Norcem. Ved dette eierskiftet fikk Jøtul en langt mer ekspansiv strategi enn bedriften hadde hatt under de siste årene av familien Gahrs eierskap. Jøtul trengte et nytt støperianlegg, og dette ble planlagt fra 1978 og stod ferdig på Kråkerøy ved Fredrikstad i 1981. Fra 1981 til 1987 gjorde Jøtul en rekke oppkjøp av salgsselskaper og produksjonsbedrifter hovedsaklig utenlands. Motivene for oppkjøpene var blant annet ønsket om en bedre avsetning på Jøtuls varer på Kråkerøy. I tillegg ønsket Jøtul å diversifisere innen ulike typer ildsteder, å fjerne sjenerende konkurranse og å oppnå lokaliseringsspesifikke fordeler. Jøtul opplevde store problemer mot slutten av 1980-årene, da markedet for ildsteder falt og ulike forhold ved Jøtuls investeringer viste seg å være mangelfulle. Til tross for tilbakegangen var Jøtul et av få jernstøperier som overlevde etterkrigstidens kraftige sanering av norske jernstøperier, og Jøtul var ved inngangen til 1990-årene en mindre, men fremdeles eksisterende ovnsprodusent. Tidsavgrensingen er ikke absolutt, og jeg vil enkelte steder også komme inn på Jøtuls historie i forkant og etterkant av perioden.

Problemstillinger

Idealtypene storskala og fleksibilitet er to ulike ytterpunkter i synet på organiseringen av en bedrift. Selv om idealtypene er ytterpunkter som benyttes for å tydeliggjøre analysen, innretter bedrifter seg et sted i mellom eller i forhold til de to idealtypene. Min første hovedproblemstilling har tatt utgangspunkt i Jøtuls plassering i forhold til disse idealtypene.

For det første vil jeg undersøke hvordan Jøtul utviklet seg fra 1977 til 1987 i spennet mellom de to idealtypene storskala og fleksibilitet. Hovedsaklig vil jeg undersøke hvordan Jøtul ble organisert med tanke på produksjon og distribusjon/salg.

For det andre vil jeg drøfte om utviklingen skjedde på bakgrunn av langsiktige strategier eller om de i større grad var beslutninger som ble tatt på bakgrunn av stadig skiftende ytre omstendigheter?

I tillegg til å besvare hovedproblemstillingene, vil andre relaterte spørsmål stilles og besvares underveis.

Metode

Avgrensing

Grunnet oppgavens omfang har jeg sett meg nødt til å gjøre enkelte avgrensinger. Det hadde for eksempel vært interessant å gjøre en mer inngående studie av Jøtuls utviklingsavdeling. Store bedriftsenheter har ofte institusjonalisert forskning og utvikling, noe som har gitt et varig eksistensgrunnlag. Artikkene til F. Kees Boersma "Structural ways to embed a research laboratory into the company: A comparison between Philips and General Electric" og John K. Smith og David A. Hounshell "Wallace H. Carothers and fundamental research at Du Pont" viser mer generelt hvordan selskapene Philips og Du Ponts vellykkede utvikling i første halvdel av 1900-tallet skyldtes at disse bedriftene institusjonaliserte forskning og produktutvikling.¹ Produktutviklingsavdelingen fikk i etterkrigstiden gradvis større plass i Jøtuls organisasjonen. I forholdet til den overordnede problemstillingen var dette et steg i retning av en mer storskalaorientert struktur. Vi kan likevel også peke på fleksible elementer ved etablering av en tung forsknings- og utviklingsavdeling. Ved å ha en stor utviklingsavdeling vil bedriften lettere kunne omlegge produksjonen, dersom markeder svikter og allerede eksisterende produkter ikke lenger er like innbringende. For eksempel fikk forskningsavdelingen i Philips en viktig rolle i konsernets stadige diversifiseringsprosesser mot nye og mer innbringende markeder. Oppgaven behandler dette området, men en senere oppgave kan eventuelt gå enda dypere inn i Jøtuls utviklingsavdelings funksjoner enn jeg har hatt mulighet til.

Metodisk tilnærming

Jeg har så langt fortalt litt om hva jeg ikke skal gjøre. I det følgende vil jeg si litt om hvordan jeg har angrepet mine hovedproblemstillinger. Even Lange skriver at "den økonomiske vekstprosessen (er) uforutsigbar, den lar seg i virkeligheten bare analysere som et historisk fenomen".² Bedriftshistorie er ifølge Lange noe særegent i forhold til økonomifaget. En rekke ytre årsaksforklaringer på historiske problemstillinger kan baseres med støtte i klassisk økonomi. Noen årsaksforklaringer må likevel søkes i andre faktorer, ikke minst en særegen historisk situering, strategi og kultur. Min tilnærming følger denne tradisjonen, og selv om noe av masteroppgaven er

¹ F. Kees Boersma, "Structural ways to embed a research laboratory into the company: A comparison between Philips and General Electric", i *History and Technology* 19 (2) Routledge, Taylor and Francis Group, 2003 (ss 109-126) og John K. Smith og David A. Hounshell, "Wallace H. Carothers and fundamental research at Du Pont", i *Science. American Assosiation for the Advancement of Science* 229 (4712), 1985, (ss 436-442).

² Lange, Even, " 'Buisness history' som innfallsvinkel til økonomisk historie", i *Norsk historisk tidsskrift*. Oslo: Universitetsforlaget 67, 1988, 294.

bygd opp ved hjelp av annen litteratur og kvantitative kilder, danner kvalitative primærkilder hovedgrunnlaget for min fremstilling.³

Ottar Dahl viser i artikkelen "Forklaring og fortelling i historievitenskapen" hvordan historikeren ofte vil veksle mellom å forklare og fortelle, men at skillet ikke alltid er like tydelig, ettersom deskriptive gjengivelser også til dels forklarer. Fortelleren ordner hendelsesforløpet og fortellingen vil ofte dermed implisitt vise til årsakssammenhenger. Dahl skiller også mellom intensjonale og kausale forklaringer. Førstnevnte forklaringstype finner årsaker i intensjoner hos aktørene. Sistnevnte finner årsakene i materielle eller faktiske forhold.⁴ Min oppgave vil for det første både berette og forklare. For det andre vil jeg benytte meg av både intensjonale og kausale forklaringer, men jeg vil tidvis vektlegge den ene formen mer enn den andre og omvendt. Kapittel 2 vil benytte seg av både intensjonale og kausale forklaringer. Jeg vil vise at en kombinasjon av strukturelle og mer aktørbaserte forhold førte til salget av Jøtul. Eierskiftet var i sin tur fundamentet for en omlegging av bedriftens strategier. Kapittel 3 viser de første årsakene av eierskiftet, byggingen av det nye støperiet i Fredrikstad. Både kausale og intensjonale forklaringer vil benyttes for å at vi skal forstå denne investeringen. Kapittel 4 forklarer oppkjøpene av en rekke bedriftsenheter med bakgrunn i motiver/ intensjoner hos viktige aktører, men også kausalt som en følge av et behov for avsetning fra investeringene på Kråkerøy. Kapittel 5 vil hovedsaklig forklare den uheldige utviklingen på slutten av 1980-tallet med bakgrunn i kausale forklaringer; bedriftsoppkjøpene og et fallende marked. Men vi ser likevel at intensjonene bak oppkjøpsprosessen dermed indirekte forklarer til de negative økonomiske resultatene på slutten av 1980-tallet.

Utviklingen må forstås som en prosess. Vi har å gjøre med en tett samhandling mellom intensjonale og kausale årsaker. Drivkraften i den prosessen jeg skal presentere er dermed dynamikken mellom intensjon og faktiske hendelser.

Metodologisk grunnsyn

Min metodiske tilnærming er i stor grad forankret i et metodologisk grunnsyn hvor jeg ser individet som dels bundet og dels fritt fra strukturerende forhold. Knut Kjelstadli viser i artikkelen "Struktur,

³ Se også Chandler, Alfred, "Business History as Institutional History", i McCraw, Thomas K. (red.), *The Essential Alfred Chandler. Essays Toward a Historical theory of Big Business*. Boston: Harvard Business School press, 1991, (ss301-307). Alfred Chandler avviser ikke den kvantitative metodens verdi, men tradisjonelle kilder, som brev, memorandumer, "periodicals" og "general accounts", er likevel de viktigste, når man skal beskrive og analysere en bedrifts historie. Amdam, Rolv Petter; Knutsen, Sverre og Thue, Lars, *Bedrift og samfunn (2.utg)*. Oslo: Fagbokforlaget, 1998, 28ff gir også en innføring i disse to skolene.

⁴ Dahl, Ottar, "Forklaring og fortelling i historievitenskapen", i *Historisk Tidsskrift*. Oslo: Universitetsforlaget 72 (1), 1993, (ss 67-79).

norm og interesse – historikernes behov for handlingsteori” til den metodologiske debatten mellom tilhengere av den metodiske individualisme og den metodiske kollektivismen. Forskere med det førstnevnte metodologiske ståsted ser individet i stor grad som fritt fra ytre strukturer, mens tilhengere av sistnevnte skoleretning ser individet i stor grad som bundet av mer gjennomgripende psykologiske og sosiale strukturer. I konklusjonen vil jeg ved hjelp av eksempler fra oppgaven komme tilbake til det metodologiske spørsmålet om aktør og struktur, og jeg vil drøfte hvorvidt mitt filosofiske utgangspunkt har vært fruktbart.⁵

Teoretisk fortolkningsramme

Ulik teori har vært viktig for min forståelse av Jøtul og for min tilnærming til mine hovedproblemstillinger.

Endringer i den makroøkonomiske strukturen på 1970-tallet er det første jeg vil trekke frem. Vestlig industri eksisterte i etterkrigstiden i et relativt stabilt system hvor en rekke nasjonale økonomier under USAs ledelse hadde etablert faste konvertible valuttakurser og gradvis færre handelshindringer. Samtidens nasjonale økonomier var også preget av den engelske økonomen John Maynard Keynes som hevdet at økonomien måtte utsettes for sterkere statlig styring enn det som hadde vært tilfelle før andre verdenskrig. Blant annet måtte eventuelle nedadgående produksjonsspiraler, slik den vestlige økonomien opplevde under depresjonen fra 1929 og inn på begynnelsen av 1930-tallet, møtes av underskuddsbudsjettering fra statlig hold, slik at den samlede etterspørselen økte og produksjonen tok seg opp igjen. Dette stod i opposisjon til klassiske økonomer som hevdet at staten skulle budsjettere med balanse og hvor markedet alltid ville justere seg selv.⁶ I Norge tok Arbeiderpartiet opp elementer av keynesiansk tankegang i styringen av norsk økonomi. Andre statlige virkemidler enn konjunkturregulerende underskuddsbudsjettering ble også benyttet. Blant annet ble subsidier benyttet for å stimulere enkelte bransjer, og det ble bygd ut et korporativt system hvor staten brakte partene i arbeidslivet sammen i et tett samarbeid. Det ble oppnådd enighet om en moderat inntektsutvikling, mot at staten sikret lav prisstigning. På denne måten steg reallønnen til arbeiderne, samtidig som det norske næringslivet ikke mistet konkurranseevne. I enkelte tilfeller vedtok også staten tvungen pris- og/ eller lønnsstopp. Dette systemet la grunnlaget for et stabilt marked og dermed også for en stabil produksjon. Dette

⁵ Kjelstadli, Knut, ”Struktur, norm og interesse – om historikernes behov for handlingsteori”, i *Historisk tidsskrift*. Oslo: Universitetsforlaget, nr.1, 1991, (ss 50-61).

⁶ Hall, Peter A. (red.), *The Political power of economic ideas: Keynesianism across nations*. Princeton University Press, 1989.

stimulerte næringslivet til fusjoner og større produksjonsenheter, noe som var et gjennomgangstema særlig i 1960-årene.⁷

I begynnelsen av 1970-årene ble det stabile internasjonale systemet hardt rammet. Rolv Petter Amdam, Haakon Gran, Svein Olav Hansen og Knut Sogner viser i kapittel 9 "Blandingsøkonomien omorganiseres fra plan til marked" i boken *Markedsøkonomiens utvikling* hvordan det økonomiske systemet, etter stor vekst etter andre verdenskrig, opplevde problemer fra slutten av 1960-årene. Dette forverret seg på 1970-tallet. Årsakene lå i sviktende effektivitet og manglende fleksibilitet i de vestlige økonomiene.⁸ På 1970-tallet opplevde også Jøtul større utfordringer knyttet til liknende forhold. Min oppgave vil ikke benytte begrepet effektivitet, ettersom en storskalaorganisering og en fleksibel organisering kan ses på som to ulike strategier eller responser for å oppnå en effektiv drift. Jeg vil tydeliggjøre hvordan Jøtul forholdt seg til idealtypene storskala og fleksibilitet og vise hvordan dette virket på bedriftsnivå for Jøtul.

Alfred Chandler viser i sine tekster hvordan hovedsaklig amerikanske bedrifter fra slutten av 1800-tallet utviklet en produksjon og organisering som gjorde bedriftene i stand til å produsere mer effektivt enn det som tidligere var mulig.⁹ Denne utviklingen var kjennetegnet av det Chandler omtaler som en generell utvikling i retning av *scale* (storskala). Teknologisk fremgang gjorde mer effektive produksjonsenheter mulig. Og teknologisk fremgang representert ved jernbane og telegraf gjorde at USA i andre halvdel av 1800-tallet ble et stort sammenhengende marked.

En utfordring knyttet til de kapitalintensive produksjonsanleggene var at de behøvde en relativt høy og stabil avsetning av de produserte varer. Det var tunge investeringer med høye løpende driftskostnader som krevde fremtidig høyt salg. En avhengighet av et uavhengig distribusjons- og salgsapparat kunne dermed bli en lite forutsigbar og stabil løsning. Distributører og salgsbedrifter førte ofte flere ulike varer, og etterspørselen kom derfor ofte i rykk og napp. Gjennom etableringer av egne salgs- og distribusjonsenheter kunne bedriften produsere mer stabilt og effektivt.¹⁰

De kapitalintensive produksjonsanleggene var slik Chandler fremstiller dem relativt spesialiserte og rigide. Det vil si at de var konstruert for å produsere like produkter. Begrepet *scope* innebærer

⁷ Se for eksempel Furre, Berge, *Norsk historie 1914-2000*. Oslo: Det norske samlaget, 2000, 188-191.

⁸ Amdam, Rolv Petter; Gran, Haakon; Hansen, Svein Olav og Sogner, Knut, "Blandingsøkonomien omorganiseres fra plan til marked", i *Markedsøkonomiens utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget, 2005, (ss.273-302).

⁹ Chandlers teori er i hovedsak nedfelt i de tre bøkene; Chandler, Alfred, *Scale and Scope. The dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990, Chandler, Alfred, *The Visible Hand. The Managerial revolution in American Business*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977 og Chandler, Alfred, *Structure and Strategy: Chapters in the history of the industrial enterprise* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1962.

¹⁰ Chandler 1990, 21-28.

likevel en fleksibilitet innenfor rammene av produksjonsanlegget. For et jernstøperi kan man tenke seg at det går an å benytte smelteovnene og formemaskinen til å produsere andre støpte jernprodukter, for eksempel kumløkk, bildeler eller ovner. Scope må ikke forstås som en omstrukturering av selve produksjonen, men som en rask omlegging innenfor rammene av det etablerte produksjonsapparatet. De samme innsatsvarene brukes, produksjonsprosessen og bearbeidingen av varene er den samme, men sluttproduktet varierer innenfor gitte rammer.

David A. Hounshell viser i kapittelet ”The Ford Motor Company and the Rise of Mass Production in America” i boken *From the American System to Mass Production, 1800-1932* hvordan Ford og hans ingeniører utviklet masseproduksjonsanlegget. Ford innrettet i utgangspunktet produksjonsanlegget for å kun produsere en modell (T-Forden). Senere, da Ford ønsket å produsere andre modeller, opplevde produksjonen store vansker i omleggingen, ettersom alle deler var standardiserte og tilpasset den tidligere modellen. Produksjonssystemet ved bedriften ble etter dette justert, slik at bedriften med årlige mellomrom kunne bytte modell. Selv ikke en av masseproduksjonens fremste pionerer forfulgte dermed en rein form av storskalaproduksjon. Alle produksjonsanlegg må integrere et minimum av fleksibilitet. Det er gradforskjellene som dermed er interessante.¹¹

Michael Piore og Charles Sabel vektlegger fordelene ved mer fleksible produksjonsmetoder, og prinsippet om storskaladrift utfordres i deres banebrytende bok *The Second Industrial divide: Possibilities for Prosperity*. Ifølge Piore og Sabel har det, etter at det i utgangspunktet konstruerte regulerte internasjonale systemet brøyt sammen fra begynnelsen av 1970-tallet, skjedd en stratifisering i ulike markeder, samtidig som stabiliteten i markedet har forsvunnet. Dette har medført en bevegelse bort fra storskalaorientert produksjon og tilbake til en større grad av fleksibel og ofte håndverksbasert produksjon. Selv om en storskalaorganisering for en periode skaper de beste produksjonsresultatene, vil omskiftelige markeder kunne rive bort grunnlaget for storskalaproduksjonen.¹²

¹¹ Hounshell, David A., ”The Ford Motor Company and the rise of Mass Production in America”, i *From the American System to Mass Production, 1800-1932*. John Hopkins University press, 1984, 261.

¹² Piore, Michael J. og Sabel, Charles, *The second industrial divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1984. En rekke andre forskere deler Piore og Sabels syn om at næringslivet fra 1970-tallet i stadig større grad har måttet tilfredstille idealet om fleksibilitet. Under den større betegnelsen post-fordistisk teori finner vi forskere som har ulike utgangspunkt for sine syn, men som i hovedsak erkjenner at produksjonsbedrifter fra 1970-tallet har vist større omstillingsevne. I innledningen til boken (Amin, Ash, *Post-fordism: a reader*, Oxford: Blackwell, 1994, 1-16) deler Amin post-fordister inn i tre skoler: Regulasjonister, neo-schumpeterere og neo-smithianere. Piore og Sabel tilhører den sistnevnte skolen. Regulasjonistene tar henholdsvis utgangspunkt i at man har sett en overgang fra et samfunnssystem preget av stabilitet, til et system preget av ustabilitet. Det kan virke som om denne gruppen mener at denne utviklingen er negativ og at arbeidstakeres rettigheter ikke lenger skjermes innenfor det postfordistiske systemet.

Jøtul ble gjennom etterkrigstiden og frem til 1977 gradvis mekanisert. Denne oppgaven vil vise at Jøtul aksellererte i retning av en storskalaorientert drift etter 1977. Med bakgrunn i Amdam, Gran, Hansen og Sogner, og Piore og Sabel, var denne utviklingen ikke samsvarende med de endringer som skjedde på det makroøkonomiske plan. Nasjonale og internasjonale reguleringer falt gjennom 1970-tallet gradvis bort, i tillegg til at konsumentenes etterspørsel ble mer variert. Dette medvirket til mer ustabile og differensierte markeder, noe som gjorde at den enkelte bedriftsenhet i større grad måtte ta hensyn til idealtypen fleksibilitet. Oppgaven vil likevel vise at Jøtul hadde et stort utnyttet potensiale for storskalaorientert produksjon og at en utvikling i denne retning var avgjørende for fortsatt produksjon av Jøtuls ovner. Likevel vil jeg samtidig vise at Jøtul ikke tok tilstrekkelig hensyn til fleksibilitetsidealet.

Som et bakteppe for min andre hovedproblemstilling, hvor jeg søker å besvare hvorvidt Jøtuls utvikling må forklares med bakgrunn i langsiktige strategier eller som respons til ytre hendelser, ønsker jeg å benytte Joel Mokyr's bok *The lever of riches: Technological creativity and Economic progress*. I kapittel 11 "Evolution and the Dynamics of Technological Change" drøfter han hvorvidt teknologisk utvikling kan sammenlignes med den biologiske evolusjon, slik den kommer frem i Charles Darwins kjente verk *The Origin of the Species*. Joel Mokyr overfører, men utvikler likevel Darwins teori til å gjelde for den teknologiske utvikling. I tråd med evolusjonsteorien mener Mokyr at den teknologiske evolusjon stort sett utvikler seg med små steg. Enkelte ganger skjer likevel større sprang, av Mokyr omtalt som "macroinventions". Denne oppgaven vil vise at Jøtul gjorde store sprang innenfor teknologiutviklingen. Jøtul ble også påvirket av radikalt endrete rammebetingelser. Disse hadde ofte sin årsak i strategiske valg gjort av andre aktører. Avviklingen av familieeierskapet og integreringen i en divisjon i et multinasjonalt selskap i 1977 og byggingen av det nye støperiet på begynnelsen av 1980-årene var for eksempel viktige strategiske valg. I likhet med Mokyr mener jeg at årsakene til de radikale endringer må finnes hos handlende individer. I motsetning til utviklingen innenfor biologien har den sosiale kontekst aktører som kan bryte ut av de strukturer de befinner seg i og som kan bringe teknologien et stort steg videre. Dette skjer ofte ved at prinsipper som allerede er utviklet innenfor andre samfunnsområder overføres til det aktuelle felt. Tross disse frihetene vil jeg i likhet med Mokyr understreke at man også må være bevisst teknologiens historiske situering.¹³ Jeg vil likevel få frem at min oppgave vil ha et bredere fokus

Neoschumpetererne vektlegger teknologisk utvikling. Forandring skyldes et nytt teknologisk paradigme. Fra 1970-tallet har masseproduksjonen blitt mindre fremtredende grunnet fremveksten av elektromekanisk teknologi.

¹³ Mokyr, Joel, *The lever of riches: Technological Creativity and Economic Progress*. New York: Oxford University press, 1990, 273-299.

enn Mokyr, og jeg vil nok hovedsakelig behandle organisatoriske forhold vedrørende bedriftens utvikling.

Mokyr's teori er del av den institusjonelle skoleretningen og står i opposisjon til den nyklassiske skolen. Førstnevnte skole fastholder at individet og bedriften ved en rekke anledninger foretar strategiske valg som skal føre bedriftsenheten, eller forhold knyttet til denne, i bestemte retninger. Sistnevnte skoleretning ser i større grad enkeltaktørens og bedriftens valg som bestemt av i hovedsak ytre forhold. Blant andre tilhører Alfred Chandler denne skoleretningen.¹⁴ Ettersom min oppgave viser at Jøtuls utvikling mellom 1973 og 1990 delvis må forklare på bakgrunn av strategier, vil jeg kort avklare hvem de handlende aktørene var. For Jøtul spilte administrasjon og styre (eiere) begge viktige roller, men i ulik grad og til ulike tidspunkter. Etter Norcem's overtagelse i 1977 spilte eierne gjennom styret en svært viktig rolle, noe som stod i motsetning til hva som hadde vært gjeldende da familien Gahr gjennom direktørene Johannes Gahr og Sverre Gahr tok de viktigste avgjørelser. Styrets betydning avtok igjen utover 1980-tallet, da administrasjonen i større grad fikk ansvaret for prosjekter og strategiske beslutninger vedrørende bedriften. Fra 1987, da Jøtul gikk inn i en periode kjennetegnet av krise, tok styret over mer av kontrollen og la viktige føringer helt til Jøtul ble solgt på midten av 1990-tallet.

Tidligere forskning

Ulike forskningsbidrag beveger seg inn på bedriften Jøtuls historie i den aktuelle perioden. Dag Ove Skjold's bok *Rik på tradisjoner* ble skrevet til Jøtuls 150 års jubileum i 2003 og gir en oversikt over hele Jøtuls historie.¹⁵ En rekke ulike hovedoppgaver og masteroppgaver omhandler ulike sider ved Jøtul i min periode. Ellen Rosjøs hovedoppgave i historie *Hvorfor ble Jøtuls støperi i Oslo lagt ned*¹⁶ omhandler prosessen rundt flyttingen av jernstøperiet fra Enebakkveien i Oslo til Kråkerøy ved Fredrikstad på begynnelsen av 1980-tallet. Elsebeth Hoel og Wenche Kristiansen Johre har skrevet markedsføringsoppgaven *A/S Jøtul: En studie av bedriftens internasjonaliseringsprosess med særlig vekt på eksportmarkedsføring og økonomisk styring og med skissering av videre*

¹⁴ Se også Francis Sejersted og Fritz Hodne. Disse to representerer hver sine skoleretninger i Norge. Vedrørende den sterke norske økonomiske veksten på 1800-tallet fremhever Sejersted interne spesifikke forhold ved det norske samfunnet, mens Hodne fremhever den sterke etterspørselsveksten fra Europa for å forklare veksten. Se Sejerstad, Francis, "A theory of Economic and technological development in Norway in the Nineteenth Century", i *Scandinavian Economic History Review and Economy and History*. Scandinavian Society for Economic and Social History and Historical Geography. 50 (1), 1992, (ss 40-75) og Hodne, Fritz, "Export-led Growth or Export Specialization", i *Scandinavian Economic History Review & Economy and History*. Scandinavian Society for Economic and Social History and Historical Geography. 42 (3), 1994, (ss 296-310).

¹⁵ Skjold, Dag Ove, *Rik på tradisjoner: Jøtul 1853-2003*. Fredrikstad: Jøtul A/S, 2003.

¹⁶ Rosjø, Ellen, *Hvorfor ble Jøtuls støperi i Oslo lagt ned*. Oslo: Hovedoppgave i historie, Universitetet i Oslo, 1984.

internasjonal virksomhet. Denne oppgaven gir ulik informasjon angående fagfeltet markedsføring i perioden frem til 1981.¹⁷ Fem studenter ved Universitetet i Oslo har skrevet *En samtidsdokumentasjon av A/S Jøtul* som skildrer produksjonsarbeidet ved Enebakkveien i Oslo i 1982, like før støperiet ble lagt ned.¹⁸ Astrid Petersen skrev i 1984 markedsføringsoppgaven *A/S Jøtul – Muligheter for salg av peisinnsatser i Frankrike*.¹⁹ Denne oppgaven gir en kartlegging av Jøtuls marked og distribusjon i Frankrike, et land som etter hvert utviklet seg til å bli Jøtuls viktigste marked. Knut Holt har skrevet avhandlingen *Market-oriented productinnovation at Høyang polaris and Jøtul* innenfor fagfeltet organisasjons- og arbeidslivsstudier. Denne oppgaven fra 1987 gir en god innføring i Jøtuls produktutvikling.²⁰ Sist vil jeg nevne markedsføringsoppgaven *Jøtul de Norvege in the French Market: A marketing-mix study with special emphasis on the distributive Network* av Kristin Sandby og Tone Elisabeth Svendsen. Denne oppgaven viser at Jøtuls salgsselskap i Frankrike *Jøtul SA* ikke fungerte hensiktsmessig i siste halvdel av 1980-årene.²¹

Hvor plasserer mitt prosjekt seg i den øvrige litteraturen om Jøtul? Alle de overnevnte oppgaver beveger seg inn på forhold knyttet til mine hovedproblemstillinger, men ingen av oppgavene har naturligvis gått like dypt inn i de spørsmål jeg stiller. Hovedforskjellen mellom min oppgave og de andre forskningsbidragene er likevel at min oppgave er forankret i tyngre kildegrunnlag.

Kilder

Hoveddelen av mine primærkilder er fra *Jøtuls arkiv*. Under flyttingen av hovedkontoret, deriblant arkivmaterialet, fra Oslo til Fredrikstad i 1989, ble noe av materialet borte.²² Jeg har benyttet meg av årsberetninger, styreprotokoller, generalforsamlingsprotokoller, protokoller for bedriftsforsamlingen og enkelte andre dokumenter. Jøtul har også gitt ut en rekke ulike internaviser. *Jøtulposten*, *Jøtul News*, *Jøtul Export*, *Jotul USA*, *Oss i mellom* og *Jøtul-Nytt* er rettet mot ulike

¹⁷ Hoel, Elsebeth, Johre og Johre, Wenche Kristiansen, *A/S Jøtul: En studie av bedriftens internasjonaliseringsprosess med særlig vekt på eksportmarkedsføring og økonomisk styring og med skissering av videre internasjonal virksomhet*. Bergen: Diplomoppgave innen markedsføring ved Norges Handelshøyskole, 1981.

¹⁸ Engebretsen, Tone (med flere), *En samtidsdokumentasjon av A/S Jøtul*. Universitetet i Oslo: Prosjektoppgave ved rådet for arbeidslivsstudier, 1982.

¹⁹ Petersen, Astrid, *A/S Jøtul – Muligheter for salg av peisinnsatser i Frankrike*. Oppgave i markedsføring, Norges handelshøyskole Bergen, 1984.

²⁰ Holt, Knut, *Market-oriented productinnovation at Høyang polaris and Jøtul*. Trondheim, NTH Rapport nr-36 Institutt for organisasjons- og arbeidslivsstudier, 1987.

²¹ Sandby, Kristin og Svendsen, Tone Elisabeth, *Jøtul de Norvege in the French Market: A Marketing-Mix Study With Special Emphasis on the Distribution Network*. Oslo: Bedriftsøkonomisk institutt, 1989.

²² Intervju med Ole Jan Johansen 04.05.2006.

delar av Jøtuls bedriftsorganisasjon. Disse er gitt ut av Jøtuls administrasjon og må ses på som påvirket av ledelsens syn. Markedsføringsmateriell er også benyttet.

Arbeiderbevegelsens arkiv har et rikt materiell som opprinnelig kommer fra arkivet til Jøtuls fagforening i Oslo. Materialet ble overlevert til arbeiderbevegelsens arkiv, etter at Oslo-avdelingen til Jøtul ble endelig lagt ned i 1989. Arkivet inneholder detaljerte notater og rapporter knyttet til de ulike sakene som ble behandlet i styremøtene. Få av disse dokumentene har blitt tatt vare på ved Jøtuls arkiver, og de utgjør dermed et svært verdifullt bidrag. I tillegg er det bevart protokoller fra verkstedklubbens møter, samt noe korrespondanse mellom fagforeningen i Oslo (Verkstedklubben) og Jern- og Metall. Problemet med materialet ved Arbeiderbevegelsens arkiv er at det er svært uordnet, noe som gjorde kildesøket arbeidskrevende. Videre har denne mangel på orden medført problemer ved referering til kildene. Jeg har derfor etter beste evne forsøkt å gi referanser. Materialet teller rundt 15 hyllemeter, og enkeltnotater er lagt i ulike permer. Jeg har derfor referert til navnene til permene. I enkelte tilfeller ligger notatene løst, og jeg har i disse tilfellene ikke hatt noe annet valg enn å referere til det enkelte notat.

Norcems arkiv har jeg også gjennomgått, ettersom denne bedriften var moderselskap for Jøtul i hele perioden fra 1977 til 1990. Styreprotokoller er ikke tatt vare på og kun enkelte årsberetninger var tilgjengelige. Internbladene *Nytt i Norcem* og *Norcem*, blant annet med presentasjoner av datterselskapet Jøtul, er viktige tilskudd. I likhet med internbladene fra Jøtul er disse bladene gitt ut av administrasjonen.²³

Hos *Teknologibedriftenes landsforenings (TBLs) arkiv* i Oslo ble styreprotokollene til Støperienes landsforening og Ovnsstøperienes landsforening gjennomgått. Dette materialet har vært av begrenset interesse for min oppgave.

Eksterne tidsskrifter og aviser har gitt et viktig supplement. *Farmand*, *Norges Industri*, *Jernindustri* og *Støperitidende* er fagtidsskrifter som er gjennomgått systematisk for hele perioden. *Farmand* var et økonomisk tidsskrift med en ganske markant liberalistisk og ”høykulturell” vinkling. Tidsskriftet var sentralt frem til 1980-tallet. *Norges industri* gir ulike reportasjer fra norske industribedrifter og reportasjer som angår eksterne forhold for industrien. *Jernindustri* har reportasjer fra norsk verkstedindustri og dette tidsskriftet er utgitt av Mekaniske verksteders landsforening. *Støperitidende* er utgitt av støperibransjen og har flere støperitekniske artikler. Følgende aviser er også benyttet:

²³ Frithjof Gartman var redaktør for begge bladene, og han ble opprinnelig ansatt som informasjonssjef for Norcem i 1968.

Arbeiderbladet, Aftenposten, Dagbladet, VG, Demokraten og Klassekampen. De fire sistnevnte er benyttet i svært begrenset grad.

Jeg har gjort *intervjuer* med Gerhard Heiberg,²⁴ Arnt Brodtkorb,²⁵ Bjørn Sellæg²⁶ og Ole Jan Johansen.²⁷ Utvalget av intervjuobjekter ble gjort med bakgrunn i hvorvidt disse kunne ha interessante bemerkninger på spørsmål som jeg ikke fikk godt nok besvart gjennom arbeidet med det øvrige kildematerialet. I tillegg ønsket ikke Kjell Næsje²⁸ og Gunnar Narvesen²⁹ å intervjues. Det lyktes meg forøvrig ikke å komme i kontakt med Stein Skråning³⁰ og Kjell Kran.³¹ I tillegg til problemene med å få folk i tale, er det viktig å være klar over at intervjuobjektene som stilte opp uttalte seg om forhold som lå 20-30 år tilbake i tid og at intervjuobjektene selv var viktige aktører i perioden. Disse to faktorene gjør tolkningen mer utfordrende.

Offentlige publikasjoner er min siste kildegruppe. Av offentlige utredninger er særlig NOU 1974: 2 *Norsk støperiindustri* benyttet. Denne tar for seg støperibransjens (hovedsaklig jernstøperienes) situasjon og problemer på begynnelsen av 1970-tallet.

Bakgrunn

Til tross for at min oppgave hovedsaklig omhandler perioden mellom 1977 og 1987, kan det være nyttig med en liten innføring i Jøtuls historie i årne før 1977. Jøtul (daværende Kværner) ble opprettet i 1853 og var allerede da sterkt inne i produksjonen av ovner og komfyrer.³² Likevel ble denne delen av Kværners produksjon gradvis mer perifer, og det endte med at ovnsstøperiet ble skilt ut som et eget selskap under navnet Kværner Ovnsstøperi i 1916. Bedriften har siden i all hovedsak innrettet seg mot produksjon av ildsteder.³³ Fra 1920- til 1930-årene tok Jøtul-navnet gradvis over, noe som i hovedsak var knyttet til et ønske om å markedsføre et norsk produkt av utelukkende norske eiere.³⁴ Frem til 1950-årene produserte Jøtul kun ovner som benyttet seg av ved eller koks.

²⁴ Heiberg var konsernsjef i Norcem fra 1972 til 1986. Fra 1986 til 1989 var han konsernsjef i Aker-Norcem.

²⁵ Brodtkorb var administrerende direktør i A/S Jøtul fra 1987 til 1991. Denne stillingen tilsvarte Stein Skrånings stilling i perioden fra 1985 til 1987.

²⁶ Sellæg var administrerende direktør i A/S Jøtul fra 1982 til 1985 og styreformann i Jøtul fra 1985 til 1986.

²⁷ Han har hatt en rekke ulike verv siden 1967 og frem til i dag hvor han er personalsjef.

²⁸ Næsje kom til Jøtul i 1978 som prosjektleder for det nye støperiet og ble administrerende direktør i A/S Jøtul i 1985. Dette var da datterselskap av Jøtul Industrier.

²⁹ Narvesen kom til Jøtuls salgsavdeling i 1965 og ble salgsdirektør i Jøtul Industrier i 1985.

³⁰ Skråning var administrerende direktør i Jøtul Industrier fra 1985 til 1987.

³¹ Kran var direktør i Norcems byggevaredivisjon og hadde dermed mye å gjøre med Jøtul. Han var også viseformann i Jøtuls styre fra 1977 til 1986.

³² Skjold 2003, 39.

³³ Skjold 2003, 47ff.

³⁴ Skjold 2003, 67. Norsk tilknytning var viktig i årene etter unionsoppløsningen, og merkevarenavnet Jøtul var således fordelaktig. Se også Braathen, Einar, *Helstøpt: Støperienes landsforening/ støperienes bransjeforening (TBL – Støperi)*

Fra 1950- og 1960-tallet begynte Jøtul i stadig sterkere grad å produsere olje- og parafinfyrt ovner. Dette skyldtes den relative prisforskjellen som i etterkrigstiden gradvis utviklet seg i favør av den flytende brenselen kontra ved og koks. Fokuset på ildsteder for flytende brensel vedvarte til oljekrisen slo inn i 1973.

Johannes Gahr ble ansatt som direktør i daværende Kværner Ovnstøperi i desember 1928, etter åtte år i bedriften. Fra 1929 begynte Gahr gradvis å kjøpe seg opp i bedriften, og i 1936 hadde han 50,2 % av aksjene. Fra 1950-tallet ble Jøtul en ren familiebedrift. Gahr snudde bedriftens negative utvikling fra 1920-årene. Ved bruk av sine kunnskaper innenfor både markedsføring og produksjon gjorde han Jøtul til en suksessbedrift. Jøtuls distribusjons- og salgsnett ble i etterkrigstiden bygd opp ved å etablere tette kontakter med ulike forhandlere. Dette resulterte i at Jøtul på begynnelsen av 1970-tallet hadde en rekke autoriserte Jøtul-forhandlere som kun førte Jøtuls produkter. Utover det tette forhandlernetverket hadde Jøtul også, på 1950- og 1960-tallet, etablert egne utsalgssteder i Stavanger, Bergen, Trondheim, Tromsø og Oslo.

Produksjonen ble sterkt rasjonalisert allerede i 1930-årene og Kværner Ovnstøperis utvikling lå langt fremme. Gahr gjorde en rekke investeringer i arbeidsbesparende teknologi. Dette førte til en sterkere arbeidsdeling, reduserte transportkostnader og skapte dermed et mer kostnadseffektivt støperi. Den offensive utviklingen fortsatte i etterkrigstiden, da Jøtul utviklet seg til å bli den største ovnsprodusenten i Norge. I 1958 overtok sønnen Sverre Gahr som direktør, og Johannes Gahr gikk over i vervet som styreformann.³⁵

Hoveddelen av Jøtuls virksomhet hadde gjennom hele bedriftens historie vært lokalisert i Oslo. Administrasjonen holdt til i Oslo. Jøtuls produksjon i Oslo var splittet opp i to ulike avdelinger som hver hadde ansvar for ulike deler av produksjonsprosessen. Støperiet lå i Enebakkveien og monterings- og lakkeringsavdelingen lå på Grønvold. Utover Oslo-avdelingene hadde Jøtul i 1971 kjøpt opp ovnsprodusenten Nobas i Fredrikstad. Denne bedriften brukte platestål istedenfor støpejern i sine produkter, og i 1973 ble Nobas fullt ut integrert i Jøtul med sine rundt 50 ansatte.³⁶ Jøtul hadde også en avdeling på Onsøy ved Halden som produserte elektriske panelovner.³⁷ Selv om Jøtul hadde produksjon utenfor Oslo, var det hovedstadens produksjon som på 1970-tallet var absolutt dominerende for Jøtul.

75 år 1926-2001. Utgitt av Teknologibedriftenes landsforening, 2001: Ifølge Jonas Gahr Støre hadde navnet Jøtul blitt funnet på av hans morfar Johannes Gahr da han og hans kommende kone var på fjelltur i Jotunheimen. Navnet skulle blant annet formidle jernets kraft og styrke.

³⁵ Skjold 2003, 109-147.

³⁶ A/S Jøtuls styreprotokoll, "Styrets beretning for 1973."

³⁷ Skjold 2003, 130-131.

Frem til 1973 rettet Jøtul seg i hovedsak mot det norske markedet. I Norge hadde Jøtul en markedsandel på ildsteder på i overkant av 50%. Jøtuls stilling internasjonalt var derimot beskjeden, med en eksport på 3,4 millioner kroner, tilsvarende kun 6 prosent av en total omsetning på 66,6 millioner kroner.³⁸ Fokuset på oljefyrte enheter, både hos norske, men viktigst hos internasjonale forbrukere, begrenset Jøtuls tilgang til internasjonale markeder. Det var en rekke store produsenter av oljefyrte enheter i utlandet som gjorde det vanskelig for Jøtul å komme inn med sine produkter. Videre lå ulike nasjonale standarder og sikkerhetskrav som bremseklosser for en eventuell eksport fra Jøtul.³⁹

Fra 4.november 1973 vedtok OPEC en felles oljeboikott mot vestlige stater som støttet opp om Israel i oktoberkrigen i 1973. Oljeboikotten skapte sterk prisvekst for oljen fra slutten av 1973.⁴⁰ Den økte oljeprisen gav naturligvis også en tilsvarende økning i prisene på oljefyring, sett i forhold til prisen på elektrisitet og fast brensel (ved og kull). Jøtuls produksjon av oljekaminer ble derfor sterkt skadelidende. På den annen side skapte oljekrisen allerede i 1973 en sterk etterspørsel i Norge og internasjonalt etter vedfyrte og kullfyrte enheter. Dette produktet hadde majoriteten av forbrukere og produsenter gjennom 1950- og 1960-årene gradvis gått bort fra.⁴¹ Jøtul la om produksjonen fra oljefyrte ovner til vedfyrte ovner, og i 1974, et år etter at oljekrisen inntraff, utgjorde vedfyrte enheter og kombinasjonsenheter hovedtyngden av Jøtuls salg. Siden andre produsenter ikke viste den samme omstillingsevnen, økte Jøtuls eksportomsetning fra 4,5 millioner i 1973 til 13,4 millioner kroner i 1974.⁴² I 1977 var eksportomsetningen oppe i 49,1 millioner kroner. Omsetningen steg fra 66,6 millioner kroner i 1973 til 182,6 millioner kroner i 1977.⁴³

Jøtuls bransjetilknytning

Hadde Jøtul en bransjetilknytning som eventuelt kunne legge føringer på Jøtul? Jøtul var formelt sett, i kraft av å være et støperi, en del av verkstedindustrien. Fra inngangen av 1960-årene skjøt

³⁸ A/S Jøtuls styreprotokoll, "Styrets beretning for 1973". Se også Wicken, Olav, "Norsk verkstedindustri markedsorientering", i Lange, Even (red.), *Teknologi i virksomhet. Verkstedindustri i Norge etter 1840*. Oslo: Ad Notam forlag AS, 1989, 138-139. Wicken viser mer generelt hvordan det norske markedet i etterkrigstiden medførte sterk etterspørsel for verkstedindustrien. Bedrifter kunne ekspandere innenfor hjemmemarkedet. "Vekst ble like mye – og mer – et spørsmål om å kunne erobre hjemmemarkedet enn om å erobre verden".

³⁹ Skjold 2003, 157-158.

⁴⁰ Hodne og Grytten 2002, 257. Oljeprisen steg fra 3 til 12 dollar fatet i løpet av høsten 1973.

⁴¹ A/S Jøtuls styreprotokoll, "Styrets beretning for 1973".

⁴² A/S Jøtuls årsberetning 1974 og *Jernindustri* nr.6 (juni), 1968, "Ny produksjonsteknikk og fremsynt produktutvikling – hovedfaktorer bak Jøtuls fremgang". Kombinasjonsenheter var ildstedr som kunne benytte både olje og ved.

⁴³ A/S Jøtuls årsberetning 1974 og A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 08.03.1972 "Styrets beretning for 1971". Eksportens andel av den totale omsetning steg fra 7,2 % til 26,9%. Driftsresultatet steg i den samme perioden fra 2,6 millioner kroner i 1973 til 17,8 millioner kroner i 1977.

eksporten for norsk verkstedindustri falt, en trend som varte inn på 1970-tallet.⁴⁴ Jøtul var derimot ingen eksportbedrift, med en eksportandel på under 10% av omsetningen.⁴⁵ Underkategorien til verkstedindustrien, *Jern- og stålstøperier*, stod også for en høy eksportandel. I 1975 ble 39,8 % av produksjonen fra jern- og stålstøperiene eksportert, en høyere andel enn i alle andre vestlige land.⁴⁶ Å føye Jøtul inn som en naturlig del av verkstedindustrien og støperibransjen er dermed problematisk. Jøtuls markeder var svært ulike de markeder verkstedindustrien og støperibransjen forøvrig opererte på. Bransjetilknytningen er i hovedsak gjort på bakgrunn av likheter i produksjon.⁴⁷ Den strukturelle krisen som rammet vestlig industri og ikke minst verkstedindustrien fra begynnelsen av 1970-tallet, rammet ikke Jøtul. Dette skyldtes at Jøtul, i motsetning til det meste av verkstedindustri og jern- og stålstøperier forøvrig, produserte varige forbruksvarer.⁴⁸ I det følgende vil dermed verkstedindustrien og støperiindustrien benyttes i begrenset grad som sammenligningsgrunnlag. Jøtul var i et bransjemessig perspektiv et spesielt eksempel som krever spesifikke forklaringer.

⁴⁴ Wicken, Olav, "Norsk verkstedindustri markedsorientering", i Lange, Even (red.), *Teknologi i virksomhet. Verkstedindustri i Norge etter 1840*. Oslo: Ad Notam forlag AS, 1979, 138-139.

⁴⁵ A/S Jøtuls årsberetninger. Verkstedindustrien omfatter produktområder som metaller og metallprodukter, maskiner, elektronisk materiell og skip og andre transportmidler.

⁴⁶ *Jernindustri* nr.6 (juni), 1976."Støperienes landsforening 50 år".

⁴⁷ Sejersted 1993, 347. Verkstedindustrien har etter fremveksten av en oljeøkonomi utviklet seg i retning av å betjene oljesektoren. Dette har ikke minsket forskjellene mellom de markeder verkstedindustrien generelt og Jøtul spesielt betjener.

⁴⁸ *Jernindustri* nr.12 (desember), 1978, "Aksjeselskapet Jøtul 125 år".

Kapittel 2. Fra familieeie til datterselskap i Norcem

I 1977 kjøpte Norcem Jøtul fra familien Gahr. Jøtul skulle til tross for integrasjonen i Norcem likevel fortsette å fungere som en ”selvstendig økonomisk enhet”⁴⁹. Det er til dels nødvendig å peke på hendelser i første halvdel av 1970-årene for å forstå eierskiftet. Familien Gahr hadde for det første problemer med å gjøre de nødvendige investeringer i et nytt støperi. For det andre var ledelsen til Sverre Gahr omdiskutert, noe som etter hvert ledet til krav om hans avgang fra stillingen som direktør. Dette svekket sannsynligvis hans ønske om å fortsatt sitte med majoriteten av aksjene i Jøtul (familiemedlemmer hadde den øvrige aksjeandelen). Norcems motiver for kjøp var generelt et ønske om å integrere bedrifter med et internasjonalt fokus og som produserte produkter innenfor byggevaremarkedet.

I forholdet til den første overordnede problemstillingen vil jeg vise at overgangen fra familieeierskap og til del av et større konsern la grunnlaget for en senere ekspansiv storskalarettet utvikling.

Eierskiftet

Partene ble enige om en avtale hvor familien Gahr ble betalt i form av en større aksjepost i Norcem.⁵⁰ Spesielle forhold medvirket til at Norcem kom i kontakt med Jøtul. De to bedriftene benyttet i 1977 samme advokat, Finn R. Elde. Videre hadde de to partene et felles forbindelsesledd i Sverre Grøtter. Han hadde sittet som administrerende direktør i A/S Christiania Portland Cementfabrikk frem til 1968. Etter at A/S Christiania Portland ble integrert i Norcem i 1968 hadde han fått stillingen som administrerende direktør, en stilling han hadde frem til Gerhard Heibergs ansettelse i 1973. Grøtter hadde også sittet i Jøtuls styre noen år. Om de personlige båndene ikke i seg selv forklarer eierskiftet, må de i det minste ha lagt til rette for det. Familien Gahr tok kontakt med Norcems ledelse, gjennom kontaktpunktet Elde, og forhørte seg om et eventuelt salg av Jøtul.⁵¹

⁴⁹ Hoel og Johre 1981, 6. Jøtul behandles som en selvstendig enhet i resten av oppgaven.

⁵⁰ Arbeiderbevegelsens arkiv, ”Kontrakt” (kjøpskontrakt A/S Norcem og A/S Jøtul – ikke datert – ligger løst).

⁵¹ A/S Jøtul styreprotokoll, styremøte 03.06.1977. Familien Gahr satt fra 1977 med 9-10% av aksjene i Norcem (Engebretsen, Tone (med flere), *En samtidsdokumentasjon av A/S Jøtul*. Oslo: En prosjektoppgave ved rådet for arbeidslivsstudier, 1982, 19).

Familien Gahrs motiver for salg

To motiver peker seg ut for å forstå hvorfor familien Gahr ønsket å selge Jøtul. For det første var produksjonen ved Enebakkveien nedslitt og utdatert, og det måtte gjøres investeringer som familien hadde vansker og manglende motivasjon til å finansiere. For det andre hadde ikke sønnen Sverre Gahr de samme egenskaper som sin far i ledelsen av bedriften. Dette førte i første omgang til mistillit fra organisasjonen mot Sverre Gahr og siden hans avgang. Dette må i sin tur ha ført til en dalende interesse fra hans side for å fortsatt eie Jøtul.

Finansiering av et nytt støperi og internasjonal satsing

På midten av 1970-tallet var Jøtuls støperi nedslitt og umoderne, og det var behov for større investeringer ved støperiet. Investeringsbehovet for et nytt støperi ble anslått til mellom 70 og 80 millioner kroner.⁵² De nødvendige investeringer var langt større enn hva bedriften noengang hadde vært i nærheten av å gjøre og innebar en stor risiko. Overskuddene hadde variert i underkant av 5 millioner kroner, med unntak for årene 1976 og 1977, hvor resultatene før skatt var på henholdsvis 13,7 og 17,8 millioner kroner. Norcem hadde bare i 1977 en omsetning på rundt 1,7 milliarder norske kroner, og dette året drev bedriften med et resultat på 131,2 millioner kroner. De foregående fire årene hadde driftsresultatet steget fra 50,9 til 112,2 millioner kroner. Norcem kunne finansiere et nytt støperi mer enn 1 ½ ganger, kun ved å benytte seg av 1978-resultatet.⁵³ Argumentet om ”hva som best ville kunne sikre bedriftens fremtid”⁵⁴ ble også brukt av Gahr-familien.

I første rekke trengte Jøtul et nytt støperi. I tillegg måtte eierne også være villige til å satse mer mot eksportmarkedene. utfordringene hadde vært moderate da bedriften i hovedsak solgte på det norske markedet. Etter eksportveksten fra 1973 ble kravene til markedsføring, produktutvikling og distribusjon større. Jøtul hadde ennå ikke en innarbeidet merkevare og etterspørselen svingte mer enn det bedriften var vant med i Norge. Jøtul hadde et internasjonalt potensial, men bedriften ville sannsynligvis også utsettes for økende konkurranse fra andre internasjonale ildstedprodusenter. At Jøtuls hjemmemarked ville forbli beskyttet, og at den internasjonale gevinsten i fremtiden ville være like lettkjøpt som den hadde vært i etterkant av oljekrisen, var lite trolig. Samlet ser vi dermed at Jøtul hadde store utfordringer knyttet til både byggingen av et nytt støperi og til utviklingen av eksportmarkedene.

⁵² Skjold 2003, 171.

⁵³ Norcems arkiver, Norcems årsberetning 1977.

⁵⁴ *Arbeiderbladet* 24.06.1977.

Ulike motivasjoner kan ha preget de to generasjonene Gahr, og ulike rasjonaliteter kan ha vært gjeldende for de to lederne. John Peter Collett viser i artikkelen ”Bedriftskultur og innovasjon” hvordan ulike bedriftskulturer kan vektlegge ulike former for rasjonalitet. Blant annet skiller han mellom en risikofiendtlig og risikovennlig rasjonalitet. De to rasjonalitetene har ulike fordeler og ulemper og vil være fordelaktige til ulike tider.⁵⁵ Jeg ønsker ikke å knytte rasjonaliteten opp til den kollektive størrelsen bedriften, slik Collett gjør. Jeg ønsker heller å knytte diskusjonen opp til direktørene Johannes Gahr og Sverre Gahr. Johannes Gahr hadde en risikovillig innstilling til driften, noe presentasjonen fra forrige kapittel får frem. Johannes Gahrs mentalitet gjorde Jøtul markedsledende i Norge. I 1977 stod Jøtul foran byggingen av et nytt støperi. Ny støpeteknologi ville integreres og de stadig mer toneangivende internasjonale markedene medførte at bedriften måtte styrke sin kunnskap om områder som bare 4 år tilbake var fullstendig ukjente for organisasjonen. Sverre Gahr hadde ikke den samme risikovennlige innstillingen, og familiens bestemmelse om å innlede forhandlinger med Norcem tyder på at mulighetene for å trygge familieformuen veide tyngst for Sverre Gahr og resten av familien.

Eierledelsen opphører – motivasjonen forsvinner

Sverre Gahr lyktes ikke som leder av Jøtul, og etter sterk intern og ekstern kritikk måtte han slutte som sjef i bedriften han eide rundt halvparten av aksjene i. Dette må ha ført til en begrenset interesse for eierposten i Jøtul, og det må ha gjort et salg mer ønskelig for Sverre Gahr. Først ønsker jeg å presentere ulike teorier rundt familieledelse. Siden vil jeg diskutere hvorvidt Jøtul hadde svakheter ved ledelsen som kan knyttes til familieledelsen. Således kan salget indirekte ha vært motivert av Gahrs manglende lederegenskaper.

Alfred Chandler argumenterer i boken *Scale and Scope* for at den relativt dårlige utviklingen i Storbritannias industri mellom 1880 og 1940 skyldtes at bedriftene i hovedsak var ledet av bedriftens eier. For å oppnå positive resultater måtte eier erstattes av profesjonelle bedriftsledere. Familiebedriftens entreprenør, og eventuelle arvtakere, ville ifølge Chandler, hvile seg på det som var skapt og ikke satse på en offensiv utvikling av bedriften.⁵⁶

En rekke eksempler fra norsk bedriftshistorie peker likevel i en annen retning enn Chandlers teori. Siri Aanstad viser i artikkelen ”Establishing Production Abroad: O. Mustad & Son In France in the

⁵⁵ Collett, John Peter, ”Bedriftskultur og innovasjon”, i Reisen, Elsa og Slettan, Dagfinn (red.), *Mentalitetshistorie: Muligheter og problemer*. Trondheim: Tapir, 1986.

⁵⁶ Chandler 1990, 235-236. Se også side 1,8-9,12 og 48. Chandler skriver: ”It was the continuing commitment to personal management and therefore to personal capitalism that fundamentally differentiates the collective histories of the large industrial enterprises in Britain from those in the United States”.

Late Nineteenth Century” hvordan familieeierskapet og eierledelse var av avgjørende betydning for bedriftens satsing på forskning. Hans Mustads sterke fokus på forskning skapte et konkurransefortrinn og gav grunnlag for senere internasjonal ekspansjon.⁵⁷ I artikkelen ”Familiebedrifter – et tilbakelangt stadium?” i bladet *Jernindustri* i 1981 ble blant annet eierens entusiasme ble fremhevet. En bedrift ville drives med mer pågangsmot av en som hadde verdier å vinne eller tape på at bedriften gikk godt eller dårlig.⁵⁸ En studie av Rolv Petter Amdam og Even Lange kan også brukes for å argumentere for positive sider ved eierledelse. Treforedlingsbedriften Borregårds negative utvikling fra 1960-tallet kan delvis forklares av et problematisk forhold mellom eiernes representanter i styret og administrasjonen. Eiere og administrativ ledelse klarte ikke å samles om en langsiktig strategi, og bedriften ble hengende igjen i gamle mønster og utdatert teknologi, i en tid hvor treforedlingsindustrien var preget av omstilling.⁵⁹ En situasjon hvor en person eier og leder en bedrift, slik som hos Mustad og sønn, uten å måtte ta hensyn til et styre av eiere, kan være gunstig for å gjøre de nødvendige og tøffe satsinger som av og til må gjøres for å ta steget inn i en ny tid. Utover disse eksemplene fra norsk bedriftshistorie vil jeg også fremheve hvordan den franske butikken Bon Marché ble ledet i andre halvdel av 1800-tallet. Michael B. Miller viser i kapittel 3 boken *The Bon Marché. Bourgeois Culture and the Department Store 1869-1920* hvordan denne bedriften opplevde stor suksess nettopp på grunn av familien Boucicauts sterke kontroll og atmosfæreskapende natur.⁶⁰

Jeg vil vise at familieeierskapet og familieledelsen på 1970-tallet var uheldig for Jøtul. Arbeiderne ved Jøtul innledet 13.februar 1976 det som i ettertid har blitt omtalt som Jøtul-streiken. Streiken varte i 5 uker og medførte store økonomiske kostnader. Arbeiderne understreket at aksjonen ikke var på bakgrunn av en utløsende enkelthendelse, men kom på bakgrunn av ”langvarige uoverensstemmelser mellom ledelsen og arbeiderne”.⁶¹ Dette henspilte i stor grad på Gahrs lederrolle i bedriften. Selv om arbeiderne pekte på ledelsen som årsak, hadde problemene også andre årsaker. Streiken på Jøtul fikk i begynnelsen støtte fra norsk fagbevegelse, men ble i etterkant kritisert sterkt av blant andre Lars Skytøyen, leder i LOs underavdeling Jern og metall.

⁵⁷ Aanstad, Siri, “Establishing Production Abroad: O. Mustad & Son In France in the Late Nineteenth Century”, i Kristine Bruland (red.), *Essays on industrialization in France, Norway and Spain*. Oslo: Oslo Academic Press, 2005.

⁵⁸ *Jernindustri* nr.5 (mai), 1981, ”Familiebedrifter – et tilbakelangt stadium?”

⁵⁹ Lange, Even, ”The Rise and Fall of Borregård: A corporate history”, i Amdam, Rolv Petter og Lange, Even (red.), *Crossing the borders: Studies in Norwegian corporate history*. Oslo: Universitetsforlaget, 1994.

⁶⁰ Miller, Michael B., *The Bon Marché. Bourgeois Culture and the department Store, 1869-1920*, 75-129. Se også Bryn, Torstein, *Jotuns historie*, Jotun A/S, Sandefjord, 1997 om Jotuns vellykkede ekspansjonsprosess fra 1960-årene. Den ekspansive utviklingen ble ikke hindret av Gleditsch sr. og Gleditsch jr., men skjedde til dels ved hjelp av kvaliteter ved de to familielederne.

⁶¹ *Dagbladet* 19.02.1976. Den spesifikke hendelsen som utløste streiken var oppsigelsen av en jugoslavisk fremmedarbeider.

Jøtularbeiderne var, ifølge denne sentrale representanten for fagbevegelsen, lite samarbeidsvillige etter at klubben tildels hadde blitt overtatt av AKP-sympatisører.⁶² Etter mitt kildearbeid samsvarer mitt personlige inntrykk med Skytøen sitt syn. Likevel, selv om det dårlige forholdet mellom produksjonsarbeidere og ledelse skyldtes ulike grunner, hadde Sverre Gahr en sentral rolle. Andre deler av organisasjonen uttrykte også misnøye med Sverre Gahrs rolle i bedriften. Ole Jan Johansen, som på midten av 1970-tallet var representant for ansatte i den merkantile avdelingen, mente at Sverre Gahr heller ikke hadde et godt forhold til mellomlederne: ”Han (Sverre Gahr) hadde problemer med å få aksept for en del ting, og han skapte problemer, fordi han etablerte en del uformelle linjer i organisasjonen. Dette svekket hans egne (mellom)ledere, og han klarte ikke å skape tillit ned til grasrota”.⁶³ Det problematiske forholdet mellom direktøren og organisasjonen kom frem i lyset i 1975, da konsulentfirmaet Asbjørn Habberstad A/S gjennomførte en forundersøkelse med mål om å ansette en ny personalsjef. Bakgrunnen var det de ansatte oppfattet som lite ryddige prosedyrer ved behandlingen av personalsaker. Konsulentselskapet konkluderte med at ansettelsen av en ny personalsjef burde utsettes inntil videre. Samarbeidsforholdene ved bedriften var i en slik forfatning at en mer dyptgående organisasjonsanalyse burde gjennomføres for å komme frem til bedre samarbeidsmønstre.⁶⁴

Dette forslaget ble fulgt av ledelsen og i januar og februar 1976 (i forkant av Jøtul-streiken) ble en organisasjonsanalyse av Jøtul gjennomført av samme konsulentselskap (Asbjørn Habberstad). Utredningen ble igjen ledet av Oddmund Fjell. En rekke ansatte ble intervjuet, og rapporten kom frem til at hovedproblemene Jøtul opplevde i sin organisasjon skyldtes dårlig ledelse, hovedsaklig fra administrerende direktør. Rapporten konkluderte med at Sverre Gahr burde trekke seg fra stillingen han hadde hatt siden 1958.⁶⁵ Sverre Gahr tok den knusende kritikken til etterretning og gikk over i stillingen som arbeidende styreformann fra 1976. Rolf Sjøøl, som hadde jobbet i Jøtul fra 1952 og siden 1962 sortert som nr.2 i bedriften, overtok jobben som administrerende direktør.⁶⁶

De økonomiske resultatene var, på tross av Gahrs ledelse, stigende fra 1973 til 1977.⁶⁷ Jeg vil likevel ikke knytte resultatene opp til Sverre Gahr. Årsaken til de positive resultatene var hovedsaklig oljekrisen. At Sverre Gahr måtte gå av i en periode preget av sterk vekst taler snarere

⁶² Skytøen, Lars og Aune, Kolbjørn, *Lars Skytøen: Mens jernet er varmt*. Oslo: Tiden Norsk Forlag, 1993, 73-74.

⁶³ Intervju med Ole Jan Johansen 04.05.2006.

⁶⁴ Jøtuls arkiv, rapport: ”Notat vedr. Personalarbeidet i A/S Jøtul” (underskrevet av Oddmund Fjell for konsulentselskapet Asbjørn Habberstad A/S – datert 05.11.1975). ”Det vil være av avgjørende betydning for bedriftens videre utvikling at man kommer frem til et bedre samarbeidsmønster.”

⁶⁵ Jøtuls arkiv, rapport: ”Rapport nr.1 –1976” (underskrevet Oddmund Fjell for konsulentselskapet Asbjørn Habberstad A/S – datert 02.20.1976).

⁶⁶ Skjold 2003, 162.

⁶⁷ A/S Jøtuls årsberetning 1976.

for at interne forhold må ha vært svært dårlige på midten av 1970-tallet. Artikkelen ”Ny produksjonsteknikk og fremsynt produktutvikling – hovedfaktorer bak Jøtuls fremgang” i bladet *Jernindustri* fra 1968 tilskrev Sverre Gahr positive egenskaper. Disse hadde bidratt til en positiv utvikling av bedriften vedrørende markedsføring og produktutvikling: ”De senere års utvikling, og rekken av de moderne produkter fra Jøtul viser at den markedsorienterte bedriftsledelse er ført videre av en ny generasjon.”⁶⁸ Selv om Jøtul under Sverre Gahr videreførte sin vellykkede produktutvikling og markedsføring, mener jeg det er viktigere å peke på egenskaper i Jøtul som ble bygget opp av Johannes Gahr. Den positive resultatutviklingen fra 1973-1977 skyldtes ikke Sverre Gahrs ledelse, men etterspørselsvekst fra 1973 og en kultur, organisasjon og et produksjonsapparat bygd opp under Johannes Gahrs ledelse fra 1920-tallet til 1958.

Eksempelet om *Mustad og sønn* kan minne om gründertypen Johannes Gahr, som delvis gjennom en progressiv produktutvikling ekspanderte og ble største ovnsprodusent på det norske marked. Entusiasmen som *Jernindustri* trakk frem, knyttet til det å eie og starte en bedrift var gjeldende for Gahr senior. Men entusiasmen må i stor grad ha forsvunnet under Gahr junior sin tid, ettersom viljen til satsing på et nytt støperi og på utviklingen av de internasjonale markedene ikke var til stede. Videre oppstod det kompliserte forholdet mellom ledelse og eiere som preget Borregård under profesjonell ledelse på 1950- og 1960-tallet i en annen form hos Jøtul. Hos Jøtul oppstod det kompliserte forholdet mellom leder/eier og den øvrige organisasjonen. Den vellykkede driften av Bon Marché i Paris skjedde gjennom en særegen sosial kontakt mellom eier, mellomledere og de øvrige ansatte. Jøtul under Johannes Gahr hadde likheter til eksempelet fra den franske bedriften, om enn ikke i like stor grad. Blant annet gikk Johannes Gahr daglig gjennom hele produksjonslokalet og snakket med produksjonsarbeiderne.⁶⁹ Denne adferden bunnet delvis i et ønske om kontroll. Likevel skapte nok denne rutinen også et nærere forhold mellom eier/ leder og arbeidere. Gahr senior skapte en atmosfære hvor bedriften ble noe mer enn en arena for produksjon og lønnsarbeid. Dette ble ikke ble videreført under Sverre Gahrs ledelse. Samlet ser vi at Jøtul under Sverre Gahr manglet positive faktorer som kan knyttes til eierledelse. Jøtuls utvikling var i større grad sammenfallende med Chandlers teori, og eierledelsen ble et hinder for Jøtuls utvikling.

Gahrs mangelfulle ledelse og det faktum at han ble degradert i sin egen bedrift, må naturligvis ha svekket hans interesse for å drive Jøtul. Gahrs avgang var dermed en indirekte årsak til at familien

⁶⁸ *Jernindustri* nr.6 (juni), 1968, ”Ny produksjonsteknikk og fremsynt produktutvikling – hovedfaktorer bak Jøtuls fremgang.”

⁶⁹ Intervju med Ole Jan Johansen 04.05.2006.

Gahr solgte Jøtul til Norcem. Den øvrige delen av familien var passive eiere og holdt nok ikke igjen da et salg ble aktuelt.⁷⁰

Norcems motiver for kjøp

Norcem ble opprettet i 1968, da de tre norske sementfabrikkene A/S Christiania Portland Cementfabrikk på Slemmestad, A/S Dalen Portland-Cementfabrikk i Brevik og Nordland Portland Cementfabrikk i Kjøpsvik fusjonerte. Fusjonen var en konsekvens av den norske sementindustriens gradvis større produksjonsenheter og dens stadig mer internasjonale profil. Bestillingene som tilfalt de ulike norske sementbedriftene var av en slik størrelsesorden, at en koordinering av de tre bedriftene ble sett på som den beste løsningen. Samtidig ville en sammenslåing av de tre bedriftene ta bort konkurransen på det interne norske markedet. Denne konkurransen hadde allerede vært begrenset i noen år. De tre produsentene inngikk en syvårig markedsavtale i 1962. Denne skapte således en begynnende integrasjon, før den formelle fusjonen var et faktum. Større eksport og en stadig mer deltakende rolle som underleverandør til oljevirkosomheten i Nordsjøen, medførte økte krav til kvalitet og til sement med spesielle egenskaper. Her ble de ulike enhetene leverandører som spesialiserte seg innenfor hver sine felt. Norcems sterkt desentraliserte bedriftsstruktur, hvor de lokale lederne fikk stor grad av frihet, styrket mulighetene for den lokale spesialiseringen.

I 1972 ble den 32 år gamle Gerhard Heiberg ansatt som ny administrerende direktør i Norcem. Ansettelsen av Heiberg var et dristig valg fra Norcems styre. Den nye topplederen ble hentet utenfor konsernet og hadde erfaring fra de to norske, men internasjonalt rettede gigantene Norsk Hydro og Borregaard. Heiberg stod for en strategi i retning av ekspansjon, og konsernet viste, under Heibergs ledelse, at status quo ikke var tilfredsstillende. I det følgende skjedde en vekst mot norske bedrifter i byggevarebransjen. Sementindustrien hadde tradisjonelt vært rettet mot dette markedet, og en integrering av andre bedrifter som var rettet mot byggevaremarkedet var således forståelig. Allerede ved fusjonen hadde Norcem datterselskapene Norsk eternitfabrikk, Siporex/Ytong, Norcem Paper Mill og Slemmestad Fiberglass-Fabrikk. Ingen av disse selskapene produserte sement, men alle produserte byggevarerelaterte produkter. Norcem gjorde videre oppkjøp av Norsk Leca i 1972, med et årlig sementforbruk på 53 000 tonn. Bedrifter rettet mot byggevaremarkedet ble organisert i Norcems byggevaredivisjon under direktør Kjell Krans ledelse. Men Heiberg stod også, utover

⁷⁰ Skjold 2003, 173.

ønsket om ekspansjon, for et ønske om en internasjonalisering av virksomheten. Dette ble for Norcems del klargjort da han opprettet en egen divisjon for internasjonal virksomhet.⁷¹

Hva kunne så være Norcems motiver for et kjøp av Jøtul? Heiberg uttalte at oppkjøpet av Jøtul fulgte i den linje det var lagt opp til, en ekspansjon innenfor kapitalkrevende byggevarer. Utover Jøtuls tilknytning til byggevaremarkedet hadde Jøtul over de fire siste årene opplevd en ekspansiv eksportvekst. Norcem som i stor grad beveget seg over mot andre produktområder enn sement så for seg at eksporten i fremtiden ville være av dyrere varer. Heiberg uttalte at Jøtul kunne ”bli en ´rakett´ i en slik utvikling”.⁷² Jøtuls eksportvekst i årene mellom 1973 og 1977 viser at Jøtul hadde et slikt potensiale og dette var den viktigste årsaken til Norcems kjøp av Jøtul. I forlengelsen av Jøtuls eksport forventet Norcem synergieffekter på salgssiden, knyttet til en internasjonalisering. Heiberg uttalte at de to bedriftene sammen kunne ”etablere agenturer eller utenlandskontorer med salg av Norcems totale produksjon”.⁷³ Allerede ved overtakelsen hadde Heiberg også en strategi om at utenlandske ovnsprodusenter i fremtiden også skulle kjøpes opp, til dels for å styrke Jøtuls avsetning av varer.⁷⁴ Hendelsene i ettertid må dermed i stor grad forstås på bakgrunn av Norcems ambisjoner og motiver ved kjøpet i 1977.

Konklusjon

I 1977 ble Jøtul kjøpt fra familien Gahr og integrert som en selvstendig enhet i Norcem. Hvilke potensiell betydning hadde dette eierskiftet for ovnsprodusenten Jøtul? For å illustrere Jøtuls fordeler og begrensinger under familien Gahrs eierskap, ønsker jeg å trekke frem den innsats som ble gjort fra ledelsen i etterkant av eksportveksten i 1973. Dag Ove Skjold skriver i *Rik på tradisjoner* at ”Eksportveksten ikke var resultat av noen målbevisst strategi. Snarere var det de utenlandske markedene som fant Jøtul. (...) Utviklingen var drevet først og fremst av oljeprisøkningene som brakte en ny interesse for vedfyring.”⁷⁵ Denne tolkningen er god for den aller første tiden i etterkant av 1973. Eksportveksten bar etter hvert likevel mer preg av å være en ønsket strategi fra Jøtuls side, og Jøtul gjorde forsiktige forsøk på å bearbeide det internasjonale marked som hadde åpnet seg i 1973. Fra slutten av 1974 begynte energiprisene igjen å bevege seg i favør av oljefyring. Salget av ildsteder for fast brensel beveget seg dermed tilbake til et normalt salg

⁷¹ Gartmann, Frithiof, *Sement i Norge 100år*. Oslo: Norcem A.S., 1991, 237-256.

⁷² *Aftenposten* 24.06.1977, ”Jøtul passer i vår linje”.

⁷³ *Aftenposten* 24.06.1977, ”Jøtul passer i vår linje”.

⁷⁴ Intervju med Gerhard Heiberg 16.04.2007.

⁷⁵ Skjold 2003, 159.

innenlands, med en tilbakegang på 15%.⁷⁶ Tross denne normaliseringen uttalte ledelsen i årsberetningen for 1974 at den forventet å opprettholde og utvikle den posisjonen den hadde skaffet seg: ”Etter hvert som våre produkter blir innarbeidet og vi er i stand til å følge opp leveringsønskene, bør vi kunne regne med et fremtidig marked.”⁷⁷

Viljen og evnen til satsing fra eierne strakk seg likevel ikke lenger enn til en forsiktig kapasitetsøkning på salgssiden, og det virker som om familien inntil videre ønsket å surfe den salgsbølgen som hadde inntruffet, uten noen forpliktende vilje til å gjøre større investeringer med tanke på å oppnå en sterk og stabil internasjonal stilling på sikt.⁷⁸ Jøtuls nye markeder var mer ustabile enn hjemmemarkedet var. Særlig var det amerikanske markedet uberegnelig.⁷⁹ Enda mer utfordrende var det for familien Gahr å finansiere et nytt støperi, noe som var nødvendig for å opprettholde driften. Familien kunne sannsynligvis skaffet den nødvendige kapital, men ettersom familien gikk bort fra å inneha en rasjonalitet preget av risikovilje, ble en slik investering lite ønskelig. Det andre motivet var Sverre Gahrs manglende lederegenskaper. Dette førte til misnøye og senere til hans avgang som direktør. Avgangen må ha svekket hans interesse til å drive bedriften videre.

Norcem så at Jøtul hadde vekstpotensial og konsernet hadde vilje til å gjøre større investeringer i et nytt støperi, i internasjonal markedsføring og muligens i fremtidige internasjonale etableringer. Norcem ønsket å utnytte det internasjonale potensialet som Jøtul ganske tilfeldig hadde kommet over og som familien Gahr hadde mangelfull kapital og vilje til å utnytte.

I forholdet til de overordnede problemstillinger har jeg altså vist hvordan Jøtul fikk en eier, som i motsetning til den foregående, var innstilt på å gjøre større investeringer i produksjon og i salg for å utnytte de muligheter som hadde åpnet seg internasjonalt. I tråd med Alfred Chandlers teori ser det ut som om at familieeierskapet ikke strakk til i den omstillingsprosessen som var nødvendig etter at markedet vokste sterkt fra 1973. Det ser ut til at overgangen fra familieeierskapet til en integrasjon i større selskaper var en del av en større norsk trend på 1970-tallet. Blant annet viser Arlid Hegerland i hovedoppgaven i historie *En industribedrift i omstilling: Historien om motorfabrikken Wichmanns vei fra familiebedrift til del i et flernasjonalt konsern (1978-1986)* hvordan denne motorfabrikken opplevde at familieeierskapet i særlig grad ble en for snever

⁷⁶ A/S Jøtuls årsberetning 1975.

⁷⁷ A/S Jøtuls årsberetning 1974.

⁷⁸ Arbeiderbevegelsens arkiv, strategidokument: ”Langtidsplan” (av Sverre Gahr – datert 19.11.1975), i perm: *Styrets beretning 1976*.

⁷⁹ *Jøtul-Nytt* nr.3, 1980, ”USA” (av Rolf Sjøel).

finansiell ramme for å gjøre nødvendige investeringer.⁸⁰ Ved Norcem's kjøp ble Jøtul en del av et konsern med en langt større kapitalbase enn hva familien Gahr hadde. Dette gjorde forutsetningene for investeringer langt bedre. Norcem ønsket at Jøtul skulle bli en stor og internasjonal ovnsprodusent, noe som la til rette for en storskalarettet utvikling.

⁸⁰ Hegerland, Arild, *En industribedrift i omstilling: Historien om motorfabrikken Wichmanns vei fra familiebedrift til del i et flernasjonalt konsern (1978-1986)*. Hovedoppgave i Historie, Universitetet i Bergen, 1999, 19

Kapittel 3. Nytt støperi

Fra midten av 1970-tallet ble det tydeligere at det gamle støperiet i Enebakkveien hadde en rekke mangler og begrensinger som gjorde at fremtidig og eventuelt utvidet drift ved dette støperiet var lite gunstig. I årene mellom 1978 og 1981 planla og bygde dermed Jøtul et helt nytt støperi på Kråkerøy ved Fredrikstad. Det gamle støperiet i Oslo ble lagt ned i 1982. Det nye støperiet og forhold knyttet til dette hadde en rekke forbedringer i forhold til det gamle støperiet. Det nye støperiet var mer kapitalintensivt, hadde en mer samarbeidsvillig arbeidsstokk, oppfylte kravene til arbeidsmiljø og hadde færre støpefeil.

Kapittelet vil først vise hvilke problemområder Jøtul hadde knyttet til det gamle støperiet. Siden vil jeg beskrive prosessen fra planleggingen av et nytt støperi, til det nye støperiet stod oppført i 1981 og til det gamle støperiet i Enebakkveien ble lagt ned i 1982. Til sist vil jeg vise hvordan Jøtuls situasjon i 1983 skilte seg fra situasjonen på slutten av 1970-tallet. I denne forbindelse vil jeg, i tråd med min første hovedproblemstilling, undersøke hvorvidt Jøtul hadde fått et produksjonsanlegg som var kjennetegnet av en fleksibel eller en storskalaorientert struktur. Jeg vil vise at følsomheten i forhold til svingende total etterspørsel var større ved det nye støperiet ettersom det var knyttet store faste kostnader ved dette produksjonsanlegget. Bedriften var dermed i ettertid avhengig av et gitt salg for å oppnå lønnsomhet.

Problemer ved støperiet i Oslo

I de første årene etter eksportveksten i 1973 hadde Jøtuls støperi i Enebakkveien gått fra 1-skift (dagskift), samt noe overtidskjøring i 1974, til å gjennom de påfølgende tre årene gradvis øke produksjonen slik at støperiet i 1977 kjørte 2-skiftsordning hele året. Dette var en maksimal utnyttelse av kapasiteten ved dette anlegget. Antallet ansatte økte totalt i Jøtuls avdelinger fra 480 til 719 personer i perioden mellom 1973 og 1977. Det gamle støperiet gjorde jobben for en periode, men fra 1977 ble kapasiteten ved støperiet i Enebakkveien for liten, ettersom Jøtul ikke kunne kjøre smelteovnen mer enn 16 timer per døgn.⁸¹

I 1977 økte salget så sterkt at Jøtuls eksisterende anlegg ikke klarte å følge opp de bestillingene som kom. I første omgang benyttet Jøtul seg av såkalt leiestøping. Det ble inngått avtaler med to støperier, et i Sverige og et i Tyskland. Disse skulle støpe og bearbeide to av Jøtuls ovnsmodeller

⁸¹ A/S Jøtuls årsberetninger 1974 og 1977.

(Peis 1 og Peis 6). I utgangspunktet var det snakk om en produksjon av 20 000 enheter, med åpning for flere dersom partene skulle ønske det.⁸² Denne ordningen var likevel ikke tilfredstillende i den sterke salgsveksten som preget ovnsmarkedet fra slutten av 1977. Jøtuls styre valgte 16. desember 1977 å starte undersøkelser med tanke på kjøp av det konkursrammede Kråkerøy Verk ved Fredrikstad.⁸³ IKO Industrikonsulent A.S. ble gitt i oppdrag å undersøke bedriften nærmere. Konsulentselskapet la frem sin rapport 16. januar 1978 hvor det ble anbefalt å kjøpe Kråkerøy Verk.⁸⁴ Styret fulgte anbefalingen og gjorde i et styremøte 20. februar 1978 vedtak om kjøp. Dette støperiet ble gitt i oppgave å produsere hva avdelingen i Oslo ikke klarte å produsere.⁸⁵ Senere vil jeg vise at bedriften i Fredrikstad skulle få en langt mer fremtredende rolle enn som reservestøperi.

På siden av salgsveksten hadde Jøtul også ulike problemer. Jøtuls problemer var forøvrig ikke ulike de problemer støperibedrifter forøvrig slet med på 1970-tallet. Den offentlige utredningen *NOU 1974: 2 Norsk støperiindustri* tok for seg støperibransjens, hovedsaklig jernstøperienes, stilling på begynnelsen av 1970-tallet.⁸⁶ Utredningen beskriver en gradvis, men likevel dramatisk reduksjon i antallet jernstøperier. Mens det var hele 100 jernstøperier i 1953, var antallet 36 i 1971. Det var de mindre jernstøperier som falt bort i denne perioden, og produksjonsvolumet ble tatt over av de større støperiene, slik at den totale tonnasje ikke gikk tilbake.⁸⁷ Utredningen fikk anerkjennelse av bransjens egne medlemmer på arbeidsgiversiden.⁸⁸ Jøtuls situasjon var i stor grad sammenfallende med den offentlige utredningens konklusjoner. Fire problemområder var til stede også for Jøtuls del: Dette var problemer knyttet til en arbeidsintensiv drift, til arbeidskraftsrekruttering og arbeidskraft, til arbeidsmiljø og til støpefeil.

Arbeidsintensiv drift og sterk lønnsvekst

Det første problemområdet, og det som vil vektlegges sterkest, var at bransjen som helhet var svært arbeidsintensiv. Jern- og stålstøperiene hadde lønnskostnader som lå på rundt 38% av

⁸² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Til verkstedklubbens medlemmer: Informasjon om leiestøping", i perm: IA7 (skriv fra Klubbstyret v/forhandlingsutvalget – datert Oslo, 22.2.78).

⁸³ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 16.12.1977.

⁸⁴ Arbeiderbevegelsens arkiv, rapport: "Forprosjekt - Kråkerøy Verk" (underskrevet Rolf Sjøøl – datert 16.01.1978 – ligger løst).

⁸⁵ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 26.02.1980. Selv med et nytt støperi ble det fremdeles vurdert fremtidig leiestøping for å dekke den sterke etterspørselen (A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 06.12.1978). Et lavere salg fra slutten av 1978 gjorde at bedriften forkastet ytterligere leiestøping (A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 08.12.1978). Men utover 1979 ble underleveransene igjen tatt opp fra den tyske underleverandøren (A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 15.10.1979). For 1980 ble det budsjettert med et salg på 145 000 enheter, hvorav 23 500 skulle produseres hos leieprodusentene i Sverige og Tyskland (A/S Jøtuls bedriftsforsamling 25.03.1980).

⁸⁶ Representantene var bredt rekruttert, med to personer fra to ulike jernstøperier og videre en person hver fra SINTEF, Industridepartementet, Fondet for nye industrielle tiltak og Norsk Jern- og Metallarbeiderforbund.

⁸⁷ NOU 1974: 2 *Norsk støperiindustri*, 12-13.

⁸⁸ TBL Støperis arkiv, Styreprotokoll Støperienes landsforening 27.03.1974.

”produksjonens salgsverdi”.⁸⁹ Lønnsutbetalingene til Jøtul, på 30% av omsetningen i 1974, var dermed lavere enn for støperiindustrien. Men likevel hadde bedriften mye å gå på.⁹⁰

Norsk industri var i perioden 1966-1977 generelt preget av relativt høy lønnsvekst, sammenlignet med andre land. Resultatet ble at av 13 viktige handelspartnere var det kun Sverige som hadde noe høyere lønnskostnader per industriarbeider i 1977. Forskjellene i lønnsvekst i forhold til USA var store. USA var det viktigste eksportmarkedet for Jøtuls ovner i perioden fra 1970-tallet, og inn på begynnelsen av 1980-tallet. Ettersom Norge ikke i tilstrekkelig grad kompenserte dette ved investeringer i realkapital steg norske lønnskostnader per produserte enhet også langt mer enn det gjorde for andre land. Av åtte viktige handelspartnere var det kun Japan som hadde en sterkere prosentvis vekst i lønnskostnader per produserte enhet mellom 1970 og 1978.⁹¹ Dersom norske varer i fremtiden skulle være konkurransedyktige på pris måtte enten lønnsveksten bremses eller bedriftene måtte foreta en overgang til mer kapitalintensive arbeidsmetoder.

Denne utviklingen skyldtes i stor grad at norsk politikk og at Norge opplevde en særegen utvikling. På slutten av 1960-tallet ble det gjort funn av olje i Nordsjøen. Etter oljekrisen og den mangedobling av oljeprisene som skjedde, ble det klart hvilke muligheter oljen gav det norske samfunnet.⁹² 15.februar 1974 ble Norges forhold til oljen og dens fremtidige konsekvenser presentert gjennom ”Petroleumsmeldingen”⁹³. Denne representerte regjeringen Bratteli II sitt syn på hvordan oljeøkonomien skulle integreres i fastlandsøkonomien. Meldingen pekte mot en oppbygging av næringer knyttet til oljevirkksomheten, slik at utvinningen kunne stimuleres. Videre ønsket regjeringen å bygge ut velferdsstaten. Dette ville medføre en sysselsettingsvekst både innenfor oljevirkksomhet og offentlig sektor. Det norske samfunnet hadde på denne tiden et presset arbeidsmarked,⁹⁴ og da regjeringen ikke ønsket en større arbeidsinnvandring, ei heller en kraftigere nedbygging av primærnæringene enn 3% i året, ble dermed en overføring av arbeidskraft fra

⁸⁹ NOU 1974: 2 *Norsk støperiindustri*, 8.

⁹⁰ A/S Jøtuls årsberetning 1974.

⁹¹ NOU 1979: 25 *Om pris- og inntektsutviklingen*. Norge hadde en prosentvis stigning mellom 1970 og 1978 i lønnskostnader per produsert enhet på ca. 150%. Vest-Tyskland: ca.125%, Nederland: ca.110%, Danmark og Sverige ca.100%, Storbritannia: ca. 80% og USA 20%. Tallene må tolkes i lys av at USA var Jøtuls viktigste eksportmarked fra 1973 og inn på 1980-tallet.

⁹² Søylen, Espen, *Fra frischianisme til keynesianisme? En studie av norsk økonomisk politikk i lys av økonomisk teori 1945-1980*. Høyskolen i Agder: Avdeling for økonomi og samfunnskunnskap, 1998, 345.

⁹³ St.meld.nr.25 1973-74, *Petroleumsvirkosmhetens plass i det norske samfunn*. (Foredratt av statsråd Per Kleppe).

⁹⁴ Statisk sentralbyrå, Historisk statistikk, *Helt arbeidsledige, etter kjønn Årsgjennomsnitt. 1948-1999*.

<http://www.ssb.no/histstat/aarbok/ht-0603-252.html> (Nedlastningsdato 06.06.2006). Mellom 1973 og 1977 varierte antallet ”helt arbeidsledige” (registrerte arbeidsøkere som har vært uten inntaksgivende arbeid de siste to ukene, før mars 1982 var det en uke) mellom 10 662 og 19 859 personer. Dette var lave tall dersom man sammenligner med utviklingen på begynnelsen av 1980-tallet (66 597 i 1984) og ikke minst fra 1991-1995, hvor arbeidsledigheten lå konstant over 100 000.

tradisjonell industri sett på som en nødvendighet.⁹⁵ Dette falt sammen med den økte etterspørsel oljevirkosomheten ville skape på fastlandet. Samlet ville dette føre til lønnsvekst og inflasjon, og eksportindustrien ville få et dårligere grunnlag i kampen på fremmede markeder. Regjeringen oppfattet ikke en forverret konkurransekraft for eksportindustrien utelukkende som negativt. En naturlig sanering av eksportbedrifter, grunnet et økt pris og lønnspress, ville frigi den nødvendige arbeidskraft til oljereelatert virksomhet og til utbyggingen av velferdssamfunnet.⁹⁶ Økonomen Espen Søylen beskriver i sin bok *Fra frischianisme til keynesianisme* den næringspolitiske nyorienteringen på følgende måte: ”Et resultat av den nye økonomiske virkeligheten var dermed at industriens konkurranseevne ikke lenger skulle være et absolutt styringsmål for den økonomiske politikken.”⁹⁷ Dette var et klart linjeskifte fra den politikk som hadde vært rådende i hele etterkrigstiden, en politikk som hovedsaklig tok hensyn til den norske konkurransekraften.⁹⁸ Sentrale personer i norsk industri var kritiske til de planer som ble trukket opp og opplevde meldingen som ”et angrep på tradisjonell industrivirkosomhet”.⁹⁹ På lederplass i tidsskriftet *Jernindustri* ble det uttrykt bekymring for at ”en for rask utbygging av oljeaktivitetene kan komme til å skape problemer for verkstedindustrien. Man er ganske enkelt redd for at en for stor del av arbeidskraften vil bli kanalisert til oljeindustrien til fortrengsel for andre viktige deler av næringslivet.”¹⁰⁰

Jøtul hadde også i stigende grad blitt en del av norsk eksportindustri, og den generelle lønnsveksten ville presse bedriften. Hos Jøtul gikk lønningene fra gjennomsnittlig 16,43 kroner i 1971 til 24,61 kroner timen allerede i 3.kvartal 1974,¹⁰¹ og videre opp til 38,39 kroner per time i 1977.¹⁰² Dette var en prosentvis vekst på 234% over 6 år. Dette skapte naturligvis høyere priser for Jøtuls produkter. Mellom 1970 og 1975 steg prisen på den gjennomsnittlige ovnsenhet fra 700kr til 1700kr. Dette skyldtes delvis at det gjennomsnittlige produktet i 1975 var mer avansert enn i 1970, men hovedsaklig sterk lønnsvekst. Dette kunne bremse eksportsalget, samt føre til uønsket konkurranse

⁹⁵ St.meld.nr.25 1973-74, *Petroleumsvirksomhetens plass i det norske samfunn*.

⁹⁶ St.meld.nr.25 1973-74, *Petroleumsvirksomhetens plass i det norske samfunn*. Økt bruk av oljeinntektene i fastlandsøkonomien ble støttet av de øvrige partier. (Espeli, Harald, *Industripolitikk på avveie: Motkonjunkturpolitikken og Norges industriforbunds rolle*. Oslo: Ad Notam Gyldendal, 1992, 33-35).

⁹⁷ Søylen 1998, 348.

⁹⁸ Cappelen, Ådne, ”Økonomene og inntektspolitikken 1952-1967”, i Nordby, Trond (red.), *Arbeiderpartiet og planstyret 1945-1965*. Oslo: Universitetsforlaget, 1993, 176.

⁹⁹ Søylen 1998, 348.

¹⁰⁰ *Jernindustri* nr.9 (september) 1973, ”Arbeidskraftsituasjonen”.

¹⁰¹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Lønn” (om lønnsutviklingen i 3.kvartal 1974 – underskrevet Eskil Olsen v Klubbstyret – ikke datert nærmere), i perm: *Til avd 1*.

¹⁰² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Lønn 1989”, i perm: ”1A7”.

på det norske markedet av utenlandske produsenter.¹⁰³ En satsing på kapitalintensiv produksjon ville være hensiktsmessig i møtet med økte lønnskostnader.

Arbeidskraftrekruttering og arbeidsstokken

I støperiutredningen fra 1974 ble problemer knyttet til bransjens arbeidskraftsrekruttering påvist: ”Behovet for arbeidskraft forventes av støperiene å bli langt større enn det tilbud arbeidsmarkedet kan gi. I 1980 regnes forskjellen mellom behov og tilgang på arbeidskraft (på landsbasis) å kunne bli mellom 1000 og 2000 personer.”¹⁰⁴ I tillegg til den generelle arbeidskraftssituasjonen, hadde Jøtul utfordringer knyttet til en opposisjonell fagforening og et ekstraordinært høyt sykefravær ved avdelingene i Oslo.

Arbeidsmiljøet

Det tredje problemområdet var arbeidsmiljøet. I de to ofte motstridende verdiene, lønn og arbeidsmiljø, hadde lønnsvekst blitt foretrukket frem til 1970-tallet fra Jern- og Metall. Når arbeidstakernes organisasjoner ikke fokuserte på arbeidsmiljøet, var det selvsagt lett for bedriftseierne å overse dette problemområdet. En del av skadevirkningene knyttet til arbeidet hadde det heller ikke vært kunnskap om. For eksempel har skadevirkningene av miljøgiften asbest først blitt kjent i de senere år. Dersom man visste at en arbeidsoppgave kunne medføre helseskade, var det heller ikke uvanlig å få betalt ekstra fra arbeidsgiver. Arbeidsmiljøfokuseringen ble langt sterkere i begynnelsen av 1970-årene. Det som tidligere hadde vært et problem folk ikke satte ord på, men bevisst eller ubevisst aksepterte, skulle nå få stor interesse.¹⁰⁵

Det var ulike krav til arbeidsmiljøet som støperiet i Enebakkveien ikke tilfredstilte, og som ifølge bedriften selv vanskelig kunne oppfylles innenfor rammene av det eksisterende støperiet.¹⁰⁶

Luftforurensingen var et generelt problem for støperiene, inkludert Enebakkveien, og kravene om luftrensing ville skjerpes.¹⁰⁷ Videre var støy et stort problem.¹⁰⁸ For Jøtul var i tillegg bygningene

¹⁰³ A/S Jøtuls årsberetning 1975.

¹⁰⁴ NOU 1974: 2 *Norsk støperiindustri*, 9.

¹⁰⁵ Halvorsen og Ostad, *Makt, Modernisering, Miljø: Trekk fra Norsk Jern og Metallarbeiderforbunds historie*. Oslo: Tiden Norsk Forlag, 1991, 37-48. Formerforbundet (støperiarbeidernes forbund) gikk ut av Jern- og Metall i perioden mellom 1948 og 1952. Dette fordi den øvrige organisasjonen ikke ville kjempe for et bedret arbeidsmiljø i støperiene. Jøtuls verkstedklubbs arkiv (i Arbeiderbevegelsens arkiv) har utallige permer som kan relateres til arbeidsmiljø saker. Disse er utelukkende fra 1970-tallet og utover, da arbeidsmiljøfokuseringen kom opp på dagsordenen.

¹⁰⁶ A/S Jøtuls årsberetning 1978.

¹⁰⁷ *Støperitidende* nr.6, 1975, ”Støvbekjempelse Luftmiljøet i støperier” (av Gerhard Dübeck). Støvfulle lokaler kunne fremkalle silikose, en lidelse som var uhelbredelig og som gav varig svekkede lunger.

relativt små, noe som gjorde passasjene for trange til at arbeiderne kunne ferdes trygt i lokalene. Viktigst var problemene ved at arbeidet var belastende. Arbeidsmiljøet forverret problemene knyttet til rekrutteringen av arbeidskraft. Unge mennesker på vei inn i arbeidslivet ønsket ikke å søke seg til jobber hvor arbeidsmiljøet var dårlig. I konkurranse med andre bedrifter og næringer ville man tape konkurransen om arbeidskraften.¹⁰⁹

Støpefeil

Et fjerde problemområde var at bedriftene måtte fremstille sluttprodukter av bedre kvalitet. I tillegg måtte ”vrakprosenten”¹¹⁰ reduseres. Dårlig kvalitet ved de ferdige produktene var ikke et problem for Jøtul, men vrakprosenten var svært høy.¹¹¹

Prosjekteringen og byggingen av et nytt støperi

Det ble vurdert å ruste opp det gamle støperiet i Enebakkveien, men forslaget ble snart forkastet. På bestilling fra Jøtul gjennomførte Kockum jernverk en studie av Jøtul. Den ble lagt frem i 1978 og konkluderte med en anbefaling om å bygge et helt nytt støperi. Det var ikke mulig å bygge et støperi som oppfylte krav til effektivitet og arbeidsmiljø på den eksisterende eiendommen fordi tomten på 7 mål i Enebakkveien var liten.¹¹²

Konsulentselskapet Industrikonsulent A/S fikk i oppdrag å vurdere tre mulige alternativer for hvor det nye støperiet skulle bygges. Selskapet konkluderte med en anbefaling om å bygge det nye støperiet på Skårer ved Lørenskog. Leirdal i Oslo ble rangert på en andre plass, mens Rosenholm i Oslo ikke ble anbefalt. Det ble likevel klart, etter press fra Verkstedklubben, at kun områder i Oslo skulle vurderes i den videre prosessen.¹¹³ I et styremøte 3.april 1979 ble andrevalget Leirdal derfor

¹⁰⁸ *Støperitidende* nr.2, 1976, ”Støybekjempelse i støperier” (av Andreas Heidem og Tor G. Torgersen). Det er også en rekke kilder i arbeiderbevegelsens arkiv hvor støyproblemet trekkes frem. Se for eksempel Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Måling av støynivå i pussehus – Enebakkveien”, i perm: *Støymålinger i Enebakkveien august 1980 Pussehus*.

¹⁰⁹ NOU 1974:2 *Norsk støperiindustri*, 10. Se også Hodne og Grytten 2002, 295: Industrien fikk særlig fra 1980-tallet sterk konkurranse om arbeidskraften fra den tjenesteytende sektoren. Tjenesteytende jobber var generelt mer attraktive enn jobber i industrien.

¹¹⁰ Vrakprosent er prosentandelen enheter med uopprettelige feil etter støping og som må støpes om.

¹¹¹ Det tilgjengelige kildematerialet viser ikke til kvalitetsproblemer ved sluttproduktene. Vrakprosenten var derimot et problem for bedriften.

¹¹² Jøtuls arkiver, rapport: *Støperistudie for A/S Jøtul* (av Kockum jernverks aktiebolag - datert mai 1978). Rapporten konkluderte på følgende måte: ”Som en helhet måste den bedömningen göras att det i befintliga lokaler är mycket svårt, för inte säga omöjligt, att åstedkomma en arbetsmiljö som motsvarar dagens krav och än mindre de krav som kommer att ställas inom en nära framtid” Jøtul konkluderte i forkant av denne studien på samme måte: ”Kravet til fremtidig arbeidsmiljø kan vanskelig tilfredstilles i det nåværende støperi, og dette er et vesentlig moment i forbindelse med prosjektering av nytt støperi.” (A/S Jøtuls årsberetning 1978).

¹¹³ Jøtuls arkiver, rapport: *Rapport – vurdering av tomter for nytt støperi i Oslo* (underskrevet Magne Midttun for konsulentselskapet Industrikonsulent A/S – datert 18.08.1978).

valgt.¹¹⁴ Bedriftsledelsen ønsket så å komme frem til en avtale med arbeiderne om hvor stor den fremtidige bemanningen ved det nye støperiet skulle være. Ledelsen ønsket å klargjøre lønnsomheten ved det nye støperiet, før investeringer ble gjort.¹¹⁵ Diskusjoner ble ført mellom Verkstedklubben på Jøtul og ledelsen uten at det kom til noen løsning på problemet. Ledelsen ønsket en større automatisering, men satte også krav til mer jobbing per time, ettersom den hevdet at arbeidsoppgavene i det nye støperiet ikke ville bli like belastende som i Enebakkveien. Verkstedklubben var på sin side skeptisk til en dramatisk reduksjon i bemanningen. De ansatte ønsket ikke å ende i en situasjon hvor det var et større arbeidspress enn det man var vant med fra Enebakkveien. I tillegg var det ikke ønskelig å nedbemanne. Verkstedklubben ønsket at alle skulle få beholde jobbene.¹¹⁶

I tillegg til at bemanningsspørsmålet var lite tilfredstillende, hadde ulike forhold ført til at en forventet kostnadsramme på 75-80 millioner kroner for et nytt støperi hadde økt til en forventet pris på rundt 160 millioner kroner. Leirdal-utbyggingen ble derfor skrinlagt 19.november 1979. Det ble nå pålagt administrasjonen å se etter alternative løsninger for Jøtuls ”nye” støperi.¹¹⁷

I styremøte to år senere, 26.februar 1980, ble forslag til en ny støperistruktur lagt frem. Styret bad administrasjonen om å utrede en opprustning av Enebakkveien og av kapasiteten på Kråkerøy. I styremøtene i tiden fremover ble det klart at ”Støperiprojekt A/S JØTUL Enebakkveien – Kråkerøy verk” var det eneste reelle alternativ, ettersom spriket i lønnsomhet mellom Leirdal-alternativet og det nye alternativet var for stort. Utviklingen gikk nå i retning av en forsiktig opprustning av Enebakkveien, men av langt større investeringer på Kråkerøy. Det ble investert rundt 60 millioner kroner på Kråkerøy Verk som fikk et nytt Asea smelteanlegg og et DISA formeanlegg. Bygningsmassen på Kråkerøy forble i hovedsak den samme, men med en rekke forbedringer i det indre arbeidsmiljøet. Det nye støperiet på Kråkerøy ble satt i drift juni 1981. Støperiet i Oslo ble rustet opp for 16 millioner kroner. Investeringen innebar noen rasjonaliseringsgevinster, men hovedsaklig førte denne investeringen kun til helt nødvendige

¹¹⁴ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 03.04.1979.

¹¹⁵ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 24.08.1979.

¹¹⁶ Jøtuls arkiver, *Aksjeselskapet Jøtul – Nytt støperi Leirdal* (rapport underskrevet 05.10.1979 av Rolf Sjøøl) og Jøtuls arkiver, rapport: *Bemanning – Nytt støperi* (av Bjørn Hegna for bedriften og Martin Lekøen og Eskil Olsen for fagforeningen – datert 29.06.1979 – ligger løst).

¹¹⁷ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 19.11.1979.

forbedringer i det indre arbeidsmiljøet. Støperiet ble derfor ikke merkbart mer effektivt enn det tidligere hadde vært.¹¹⁸

Nedleggelsen av støperiet i Oslo

Grunnet en nedgang i byggevirksomheten og en nedgang i oljeprisen, falt markedet for vedfyrte ildsteder sterkt fra 1981. Det totale internasjonale markedet for vedfyrte enheter, som i 1973 hadde vært på rundt 0,2 millioner enheter per år og hadde steget til rundt 2,4 millioner enheter i 1979, sank plutselig til rundt 1,3 millioner enheter i 1981. Den negative utviklingen internasjonalt fortsatte i 1982. Markedet innenlands falt også, men ikke like mye, ettersom dette markedet ikke var like sterkt påvirket av oljeprisen.¹¹⁹ I det fallende totalmarkedet vant Jøtul markedsandeler. I Norge oppnådde Jøtul en markedsandel på rundt 75%, og internasjonalt oppnådde Jøtul økte markedsandeler i samtlige markeder. Likevel falt Jøtuls omsetning, og resultatet særlig for 1981 ble dårlig.

	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Omsetning i millioner kr.	190,0	215,8	260,5	282,8	263,1	223,6
Eksport i millioner kr.	49,1	43,1	63,7	78,1	52,1	47,7
Eksport i % av omsetning	25,8	20,0	24,5	27,6	19,8	21,3
Produksjon i tonn	8580	10179	11061	12932	11665	9770
Resultat i millioner kr.	18,5	14,8	17,1	13,6	-12,9	-0,7

Kilde: A/S Jøtuls årsberetninger 1977-1982. Omsetning og eksport er ikke korrigert for prisstigning. Tallene dekker hele Jøtuls omsetning, eksport og produksjon, inkludert andre produktgrupper. Dette virker modererende på omsetnings- og eksporttallene, ettersom veksten i salget av andre produkter var beskjedne.

¹¹⁸ Jøtuls arkiver, strategidokument: "Støperiprojekt A/S Jøtul Enebakkveien – Kråkerøy Verk" (av A/S Jøtul – ikke underskrevet).

¹¹⁹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Vurdering av Jøtuls markeder for ildsteder – april 1982", i perm: *Grunnlagsmateriale for vurdering av alternative produksjonsstrukturer på Jøtul*. Det norske markedet var mer stabilt i forhold til svingende oljepriser, grunnet lange tradisjoner for vedfyring og et relativt lite utbygd oljefyringssystem.

Et stort underskudd i 1982 ble forhindret ved at Jøtul reduserte produksjonen radikalt. All støperivirksomhet i Oslo ble lagt ned. Støperiet på Kråkerøy var det klart mest effektive og kunne nå dekke hele produksjonen alene.¹²⁰

Prosesen i forkant av nedleggelsen har i ettertid vært omdiskutert. Ellen Rosjø mener i sin hovedoppgave at ledelsen flere år før nedleggelsen hadde planer om å bygge ut Kråkerøy og legge ned støperiet i Oslo.¹²¹ Dag Ove Skjold stiller seg i sin bok i opposisjon til Rosjø. Fremtiden medførte ifølge Skjold hendelser som ledelsen ikke kunne ha forutsett.¹²² Diskusjonen om hvorvidt ledelsens politikk var fastlagt allerede like etter Norcems overtakelse i 1977 eller om ledelsen handlet på bakgrunn av ytre hendelser tenderer opp til min andre hovedproblemstilling, angående forholdet mellom strategi og respons. Ledelsen skjønnte, slik Verkstedklubben i Oslo hevdet i forkant av nedleggelsen, at den relativt tunge investeringen på Kråkerøy ville skape et svært skjevt "konkurransforhold" mellom Jøtuls to støperier, dersom nedbemanninger og produksjonsreduksjoner senere skulle bli nødvendige. Dette var knyttet til de store forbedringer som var gjort ved investeringene i støperiet på Kråkerøy og som jeg snart vil redegjøre for.

Markedsfallet inntraff fra 1981, samme år som det nye støperiet i Fredrikstad ble satt i drift og Oslo-støperiet ble lagt ned året etter. Lovnadene fra styremøtet 30.april 1980 om at arbeidsplassene i Oslo skulle bestå "i uoverskuelig fremtid", var dermed lite verdt.¹²³

Andre faktorer enn effektivitet talte også i favør av en satsing på Fredrikstad-området. Utviklingen i sykefraværet ved avdelingene i Oslo hadde ifølge ledelsen blitt verre etter innføringen av den nye sykelønnsordningen i 1978.¹²⁴ Ifølge styret hadde denne ført til økt skulk, særlig i forbindelse med andre fridager: "Egenerklæringen har en helt klar tendens til å falle på dager før eller etter helg."¹²⁵ Mens sykefraværet i 1970 lå på rundt 10,7%, steg det til 13,6% i 1976. I 1979 var sykefraværet oppe i 19,9%,¹²⁶ og i en ekstern konsulentrapport fra juni 1981 ble det operert med et fravær i Oslo på rundt 24 %.¹²⁷ Samtidig ble det pekt på at fraværet i Jøtuls øvrige avdelinger lå på mellom 8,8%

¹²⁰ A/S Jøtuls årsberetning 1982.

¹²¹ Rosjø, Ellen, *Hvordan ble Jøtuls støperi i Oslo lagt ned?* Oslo: Hovedoppgave i historie, Universitetet i Oslo, 1984, 198.

¹²² Skjold 2003, 185-188.

¹²³ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 30.04.1980.

¹²⁴ Rønning, Rolf; Grund, Jan og Hatland, Aksel, *Sosialpolitikk i Norge: Helse, trygd og omsorg*. Oslo: Tano, 1995, 45-46. Ved innføringen av den nye sykelønnsordningen i 1978 fikk produksjonsarbeidere (også ved Jøtul) for første gang full sykelønnsdekning allerede fra første sykedag.

¹²⁵ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Sak 3 Sykefravær", i perm: *Styremøte 20.06.1980* (underskrevet Rolf Sjøl – datert 10.06.1980).

¹²⁶ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Grunnlagsmateriale for vurdering av alternative produksjonsstrukturer på Jøtul", i perm: (uten navn – om produksjonsstruktur – ikke datert, fra 1981/82).

¹²⁷ Arbeiderbevegelsens arkiv, rapport: *Organisasjonsanalyse – rapport fra forundersøkelse* (datert juni 1981 – underskrevet E. Kjellevoid Industrikonstulent A.S.). I tillegg til at det var en årlig turn-over i arbeidsstyrken på 40%.

og 10,5%. På Kråkerøy lå fraværet før byggingen av et nytt støperi på 9%. Sykefraværet ved det gamle støperiet på Kråkerøy var dermed ikke i nærheten av Enebakkveiens fravær. Det sprikende sykefraværet ble brukt av ledelsen som et argument som talte for investeringer i Fredrikstad.¹²⁸ Argumentet om at arbeiderne i Oslo hadde høyere sykefravær ble også brukt av administrerende direktør i Jøtul fra 1981 til 1985, Bjørn Sellæg, i forbindelse med spørsmålet om lokaliseringen av Jøtuls montasje i 1982. Etter kjøpet av Kråkerøy Verk i 1978, hadde Jøtul startet å montere gods også ved denne avdelingen, i tillegg til på Grønvold i Oslo. Ved striden rundt nedleggelsen av støperiet i Oslo i 1982, ble det fra produksjonsarbeiderne i Oslo fremhevet at all montasje burde flyttes til Oslo. Dette for å veie opp for noe av det tapet av arbeidsplasser som skjedde ved nedleggelsen av støperiet i Enebakkveien. Ledelsen, med Bjørn Sellæg i spissen, gikk i mot en slik samling av montasjeaktivitetene. Han viste til at montasje i Østfold var mest lønnsomt, og han pekte på at det ikke var ønskelig å rive opp ett av montasjemiljøene. For å diskreditere Oslo-alternativet ytterligere, pekte han på ”spesielle problemer i Oslo med fravær og gjennomtrekk”.¹²⁹

Etableringen av en ny eierstruktur i 1977 gjorde nok også en flytting og nedleggelse mer aktuelt. Forholdet til arbeiderne i Oslo må ha vært langt tettere under familien Gahr's ledelse og eierskap. Selv om Sverre Gahr hadde en problematisk lederstil, var nok de relasjoner som ble utviklet særlig av hans far til produksjonsarbeiderne i Oslo, medvirkende til at en flytting av driften var usannsynlig. Norcem signaliserte på den annen side større distanse til arbeiderne på Jøtul.¹³⁰

Årene fra 1977 til 1983 førte til at Jøtul hadde et nytt produksjonsanlegg. Det gamle støperiet i Enebakkveien var nedlagt. Til sist vil jeg likevel understreke at monteringen og emaljeringen av Jøtuls ovner fremdeles skjedde både på Grønvold ved Oslo og ved avdelingen på Kråkerøy. Hele produksjonen var derfor ikke flyttet ut fra Oslo.

Forskjeller mellom det gamle og det nye støperiet

Hvilken betydning hadde overgangen fra støperiet i Oslo til støperiet i Fredrikstad? De fire tidligere nevnte problemområdene vil strukturere analysen.

Dette var sterkt bidragende til at produktiviteten her hadde sunket med 20% fra 1974 og frem til det tidspunktet rapporten ble skrevet

¹²⁸ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Grunnlagsmateriale for vurdering av alternative produksjonsstrukturer på Jøtul” (datert 26.04.1982), i perm: *Produksjonsstruktur*.

¹²⁹ A/S Jøtuls bedriftsforsamlingsprotokoll, møte 30.06.1982.

¹³⁰ *Nytt i Norcem* nr.3 (juli) 1977, ”Jøtul A/S blir en del av Norcem-konsernet”.

Fra arbeidsintensiv til kapitalintensiv drift

Det første problemområdet var det sterke innslaget av en relativt arbeidsintensiv drift. Hvorvidt hadde Jøtul oppnådd en mer kapitalintensiv produksjon i 1983? En slik overgang kan måles i hvor mange ansatte bedriften brukte for å produsere en gitt mengde varer. Den påfølgende analysen vil først sammenligne det nye støperiet på Kråkerøy etter 1981 med det gamle støperiet på Kråkerøy. Siden vil jeg sammenligne det gamle støperiet i Oslo med det nye støperiet på Kråkerøy. Den påfølgende analysen er forholdsvis detaljert, men det er nødvendig delvis for å dekke over huller i kildematerialet, men hovedsaklig for å etablere et solid grunnlag for min første hovedproblemstilling.

Ved det gamle støperiet på Kråkerøy, som Jøtul kjøpte i 1978, brukte støperiet opprinnelig rundt 70 arbeidstimer for å produsere 1 tonn ferdig vare. Etter investeringene i 1981 var dette tallet nede i 28 timer. Dette innebar at det gamle støperiet trengte 2,5 ganger mer arbeidstid enn det nye, altså en sterk omlegging i retning en mer kapitalintensiv produksjon.¹³¹ Støpingen på Kråkerøy skjedde hovedsaklig ved det nye Disa-anlegget som gikk i 2- eller 3-skift. Det gamle Stotz-anlegget ble kjørt i 1-skift to år etter starten av Disa, men ble avvirket i oktober 1983. I perioden da den gamle produksjonslinjen også ble kjørt (1981-1983), var den samlede kapitalintensiteten begrenset. Ved den nye produksjonslinjen produserte hver produksjonsarbeider i gjennomsnitt 6075 kasser i året.¹³² Ved den gamle linjen produserte hver person rundt 2361 kasser årlig.¹³³ Utfasingen av Stotz-linjen i oktober 1983 gjorde støperiet på Kråkerøy totalt sett enda mer kapitalintensivt enn det hadde vært like etter igangsettelsen av Disa-anlegget i 1981 og dermed langt mer enn 2,5 ganger så kapitalintensivt som det gamle anlegget på Kråkerøy (målt i antallet arbeidstimer per produserte enhet).¹³⁴

Forskjellene mellom det gamle støperianlegget i Oslo og det nye støperiet på Kråkerøy var også tilnærmet lik forskjellene mellom det gamle og det nye støperiet på Kråkerøy. De to gamle støperianleggene benyttet seg av samme type formemaskiner (Stotz – et kasseformingsanlegg). For det første lå det en stor gevinst ved det nye anlegget på Kråkerøy i at produksjonsprosessen var kasseløs. Det gjorde at man ikke måtte frakte og renske brukte kasser.¹³⁵ For det andre var behovet

¹³¹ *Støperitidende* nr.1, 1982, "MVL gir A/S Jøtul's Kråkerøy-anlegg hederlig omtale".

¹³² En kasse er en form hvor en komponent støpes. For å produsere en ovn vil det ofte være nødvendig med mer enn en form.

¹³³ Jøtuls arkiver, strategidokument: *Støperiprojekt A/S Jøtul Enebakkveien – Kråkerøy Verk* (av A/S Jøtul – ikke underskrevet). Den nye Disa-linjen behøvde 107 personer hovedsaklig over to skift for å produsere 650 000 kasser i året. Den gamle Stotz-linjen behøvde 72 mann for å produsere 170 000 kasser per år.

¹³⁴ A/S Jøtuls styreprotokoller, styremøte 21.09.1983.

¹³⁵ *Støperitidende* nr.2, 1979, "Aksjeselskapet Jøtul".

for ansatte i forbindelse med selve støpeprosessen ved Disa-anlegget langt mindre enn ved de gamle Stotz-anleggene. For det tredje behøvde det ferdigstøpte godset ved det nye Kråkerøy-anlegget langt mindre etterbehandling etter støping enn det som var nødvendig etter støping ved Stotz-anleggene.¹³⁶ Vi kan anta, med bakgrunn i analysen over, at egenskapene ved de to gamle støperianleggene i Oslo og på Kråkerøy dermed var ganske lik. I så fall var det nye støperiet på Kråkerøy rundt 2,5 ganger så mannskapseffektivt som det gamle støperiet i Oslo i 1981, og tilsvarende høyere i 1983 (etter at Jøtul la ned den gamle produksjonslinjen på Kråkerøy).

Jeg ønsker også å benytte en annen beregning for å underbygge at det var markante forskjeller i kapitalintensiteten mellom det gamle støperiet i Oslo og det nye støperiet i Fredrikstad. I årene fra 1977 til 1983 opplevde Jøtul at antallet ansatte sank fra 719 og ned til 610. Produksjonen målt i tonn utviklet seg i de samme årene fra 8580 til 11 003. Dette tilsvarer at hvert årsverk produserte omtrent 11 933 kilo i 1977 og hele 18 038 kilo i 1983.¹³⁷ I denne seksårsperioden fikk bedriften dermed en produktivetsforbedring per årsverk på 51,2%. Det faktum at funksjonærer og ansatte i andre datterselskaper inngår i de totale tallene for antallet ansatte, virker sett fra utsiden modererende på forskjellen mellom 1977 og 1983. Antakelig var de reelle forskjellene i antallet ansatte i produksjonen mer enn 109 personer mellom 1977 og 1983, ettersom Jøtul fikk to nye salgsselskaper i 1983 og økte produksjonen ved datterselskapet i Halden. Reelt økte derfor produktiviteten per ansatt produksjonsarbeider mellom Oslo og på Kråkerøy med langt over 51,2% i perioden. Vi kan uansett konkludere med at overgangen fra støperiet i Oslo til det nye støperiet på Kråkerøy gjorde behovet for arbeidsinnsats langt mindre per produserte enhet.

Mangel på støpekapasitet hadde vært et problem på slutten av 1970-tallet, da Jøtul hadde brukt eksterne produsenter for å dekke opp for den sterke etterspørselen. Hvordan var forskjellen i produksjonskapasiteten mellom det gamle støperiet i Oslo og det nye støperiet i Fredrikstad? En absolutt begrensende faktor ved støperienes kapasitet var smelteovnene. Disse kunne ikke smelte opp mer jern enn en gitt mengde per time. Støperiet i Oslo hadde en kapasitet på maksimalt 6 tonn per time.¹³⁸ Det nye støperiet på Kråkerøy produserte rundt 7,5 tonn i timen. Likevel hadde de nye smelteovnene mulighet for å kjøre 24 timer i døgnet (3-skift), mens de gamle smelteovnene maksimalt hadde 16 timer drift per dag (2-skift). Den totale kapasiteten hadde dermed økt med

¹³⁶ A/S Jøtuls årsberetning 1981 og Jøtuls arkiver, strategidokument: "Støperiprojekt A/S Jøtul Enebakkveien – Kråkerøy Verk" (av A/S Jøtul – ikke underskrevet). Dette punktet henger delvis sammen med det fjerde problemområdet som nevner behovene støperiene hadde for å lage produkter med færre støpefeil.

¹³⁷ A/S Jøtuls årsberetninger 1977 og 1983.

¹³⁸ *Støperitidende* nr.2, 1979, "Aksjeselskapet Jøtul".

rundt 90% mellom 1977 og 1983.¹³⁹ Selv om salget i for eksempel 1983 og i 1984 var godt, benyttet det nye støperiet likevel ikke mer enn 77% av kapasiteten. Støperiet i Enebakkveien hadde ikke kunnet produsere et slikt volum alene.¹⁴⁰

I forholdet til den første hovedproblemstillingen har denne gjennomgangen vist at det nye anlegget produserte hver enkelt enhet mer kapitalintensivt enn begge de to gamle anleggene. Men hvordan tilfredstilte det nye støperiet idealet om fleksibilitet? Jøtul uttrykte i årsberetningen for 1983 at bedriftens fleksibilitet/ omstillingsevne var tilfredstillende. Det Jøtul la vekt på i denne forbindelse var bedriftens evne til å vri produksjonen over mot nye produkter.¹⁴¹ Denne evnen hadde Jøtul også vist ved det gamle støperiet i Oslo. I etterkant av oljekrisen klarte Jøtul å omstille produksjonen fra oljefyrte til vedfyrte ildsteder. Produktutviklingen ble i årene etter også på en vellykket måte vridd over mot vedfyrte enheter. Jøtul utviklet fra 1975 til 1977 til sammen 11 nye ovnsmodeller som var rettet mot ulike markeder.¹⁴² Produksjonsanleggenes fleksibilitet knyttet til det å vri produksjonen fra en produkttype til en annen var dermed tilsynelatende tilfredstillende, både ved de to gamle anleggene og ved det nye anlegget.

Det er likevel viktigere å merke seg de begrensinger som var knyttet til volumendringer i den totale produksjon. Det nye produksjonsanlegget var avhengig av et relativt godt salg for å oppnå gode resultater. I styremøte i april 1983 ble dette understreket: "Norge representerer alene ikke et tilstrekkelig marked for den bedriftsstruktur vi har i dag."¹⁴³ Ved et godt salg ville bedriften tjene langt mer enn den ville gjort ved et tilsvarende salg før det nye kapitalintensive støperiet ble etablert. Det nye støperiet var altså følsomt for svingende total etterspørsel, og dersom etterspørselen sank, ville dette slå forholdsvis hardt inn på Jøtuls driftsresultat. Dette forholdet ble knyttet til kapitalkostnadene ved støperiet. I en utredning i forbindelse med det planlagte oppkjøpet av salgsselskapet Berninghaus Vertriebsgesellschaft i 1984, ble det skrevet at "Kapitalkostnadene ved vårt moderne støperi er høye og nivået på nettoresultatet for A/S Jøtul er nær knyttet til utnyttelsen av vår produksjonskapasitet".¹⁴⁴ På den annen side kunne Jøtul oppnå store overskudd dersom salget var sterkt og produksjonen kunne kjøres opp mot det maksimale. I et internt notat gjorde bedriften følgende beregninger vedrørende sammenhengen mellom utnyttelsen av Jøtuls støperikapasitet og nettoresultatet:

¹³⁹ *Støperitidende* nr.1, 1982, "MVL gir A/S Jøtul's Kråkerøyannlegg hederlig omtale".

¹⁴⁰ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: *Produksjon/Salg 1978-1984* (ikke underskrevet eller datert – ligger løst).

¹⁴¹ A/S Jøtuls årsberetning 1983.

¹⁴² A/S Jøtuls årsberetninger 1975-77. Det var ikke mulig å oppdrive tall for 1974.

¹⁴³ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 18.04.1983.

¹⁴⁴ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Forslag til kjøp av 50% eierandel i Berninghaus Vertriebsgesellschaft MGH" (underskrevet Bjørn Sellæg), i perm: *Styremøte 12.03.1984*.

Tabell 2. Forventet overskudd ved ulike produksjonsvolum ved støperiet på Kråkerøy i 1984.		
Bemanning støperi	Antall kasser ¹⁴⁵	Nettoreultat i millioner kr
1-skift	400 000	0-10
2-skift	750 000	10-15
3-skift	1 050 000	25-30

Kilde: Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Forslag til kjøp av 50% eierandel i Berninghaus Vertriebsgesellschaft MGH" (underskrevet Bjørn Sellæg), i perm: *Styremøte 12.03.1984*.

Som vi kan se økte det forventede resultatet langt mer enn proporsjonalt med produksjonen av kasser. På grunn av kapitalkostnadene og andre faste utgifter måtte Jøtul oppnå en viss produksjon før bedriften begynte å tjene penger. Ved de gamle støperiene i Enebakkveien i Oslo og ved støperiet på Kråkerøy så man også en lignende sammenheng mellom produksjon og overskudd, men sammenhengene var svakere enn ved det nye støperiet. Dette hang sammen med mindre kapitalkostnader ved de gamle støperiene og de gamle støperienes arbeidsintensive karakter. Det nye støperiet var avhengig av et sterkere salg, og en sterkere innsats var nødvendig for å styrke avsetningen av Jøtuls ovner og støpejern.¹⁴⁶

Arbeidskraften

Jøtul bedret situasjonen knyttet til arbeidskraften. I Oslo var arbeidskraftsmarkedet til dels presset på 1970-tallet, og Jøtul måtte benytte seg av ulike og til dels utradisjonelle metoder for å få tak i arbeidskraft. Fra slutten av 1960-tallet hentet blant annet Jøtul inn en rekke fremmedarbeidere fra Jugoslavia,¹⁴⁷ og i 1978 fikk Jøtul, takket være dårlige tider for resten av verkstedindustrien, låne arbeidere fra både Akers Mekaniske verksted og Nyland Vest.¹⁴⁸ I Østfold-området utviklet situasjonen seg mot en gradvis mer tilfredstillende situasjon for arbeidsgivere gjennom 1970-tallet. Et ganske raskt stigende antall arbeidere meldte seg arbeidsledige. I Oslo steg arbeidsledigheten

¹⁴⁵ Jøtul benyttet fremdeles begrepet kasser, selv om Disa-anlegget støpte i kasseløse former.

¹⁴⁶ *Jøtul-Nytt* nr.2, 1979, "Sjøls spalte".

¹⁴⁷ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: (uten navn – brev fra Kåre Olsen og Eskil Olsen i fagforeningen til Jern og Metall – datert 12.05.1971), i perm: *Til avd. 1*. 41 jugoslaver og 35 andre med utenlandsk opprinnelse ble ansatt i tiden frem mot 12.05.1971 grunnet mangel på arbeidskraft.

¹⁴⁸ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 20.04.1978 og 02.06.1978.

også noe, men langt fra så sterkt som i Østfold. Det var altså forskjeller mellom de to distriktenes kvantitative arbeidskraftssituasjon. Flyttingen var slik sett positiv for Jøtul.¹⁴⁹

En annen og enda viktigere faktor knyttet til arbeidskraften virket også i favør av Østfold-området. Arbeidskraften som Jøtul disponerte ved de to støperiene hadde tildels svært ulik kulturell og politisk profil. I Oslo hadde Jøtul-arbeiderne blitt gradvis mer radikalisert etter at personer med tilknytning til AKP-ml ble ansatt ved Enebakkveien på 1970-tallet.¹⁵⁰ Radikaliseringen av Verkstedklubben i Oslo skapte friksjon i forholdet mellom ledelse og arbeidere, her vist ved to eksempler:

Allerede ved Norcems oppkjøp av Jøtul i 1977 uttalte direktør i Norcems byggevaredivisjon Kjell O. Kran seg kritisk i internbladet *Nytt i Norcem* om produksjonsarbeiderne i Oslo:

”Samarbeidsforholdene ved Jøtul har en helt annen karakter enn vi er vant til i Norcem. Vi har et åpent og godt samarbeid på alle plan og vårt håp er at dette også kan smitte over på de ansatte i Jøtul.”¹⁵¹

Dette forholdet bedret seg ikke med det første. I 1978 inviterte bedriftsledelsen samtlige arbeidere til et jubileumsarrangement på Collosseum kino for å feire bedriftens 125-årsjubileum. Filmvisning og enkel servering stod på programmet. Arrangementet ble avvist av Verkstedklubben som mente det hele liknet mer på ”et reklametiltak fra bedriftens side (enn) som et arrangement for de ansatte. (...) Jøtul er kjent med at de selger på kvalitet og det samme bør være tilstede ved et jubileumsarrangement som dette”.¹⁵²

Det dårlige forholdet som hadde vokst frem mellom produksjonsarbeidere og administrasjon under Sverre Gahr, fortsatte altså etter Norcems overtakelse. Arbeiderne ved Kråkerøy var derimot langt mer forsiktige i forhold til bedriftsledelsen, noe ledelsen verdsatte.¹⁵³ Noen år etter nedleggelsen av støperiet i Enebakkveien, uttalte deler av ledelsen ved Jøtul tilfredshet med den situasjon som da

¹⁴⁹ SSB NOS Arb, Arbeidsmarkedsstatistikk 1981 Oslo – Kongsvinger 1982.

¹⁵⁰ Skjold 2003, 165-170.

¹⁵¹ *Nytt i Norcem* nr.3 (juli) 1977, ”Jøtul A/S blir en del av Norcem-konsernet: Norcem bli trolig tilført 630 nye ansatte og en omsetning på 150 millioner kroner”.

¹⁵² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Vedtak fra Verkstedklubben og andre LO-organiserte” (underskrevet Martin Lekøen Kåre Hansen, Einar Granum, Willy Halvorsen, B. T. Mathisen og Roy Halvorsen – ikke datert, fra 1978 – ligger løst).

¹⁵³ Det er en slående forskjell i retorikken mellom produksjonsarbeidere i Oslo og på Kråkerøy. Perioden fra bestemmelsen om å bygge det nye støperiet på Kråkerøy i 1980 til nedleggelsen av støperiet i Oslo i 1982 er likevel spesiell, i og med at Fredrikstad-arbeiderne i denne viktige saken ble forfordelt. Dette skapte naturligvis mer støy i Oslo enn i Fredrikstad. Likevel er det både i tiden forut for denne perioden og i tiden etter en slående forskjell mellom de to arbeidstakergruppene. Se blant annet *Aftenposten* 05.09.1983 hvor tillitsmann Kai Johansen på Kråkerøy uttaler seg vedrørende overgang til en belastende 3-skiftordning: ”For å klare efterspørselen fra USA må vi stå på litt. Jeg er redd hva som kan skje hvis vi lar chansen gå fra oss nå.”

rådet mellom arbeidere og ledelse, noe som ville skape et godt grunnlag for en positiv utvikling i ”konkurranssevne(n) for fremtiden”.¹⁵⁴

Selv om det meste etter nedleggelsen i Oslo var flyttet til Fredrikstad, hadde Jøtul fremdeles en rekke personer ansatt ved monterings- og emaljeringsavdelingen i Oslo. Verkstedklubben var svært skuffet over arbeiderne i Fredrikstad sin tilsynelatende støtte til at investeringene hovedsaklig hadde blitt gjort i Fredrikstad. I et åpent brev fra formann Martin Lekøen og sekretær Ove Engevik i Verkstedklubben i Oslo, ble klubbformann Håkon Hansen på Kråkerøy kritisert for sin støtte til ledelsens politikk. Lekøen og Engevik pekte ganske riktig på hvordan flyttingen på sikt ville få fatale konsekvenser for Oslo-avdelingen, noe Hansen valgte å overse.¹⁵⁵ Bedriften hadde dermed gjennom ”Støperiprojekt A/S Jøtul Enebakkveien – Kråkerøy verk” splittet fagforeningene i Oslo og Fredrikstad. Arbeiderne i Oslo, som fra 1970-tallet hadde et anstrengt forhold til ledelsen, fikk et nærmest fiendtlig forhold til ledelsen i etterkant av flyttingen. Kråkerøy-arbeiderne var på sin side takknemlige for at det konkursrammede Kråkerøy-støperiet hadde blitt kjøpt opp i 1978 og for at Kråkerøy i 1981 hadde blitt gjenstand for de største investeringer.¹⁵⁶ Om denne splittelsen mellom fagforeningene ikke var en tilsiktet effekt fra ledelsen, så må det uansett ha bidratt til å hindre en samkjørt og opposisjonell fagforeningsvirksomhet. Sett på bakgrunn av 1970-tallets arbeidskonflikter gjorde nok situasjonen mellom fagforeningene at ledelsen fikk en lettere jobb.¹⁵⁷

Arbeidsmiljøet

Fokuset på bedriftenes arbeidsmiljø ble skjerpet fra 1970-tallet, og myndighetene satte en rekke absolutte krav til arbeidsmiljøet som enkeltbedrifter måtte imøtekomme for at fortsatt drift kunne skje.¹⁵⁸ For Jøtuls del ble kravene fra myndighetene fullt ut innfridd ved det nye støperiet i

¹⁵⁴ Arbeiderbevegelsens arkiv, strategidokument: ”Strategidokument – A/S Jøtul 1986 – 1989” (underskrevet Skule Storheil og Otto B. Halvorsen – datert 25.03.86 - ligger løst).

¹⁵⁵ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Ikke feile opplysninger Håkon?” (av Martin Lekøen og Ove Engevik, 11.07.1980), i perm: *Styremøte nr.3 20.06.1980*.

¹⁵⁶ Denne prosessen var et nullsumspill, siden det var enten Oslo eller Kråkerøy som ville bli gjenstand for investeringer fra Jøtul. Dette glemmer Ellen Rosjø i sin hovedoppgave. Hun behandler kun de negative trekk utviklingen innebar for Jøtul-arbeiderne i Oslo, uten å vise at Jøtuls kjøp og utvikling av Kråkerøy var helt avgjørende for arbeiderne i Fredrikstad, ettersom dette støperiet opprinnelig var slått konkurs.

¹⁵⁷ Se også Borgersrud, Lars, *En faglig oppsummering av kampen om Jøtul*. Oslo, 1983. Han skriver fra Oslo-arbeidernes synsvinkel: ”Norcem har hatt ei dyktig hand til å spille på motsetningene mellom klubbene. Deres evne til å bruke Kråkerøy-klubben til å kjøre bedriftens løp ved hver avgjørende konfrontasjon har hatt avgjørende betydning”. I *Demokraten* 07.03.1983 ble også klubben i Fredrikstad kritisert fra representanten Henning Karlsen i Fredrikstad Jern og Metall: ”Jeg hadde ventet en mer anstendig holdning fra Jøtul-klubben på Kråkerøy”. Han uttalte også at klubben hadde spilt på lag med ledelsen og mot arbeiderne i Oslo. Formann Kai Johansen i Kråkerøyklubben gikk ikke imot disse beskyldningene. Han uttalte følgende i *Aftenposten* 05.09.1983: ”Det er naturlig at alle slåss for sine egne arbeidsplasser.”

Fredrikstad. Støperiet i Oslo ble også utbedret ved investeringene på 16 millioner kroner. Fraværet ved støperiet i Oslo hadde som nevnt utviklet seg svært negativt gjennom 1970-tallet. En del av dette sykefraværet skyldtes nok det belastende arbeidsmiljøet. Støperiarbeiderne i Oslo var utsatt for et fysisk belastende arbeid, men en usikker fremtid for arbeiderne ved denne avdelingen spilte nok også inn. Like i etterkant av vedtaket om ”Støperiprojekt A/S Jøtul Enebakkveien – Kråkerøy Verk” (noe som ifølge Oslo-arbeiderne ville ta bort livsgrunnlaget for Enebakkveien), konkluderte klubben i en rapport med at de ikke kunne godta beslutningen ”ut fra menneskelige konsekvenser”.¹⁵⁹ Ettersom arbeidsmiljøet må ha bidratt til det høye fraværet, betyr det at de to kategoriene arbeidskraft og arbeidsmiljø delvis flyter over i hverandre. Angående bedriftens sykefravær må situasjonen delvis forklares med bakgrunn i arbeidsmiljøet og delvis med bakgrunn i spesifikke faktorer knyttet til arbeidstakerne. Til tross for at arbeidernes psykososiale og fysiske arbeidsmiljø ved Enebakkveien ikke var tilfredstillende,¹⁶⁰ virker det som om arbeiderne i Oslo hadde en sterkere tilbøyelighet til å være borte fra jobb enn arbeiderne i Fredrikstad-området.

Støpefeil

Det fjerde problemområdet omhandlet støperienes høye andel av produkter med støpefeil. Forskjellene mellom Jøtuls gamle støperi i Oslo og det nye støperiet i Fredrikstad var relativt store. For det første produserte den nye Disa 2070 formeautomaten jern av langt bedre kvalitet, enn det de gamle Stotz-automatene var i stand til. For det andre var ”vrakprosenten” langt lavere ved produksjonen på det nye anlegget enn ved det gamle anlegget i Oslo. I Oslo var vrakprosenten i årene 1974 og 1975 på 9,8 og 9,9%. Dette var en forbedring fra 1972 og 1973, hvor vrakprosenten hadde vært i overkant av 13%.¹⁶¹ Produsenten av Disa-anlegget garanterte for at vrakprosenten for

¹⁵⁸ Friberg, Odd; Fougner, Jan og Holo, Lars, *Arbeidsmiljøloven: Kommentirutgave. 7. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget, 2002, 1-20. Ulik lovgivning siden 1892 har hatt som siktemål å sikre industriarbeideres rettigheter. Arbeidsmiljøloven fra 1977 bygde på tidligere lovgivning, men tydeliggjorde en rekke krav om forbedringer i helsebestemmelsene på arbeidsplassen. ”Arbeidsmiljøet (...) skal være fullt ut forsvarlig ut fra både en enkeltvis og samlet vurdering av de faktorer i arbeidsmiljøet som kan ha innvirkning på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd.” (fra Arbeidsmiljøloven av 1977 § 7, ledd 1, gjengitt s86) Dette var en klar skjerpelse fra den tidligere arbeidervernloven, da myndighetene ikke satte større krav enn at arbeidsforholdene måtte være ”så god(e) og hensiktsmessig(e) som det etter forholdene lar seg gjøre”(fra Ot.prp.nr.3 (1975-76), gjengitt s87).

¹⁵⁹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Konsekvenser for Oslo” (av klubbstyret ved A/S Jøtul – datert 29.05.1980 – ligger løst).

¹⁶⁰ Strøm, Frøydis, *Arbeid og Trivsel: En studie av norske arbeidstakers opplevelser av psykososialt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet*. Hovedoppgave i Sosiologi ved Universitetet i Bergen, 2001. Strøm viser hvordan vektleggingen det psykososiale aspektet i norsk fagbevegelse og industri har blitt viktigere fra 1970-tallet. Eventuelle oppsigelser og manglende medbestemmelse knyttet den eventuelle avviklingen av Enebakkveien var en faktor som påvirket disse arbeidernes psykososiale miljø. Selv om denne delen av arbeidernes situasjon først ble løftet frem på 1970-tallet, var følelsen av usikkerhet og manglende medbestemmelse en negativ faktor mange år før dette ble formulert som et problem.

¹⁶¹ A/S Jøtuls årsberetning 1975 og A/S Jøtuls styreprotokoll, ”Styrets beretning 1973”. Jeg har ikke funnet tall på vrakandelen for støperiet i årene etter.

dette anlegget ikke skulle overstige 6%.¹⁶² Produsentens ord holdt og de reelle vraktallene ble tidvis også langt lavere. Høsten 1983 var anlegget nede i en vrakprosent på kun 2,2%.¹⁶³ I tillegg til at dette selvfølgelig var en langt billigere måte å drive et støperi på, frigjorde naturligvis den lave vrakprosenten også kapasitet.

Andre forhold var også i favør av støperiet på Kråkerøy. For eksempel ble et nytt varmegjenvinningsanlegg inninstallert. Dette anlegget trakk ut spillvarme fra ulike deler av produksjonen og brukte denne til oppvarming av lokalene i bedriften. Dette alene sparte bedriften for rundt 750 000 kroner årlig, og anlegget var inntjent allerede i løpet av to år.¹⁶⁴

Konklusjon

I perioden fra 1978 til 1981 planla og bygde Jøtul et nytt støperi i Fredrikstad. Det gamle støperiet i Oslo ble lagt ned i 1982, etter at markedet for ildsteder falt. Det nye støperiet hadde en rekke egenskaper som var overlegne det gamle støperiet. Det viktigste var at produksjonen var blitt langt mer kapitalintensiv. Dette var ekstra viktig grunnet den sterke lønnsveksten i Norge på 1970-tallet. Problemene Jøtul opplevde knyttet til arbeidskraftsrekruttering og til arbeidsstokk var også langt mindre etter flyttingen av støperiet. Problemer ved arbeidsmiljøet hadde Jøtul løst ved byggingen av det nye støperiet. I tillegg kan man anta at et forbedret arbeidsmiljø medførte mindre sykefravær og lettet rekrutteringen av nye arbeidere. Problemet knyttet til støpeprodukt ble borte med en svært lav vrakprosent ved det nye støperiet. I tillegg var kvaliteten på støpeprodukter som ikke ble vrak bedre ved det nye støperiet.

Det nye støperiet hadde altså en rekke kvaliteter som overgikk det gamle og som til dels var av avgjørende betydning for fortsatt drift. I forholdet til den første hovedproblemstillingen, vedrørende forholdet mellom storskala og fleksibilitet, har jeg vist at Jøtul hadde etablert en kapitalintensiv storskalastruktur. Bedriften hadde muligheter til større økonomiske gevinster, men samtidig var også potensielle negative effekter innlysende. Fleksibiliteten vedrørende et eventuelt fallende salg var mindre. Og et eventuelt lavt salg ville gi større negative resultatutslag, enn hva som var tilfellet for det gamle støperiet.

¹⁶² Jøtuls arkiver, rapport: *Støperiprojekt A/S Jøtul Enebakkveien – Kråkerøy Verk* (ikke underskrevet, av A/S Jøtul – ikke datert, fra 1980).

¹⁶³ *Oss i mellom* 28.10.1983.

¹⁶⁴ *Nytt i Norcem* nr.4, 1983, ”Kråkerøy Verk: Jernstøperi i verdensklassen” og *Støperitidende* nr.6, 1981, ”A/S Jøtul, Kråkerøy”. Sistnevnte kilde opererte med lavere forventede besparelser på mellom 310 000 og 590 000 kroner per år. Den økte aktiviteten særlig i 1983 økte avkastningen av investeringen.

Kapittel 4. Ekspansjon gjennom oppkjøp

Dette kapitlet vil ta for seg Jøtuls ekspansjon gjennom oppkjøp av andre produksjons- og salgsheter. Og jeg vil vise hvorfor disse oppkjøpene skjedde. Jeg vil trekke frem fire hovedmotiver. For det første var det et mål om foroverrettet vertikal integrasjon. Den skulle gi støperiet på Kråkerøy stabil avsetning slik at det hadde maksimal lønnsomhet. For det andre ønsket Jøtul å diversifisere gjennom å kjøpe opp ovnsprodusenter som produserte andre typer forbrenningsteknologi og overflatematerialer enn Jøtul. Dette skulle gi Jøtul et bredere fundament dersom etterspørselen beveget seg fra en type forbrenningsteknologi til en annen. For det tredje ønsket Jøtul ved to oppkjøp å fjerne konkurranse. Og for det fjerde ønsket bedriften å få fotfeste i Europa og USA for å unngå allerede eksisterende eller kommende tollbarrierer eller oppnå andre lokaliseringsspesifikke fordeler.

Vedrørende den første hovedproblemstillingen, forholdet mellom fleksibilitet og storskala, vil dette kapitlet vise at Jøtul etablerte en relativt rigid storskalaorientert bedriftsstruktur.

Oppkjøpsprosessen

Under Norcems ledelse fikk Jøtul en eier med ekspansive planer på Jøtuls vegne, noe jeg også var inne på i slutten av kapittel to. I første rekke ble større investeringer gjort i produksjonen hjemme i Norge, noe jeg brukte forrige kapittel på å vise. Videre kommuniserte Jøtuls administrasjon og styre Norcems ekspansjonsplaner. Blant annet ble det uttalt at Jøtul skulle bli "hovedleverandør av ildsteder til utvalgte forhandlere i prioriterte markeder"¹⁶⁵ og at Jøtul skulle "bli den ledende ildstedprodusent i verden"¹⁶⁶. Hovedmålsetningen var å bli størst. Jøtul valgte utelukkende å kjøpe opp allerede eksisterende enheter, ettersom det var både for ressurskrevende og tidkrevende å starte bedrifter fra bunnen av.¹⁶⁷

Oppkjøp av salgsheter

Jøtul hadde under ledelse av Johannes Gahr opprettet utsalgssteder i Norge, lokalisert i Bergen, Oslo, Tromsø og Stavanger. Ellers ble Jøtuls varer på 1970-tallet solgt gjennom selvstendige

¹⁶⁵ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "LTP – 3 årsplaner bedriftsoppkjøp 1986 – 1988" (underskrevet Bjørn Sellæg – datert 31.05.1985), i perm: *Strategisk plan og langtidsbudsjett 86 – 89 for A/S Jøtul*.

¹⁶⁶ *Jøtulposten* nr.1, 1985, "1984 – Nytt rekordår for Jøtul!"

¹⁶⁷ *Jøtul-Nytt* nr.3, 1984, "Strategi for fallende marked" (av Bjørn Sellæg).

aktører. Da den første store eksportveksten oppstod i 1973 var det i hovedsak selvstendige importører som tok kontakt med Jøtul og som stod for ansvaret for salg av Jøtuls produkter.¹⁶⁸ Det ble fra Jøtuls side ikke vurdert å opprette selveide salgs- og distribusjonsenheter utenfor Norges grenser i denne perioden.

Det amerikanske markedet var et noe spesielt tilfelle for Jøtul. Kristia Associates, opprettet og ledet av Eva Horton, hadde fått importørfunksjonen allerede i 1973. Forholdet mellom Jøtul og Kristia Associates ble tettere gjennom en avtale inngått i 1979, der Kristia ble tildelt den eksklusive rollen som eneimportør av Jøtuls varer i USA.¹⁶⁹ Bakgrunnen for avtalen var at Jøtul ønsket en mer offensiv strategi på det amerikanske markedet. Jøtul sikret seg en opsjonsavtale hvor Jøtul kunne kjøpe opp Kristia, dersom avtalen ikke ble oppfylt av importøren. Til gjengjeld ble det understreket at importøren ikke kunne selge andre merker og at importøren måtte forholde seg til Jøtuls priser. Det ble også satt krav om at importøren måtte bygge opp en hensiktsmessig organisasjonen både sentralt og hos de enkelte utsalgssteder. Videre måtte Kristia holde Jøtul oppdatert vedrørende den amerikanske lovgivning, hovedsaklig med tanke eventuelle nye krav til utslipp.¹⁷⁰ Jøtul forpliktet seg til å betale en klekkelig kompensasjon dersom Jøtul brøyt avtalen. Eva Horton fikk på slutten av 1970-tallet eksportrådets pris for god markedsføring av norske produkter i utlandet. Salgresultatene til Kristia falt likevel gradvis. Det amerikanske markedet hadde også gått fra å ha rundt 50 konkurrenter på midten av 1970-tallet til å ha rundt 600 i 1980. Fallet i totalmarkedet gjorde dermed forholdene for Kristia langt vanskeligere.¹⁷¹ Jøtul var likevel ikke tilfreds og kjøpte i 1981 Jøtul opp den amerikanske importøren. Datterselskapet fikk navnet Jøtul USA Inc.¹⁷²

I tiden etter dette skjedde også oppkjøpene i Europa. Fra 1.januar 1983 ble de to salgsselskapene Norcem UK Ltd. og Norcem AB, i henholdsvis Storbritannia og Sverige, overført til Jøtul. De hadde ikke lenger noen funksjon for moderbedriften Norcem, ettersom Norcem ikke lenger solgte sine varer på disse markedene. Jøtul benyttet fra begynnelsen av 1980-tallet disse selskapene alene, og man så det derfor som hensiktsmessig at Jøtul overtok ansvaret for drift og resultat. Siden 1977 hadde Jøtul samarbeidet med det tyske salgsselskapet Berninghaus Vertriebsgesellschaft mbH.

¹⁶⁸ Intervju med Ole Jan Johansen 04.05.2006.

¹⁶⁹ Skjold 2003, 158.

¹⁷⁰ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Sak 3 - Kontrakt" (kjøpskontrakt mellom A/S Norcem og A/S Jøtul – fra 1977, ikke datert nærmere), i perm: *A/S Jøtuls styremøte 15.02.1979*.

¹⁷¹ *Jøtul-Nytt* nr.3, 1980, "USA" (av Rolf Sjøll). I tillegg vil jeg vise til 3 kapittel, hvor jeg viste hvordan markedet falt fra 1980.

¹⁷² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Vurdering av Jøtuls markeder for ildsteder – april 1982" (datert 26.04.1982), i perm: *Grunnlagsmateriale for vurdering av alternative produksjonsstrukturer på Jøtul*.

Dette ble integrert i Jøtul gjennom en Joint-Venture avtale i 1984 som datterselskap til A/S Jøtul.¹⁷³ I Frankrike ble de franske importørene Obexco (omdøpt til SA Jøtul) og S.A. Pattinson Frères kjøpt opp seint på året 1984¹⁷⁴ Og i Nederland ble 1.juli 1986 Jøtul-Nederland B.V. kjøpt opp og lagt inn som datterselskap under Jøtul-Martin S.A (Jeg kommer nærmere tilbake til Jøtul-Martin).¹⁷⁵ I 1987 hadde altså Jøtul kjøpt opp eller overtatt salgsselskaper i USA, Sverige, Storbritannia, Tyskland, Frankrike og Nederland. Selskapene som var kjøpt opp var alle tidligere importører av Jøtuls varer.¹⁷⁶

Oppkjøp av produksjonsanlegg

Jøtul holdt frem til 1984 selskapets produksjonsanlegg innenfor Norges grenser, og kun utenlandske salgsselskaper var ennå i Jøtuls bedriftsportefølje. Det hadde blitt gjort undersøkelser i USA om oppkjøp av et støperi rundt 1980, men uten at dette ble noe av.¹⁷⁷ Interessen for dette prosjektet forsvant som følge av den vanskelige situasjonen Jøtul møtte i 1981, med et sterkt fallende marked. Det skulle likevel bare gå seks år før Jøtul stod med fem nye produksjonsbedrifter, i tillegg til de opprinnelige avdelingene. I det følgende vil jeg gi en presentasjon av de fem oppkjøpene, en sagprodusent og fire ildstedprodusenter.

Arendalsfirmaet A/S Perfect ble kjøpt opp av Jøtuls datterselskap Nor-Metal (i Halden) høsten 1984. Bedriften produserte bygningssager, i likhet med Nor-Metal.

Høsten 1984 gjorde Jøtul sitt største bedriftsoppkjøp, da den belgiske ovnsprodusenten Nestor-Martin ble kjøpt fra Electrolux for rundt 40 millioner kroner. Bedriften hadde 235 ansatte. Like etter overtakelsen ble bedriften omdøpt til Jøtul-Martin S.A. Jøtul valgte å ansette Tore Sjursen som direktør for Jøtul-Martin. Han hadde ledet den vellykkede etableringen av det nye støperiet på Kråkerøy.¹⁷⁸ Jøtul-Martin hadde opprinnelig blitt kjøpt opp av Electrolux for å utfylle konsernets ambisjon om å tilby et bredt spekter av husholdningsvarer. Jøtul-Martin hadde, inntil Electrolux overtok bedriften, hatt et jernstøperi. Men Electrolux hadde avvirket denne delen av virksomheten. I 1984 produserte bedriften utelukkende plateprodukter hvor kull- og gassfyring ble benyttet som fyringsteknologi. Støpejern, som fremdeles var en viktig komponent i brennerkammeret og til

¹⁷³ Jones, Geoffrey, *The Evolution of international Buisness*, Routledge 1996, 6: Joint-Venture defineres på følgende måte: "When two or more companies own a foreign firm." Jøtul fikk 50 % av eierskapet i selskapet, mens den gamle eieren beholdt den øvrige eierandelen.

¹⁷⁴ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 26.10.1984.

¹⁷⁵ *Jøtulposten* nr.1, 1987, "Jøtul – nå også etablert i Holland."

¹⁷⁶ Intervju med Ole Jan Johansen 04.05.2006.

¹⁷⁷ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 28.06.1980.

¹⁷⁸ *Norcem* nr.2, 1985, (oktobernummeret). "Jøtul opp av asken".

dørene, ble kjøpt utenfra.¹⁷⁹ Jøtul-Martin hadde egne salgsselskaper i Belgia og Frankrike, i tillegg til et salg på det amerikanske markedet.¹⁸⁰ Dette gjorde at oppkjøpet av Jøtul-Martin også medførte oppkjøp av et distribusjonsapparat.

Fra 1985 begynte Jøtul å vurdere et oppkjøp av den norske ovnsprodusenten Trolla Brug i Trondheim, som var eid av Ila og Lilleby smelteverker. Forhandlingene om kjøp startet på høsten 1985 og ble avsluttet 1.juli 1986. Da kjøpte Jøtul den tradisjonsrike ovnsprodusenten for 12 millioner kroner og la bedriften inn som datterselskap under A/S Jøtul.¹⁸¹ I starten av forhandlingene hadde Jøtul vært innstilt på å betale rundt 42 millioner kroner, men grunnet en rekke ulemper ved Trolla ble prisen altså kraftig nedjustert. Bedriften gikk med underskudd, og den hadde også en relativt stor gjeld. Trollas støperi var lokalisert i Trondheim, men hadde en emaljeringsavdeling på Røros. Det var rundt 130 ansatte ved bedriften,¹⁸² men de nye eierne valgte ganske snart å legge ned avdelingen på Røros. Et halvt år etter overtakelsen stod Trolla dermed igjen med rundt 100 produksjonsarbeidere.¹⁸³ Trolla hadde gjennom årtier vært en av Jøtuls viktigste konkurrenter på det norske markedet og var ved oppkjøpet den nest største produsenten av ildsteder i Norge.¹⁸⁴ Internasjonalt hadde bedriften også begynt å gjøre seg gjeldende. Teknologisk hadde støperiet til Trolla store likheter med Jøtuls støperi i Fredrikstad. Trolla hadde samme støpeautomat, en Disa-matic 2070, i tillegg til en litt mindre Disa-matic støpeautomat 2013.¹⁸⁵ Dette gjorde at man kunne benytte de samme modeller ved begge støperier. Videre var selve støpeprosessen ved bedriften effektiv og viste resultater som liknet på Jøtuls. På den annen side hadde denne bedriften ikke en like god etterbehandling av godset som Jøtul. I tillegg til dette var det indre arbeidsmiljøet dårlig.¹⁸⁶

Våren 1987 rettet Jøtul fokuset igjen ut mot europeiske ovnsprodusenter. Den franske ildstedprodusenten Roustan-Paros ble kjøpt opp etter råd fra det franske datter- og salgsselskapet Obexco S.A. Dette var en mindre bedrift med rundt 50 ansatte, og den produserte fyringsenheter som benyttet stein til bekledningen.¹⁸⁷ Oppkjøpet av Roustan-Paros var viktig for lanseringen av et

¹⁷⁹ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 26.20.1984.

¹⁸⁰ A/S Jøtuls årsberetning 1984.

¹⁸¹ Jøtul Industriens årsberetning 1986.

¹⁸² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Om kjøp av Trolla Brug" (underskrevet av Kjell Næsje, Tor O. Andersen, Gunnar Narvesen og Stein Skråning 29.11.1985), i perm: *Styremøte nr.5 1985*.

¹⁸³ *Jernindustri* nr.12 (desember), 1986, "A/S Jøtul – gjennom indre splittelse til samlet innsats".

¹⁸⁴ Jøtuls arkiver, Informasjonsmaterieell: *Trolla Brug: A foundry with traditions going back to 1854*.

¹⁸⁵ Jøtuls arkiver, Informasjonsmaterieell: *Trolla Brug: A foundry with traditions going back to 1854*. Den sistnevnte støpeautomaten ble solgt kort tid etter overtakelsen av Trolla.

¹⁸⁶ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Om kjøp av Trolla Brug" (underskrevet av Kjell Næsje, Tor O. Andersen, Gunnar Narvesen og Stein Skråning 29.11.1985), i perm: *Styremøte nr.5 1985*.

¹⁸⁷ *Oss i mellom* 27.03.1987.

nytt produkt som skulle tilfredstille den franske smaken. Jøtuls innbyggingsenheter skulle rammes inne med steinplater produsert ved Roustan-Paros. Dette kombinasjonsproduktet ble døpt Chemnees Jøtul. Et annet selvstendig selskap, Louis Violan S.A., ble knyttet tettere til Jøtul, ettersom Roustan-Paros ikke greide å dekke Jøtuls behov for stein.¹⁸⁸ Jøtul kjøpte ikke opp Louis Violan grunnet ”sviktende forutsetninger i selskapets regnskap”¹⁸⁹.

Tysklands nest største produsent av kakkelovner og distributør på det syd-tyske markedet, Esch, ble også kjøpt våren 1987. Bedriften hadde rundt 50 ansatte og to ulike produksjonsanlegg.¹⁹⁰ Styret i Jøtul Industrier var i utgangspunktet skeptiske til å inkludere kakkel og stilte spørsmålsteget ved Jøtuls evne til å håndtere dette.¹⁹¹ Denne skepsisen ble likevel ikke avgjørende for styrets godkjenning av kjøpet, og Jøtul kjøpte bedriften.¹⁹²

Oppkjøpene ble finansiert delvis ved bruk av midler i Jøtul, delvis ved lån fra Norcem og delvis ved lån tatt opp fra eksterne institusjoner. Moderselskapets bidrag var i så måte av avgjørende betydning for at oppkjøpene kunne skje. I en strategiplan fra 1985 ble mulige oppkjøp for perioden 1986-1988 presentert. Planen understreket Jøtuls målsetning om å ”være hovedleverandør av ildsteder til utvalgte forhandlere i prioriterte markeder”. Det ble presentert 14 ulike ovnsprodusenter i Europa og i USA som alternativer for oppkjøp, og administrasjonen foreslo at moderselskapet skulle sette av rundt 100 millioner kroner hvert år til Jøtuls ekspansjonsprosess. Jøtul var avhengig av at moderselskapet ønsket å satse: ”(E)n slik strategi forutsetter at Norcem er villige til å tilføre Jøtul den nødvendige kapital. Bedriftsoppkjøp i den foreslåtte størrelseorden nødvendiggjør en fortløpende forsterkning av Jøtuls aksjekapital/ egenkapital”.¹⁹³ Eierforholdet som var etablert i 1977 var således av avgjørende betydning for finansieringen av den ekspansjon Jøtul opplevde på 1980-tallet.

Jøtul stod i 1987 nærmest med monopol på det norske markedet, med en omtrentlig andel på 85%.¹⁹⁴ I *Oss i mellom* ble det i 1986 i tillegg hevdet at Jøtul var verdens største produsent av ildsteder.¹⁹⁵ Det er ved avslutningen av denne presentasjonen viktig å understreke at Jøtuls anlegg i

¹⁸⁸ *Jøtul Export* nr.2, 1987 (ikke datert).

¹⁸⁹ Jøtul Industriens styreprotokoll 04.05.1987.

¹⁹⁰ *Oss i mellom* 17.03.1988, ”Jøtuls bedrifter 1988”.

¹⁹¹ En slik ovn er kledd med kakler i ulike dekorasjoner. Det tar litt tid å få disse varme, men de holder lenge på varmen.

¹⁹² Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 16.02.1987 og *Oss i mellom* 27.03.1987.

¹⁹³ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”LTP 3-årsplaner - bedriftsoppkjøp 1986-1988” (underskrevet Bjørn Sellæg 31.05.1985), i perm: *Strategisk plan og langtidsbudsjett 86-89 for A/S Jøtul*.

¹⁹⁴ *Jøtul Export* nr.1, 1987 ”Jøtul Buys Europe”.

¹⁹⁵ *Oss i mellom* nr.2, 1986 (dato ikke oppgitt).

Fredrikstad fremdeles var dominerende i konsernet da Jøtul var på høyden i 1987, målt i både produksjonsvolum og omsetning.¹⁹⁶

Ulike motiver bak oppkjøpene

Jøtul kunne ha nøydt seg med produksjonsanleggene i Oslo og Fredrikstad, og latt selvstendige distributører ta seg av importen av Jøtuls ovner. Hva var motivasjonen for at en slik strategi ikke ble foretrukket, og at man heller valgte å kjøpe opp både produksjon og distribusjon? Dette griper inn i spørsmålet om hva som bestemmer firmaets grenser. Ronald Coase stilte i artikkelen i det britiske tidsskriftet *Economica* i 1937 spørsmålet ”why a firm emerges at all in a specialized exchange economy?”¹⁹⁷ Coase peker på at nyklassiske økonomer hadde betraktet bedriften som en aktør som automatisk responderte til ytre forhold, og de så ikke på bedriftsenheten som en institusjon med et sett verdier, ferdigheter og eventuelt strategier. Ifølge Coase var den nyklassiske teorien utilfredstillende: For det første, hvordan skulle man forklare hvorfor bedrifter i det hele tatt eksisterte? Og for det andre, hvorfor vokste bedrifter i bestemte retninger?

Hovedsaklig vil jeg behandle spørsmålet om hvorfor Jøtul valgte å ekspandere i bestemte retninger. Jeg har identifisert fire ulike hovedmotiver bak oppkjøpene. Den viktigste var et ønske om foroverrettet vertikal integrasjon med utgangspunkt i å oppnå kontroll med avsetningen av varer fra støperiet på Kråkerøy. Det andre var et ønske om diversifisering innenfor ulike forbrenningsteknologier og innenfor ulike typer overflatemateriell. Det tredje motivet var defensivt. Jøtul ønsket å fjerne sjenerende konkurranse. Det fjerde motivet var ønsket om internasjonalisering av produksjonen for å unngå allerede eksisterende eller forventede tollmurer. De enkelte oppkjøpene skjedde med bakgrunn i en eller flere av de fire hovedmotivene.

(1) Vertikal integrering

Ronald Coase sitt svar på spørsmålet om bedriftens grenser var å understreke transaksjonskostnadenes betydning for bedriften. Coase kritiserte nyklassiske økonomer som forutsatte at transaksjoner alltid ville skje mest effektivt gjennom markedet. Coase peker på at transaksjoner i gitte tilfeller fordelaktig skjer innenfor bedriften, fremfor gjennom markedet. For at transaksjoner skal kunne skje innenfor en bedrift må det skje en vertikal integrasjon. En vertikal

¹⁹⁶ I 1985, etter oppkjøpet av den belgiske produsenten Jøtul-Martin og A/S Perfect, men før oppkjøpet av de andre produksjonsenhetene, hadde A/S Jøtul en andel av Jøtul Industriers omsetning på nær 43 %. Jøtul-Martin S.A. var nest største bidragsyter med 14% av Jøtul Industriers totale omsetning. A/S Nor-Metal stod for 12% av omsetningen.

¹⁹⁷ Coase, R.H., ”The Nature of the Firm”, i Williamson, Oliver E. og Winter, Sidney G. (red.), *The Nature of The firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University press, 1993, 20.

integrering skjer når ulike enheter i forskjellige faser av produksjonslinjen linkes sammen. Dette kan skje bakover, ved oppkjøp eller opprettelse av enheter som tilbyr innsatsvarer. Eller det kan skje fremover, ved å kjøpe opp eller opprette egne distribusjonsselskaper eller salgsselskaper.¹⁹⁸

Hovedsaklig tre punkter understrekes av Coase for å vise eventuelle positive effekter av en vertikal integrasjon. For det første begrenser firmaet antallet kontraktsforhandlinger knyttet til transaksjonene, noe som ville vært nødvendig dersom markedet stod for transaksjonene. For det andre trekker han frem usikkerhetene ved markedstransaksjoner. Kontrollen som integreringen gir, eksisterer ikke i markedet, vedrørende tilførsel av innsatsvarer eller avsetning av produserte varer. Et integrert selskap kan beordres til å gjøre en gitt innsats for å avsette bedriftens varer, mens en importør kan bestemme seg for å ikke lenger selge varene eller deler av varene som produksjonsenheten ønsker at importøren/ salgsselskapet skal selge. For det tredje trekker han frem at transaksjoner innenfor firmaet ofte behandles annerledes av regulerende myndigheter, enn transaksjoner utenfor bedriften.¹⁹⁹

Grunnsynet om transaksjonskostnadenes betydning deles av Oliver Williamson i bøkene *Markets and Hierarchies* (1975) og *The Economic Institutions of Capitalism* (1985). Bedriften har valgt mellom to ulike måter å organisere transaksjoner på. Enten å la transaksjonene foregå gjennom markedet ved å inngå kontrakter med andre aktører eller å integrere slik at den aktuelle transaksjonen kan foregå innenfor bedriften. Sistnevnte bok ”advances the proposition that the economic institutions of capitalism have the main purpose and effect of economizing on transaction costs.”²⁰⁰ Williamson trekker frem tre ulike faktorer som bestemmer hvorvidt en integrering av transaksjonene foretrekkes. For det første vil hyppige transaksjoner motivere en integrasjon.²⁰¹ For det andre vil en usikkerhet knyttet til markedstransaksjoner motivere en integrasjon. Williamson knytter en generell menneskelig tilbøyning til oppurtunistisk adferd hos kontraktpartnere til et ønske om integrasjon. Menneskets begrensede kunnskap (bounded rationality) vil videre gjøre det vanskelig, om ikke umulig, å avdekke den potensielle oppurtunismen. For det tredje vil store investeringer i realkapital motivere til oppkjøp av enheter som er nødvendige i forhold til utnyttelsen av realkapitalen.²⁰²

¹⁹⁸ Chandler 1990, 37-38.

¹⁹⁹ Coase, 1993, 21.

²⁰⁰ Williamson, Oliver E., *The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985, 17.

²⁰¹ Williamson 1985, 60.

²⁰² Williamson 1985, 78.

Alfred Chandler trekker også frem den vertikale integrasjonen og dens forklaringsverdi til spørsmålet om bedriftens grenser. En integrering av råvareenheter, produksjons- og distribusjonsenheter gjør summen av de enkelte enhetene sterkere enn de ville vært alene.²⁰³ Så langt skiller ikke Chandlers teori seg nevneverdig fra Coase og Williamson, og alle viser hvordan vertikal integrasjon forklarer en bedrifts ekspansjon. Chandlers fokus er likevel noe annerledes enn de to førstnevnte. Chandler er i større grad opptatt av *kontroll* over ressurser og avsetning av varer, fremfor av *transaksjonskostnadene* marginelle betydning for driftsresultatet. Vedrørende opprettelse eller anskaffelse av et eget distribusjonsapparat og/ eller salgsapparat mener Chandler at årsakene til en vertikal integrasjon vil finnes i eventuelle storskalaegenskaper knyttet til produksjonsapparatet, noe som i tilfelle vil gjøre bedriften avhengig av et salg av en viss størrelse. En deltakelse fra produsenten vedrørende salgsaktiviteter ville dermed være en naturlig konsekvens. I boken *Scale and Scope*, som omhandler industriell utvikling i USA, Storbritannia og i Tyskland i perioden fra 1880 til 1940, kommer dette synet frem:

Capital-intensive (...) industries (...) could no longer depend on commercial intermediaries who made their profits by handling products of more than one manufacturer. The manufacturers needed a sales force on their own to concentrate full-time in advertising, canvassing for customers, assuring delivery on schedule, and providing installation, service and repair, customer credit, and other services for their particular line of products. A sales force became the most dependable instrument for obtaining and holding a market share large enough to assure the cost advantages of scale.²⁰⁴

Neil M. Kay må plasseres blant forskere som tilhører den ressursbaserte skolen. I boken *Pattern in Corporate Evolution* linker ikke Kay vertikal integrasjon til hyppigheten av transaksjoner, slik Williamson gjør. Kay er i hovedsak opptatt av hvorvidt det aktuelle selskapet har en kritisk ressurs som det opprinnelige selskapet er avhengig av. Kontroll over kritiske ressurser etterstrevs for at disse eventuelt ikke skal falle bort og gi katastrofale utslag for bedriften. Hvorvidt en ressurs kan byttes ut blir dermed sentralt, noe som tilsvarer Williamsons punkt tre. Forskjellen ligger likevel i at Kay tillegger dette punktet mer vekt enn Williamson. For eksempel kan en ustabil importør på et fremmed (men likefullt svært viktig) marked gjøre at en produsent oppretter eget salgsselskap i dette landet. Man har kanskje ikke andre markeder eller andre potensielle importører som kan løse oppgaven slik at produsenten får det salget den trenger. Dette knyttes som oftest til at varene som selges er spesialiserte og også kan trenge særegen behandling fra selgeren sin side. For eksempel trengte Jøtul et salgsapparat som hadde et minimum av kjennskap til fyring med vedovner, samt

²⁰³ Chandler 1990, 594. Se også Chandler, Alfred, *The Visible Hand. The Managerial revolution in American Buisness*. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press, 1977.

²⁰⁴ Chandler 1990, 30-31.

kjennskap til ulike sikkerhetsforskrifter. Sistnevnte kunnskap vil som oftest være et krav fra myndighetene, i tillegg til at den gir legitimitet ovenfor kunden.²⁰⁵

Jeg viste over at også Chandler understreker poenget om at en produsent av avanserte varer kan behøve selgere som kjenner varen ekstra godt og som brukte hele arbeidsdager på å spesialisere seg i ulike forhold knyttet til ulike kundeforhold. Det er likevel forskjeller i Chandler og Kay sine teorier. Ifølge Kay skal det langt mer til for at et selskap velger å integrere vertikalt. Det må eventuelt være gjennom et oppkjøp av en bedrift som har en kritisk ressurs som ikke relativt enkelt kan byttes ut. For Chandler er det i større grad behovet for å skape en stabil tilførsel av innsatsvarer og en stabil avsetning av de ferdigproduserte varene som spiller inn. Fokuset hans er dermed på en optimal utnyttelse av produksjonsenheten. Williamson og Coase understreket derimot selve transaksjonen, og fordeler knyttet til at transaksjonene foregår innenfor bedriften, som utløsende for en vertikal integrering.

Jøtul gjorde en rekke oppkjøp av både salgsselskaper og produksjonsbedrifter hvor motivet om å oppnå fordeler knyttet til en vertikal integrering lå til grunn. Produksjonsbedriftene ble delvis integrert i moderselskapets produksjonslinje, hovedsaklig i et forhold der produksjonsanlegget i Fredrikstad (fra 1986 også Trolla) var underleverandør av støpejern til de andre produksjonsbedriftene. I forrige kapittel viste jeg hvordan Jøtul etter byggingen av det nye støperiet ble avhengig av et relativt stort og stabilt salg for å oppnå gode resultater. Dette var klart for Jøtuls ledelse før det nye støperiet var påbegynt. Allerede i 1979 ble fremtidige mulige kjøp av salgsselskaper linket opp mot den pågående planleggingen av- og den senere byggingen av et nytt støperi. Vedrørende salgsaktivitetene uttalte administrerende direktør Rolf Sjøøl at "ikke minst med tanke på utbygging av et nytt støperi, vil sikkert alle forstå at vi må intensivere vårt arbeid".²⁰⁶ Jøtul trengte en god avsetning av støpejern for at det kapitalintensive støperiet skulle gi gode resultater.

Jøtul hadde etablert en sterk salgssavdeling innenlands gjennom etterkrigstiden, og utsalgssteder var opprettet i flere norske byer. Etter eksportveksten fra 1973 hadde Jøtul internasjonalt basert seg på en rekke selvstendige importører. Fra begynnelsen av 1980-tallet ble salgsorganisasjonen ytterligere styrket, først ved at Jøtul kjøpte opp Kristia Associates i 1981. Misnøye over importørens resultater ble brukt for å begrunne oppkjøpet, og Jøtul mente at Kristia manglet den nødvendige risikovilje. Videre ble det understreket at direkte markedskontakt var nødvendig for å etablere innsikt som

²⁰⁵ Kay, Neil M. *Pattern in corporate evolution*. Oxford University press, 1997, 45.

²⁰⁶ *Jøtul-Nytt* nr.2, 1979, "Sjøøls spalte".

kunne gi grunnlag for en mer krevende produktutvikling.²⁰⁷ Jøtul så på utfordringene som store. Det ble understreket at Jøtul hadde skapt kjennskap til sitt produkt i USA, men at dette var en stilling som måtte pleies daglig for at ikke Jøtul skulle falle ut av markedet. Rolf Sjøll uttalte følgende i *Jøtul-Nytt* i 1980:

Det positive element er at Jøtul har fått et godt navn og stort kjennskap over store deler av landet. Dette må imidlertid utnyttes nå – ellers vil det være for sent. Derfor må det satses – produktmessig, leveringsmessig, prismessig – for å gjenvinne full tillit i såvel distribusjonsleddene som blant de endelige forbrukere.²⁰⁸

Dette må hovedsaklig knyttes til Alfred Chandlers teori. Det er innlysende at behovet for en stabil vareflom, gjennom å dytte varer ut på det amerikanske markedet, var av avgjørende betydning. Kristia hadde ifølge Jøtul sviktet. Importøren bestilte ikke nok varer fra produksjonen i Fredrikstad/Oslo, og Jøtul valgte å kjøpe opp dette selskapet. Ved senere tilfeller gikk Jøtul som oftest til full integrasjon av salgsselskaper i relativt viktige markeder.

Williamson som fokuserer på transaksjonene mener at teknisk krevende varer skaper problemer i forhold til å inngå fullverdige kontrakter. Oppurtunisme kan bli et problem når ingen av kontraktpartnerene har noe mer enn en begrenset rasjonalitet ved nåtidige og ikke minst til fremtidige problemer knyttet til kontraktsforholdet. Ikke minst trekkes ytre hendelser inn som problemskapende på et kontraktsforhold. For Jøtuls del var en slik eksogen variabel det markedsfallet som inntraff på begynnelsen av 1980-tallet. Jøtul og Kristia hadde inngått en skriftlig kontrakt om begge parters forpliktelser. Men denne var likefullt ikke konkret nok når det gjaldt målsetninger for Kristia. Angående salgsnettverket ble det ikke sagt noe mer enn at Kristia måtte bygge ut en hensiktsmessig organisasjon, at selskapet ikke kunne handle med andre, at selskapet måtte føre alle Jøtuls produkter og følge Jøtuls priser. Denne kontrakten var likevel ikke tilstrekkelig etter at etterspørselen ble sterkt redusert fra 1981. Misnøyen med Kristia ble så stor at Jøtul kansellerte kontrakten og tok over Kristias funksjoner. Jøtul måtte som en følge av kontraktsbruddet gi Kristia 1% av det årlige salget i USA de neste 15 årene.²⁰⁹ Det svekkede salget fra Kristia var likevel ikke et resultat av oppurtunisme fra salgsselskapet. Det kan selvfølgelig hende at sentrale aktører i salgsselskapet hadde en manglende innsatsvilje. Likevel måtte Kristia som selveid salgsselskap bære kostnader ved et dårlig salg, noe som nok stimulerte selskapet til fortsatt sterk innsats. Med bakgrunn i at selskapet i 1978 fikk Norges eksportråds diplom for

²⁰⁷ Jøtul Industriens årsberetning 1985.

²⁰⁸ *Jøtul-Nytt* nr.3, 1980, "USA" (av Rolf Sjøll).

²⁰⁹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Ny USA kontrakt" (vedlegg til "Sak 3 - Kort rapport fra virksomheten" – kontrakten inngått 27.12.1979), i perm: *Styremøte 15.02.1979*.

”fremragende innsats for fremme av norsk eksport”²¹⁰ er det også vanskelig å hevde at dette i utgangspunktet var en salgsorganisasjon med eventuelt oppurtunistiske medarbeidere.

Vi må nok heller vende oss til Chandlers teori. Han hevder at et eget ”sales force became the most dependable instrument for obtaining and holding a market share large enough to assure the cost advantages of scale”.²¹¹ Det er mulig Kristia ikke gjorde en fullt ut tilfredstillende jobb, men i hovedsak var det nok vanskelig for en importør med begrensede midler å oppfylle Jøtuls forventninger i en tid da Jøtul trengte en radikalt forsterket innsats fra sitt salgsapparat. Jøtul måtte selv ta over og overføre midler for å opprettholde et stabilt og sterkt salg i et fallende totalmarked. Gevinstene som lå i å få utnyttet det nyetablerte kapitalintensive støperiet på Kråkerøy, gjorde at Jøtul var villig til å ta ekstra investeringer og risiko på salgssiden.

Videre skapte integrasjonen av de to salgsselskapene Jøtul AB og Jøtul UK i 1983 liknende effekter. Overtakelsene ble delvis gjort for å øke salgsinnsatsen i Sverige og Storbritannia, slik at produksjonen i Norge ble holdt oppe. Likevel må spesifikke forhold også vektlegges for å forklare overtakelsene av disse to selskapene fullt ut. Disse salgsselskapene ble overført til Jøtul fra moderselskapet, ettersom Jøtul etter hvert hadde blitt den eneste av Norcems datterbedrifter som benyttet seg av disse kanalene. Verkstedklubben i Oslo uttalte i forbindelse med overdragelsen at den ble gjort til beste for moderselskapet, og at Jøtul ble pålagt ansvaret for to ulønnsomme bedrifter.²¹² Dette standpunktet var nok i hovedsak et resultat av det betente samarbeidsforholdet som rådet mellom arbeidstakerne i Oslo og ledelsen, i etterkant av nedleggelsen av støperiet i Oslo i 1982. Likevel fikk arbeiderne i Oslo isolert sett rett, i og med at salgsselskapene samlet gav Jøtul små (men likefullt) røde bidrag til konsernregnskapet samme år. Men Jøtul fikk også to enheter som fra nå av bar Jøtuls navn og som skulle jobbe utelukkende for salget av Jøtuls ovner.²¹³ Man kan, i tråd med Chandlers teori, tenke seg at salgsselskaper som jobbet utelukkende for en herre ville gjøre en bedre jobb for denne, enn salgsselskaper som forholdt seg til flere produsenter: ”Capital-intensive (...) industries (...) could no longer depend on commercial intermediaries who made their profits by handling products of more than one manufacturer”.²¹⁴ Selv om dette sitatet henspiller på salgsselskaper som håndterte varer fra ulike vareproduserende konkurrenter, vil jeg påstå at

²¹⁰ Skjold 2003, 158.

²¹¹ Chandler 1990, 30-31.

²¹² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: (uten navn – notatet er en kritikk fra verkstedklubben av overtakelsene av Jøtul AB og Jøtul UK – ligger løst).

²¹³ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Kommentarer til driftsregnskapet ved A/S Jøtul pr. 13. periode 1983” (underskrevet Tor Andersen – datert 08.02.1984), i perm: *Driftsregnskapet for 1983*. Samlet gikk disse to selskapene med beskjedne 57 000 kr i underskudd dette året, mot et budsjettert underskudd på til sammen 240 000kr.

²¹⁴ Chandler 1990, 30-31.

Norcems dominerende stilling vis-a-vis Jøtul (moderselskap kontra datterselskap) må ha ført til at Norcems varer fikk hovedprioritet så lenge Norcem benyttet disse. Verkstedklubbens skeptiske innstilling til disse oppkjøpene virker dermed, sett i lys av Chandlers teori, å være basert på et nokså snevert grunnlag, ettersom Jøtul fikk to eksklusive salgsselskaper for prisen av relativt små underskudd.

Oppkjøpene av de to franske salgsselskapene Obexco og SA Pattinson Freres i 1984 ble også begrunnet med behovet for å utnytte produksjonsanlegget på Kråkerøy. Igjen ble det understreket at "Selskapets lønnsomhet er nær knyttet til utnyttelsen av støperikapasiteten ved A/S Jøtul".²¹⁵

Berninghaus ble i 1984 integrert gjennom en Joint-Venture avtale. Hvorfor ble ikke hele dette selskapet kjøpt opp, slik alle de andre salgsselskapene etter hvert ble? Selv om Williamson i hovedsak fremhever fordelene knyttet til en integrasjon, vedkjenner han at en full integrering kan ta bort incentivet til å gjøre en god jobb, og at en dårlig jobb lettere blir tilgitt fordi sanksjonsmidler som en full avvikling av kontraktsforhold ikke lenger vil være til stede etter en integrasjon. Stillingsvernet vil i slike tilfeller kunne vanskeliggjøre oppsigelser.²¹⁶ Slike argumenter kan nok trekkes inn for Jøtuls del. I utgangspunktet hadde Jøtul svært stor tiltro til det tyske salgsselskapets prestasjoner. Selskapet hadde under ledelse av C. Berninghaus vært importør av Jøtuls produkter i Vest-Tyskland i tiden før Jøtuls delvise oppkjøp, og Jøtul ønsket at nettopp Berninghaus skulle viderebygge Jøtuls salg på det tyske markedet. Det er trolig at Jøtul ønsket at Berninghaus skulle fortsette å eie deler av selskapet, slik at incentivet om fortjeneste fortsatt skulle ligge til grunn og at importøren skulle yte maksimalt. Dette forklarer hvorfor Jøtul *ikke* kjøpte opp hele selskapet, men ikke hvorfor Jøtul faktisk kjøpte opp deler av Berninghaus. Årsakene til at Jøtul bare kjøpte 50% av eierskapet, i et selskap som allerede gikk godt, ligger i at Jøtul ønsket kontroll over retningen i dette selskapets innsats. For det første ønsket Jøtul at salget på det tyske markedet skulle økes ganske sterkt, fra i overkant av 8000 til 12-15 000 enheter årlig. Berninghaus hadde i tiden som selvstendig importør av Jøtuls varer også ført andre produkter. Deleierskapet fra Jøtul skulle dermed avskjære andre produsenter fra å sluse sine varer gjennom dette salgsselskapet, og videre fremtvinge en sterkere markedsføring av Jøtuls ovner. For det andre var det tyske markedet et av de mer regulerte angående miljøkrav til ovnene. Jøtul ønsket en sterkere nærhet til dette markedet, slik at utviklingsavdelingen i Norge kunne få de nødvendige signaler fra utviklingen i Vest-Tyskland. Samtidig som denne integrasjonsprosessen foregikk etablerte Jøtul kontakter med tyske

²¹⁵ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Forslag til kjøp av Obexco og S.A.Pattinson Freres, Frankrike" (underskrevet Bjørn Sellæg – datert 16.10.1984), i perm: *Styremøte 26.10.1984*.

²¹⁶ Williamson 1985, kap 6.

forskningsinstitutter for å imøtekomme disse nåværende og kommende kravene.²¹⁷ Vi ser igjen at Chandlers teori, slik den kommer frem i sitatet over, viser sin relevans.

Oppkjøpet av produsenten Jøtul-Martin (Nestor-Martin) høsten 1984 skjedde også med vertikal integrering som et delmål. Dette ville skje ved at Jøtuls støperi i Fredrikstad skulle gi støpejernsleveranser til produksjonen i Belgia. I 1985 leverte Kråkerøy omtrent 2300 tonn støpegods til Jøtul-Martin.²¹⁸ Dette tilsvarte rundt 20% av en total produksjon ved Kråkerøy verk på 11 859 tonn dette året.²¹⁹

Trolla Brug i Trondheim (kjøpt 1986) ble formelt organisert som datterselskap av produksjonsselskapet A/S Jøtul. Trollaovnene skulle fortsatt produseres, men støperiet skulle også levere støpegods til Jøtuls produksjonsbedrifter på østlandsområdet. Således fikk også denne bedriften en delvis vertikal posisjon i forhold til moderselskapet. I dette tilfellet ble dog den oppkjøpte enheten organisert som en underleverandør av moderselskapet, i motsetning til i Jøtul-Martins og alle andre produksjonsbedrifters tilfelle.²²⁰ Trolla skulle også levere støpejern til Jøtul-Martins produksjon i Belgia. Dette skjedde med bakgrunn i at støperiet på Kråkerøy sine leveringer til Jøtul-Martin hadde økt kraftig i de tre årene etter overtakelsen i 1984, og at støperiet i Fredrikstad hadde problemer med å oppfylle behovene til Jøtul-Martin.²²¹ Støpejernsleveranser fra Trolla ble allerede fra høsten 1987 tilført Jøtul-Martin.²²² Jøtuls opprinnelige behov for avsetning av varer, etter byggingen av støperiet på Kråkerøy i 1981, var oppnådd i 1986, om vi skal følge Jøtuls egne utsagn. Ved oppkjøpet av Trolla la man altså til ekstra støperikapasitet, noe som økte den totale støpekapasiteten og dermed økte behovene Jøtul-gruppen hadde for avsetning av støpegods. Dette lignet situasjonen Jøtul var i før støperiet i Oslo ble lagt ned i 1982. I 1986/7 falt markedet for ildsteder igjen, og den utvidete støperikapasiteten skulle motivere Jøtul til ytterligere oppkjøp av ovnsproduksjon som etterspurte støpejern til sine produkter.²²³

²¹⁷ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Forslag til kjøp av 50% eierandel i Berninghaus Vertriebsgesellschaft MGH (BV mgH)" (underskrevet Bjørn Sellæg), i perm: *Styremøte 12.03.1984*.

²¹⁸ *Jøtul Nytt* nr.3, 1985, "Kjell Næsje har ordet..." og Norcem's arkiver, *Norcem* nr 2 1985 (oktobernummeret), "Jøtul opp av asken".

²¹⁹ Jøtul Industrier's årsberetning 1985.

²²⁰ *Jøtulposten* nr.1, 1986, "Trolla Brug A/S" (av marketingdirektør Skule Storheill).

²²¹ *Oss i mellom* nr.2, 1986 og *Jernindustri* nr.12, 1986, "A/S Jøtul – gjennom indre splittelse til samlet innsats". Intervju med administrerende direktør i A/S Jøtul (produksjonsbedriften på Kråkerøy) Kjell Næsje.

²²² Arbeiderbevegelsens arkiv: notat: *Styremøte nr.5 28.09.1987 Trondheim* (dette notatet er fra Trollas styremøte – ligger løst).

²²³ Markedsfallet vil behandles nærmere i neste kapittel.

Allerede året etter (i 1987) ble den tyske kakkellovnsprodusenten Esch kjøpt for å gi ”umiddelbare resultater i form av økte støpejernsleveranser fra Jøtul/Trolla”.²²⁴ Samme år ble CPM Roustan SA kjøpt opp av samme grunn. For oppkjøpet av Roustan kunne innbyggingsenheter, som ble produsert av Jøtul, kombineres med steinplater produsert av Roustan. Den franske bedriften Louis Violan produserte også omramninger i stein og ble vurdert kjøpt opp av Jøtul etter samme mønster som Roustan. Dette ble likevel forhindret av styret i Jøtul Industrier, grunnet Violans sviktende forutsetninger i regnskapet. Oppkjøpet ble også forhindret på grunn av at moderselskapet fra midten av 1987 stoppet ytterligere bedriftsoppkjøp. I begynnelsen av neste kapittel viser jeg at nye og mer defensive metoder ble benyttet for å bedre de negative økonomiske effektene av det fallende markedet.²²⁵

Ingen vertikal integrering bakover

Jøtul integrerte aldri bakover til innsatsvarer.²²⁶ Det ble aldri vurdert å kjøpe opp jernforsyningsenheter, enten malmgruver eller skrapjernsbedrifter. Dette har heller ikke vært en aktuell strategi for andre jernverk og støpeovnsprodusenter. Jernverkene ble ofte tidligere opprettet i forbindelse med nærliggende jernmalmsreservoarer. Jernmalmen ble foredlet til jern av masovnen, men dette var en teknologi som i hovedsak ble avviklet på 1800-tallet.²²⁷ I ettertid har norske jernverk benyttet markedet (skrapjernsforhandlere) for å skaffe jern til produksjonen. En annen innsatsvare som det har vært noe vanligere å integrere i støperivirksomheten er elektrisk kraft. Dette har skjedd gjennom etablering av egne kraftverk. Eksempelvis opprettet Ulefoss jernverk i 1963 et eget kraftverk ved fossen Ulefoss. Dette har i ettertid gitt bedriften billig strøm til den relativt kraftintensive støperiproduksjonen. Jøtul integrerte ikke kraftforsyning.

Alfred Chandler viser i *Scale and Scope* en viktig grunn til at den vertikale integrasjonen i aktuelle tilfeller *ikke* ble foretrukket: ”(A)s long as alternate sources of supply were available at a reasonable price (...), manufacturers usually preferred to buy their supplies rather than invest in and manage the production of supplies.”²²⁸ Dermed avviser Chandler en viktig del av Oliver Williamsons teori angående årsaker til hvorfor en vertikal integrering bakover av råvarer skjedde mer generelt.

Williamson hevder, som jeg har vært inne på tidligere, at motivasjonen for vertikal integrering øker

²²⁴ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 16.02.1987.

²²⁵ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 04.05.1987.

²²⁶ Oppkjøpet av Trolla var til en viss grad et unntak. Denne bedriften ble til dels kjøpt opp for å øke støpejernskapasiteten.

²²⁷ Braathen, Einar, *Helstøpt: Støperienes Landsforening (TBL Støperi) 1926-2001*. Oslo: Teknologibedriftenes landsforening, 2001, 11-12. Næs Jernverk ved Tvedestrand var det siste Jernverket som dreiv en slik masovn. Denne ble stoppet 1909.

²²⁸ Chandler 1990, 38.

dersom den aktuelle oppkjøperen har relativt hyppige transaksjoner med den aktuelle oppkjøpskandidaten. For Jøtuls bakoverrettede vertikale forbindelser har Chandler større forklaringsverdi enn Williamson. Hoveddelen av Jøtuls råvarer kom fra skrapjernshandlere, uten at disse noensinne ble vurdert kjøpt opp. Dette skyldtes nok i stor grad et velfungerende marked for skrapejern. Jøtul fryktet ikke for at tilførslene av skrapejern til støperiet i Fredrikstad (og for så vidt i Oslo frem til nedleggelsen i 1982) skulle stoppe opp eller at prisene skulle stige ukontrollert.²²⁹ Williamson hevder at produktspesifikke faktorer og hyppighet i transaksjonene vil virke i retning av en integrasjon. For både skrapjern og elektrisitet skjedde transaksjonene med stor hyppighet, og Williamsons teori blir dermed lite forklarende. Det var dermed i større grad, slik Chandler hevder, mulighetene Jøtul hadde for å benytte alternative og rimelige ressurstilførsler som ble utslagsgivende og som gjorde at bedriften ikke integrerte vertikalt bakover.²³⁰ Williamson understreker likevel at dersom produktene er ukompliserte, vil det virke mot vertikal integrering. I slike tilfeller vil man sjelden støte på problemer knyttet til oppurtunisme, og man vil kunne forvente at avtalt pris og forsyning overholdes. Jøtuls innsatsvarer, jern og elektrisitet, må kunne sies å være av en ukomplisert art, noe som er i tråd med denne delen av Williamsons teori.²³¹

(2) Relatert diversifisering

I boken *Pattern in corporate evolution* vektlegger Neil M. Kay bedriftsspesifikke ressurser som en hovedforklaring for bedriftens grenser. Kay mener at Oliver Williamsons teori, ved at den fremstiller transaksjonskostnadsbesparelsene som den viktigste årsaken til bedriftens grenser, kun er gyldig for vertikalt integrerte enheter i konsernet. Produktene får hovedfokus og kun innsatsvarer, distribusjon og salgsenheter er av interesse for transaksjonskostnadsteoretikerne. Bedriftsenheter som ikke har en flyt av produkter seg imellom, vil derfor ikke omfattes av denne teorien. Kay viser at for eksempel to produksjonsenheter kan være eid av det samme selskapet og produsere til dels ulike varer, uten at det skjer noen produktflyt mellom produksjonsenhetene. Den ene produksjonsenheten kan eksempelvis produsere bordtennisballer, mens den andre bedriften produserer tennisballer. Materialene som benyttes er helt ulike og bedriftene har ikke egenskaper ved produksjonsapparatene som den andre trenger. Det skjer dermed ikke transaksjoner mellom

²²⁹ Jøtuls arkiv, (innkjøpsdokumenter): En rekke lister over skrapejernspriser fra en rekke forskjellige aktører viser en svært stabil forsyningssituasjon og prissituasjonen. Prisene utviklet seg gradvis fra mellom 585 og 650 kroner per tonn fra fem forespurte skrapehandlere i 1983 til mellom 760 og 880 kroner per tonn fra syv forespurte skrapjernshandlere i 1989.

²³⁰ Chandler 1990, 38.

²³¹ Williamson 1985, 96.

disse to produksjonsbedriftene, og teorier som vektlegger nettopp transaksjonskostnader mister sin forklaringsverdi.²³²

Kay peker på bedriftens ressurser når bedriftens grenser skal forklares. Et ønske om vertikal integrering kan forklare Coase sitt spørsmål om hvorfor og i hvilken retning en bedrift vokser. Felles ressurser er likevel viktigere og danner ifølge denne skolen det overordnede forklaringsgrunnlaget for spørsmålene om bedriftens grenser. Ressurser kan eksempelvis knyttes til produksjon, produktutvikling, markedsføring, distribusjon og arbeidskraft.

Begrepet *synergi* viser til en effekt hvor oppkjøpet av en enhet gjør at bedriften kan overføre og utnytte felles ressurser bedre og at resultatet totalt sett blir bedre, enn det ville vært dersom integrasjonen ikke fant sted. 1+1 blir dermed større enn 2. Effekten kan ligge på en rekke ulike steder i den integrerte bedriften. For eksempel kan markedsføringen samordnes, distribusjonen kan skje gjennom felles kanaler, arbeidskraft kan deles mellom bedriftene og forskningsresultater kan deles i bedriftene. Synergiene kan skje på flere av disse feltene, noe som gjør at oppkjøp har alt fra et maksimalt antall synergi til minimalt med synergi. Disse to ytterpunktene omtales av Kay som henholdsvis reint spesialiserte oppkjøp (hvor synergi oppnås på alle plan) og konglemoratiske oppkjøp (hvor ingen synergi oppnås). Dersom enhetene har mange like ressurser vil det føre til mange synergi, og tilsvarende få synergi oppnås dersom enhetene har ulike ressurser.²³³

Et interessant spørsmål er hvorfor bedrifter gjør oppkjøp som ikke gir maksimalt med synergi? Det mest iøynefallende svaret er at det kun finnes et begrenset antall bedrifter som har svært like ressurser. Man må ofte ta til takke med bedrifter med færre ressurslikheter. Likevel forklarer man ikke med dette hvorfor noen bedrifter faktisk etterstrever en lite spesialisert struktur. I noen tilfeller velger bedrifter å følge en strategi hvor synergi underordnes og hvor risikospredning (konglemoratiske oppkjøp) forfølges. Forklaringen på dette er at et konsern som satser på en rein spesialisert strategi vil være mer sårbar for ytre trusler, enn et konsern som har enheter som driver innenfor ulike områder.²³⁴ I Norge er Orkla kanskje det beste eksempelet på et konsern som stadig beveger seg mot ulike områder, noen ganger uten noen som helst likheter og synlige synergi. Man må til mindre bedrifter for å finne eksempler på bedrifter som forfølger en reindyrket spesialisert

²³² Kay 1997, kapittel 4-7.

²³³ Kay 1997, 58ff. Se også Johansen, Eivind Løfblad, *Flere bein å stå på: Diversifiseringsforsøk i Norsk Hydro 1985-1993*. Hovedoppgave i historie, Universitetet i Oslo, 2005. Løfblad viser at Hydros diversifiseringsforsøk fra midten av 1980-tallet gikk mot en rekke ulike områder og hadde tildels få felles synergi.

²³⁴ Kay 1997, 58ff.

strategi. Ifølge Kay er det vanligere at større selskaper etter hvert diversifiserer mot stadig mindre relaterte bransjer, mens mindre bedrifter i utgangspunktet forfølger spesialiserte strategier.²³⁵

(a) Diversifisering – mot ny kompetanse

Jøtul hadde en rekke oppkjøp som fullt ut eller til dels kan forklares med bakgrunn i den ressursbaserte teorien. Oppkjøpet av Trolla var spesialisert siden denne produksjonsbedriften hadde et stort sammenfallende ressursgrunnlag med Jøtuls opprinnelige organisasjon. Oppkjøpet av A/S Perfect var urelatert (konglomeratisk), uten forbindelser med kjernen i den eksisterende organisasjonens ressursgrunnlag. Resten av Jøtuls oppkjøp bar hovedsaklig preg av å være diversifisering innenfor relaterte områder (ovnsproduksjon). Ressursene til de oppkjøpte enhetene var ikke fullt ut-, men delvis sammenfallende med den eksisterende organisasjonens ressurser.²³⁶ Jøtul vurderte å fordele risiko gjennom å satse på andre produktgrupper enn ildsteder, men dette ble avvist. Styret understrekte at ekspansjonen ikke måtte skje mot ”bedrifter med et produktspekter som ligger utenfor ildstedsektoren.”²³⁷ Etter oppkjøpene kunne Jøtul tilby et ulike typer forbrenningsteknologi og ovner av ulike materialtyper.

Oppkjøpet av Jøtul-Martin i 1984 gjorde at Jøtul kunne tilby ildsteder som benyttet enten kull- eller gassfyring. Jøtul hadde, særlig etter den andre oljekrisen i 1979, hovedsaklig rettet seg mot en produksjon av vedfyrte enheter. Men dette var en forbrenningsteknologi som hadde varierende bruk ellers i Europa. Gass- og kullfyring var langt mer vanlig på de europeiske markedene, og Jøtul så dette som et viktig kjøp for å få bedre fotfeste i Europa. Å selv etablere produksjon av disse fyringsalternativene ble aldri vurdert av Jøtul.

Tradisjonelt hadde Jøtul benyttet seg av støpejern for å bekle ovnene. Tre av oppkjøpene gjorde at Jøtul kunne tilby andre overflateløsninger. Jøtul-Martin kledte sine ildsteder med stålplater, noe som forøvrig ikke var et helt nytt overflateprodukt. Jøtul hadde allerede en viss produksjon av ovner som benyttet dette materialet. Jøtul hadde allerede i 1971 kjøpt opp ovnsprodusenten Nobas i Fredrikstad som brukte platestål til å kle sine ovner.²³⁸ Jøtul fikk etter kjøpet av Jøtul-Martin ytterligere fotfeste innenfor dette overflatematerialet. Ved oppkjøpet av Esch i 1987 fikk Jøtul en produsent av kakkelovner. Ifølge Jøtul var kakkel et populært overflatematerial, særlig i Tyskland. Allerede ved oppkjøpet av det tyske salgsselskapet Berninghaus Vertriebsgesellschaft i 1984 hadde

²³⁵ Kay 1997, 69 og 78-81.

²³⁶ Kay 1997, 58ff.

²³⁷ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 25.04.1986 (debatt om den strategiske planen for perioden 1987-1991).

²³⁸ A/S Jøtuls styreprotokoll, ”Styrets beretning for 1973.”

dette overflateproduktet blitt fremhevet som et fremtidig satsingsområde.²³⁹ Det tredje kjøpet som kan knyttes til en diversifisering innenfor ulike typer materialer, skjedde da Jøtul kjøpte opp Roustan-Paros i 1987. Denne produsenten laget selv steininnramminger. Det ytre materialet var ulikt det Jøtul hadde erfaring med fra tidligere og passet godt sammen med Jøtuls peisinnsatser.²⁴⁰ Dette overflateproduktet hadde smaksmessig gode kår på det franske markedet og ble sett på som viktig for ytterligere satsing i Frankrike. Stein Skråning uttalte at ”Det franske markedet for stenpeiser – chemnees – er et av de viktigste potensialer for Jøtul på det europeiske marked”.²⁴¹

Oppkjøpet av sagprodusenten A/S Perfect i Arendal i 1984 resulterte i en styrking av de urelaterte (konglemoratiske) elementer som allerede lå i bedriften, med sagproduksjonen i Halden. Det lå ingen særskilte linker/synergier mellom ovnsproduksjonen og sagproduksjonen. Dersom vi tar utgangspunkt i Kay sin ressursbaserte teori, kan oppkjøpet av A/S Perfect forklares med bakgrunn i at Jøtul ikke ønsket å sette alt på et kort – ovnsproduksjonen. Det reelle motivet for dette oppkjøpet var likevel ikke et ønske om risikospredning. Arkivmaterialet viser at dette oppkjøpet i større grad var motivert av reint defensive faktorer. Jøtul ønsket å bli kvitt konkurrenten til Jøtuls sagprodusent Nor-Metal.²⁴²

For å komme mer til kjernen i Jøtuls diversifisering ønsker jeg først å trekke frem et eksempel fra Hydros bedriftshistorie. Hydro etablerte og kjøpte på 1980-tallet også opp virksomhet hvor det ikke var noe sammenfall med konsernets opprinnelige ressurser. Blant annet investerte Hydro i andeler av sjokoladeprodusenten Freia. Likheten mellom Hydros delvise oppkjøp av Freia og Jøtuls oppkjøp av A/S Perfect var at de begge var urelaterte (konglemoratiske) oppkjøp. Det var ikke ressurslikheter til de nyoppkjøpte enhetene. Videre var ikke risikospredning i seg selv et mål for hverken Jøtul eller Hydro. For Jøtul har jeg allerede vist at oppkjøpet av A/S Perfect skjedde for å fjerne konkurransen. For Hydro forventet man fremtidig vekst innenfor næringsmiddelindustrien. Jøtul investerte ikke i bransjer man forventet fremtidig vekst. Jøtul hadde avgrenset sitt virke til ovner, og konsernet skulle spesialisere seg og utviklet seg innenfor dette området. Jøtul valgte fornyelse innenfor allerede eksisterende kjerneområder, framfor en satsing mot ukjente områder. Disse forskjellene i Hydros og Jøtuls strategier må også sees i sammenheng med forventninger om

²³⁹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Forslag til kjøp av 50% eierandel i Berninghaus Vertriebsgesellschaft MGH (BV mgH)” (underskrevet Bjørn Sellæg), i perm: *Styremøte 12.03.1984*.

²⁴⁰ Peisinnsatsen var utviklet av Jøtul på 1970-tallet etter oljekrisen i 1973. Denne skulle gi en bedre varmegjengivelse i peisen enn en murt peis uten peisinnsats. (Se Jøtuls arkiv, Jøtul Varmekatalog: Helgardert boligvarme 1974/5, Jøtul Varmekatalog 1979/80 og Jøtul Varmekatalog 1986.

²⁴¹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Vedrørende oppkjøp” (underskrevet Stein Skråning), i perm: *Styremøte 4.mai 1987*.

²⁴² A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 26.10.1984.

at deler av Hydros virksomhet på sikt ville miste lønnsomhet. Blant annet ble det forventet at metaller og gjødsel i fremtiden ville presses av konkurrenter fra Øst-Europa og Asia.²⁴³ Hodne og Grytten viser hvordan veksten i perioden 1950-1975 i Vest-Europa i stor grad var drevet av bransjer hvor det lå et stort potensiale for skalafordeler. Verkstedindustrien var viktig i så måte. Fra midten av 1970-tallet ble likevel de vestlige verftene presset av konkurranse fra asiatiske land som også hadde oppnådd en storskalaorientert produksjon.²⁴⁴ Hydros situasjon angående gjødsel og metallproduksjonen lignet i så måte på verkstedindustriens utvikling, hvor man så at kjernevirksomheten ble presset av konkurrenter som også hadde etablert en effektiv produksjon.

Jøtul stod i en annen situasjon, ettersom bransjen for frittstående ildsteder var relativt arbeidsintensiv.

Konkurransesituasjonen for ildstedgruppen avtegner i dag et bilde som var mer typisk for andre merkevarer innen gruppen varige konsumgoder for mer enn 30 år siden. Vi finner i hele den vestlige verden mange små og middels store produsenter som primært produserer for det lokale marked de har arbeidet på i flere tiår. Produktene er differensierte, utviklet etter lange tradisjoner for de enkeltes lokalkmarked. Den enkelte produsent tilvirker produkter enten for gass, ved eller koks/kull. Noen behersker plateproduksjonen, andre støpegods. Vi venter at utviklingen vil gå i retning av større, mer markedsorienterte selskaper som tar sikte på et mer globalt marked.²⁴⁵

Bedriften hadde etablert et relativt kapitalintensivt produksjonsanlegg. I en slik sammenheng så ledelsen for seg at Jøtul kunne bli en større aktør som kunne utkonkurrere mindre produsenter og rasjonalisere denne industrisektoren. Kanskje viktigere var likevel det faktum at Jøtul produserte varige forbruksgoder. Jøtul hadde dermed en annerledes vurdering av mulighetene innenfor sitt marked, enn bedrifter som drev innenfor bransjer med mer storskaladrift og hvor det ikke var opplagte nisjer. Jøtul satset sterkt på produktutvikling og design. I en strategisk plan utarbeidet i begynnelsen av 1986 for perioden 1986-1991 ble utsiktene for en god utvikling for Jøtul-gruppen innenfor ildstedmarkedet vurdert som gode. Dette på tross av at olje- og gassprisene hadde sunket ganske dramatisk i ukene forut for denne strategiplanen.²⁴⁶

Jøtul beholdt likevel VVS-produktene, samt sagproduksjonen i sin bedriftsportefølje. Dette var ikke et utslag av et ønske om risikospredning. Disse selskapene var allerede i bedriftens portefølje og så lenge de var lønnsomme så ikke Jøtul noen grunn til å legge de ned. Jøtul uttrykte i 1986 at tanken bak VVS-produktene var at disse skulle ”sikre avkastning på investert kapital fra sine aktiviteter på

²⁴³ Lie, Einar, *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977-2005*. Oslo: Pax forlag A/S, 2005, 247-250.

²⁴⁴ Hodne, Fritz og Grytten, Ola Honningdal, *Norsk økonomi i det 20. århundre*. Bergen: Fagbokforlaget, 2002, 235-236.

²⁴⁵ Arbeiderbevegelsens arkiv, strategidokument: *Jøtulgruppens strategiske plan 1986-1991* (ikke underskrevet eller datert).

²⁴⁶ Ibid.

det norske marked²⁴⁷ og sagproduksjonen skulle utvikles ”til et selskap med tilfredstillende avkastning²⁴⁸. Disse områdene ble ikke satset på fra Jøtuls side. Det var i større grad snakk om å utnytte produkter som allerede var lønnsomme.

(b) Synergier ved oppkjøpene

Det ble forventet at det lå synergier, dog i ulik grad, ved oppkjøpene av alle de fire ovnsprodusentene. Utveksling av markedsinformasjon, teknologioverføringer, utnyttelse av felles produksjonskapasitet og felles markedsføring er noen eksempler.

Oppkjøpet av Trolla i 1986 var det oppkjøpet som medførte flest synergier for Jøtul, og dette oppkjøpet må betegnes som nærmest en rein spesialisering av Jøtuls opprinnelige virksomhet. Synergier ble forventet innenfor både produktutvikling og produksjon, interne rutiner og markedsføring. På det norske markedet ble det fremhevet at det ville være hensiktsmessig å satse på en felles distribusjon av Jøtul- og Trolla-produktene. Konkret kom dette til uttrykk blant annet ved at de to selskapene fikk samme markedssjef og ble tilknyttet det samme distribusjonsnettverket.²⁴⁹ Trolla kunne også etter ganske kort tid, i likhet med Jøtuls støperi i Fredrikstad, tilføre Jøtul-Martin de støpejernsleveranser denne produksjonsbedriften behøvde for å produsere sine gass- og kullfyrte ildsteder.

Teknologioverføringer var også en forventet synergi knyttet til en rekke av oppkjøpene. Ikke minst gjaldt dette ved oppkjøpet av Jøtul-Martin i Belgia. Jøtul ønsket å samkjøre utformingen av de enkelte produkter. Fordeler knyttet til de ulike produsentenes produkter skulle komme hele konsernet til gode.²⁵⁰ Slike effekter inntraff i noen grad i ettertid. Blant annet ble en ovnsmodell for det lansert hvor det ble benyttet gassteknologi fra Jøtul-Martin og design og støpejern som overflatemateriel fra A/S Jøtul i Norge. Dette produktet skulle selges på det britiske markedet, ettersom britene i hovedsak benyttet gass som energikilde, men foretrakk A/S Jøtuls design.²⁵¹

Jøtul forventet også synergier ved at bedriften kunne kanalisere produkter fra de forskjellige produksjonsenhetene og rasjonalisere salgsselskapene slik at de hadde den nødvendige størrelse for Jøtuls totale produktsortiment. Salgsselskapene ble integrert i forbindelse med oppkjøpene av produksjonsbedrifter. Produksjonsenhetene hadde ofte et eget salgsapparat. Eksempelvis hadde

²⁴⁷ Ibid.

²⁴⁸ Ibid.

²⁴⁹ *Jøtulposten* nr.1, 1987, ”A/S Jøtul – Trolla Brug A/S”.

²⁵⁰ *Jøtulposten* nr.1, 1985, ”1984 – Nytt rekordår for Jøtul! 1985 – ny rekord for Jøtul?” og A/S Jøtuls årsberetning 1990.

²⁵¹ A/S Jøtuls årsberetning 1985.

Jøtul-Martin opprinnelig egne salgsselskaper. Et av disse hadde et utstrakt salg i Frankrike, og Jøtul valgte å samordne dette med Jøtuls eksisterende salgsbedrifter i Frankrike (Obexco S.A. og Pattinson Frere – kjøpt opp i 1984). Varene fra Kråkerøy og Belgia skulle nå sluses gjennom det samme salgsnettverket, noe som var kostnadsbesparende for Jøtuls utgifter knyttet til distribusjon og salg i Frankrike. Liknende effekter skjedde ved oppkjøpet av produksjonsbedriften Esch i 1987. Ved integrasjonen fikk Jøtul et markedsapparat som også skulle selge merkevaren Jøtul.²⁵² Oppkjøpene av de enkeltstående salgsselskapene skulle skape liknende effekter.²⁵³

Spesialisert eller diversifisert strategi?

Samlet sett kan vi i lys av den ressursbaserte teorien si at Jøtul forfulgte en strategi hvor man diversifiserte innenfor ovnsmarkedet. Resultatet av denne prosessen var at Jøtul i etterkant av oppkjøpene kunne tilby flere overflateprodukter og flere fyringsteknologier. Videre oppnådde Jøtul enkelte synergier knyttet til en rasjonalisering av salgsapparatet og synergier ved enkelte teknologioverføringer. Synergieffektene var likevel beskjedne sett i forhold til de totale investeringer. Den relativt korte historien Jøtul hadde sammen med disse selskapene gav også begrensede muligheter for å oppnå de forventede synergier (se neste kapittel). I forhold til Kays tese om at det er de store bedriftene som forfølger en strategi mot mer urelaterte oppkjøp, og at det er de mindre bedriftene som spesialiserer, var Jøtul en bedrift som i det minste startet en diversifisering bort fra støpejernet som overflatemateriale og vedfyring (og til dels oljefyring) som fyringsløsninger. Likevel forble Jøtul i hovedsak spesialisert innenfor ovnsproduksjon.

Ser man Jøtul som en del av Norcem, ser vi at Jøtul ved eierskiftet i 1977 ble en del av et konsern som forfulgte en diversifisert strategi innenfor stadig mer urelaterte områder. Ved Norcems integrasjon med Aker i 1986 ble områdene sement, offshore eller byggevirksomhet moderselskapets hovedbestanddeler.²⁵⁴ Jøtul ble som tidligere vist regnet som en selvstendig enhet innenfor Norcem. Likevel førte posisjonen som datterselskap til at det ikke var hensiktsmessig å forfølge en diversifisert strategi mot urelaterte enheter. Risikospredningen skjedde i hovedsak på et høyere nivå i organisasjonen. Jøtul kunne forhåpentligvis regne med støtte fra moderselskapet, dersom den relaterte diversifiserte strategien innenfor ovnsproduksjonen skulle bli utsatt for midlertidige

²⁵² Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 16.02.1987.

²⁵³ Skjold 2003, 191.

²⁵⁴ Arbeiderbevegelsens arkiv, rapport: *Jøtul Industrier a.s.: Confidential Information Memorandum. A subsidiary of: Aker a.s* (datert april 1990 – utgitt av Akers styre).

tilbakeslag.²⁵⁵ Dersom disse tilbakeslagene var av en mer langvarig karakter, at eksempelvis frittstående ildsteder ikke lenger ble brukt til oppvarming, ville Jøtuls eksistens stå i fare, uten at dette nødvendigvis var katastrofalt for eieren. Senere vil jeg vise hvordan et tilbakeslag for Jøtul fra 1986, og en redefinering av Akers strategi fra 1990, satte Jøtul i en utsatt posisjon.

Når jeg nå har gått igjennom oppkjøpene og sett hvorvidt de var synergirike eller synergifattige, er det viktig å understreke at oppkjøpene var en del av den konkrete historiske situering. Det meste kan kjøpes for penger, men det var viktig at de aktuelle oppkjøpte selskapene var tilgjengelige til en akseptabel pris. For eksempel skjedde oppkjøpet av Trolla på et tidspunkt da den opprinnelige eieren var interessert i å selge dette selskapet. Kanskje var prisen for høy for selskapet 3-4 år tidligere, da Jøtul, ifølge Kays tretrinns-modell, burde kjøpt bedriften. Jøtul presset prisen på Trolla ned fra 42 millioner kroner til 12 millioner kroner i den korte perioden mellom høsten 1985 og sommeren 1986.²⁵⁶

(3)Defensive motiver

Alfred Chandler skriver at vertikal integrasjon ofte er en defensiv manøver. Chandler viser hvordan særlig den bakoverrettede vertikale integrasjonen ofte hadde som mål å avstenge konkurrenter fra råvaretilførsel, eller eventuelt beskytte seg mot at andre selskaper gjorde det samme. Dette var ikke like aktuelt for Jøtul. Jøtuls vertikale integrasjon var offensiv. Det begrunner jeg i at bedriften ikke i nevneverdig grad hadde som mål med sin foroverrettede integrasjon å avstenge konkurrenter fra markeder. I hovedsak hadde Jøtul et ønske om å selv bedre utnytte sitt produksjonsanlegg. Det var ikke snakk om å stenge andre ute for å oppnå en monopolstilling og dermed makt til å styre prisdannelsen.

Selv om Jøtuls vertikale integrasjon ikke var defensiv, vil jeg likevel omtale to av Jøtuls oppkjøp som delvis defensivt motiverte. Alfred Chandler viser til en rekke eksempler på oppkjøp som ble gjort for å få en bedre kontroll over priser og markeder. I *Scale and Scope* viser han likevel at oppkjøp av konkurrenter kunne ha en positiv effekt utover de reint defensive. Produktivitet og organisatoriske fordeler kunne oppnås hvis bedriften klarte å koordinere virksomheten til det eksisterende og den nyintegreerte delen av selskapet, men dette krevde en vellykket og rask

²⁵⁵ Kay 1997, 58-87. Han viser hvordan bedrifter velger mellom spesialiserte og diversifiserte strategier. Å utelukkende satse på en spesialisering kan være risikabelt og føre til bedriftens undergang, dersom ytre hendelser, i første rekke teknologisk utvikling, skulle gjøre det ene spesialiserte produktet overflødig.

²⁵⁶ Jøtul Industri's styreprotokoll, styremøte 05.08.1986.

integrasjonsprosess.²⁵⁷ Sosiologen Charles Perrow avviser i artikkelen *Markets, Hierarchies and Hegemony*, som forøvrig er en kritikk av både Williamson og Chandler, at oppkjøp av andre liknende bedriftsenheter motiveres av eventuelle effektivitetsgevinster. Ifølge Perrow er det kontrollen over markeder og arbeidskraft som motiverer oppkjøp. Interne gevinster ved oppkjøp er minimale og vil kun være en tilfeldig effekt av oppkjøpet, noe han uttrykker på følgende måte: "(I)t is hard to see the superiority of hierarchy over markets (...), unless market control and concentration of profits is the criterion."²⁵⁸

Ovnsprodusenten Trolla hadde begynt å satse mer aktivt internasjonalt, og bedriftens økende markedsandeler i Tyskland, hvor Jøtul etter hvert også kom tyngre inn, virket irriterende for Jøtul.²⁵⁹ En rekke argumenter ble trukket frem, som ikke la skjul på at Jøtul ønsket å beskytte seg mot dagens og fremtidig konkurranse. På midten av 1980-tallet hadde Jøtul rundt 70% av omsetningen av ildsteder på det norske marked, mens Trolla hadde rundt 15%. Et oppkjøp ville i tillegg til å bli kvitt en viktig konkurrent i Tyskland også skyve ut den viktigste konkurrenten på det norske markedet. Videre hadde Trolla antydnet at det var en målsetning å styrke sin posisjon på det norske marked gjennom å ta markedsandeler fra Jøtul. Dette var, ifølge Jøtul selv, realistiske målsetninger for Trolla, ettersom Jøtuls sterke stilling på det norske markedet til dels skyldtes fraværet av sterk konkurranse. Eventuelle tap ved økt konkurranse fra Trolla ble anslått til rundt 10-20 millioner kroner. Et kjøp ville også hindre at potensielle utenlandske konkurrenter kjøpte Trolla og dermed fikk fotfeste på det norske markedet.²⁶⁰ Sist så Jøtul også verdien av at bedriften gjennom dette oppkjøpet ble en større aktør, og at man dermed ville oppnå en betydelig større markedsrett ovenfor innsatsvareleverandører, hovedsakelig skrapjernsforhandlere. Utad ble ikke disse defensive motivene kommunisert. Man baserte heller argumentasjonen på at Trolla de siste årene hadde imitert en rekke av Jøtuls produkter og at Trolla derfor hadde blitt en ureddelig konkurrent.²⁶¹

Oppkjøpet av A/S Perfect var også defensivt motivert. A/S Perfect ble kjøpt opp, ettersom den hadde "vært et problem for Norsag (Nor-Metal) gjennom sin prispolitikk."²⁶² Videre viste Jøtul ved

²⁵⁷ Chandler 1990, 37.

²⁵⁸ Perrow, Charles, "Markets, Hierarchies and Hegemony", i McCraw, Thomas K. (red.), *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward a Historical Theory of Big Business*. Boston: Harvard business school press, 1991, 440.

²⁵⁹ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 10.12.1985.

²⁶⁰ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Om kjøp av Trolla Brug" (underskrevet Kjell Næsje, Tor O. Andersen, Gunnar Narvesen og Stein Skråning), i perm: *Styremøte nr.5 1985*.

²⁶¹ *Jernindustri* nr.12 (desember) 1986, "A/S Jøtul – gjennom indre splittelse til samlet innsats".

²⁶² A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 26.10.1984.

nedleggningen av A/S Perfect i 1986 at hovedmålet var å unngå den brysomme konkurransen, fremfor ønsket om å drive og utvikle dette selskapet.

Jøtul hadde altså defensive motiver bak oppkjøpene av både Trolla og A/S Perfect. Likevel forklarer ikke Charles Perrows teori de defensive oppkjøpene godt nok. Alfred Chandlers teori er mer utfyllende, ettersom *målene* om vertikal integrasjon og diversifisering var medvirkende årsaksforklaringer.

Hvordan kunne norske konkurransemyndigheter tillate en integrasjon som gav Jøtul tilnærmet monopol på det norske markedet? Myndighetene hadde med bakgrunn i Prisloven av 1953 ikke adgang til å gripe inn mot fusjoner. Istedenfor ble en nokså utstrakt direkte priskontroll utøvet, noe som særlig ble tydeliggjort gjennom 1970-årene. En effektiv lovgivning mot monopoldannende fusjoner ble ikke vedtatt før i 1988, da prisloven fikk en paragraf om bedriftserverv. Dette ble videre utbygd i Konkurranseloven fra 1994. Dermed stod ikke myndighetene, ved fusjonen mellom Trolla og Jøtul i 1987, med de nødvendige virkemidler for å hindre denne sterkt monopoldannende fusjonen, om de hadde ønsket det. Ettersom myndighetene fra 1981 også gav opp direkte prisreguleringer, virket sannsynligvis en fusjon enda mer forlokkende. I fravær av nevneverdig konkurranse ville Jøtul nyte stor frihet i prisdannelsen på det norske markedet for ildsteder.²⁶³

(4)Internasjonalisering

Ekspansjonen skjedde for Jøtul til dels innenlands, men de fleste oppkjøpene skjedde likevel utenfor landets grenser. Kan vi identifisere særskilte forhold ved fremmede land og markeder som motiverte til enkelte av oppkjøpene?

Neil M. Kay hevder med bakgrunn i det ressursbaserte synet at en internasjonalisering i utgangspunktet ikke vil være en foretrukket løsning, dersom det er liknende oppkjøpsalternativer innenlands. Ulike språk, kulturer og andre særegne nasjonale faktorer gjør at utenlandsetableringer er synergifattige, ettersom disse faktorene også karakteriseres som ressurser i en bedrift. Kay trekker opp tre faktorer som er avgjørende for at et selskap i enkelte tilfeller likevel velger å etablere produksjon utenlands. For det første er mulighetene for spesialiserte oppkjøp i hjemlandet fraværende, enten fordi det ikke er bedrifter som produserer like varer eller fordi lovgivning hindrer

²⁶³ Halvorsen, Jan A. og Undrum, Steinar, "Fra prisregulering til konkurransepolitikk", i Bakke, Egil, *Marked, konkurranse og politikk*. Bergen: Fagbokforlaget, 1995.

bedriften fra å gjøre slike oppkjøp.²⁶⁴ Det kan også være lite hensiktsmessig å kjøpe opp spesialisert produksjon, og dermed intensivere produksjonen, dersom hjemmemarkedet allerede er mettet. For det andre, dersom det ikke er mulig å spesialisere driften, vil bedrifter som regel velge å diversifisere. Dette vil skje gjennom å kjøpe opp virksomhet innenlands som til dels har et sammenfallende ressursgrunnlag med den opprinnelige bedriften. For det tredje forutsetter en internasjonalisering at tollbarrierer gjør en produksjon i opprinnelseslandet lite hensiktsmessig. Et liberalisert internasjonalt handelsregime vil således minske incentivene for en bedrift til å internasjonalisere, framfor å styrke dem. Et slikt system vil gjøre at selskapet heller utvider produksjonen innenlands, framfor å etablere nye enheter i land hvor ressurslikhetene nødvendigvis vil bli mindre.²⁶⁵ Deler av Norsk Hydros historie viser Kays relevans. Hydro opprettet i 1969 i sammen med Johan Lærum & co selskapet Mowi. Dette selskapet skulle arbeide aktivt med havoppdrett. Hydros interesse for dette selskapet økte og gjorde at bedriften kjøpte ut den andre parten. Selskapet fikk likevel ikke adgang til å vokse innenlands, ettersom myndighetene regulerte denne næringen ved konsesjoner. Dette fikk Mowi til å se ut over landets grenser etter oppdrettsprosjekter i andre land. De internasjonale oppkjøpene var, ifølge Erik Tønseth, mer et resultat av konsesjonssystemet enn av større inntjeningsmuligheter ved utenlandske havoppdrettsanlegg.²⁶⁶

Kays teori står i kontrast til for eksempel Oliver Williamson. Williamson hevder at en *internalisering* av markeder kan føre til fordelaktige transaksjonskostnader, noe som ikke minst gjelder for etableringer utenlands. Ifølge Williamson vil manglende kjennskap til fremmede språk, lovverk og kulturer naturligvis gjøre kontrakter enda vanskeligere å fremforhandle og effektivere enn i hjemlandet. Aktørenes begrensede rasjonalitet vil være enda mer begrenset i fremmede omgivelser, og man vil dermed være enda mer utsatt for oppurtunistisk adferd i utlandet enn man er innenfor det landet man kjenner relativt godt. Vi ser dermed at Williamson argumenterer *for* utenlandsetableringer på grunn av ulikhetene mellom hjemland og utemarked, mens Kay argumenterer *mot* utenlandsetableringer av samme grunner.²⁶⁷

Kays trinnvise modell for en bedrifts ekspansjon er interessant og nokså sammenfallende med oppkjøpene Jøtul gjorde i utlandet. Likevel setter særlig rekkefølgen for to av bedriftsoppkjøpene

²⁶⁴ Chandler 1990, 96-97. Standard Oil ble eksempelvis i 1911 ved lov tvangsoppdelt i mindre selskaper. Amerikanske myndigheter ønsket gjennom antitrustlovgivning å stimulere konkurranse og hindre dannelsen av eller oppløse allerede konkurranseødeleggende monopoler.

²⁶⁵ Kay 1997, 153-176.

²⁶⁶ Lie, Einar, *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977-2005*. Oslo: Pax forlag A/S, 2005, 242-244.

²⁶⁷ Williamson 1985, 290-296.

spørsmålstegn ved Kays forklaringsverdi. I etterkrigstiden skaffet Jøtul seg en stadig mer dominerende stilling på det norske markedet for vedfyrte og oljefyrte ildsteder. Likevel skjedde oppkjøpet av Jøtul-Martin før Jøtul hadde skaffet seg full kontroll over det norske markedet og norsk produksjon. Først ved oppkjøpet av Trolla i 1987 fullførte Jøtul det som ifølge Kay skulle ha skjedd før man begynte å se utover landets grenser for nye oppkjøpsalternativer. Det kan dermed tyde på at Jøtul forfulgte et annet mønster og andre strategiske mål enn den tretrinns ekspansjonen Kay beskriver for en internasjonalisering. En spesialisering innenlands, gjennom oppkjøp av Trolla, ble ikke foretrukket. Grunnen til at Jøtul ikke først spesialiserte innenlands lå i at Jøtul fra 1981 til 1985 hadde problemer med å avsette det støpejern som ble produsert på Kråkerøy.

Etter at Jøtul hadde hoppet over dette første trinnet i Kays ekspansjonsprosess gikk bedriften ikke videre til det neste trinnet, en relatert diversifisering innenfor hjemmemarkedet. Jeg har tidligere vist hvordan Jøtul hadde utviklet et sterkt produktutviklingsmiljø. Dette konsentrerte seg utelukkende om utviklingen av forbedrede forbrenningsløsninger og design knyttet til nye ovner. Støpejernsproduksjonen ved Jøtuls nye anlegg var av stor kvalitet, men Jøtuls mest spesialiserte og kritiske ressurs lå i utviklingsavdelingen. Andre jernverk i Norge hadde også velfungerende produksjonsanlegg og kunne således ha startet med ovnsproduksjon, dersom den kritiske faktoren ved produksjon av ildsteder var knyttet til selve støperikompetansen. Innenfor en nasjonal økonomi mener Kay at det er variasjoner mellom sektorer og bransjer for hvorvidt det foreligger fruktbare spesialiseringsalternativer og diversifiseringsmuligheter. I små land og i spesialiserte bransjer og sektorer vil en internasjonalisering raskere bli et tenkelig alternativ, enn store land og i store bransjer.²⁶⁸

For Jøtul ser det ut som om dette var reelt, og en diversifiseringsstrategi ble derfor ikke forfulgt innenlands. Jøtul internasjonaliserte ettersom det ikke ble sett på som hensiktsmessig å (1) kjøpe opp spesialisert produksjon innenlands, og (2) da det ikke ble sett på som hensiktsmessig å diversifisere utenfor ildstedmarkedet innenlands. En annen medvirkende årsak til hvorfor Trolla ikke ble kjøpt opp ligger i prisen på bedriften. Jeg har tidligere vist hvordan Jøtul presset prisen på Trolla ned fra over 40 millioner kroner til 12 millioner kroner. Tilsvarende fikk Jøtul allerede i 1984 en god kjøpspris på Jøtul-Martin. I en rapport som ble utarbeidet for eventuelt kjøp av bedriften ble det uttalt at "Det er også en fordel at bedriften (Jøtul-Martin) ikke passer inn i Electrolux' strategi og derfor er rimelig å overta".²⁶⁹ Selv om den faktiske rekkefølgen Jøtul gjorde oppkjøpene i kan

²⁶⁸ Kay 1997, 171.

²⁶⁹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Prosjekt Belgia" (utarbeidet av Tor Andersen, Jan Roed, Håverd Grønbeck og Otto B. Halvorsen – datert 24.09.1984), i perm: *Styremøte 26.10.1984*.

tyde på at Kays teori er mangelfull, var Jøtul bevisst den tankegangen Kay representerer. Dette ble fra Jøtuls side først kommunisert i ettetid av oppkjøpet av Trolla. Administrerende direktør i Jøtul Industrier fra 14. september 1987, Arnt Brodtkorb, understreket i 1987 at en spesialisering ikke lenger var mulig på det norske markedet etter at Trolla ble kjøpt opp i 1987. Jøtul oppnådde en markedsandel i Norge på rundt 85% og man måtte etter dette se mot produksjon i andre land, dersom man ikke var villige til å diversifisere utenfor ovnsproduksjon.²⁷⁰ Kays teori har altså en forklaringsverdi angående bedriftens internasjonalisering, på tross av at teorien ikke fullt ut samsvarer med oppkjøpenes rekkefølge. Jeg vil likevel gå litt bort fra Kay og spørre om det også var lokaliseringsspesifikke årsaker Jøtuls internasjonalisering?

Geoffrey Jones viser i *The Evolution of International Business* hvordan både eierskapsspesifikke og lokaliseringsspesifikke faktorer kan motivere en bedrift til å internasjonalisere virksomheten. Så langt har jeg ikke trukket inn teori som i særlig grad fokuserer på sistnevnte faktor. Både Chandler, Williamson og Kay fokuserer i hovedsak på interne eierskapsspesifikke forhold som kapital, kunnskap og organisering, for å forklare hvorfor bedrifter etablerer vellykket virksomhet utenfor hjemlandets grenser.²⁷¹ Jones understreker de eierskapsspesifikke faktorene, men han trekker også frem lokaliseringsspesifikke faktorer. Dette er eksempelvis tariffen, subsidier eller høyt utdannelsesnivå.²⁷²

Vi må til dels også fokusere på ytre hendelser for å forstå Jøtuls internasjonalisering og hvorfor internasjonale etableringer ble foretatt før Jøtul hadde spesialisert innenlands. Eksisterende tollsatser var ikke hovedproblemet, men forventede tollbarrierer var et incentiv for en internasjonalisering av Jøtuls produksjon. Det norske næringslivet forventet at EF ville utvikle seg til å bli et felles marked for medlemslandene, men delvis skjermet for blant annet norske produkter. Det var derfor viktig å komme seg bak disse kommende tollmurene ved å etablere produksjon innenfor dette markedet. Svein Olav Hansen skriver i kapittelet ”Globalisering i treforedling: En nordisk utfordring” i boken *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser* om Norske Skogs internasjonaliseringsprosess. Han viser hvordan konsernets oppkjøp av produksjon i Europa i siste halvdel av 1980-årene var motivert av at bedriften fryktet å bli stengt ute fra dette fremtidig frie marked.²⁷³ Administrerende direktør Gerhard Heiberg i Aker-Norcem uttrykte i 1987 også

²⁷⁰ *Jøtul Export* nr.2, 1987, ”Jøtul – an organization in transition” (av Adm.dir Arnt Brodtkorb).

²⁷¹ Se for eksempel Chandler 1990, 38ff.

²⁷² Jones 1996, 7-10. For ytterligere teori som fokuserer på lokaliseringsspesifikke faktorer se Dunning, John H. (red.), *Governments, Globalization and International Business*. Oxford: Oxford University press, 1997.

²⁷³ Hansen, Svein Olav, ”Globalisering i treforedling: En nordisk utfordring”. I Glimstedt, Henrik og Lange, Even, *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser*. Oslo: Fagbokforlaget, 1998, 58-59.

bekymring vedrørende fremtidig økende intern samhandel i EF og tilsvarende svekket eksternt samhandel. Dette ville skje når nasjonale beskyttelsesordninger i EF-landene falt bort, noe som var i tråd med at EF beveget seg mot å bli et felles indre marked. Med tanke på at rundt 70% av Norges eksport i 1987 gikk til EF, kunne denne utfordringen bli formidabel for norsk industri.²⁷⁴ Jøtul hadde et stadig økende salg til EF og oppkjøpene av de tre produksjonsbedriftene Jøtul-Martin, Esch og Roustan mellom 1984 og 1987, i land innenfor EF, kan tyde på at Jøtul forsøkte å komme denne trusselen i forkjøpet.

Alfred Chandlers teori er også inne på lokaliseringsproblematikken. Han skriver at en bedrift i utgangspunktet ønsker å produsere mest mulig i et og samme produksjonsanlegg, for å oppnå maksimalt med storskalafordeler. Transportkostnader, eventuelle tariffier og andre utgifter knyttet til eksport vil derimot ofte gjøre det mer lønnsomt opprette eller kjøpe opp produksjon utenfor landets grenser. Dette foretrekkes dersom slike kostnader overstiger eventuelle gevinster ved storskalaproduksjonen.²⁷⁵ Vi har tidligere sett at Jøtuls oppkjøp av produksjon i utlandet skjedde med bakgrunn i et ønske om å gi Jøtuls produksjon på Kråkerøy den nødvendige avsetning. Balansen mellom storskalafordeler og kostnader knyttet til eksport gjorde likevel at Jøtul også etablerte produksjon i utlandet. Det er likevel igjen nødvendig å frigjøre seg fra teorien. Nye investeringer i et stort sammenslått produksjonsanlegg i Norge var uaktuelt for Jøtul. Støperiet på Kråkerøy viste gode resultater, og en eventuell ny vurdering om all produksjon skulle samles under samme tak ville ikke bli gjort før Jøtul igjen måtte gjøre større investeringer i nytt produksjonsutstyr.

Det er likevel kun etableringen av produksjonsselskaper som kan forklares med bakgrunn i et ønske om å komme bak tollbarrierer. Etableringen av salgsselskaper i de enkelte land var i denne forbindelse motivert av et ønske om nærhet til de ulike nasjonale markeder. Oppkjøpet av Berninghaus ble begrunnet i at tysk miljølovgivning knyttet til ildsteder for fast brensel var krevende og under stadig innskjerping. Jøtul ønsket nærhet til denne utviklingen og å motta de nødvendige impulser både for å imøtekomme fremtidige krav i Vest-Tyskland, men enda viktigere for å imøtekomme fremtidige krav på andre markeder. Jøtul forventet at andre land også ville sette stadig strengere krav til ulike forhold ved produktene.²⁷⁶

Ofte trekkes det norske lønnsnivået frem som en viktig forklaring for hvorfor bedrifter etablerer og noen ganger flytter virksomhet ut av landet. I kapittel 3 viste jeg hvordan lønnsnivået i Norge steg

²⁷⁴ *Norges industri* nr.17, 1987, "EF's indre marked skaper ny situasjon" (av Terje Aurdal).

²⁷⁵ Chandler 1990, 38-41.

²⁷⁶ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Forslag til kjøp av 50% eierandel i Berninghaus Vertriebsgesellschaft MGH (BV mgH)" (underskrevet Bjørn Sellæg), i perm: *Styremøte 12.03.1984*.

sterkt på 1970-tallet. Var tanken om å rømme fra det høye lønnsnivået noen gang en motivasjon for Jøtuls internasjonalisering? Jeg vil konsentrere meg om oppkjøpet av Jøtul-Martin i Belgia. Denne bedriften hadde den klart største bemanningen utenfor Norge. Totalt jobbet rundt 200 ved bedriften, hvorav 150-160 var produksjonsarbeidere og 35-40 funksjonærer. Jøtul understreket i en intern rapport at arbeiderne i Belgia bare hadde 63 kroner timen, mens norske arbeidere hadde 88 kroner. Jøtul så for seg at lønningene ved Jøtul-Martin ville reduseres ytterligere, ettersom det belgiske lønnsnivået på daværende tidspunkt lå under det arbeiderne ved Jøtul-Martin tjente: ”En ny avtale med lavere begynnerlønninger vil etter hvert utjevne timelønningene til belgisk gjennomsnitt.”²⁷⁷ Utover de fordelaktige lønnsforhold, lå også forholdene til rette for mannskapsreduksjoner. For det første var det knyttet få kostnader til å si opp de timelønnede ved bedriften, den gruppen av produksjonsarbeiderne som tjente best. For det andre ville ikke ytterligere mannskapsavgang være problematisk, ettersom gjennomsnittsalderen var relativt høy. 15% av arbeidsstokken var over 55 år.²⁷⁸ Vi ser dermed at Jøtul hadde konkrete lokaliseringsspesifikke faktorer med i beregningen da planleggingen av det viktigste bedriftsoppkjøpet ble gjort.

Noen nyanseringer

De ulike oppkjøpsmotivene hang til dels tett sammen og Jøtuls tilnærming til oppkjøpene skjedde ikke utelukkende med bakgrunn i kategoriske strategier. Jøtul var også en pragmatisk aktør som responderte til sine komplekse spesifikke omgivelser.

Under oppkjøpene som kan ses i lys av den ressursbaserte skolen pekte jeg på at oppkjøpene varierte mellom å ha et stort og et begrenset felles ressursgrunnlag med den opprinnelige organisasjonen. Jeg viste hvordan Jøtuls oppkjøp i hovedsak var preget av en relatert diversifisering, i og med at de oppkjøpte produksjonsbedriftene hadde linker til deler av Jøtuls opprinnelige ressursgrunnlag. Bedriftene var i hovedsak ildstedprodusenter og hadde dermed likheter i produksjon og i markedsføring av produktene. Ulikhetene lå i at bedriftenes produkter avvek fra Jøtuls opprinnelige fyringsteknologi (Jøtul-Martin) og overflateløsninger (Jøtul-Martin, Esch og Roustan-Paros). Noe av poenget med denne utvidelsen i produktsortimentet var at en rekke av de markedene Jøtul etter hvert fikk tilgang til etterspurte produkter som oppfylte nasjonale variasjoner i design og fyringsløsninger. Vi ser dermed at diversifiseringen jeg redegjorde for over må ses i lys av at bedriftens markeder i større grad ble internasjonale.

²⁷⁷ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Prosjekt Belgia” (utarbeidet av Tor Andersen, Jan Roed, Håvered Grønbeck og Otto B. Halvorsen – datert 24.09.1984), i perm: *Styremøte 26.10.1984*.

²⁷⁸ Ibid.

Jøtul var også opptatt av å utvide antallet typer produkter ved avdelingen i Norge, isolert fra diversifiseringen mot andre ovnsprodusenter. Kravene til ulik type design var noe Jøtul i større grad tok hensyn til. Designhistorikeren Fredrik Wilhagen konkluderer med at den industrielle designutviklingen særlig i jern- og metallindustrien i Norge i årene fra 1930-1980 var sterkt påvirket av hvorvidt selskapet internasjonalserte eller ikke:

Fram til 1960 var norsk industri skjermet, hjemmemarkedsorientert og lite designinteressert. Fra midten av 1970-årene er designens operasjonsfelt vesentlig utvidet, ikke minst innen jern- og metallindustrien. Denne økte interessen ser ut til å være sterkest i bedrifter som bevisst satser på teknologisk omstilling og utvidelse av markedsgrunnlaget gjennom internasjonalisering. Det er derfor grunn til å anta at teknologisk omstilling og konkurranseutsatt internasjonalisering, er to viktige føringer som kan bidra til å angi årsaken til at industribedrifter engasjerer designere.²⁷⁹

Jøtul var avhengig av en differensiert designutvikling og produktutvikling for at bedriften skulle kunne ta de nødvendige markedsandeler i utlandet. Under ser vi også hvordan dette ble knyttet til det nye produksjonsanlegget i Norge. Et bredere produktsortiment ble sett på som nødvendig for å oppnå den nødvendige avsetning fra produksjonsanlegget i Fredrikstad. A/S Jøtuls styre uttalte følgende i styremøte i 1983:

Norge representerer alene ikke et tilstrekkelig marked for den bedriftsstruktur vi har i dag. Vi må derfor i større grad enn hittil satse på eksportmarkedene. Dette vil sette større krav til produktutvikling bl.a. pga. spesielle produktkrav i de enkelte markeder. Signalene i markedet er ganske klare på at et bredere produkttilbud er nødvendig for å opprettholde dagens produksjonsvolum. I gjennomsnitt har det vært utviklet 2,4 nye produkter pr.år ved Jøtul på 70-tallet. Vår kapasitet for nyutvikling er i dag redusert til i overkant av ett produkt pr.år. Med de utfordringer vi står ovenfor på markedssiden, vil det være nødvendig med en styrking av utviklingskapasiteten.²⁸⁰

Dette viser ikke direkte til internasjonaliseringen av produksjonen, men til en styrket og differensiert produktutvikling i Norge. Likevel er det innlysende at dette synet klargjorde for at Jøtul senere også kom til å kjøpe opp produksjonsenheter som bidro til både et bredere og større produktsortiment og til en bedre avsetning av støpejernet på Kråkerøy.

En faktor som forøvrig også styrket kravene til en aksellererende produktutvikling var at produktenes livssyklus ble kortere utover 1980-tallet. I etterkant av oljekrisen i 1973 hadde Jøtul lansert en rekke vedfyrte modeller som var flere tiår gamle. Disse produktene holdt seg en god stund, men de fikk vanskeligheter på 1980-tallet. Produktutviklingen måtte gå raskere for i hovedsak å tilfredstille de seneste kravene til mote og design. I tillegg ble kravene til mer

²⁷⁹ Wildhagen, Fredrik, "Industridesign 1930-1980", i Lange, Even (red.), *Teknologi i virksomhet. Verkstedindustri i Norge etter 1840*. Oslo: Ad Notam forlag AS, 1979.

²⁸⁰ A/S Jøtul styreprotokoll, styremøte 18.04.1983.

rentbrennende produkter stadig strengere i de fleste land. Dette medførte at 50% av Jøtuls salg på midten av 1980-tallet kom fra produkter som var utviklet de siste 3 årene. 70% av salget kom fra produkter utviklet siste 5-6 år. Det var dermed i stadig mindre grad muligheter for å bremse utviklingen av nye produkter.²⁸¹

En spesiell faktor ved Jøtuls internasjonale salg var at bedriften i løpet av 1980-tallet til dels skiftet fokus fra det amerikanske markedet som var det største eksportmarkedet for Jøtul i 1970-årene og over til det europeiske markedet, særlig Frankrike. De franske kundenes særegne smak var en utfordring. Diversifiseringen innenfor ulike overflateprodukter var i så måte et forsøk på å gjøre inngangen på dette markedet lettere.

At salget på det amerikanske markedet ble mindre skyldtes likevel ikke en omdefinering av Jøtuls strategi. Gjennom 1980-tallet og helt frem til 1986 ble det vurdert å gjøre større investeringer i produksjon i USA. Jøtul undersøkte ulike oppkjøpsalternativer og Jøtul var ikke fremmed for å kjøpe opp flere ovnsprodusenter for å oppnå markedsrett. Motivene bak eventuelle oppkjøp i USA var også å integrere mer miljøkompetanse, samt å få bedrifter som støperiet på Kråkerøy kunne levere støpejern til.²⁸² Etter lengre tids planlegging ble planene om store oppkjøp i USA likevel lagt til side. Ifølge Gerhard Heiberg ble eventuelle investeringer for store.²⁸³

Begrepet *scope* benyttes for å beskrive de rammer det masseproduserende produksjonsapparat manøvrerer innenfor.²⁸⁴ For Jøtul tenker jeg da på produksjonsanlegget på Kråkerøy. Dette anlegget var avhengig av en stor produksjon for å utnytte dets potensiale. Likevel var ikke anlegget bundet til et sterkt avgrenset produkt. Komponenter ble blant annet sendt til Tyskland, Frankrike og Belgia for å benyttes i de ildstedene som ble produsert der. Man kunne dermed forme støpejernskomponentene slik de andre produksjonsenhetene ville ha dem, og en viss fleksibilitet ble bevart innenfor rammene av det masseproduserende produksjonsanlegget. Scope linkes dermed til Jøtuls foroverrettede vertikale integrasjon. På grunn av støperiets evne til å støpe en rekke ulike komponenter, var Kråkerøy i stand til å fore resten av konsernets datterselskaper med de støpejernskomponenter det måtte trenge.

²⁸¹ *Jøtulposten* nr.2, 1985, "Halveis i 80 årene ... I forkant av utviklingen".

²⁸² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "En vurdering av vår US-strategi etter besøk hos Majestic og Superior i uke 26 D.Å." (av Stein Skråning – ikke datert, fra 1986 – ligger løst) og Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Jøtuls posisjonering på det amerikanske markedet (US), analyser, visjoner og strategi" (av Gunnar Narvesen – datert Oslo, 02.04.1986), i perm: (uten navn – om det amerikanske markedet).

²⁸³ Intervju med Gerhard Heiberg 16.04.2007.

²⁸⁴ Begrepet er hentet fra Chandler 1990. Se kapittel 1 for en nærmere avklaring på begrepets betydning.

Samlet ser vi at de ulike oppkjøpsmotivene til dels løper over i hverandre. Jøtuls situasjon var kompleks og en reindyrket oppkjøpsstrategi ble ikke forfulgt av Jøtul.

Konklusjon

I perioden fra 1981 til 1987 kjøpte Jøtul opp en rekke salgs- og produksjonsenheter, både i Norge, men hovedsaklig utenfor landets grenser. Foroverrettet vertikal integrasjon var det viktigste motivet bak oppkjøpene. I etterkant av markedsfallet i 1981 og under et gradvis fallende marked skulle støperiet på Kråkerøy sikres en stabilt høy avsetning av støpejern. Eventuelle positive transaksjonskostnader var av underordnet betydning. Det andre motivet var ønsket om å diversifisere. Jøtul avgrenset seg til å kjøpe opp ulike typer forbrenningsteknologier og overflateløsninger. Det tredje motivet var et ønske om å eliminere konkurranse, og det fjerde var målet om å oppnå lokaliseringsspesifikke fordeler. Samlet stod Jøtul etter oppkjøpsprosessen med en langt mer storskalarettet bedriftsstruktur.

De ulike motivene var til dels strategisk forankret i bedriftsspesifikke historiske forhold ved Jøtul. Dette griper inn i den andre hovedproblemstillingen, angående forholdet mellom strategi og respons. Jøtuls diversifisering var for det første sterkt forankret i en strategi om en relatert diversifisering innenfor ildstedmarkedet. I denne forbindelse virket intensjonene og Jøtuls historiske arv sterkt avgrensede for bedriftens handlingsvalg. Vedrørende den vertikale integrasjonen er spørsmålet om strategi eller respons mer problematisk. Markedsfallet i 1981 gjorde den foroverrettede vertikale integrasjonen mer aktuell, og dette ble mer eksplisitt formulert som en strategi fra 1984. Gerhard Heiberg mener at en strategi om vertikal integrasjon var fastlagt allerede under byggingen av det nye støperiet fra 1977. Mangelen på skriftlig dokumentasjon som bygger opp under denne påstanden gjør det likevel problematisk å fastslå dette som sikkert.²⁸⁵ De defensive motivene var i større grad en respons på spesifikke muligheter. Det samme må til dels sies om internasjonaliseringsmotivet. Konkrete ytre forhold som utviklingen av EF og lønnsnivået ved Jøtul-Martin gjorde oppkjøp utenfor Norge mer ønskelig. Det må likevel legges til at moderselskapet Norcem hadde en strategi om å gradvis internasjonalisere hele konsernets virksomhet. Dersom Norcem-ledelsen hadde vært påvirket av Kays ressursbaserte teori, ville nok kravene til lokaliseringsspesifikke gevinster vært langt høyere for at Jøtul kunne gjort en rekke av de aktuelle utenlandsoppkjøpene.

²⁸⁵ Intervju med Gerhard Heiberg 16.04.2007.

Kapittel 5. Kjempe i et fallende marked

”For Guds skyld gjør noe fort – vi taper penger saa det svir!”²⁸⁶

Jeg vil først presentere Jøtuls negative resultater fra siste halvdel av 1986. Siden vil jeg trekke frem årsakene til markedsfallet. Disse var redusert boligbygging, varmere vær, endringer i energiprisene og endringer i energiforsyningen. Oppkjøpene av bedriftsenheter medvirket også negativt, og de fire oppkjøpsmotivene gav til dels ulike problemer for Jøtul.

I forholdet til den første hovedproblemstillingen viser kapittelet at den storskalastruktur som var etablert frem til 1987, ble et problem da markedet for ildsteder falt sterkt. Eventuelle gevinster ved storskaladrift ble små når Jøtul måtte bære ansvaret for de negative resultatene til en rekke nyoppkjøpte selskaper. Den spredning av risiko som skjedde gjennom oppkjøp av produsenter av ulike forbrenningsløsninger og overflateløsninger ble ikke tilstrekkelig, ettersom hele ildstedmarkedet falt. I tillegg var det spesifikke svakheter ved Jøtuls internasjonalisering som medførte ekstraordinære tap for bedriften.

Norcem og Jøtuls strategier forklarer i stor grad den utvikling som hadde fått skje gjennom 1980-tallet, og disse må til dels ta ansvaret for den uheldige situasjon Jøtul havnet i fra 1986.

Krise

14.november 1986 uttrykte Arnt Brodtkorb bekymring for et plutselig fallende marked for ildsteder: ”I september og oktober har vi imidlertid ganske plutselig vært vidne til en relativt dramatisk svikt i ordreinngangen”.²⁸⁷ Nedgangen skyldtes i første omgang en fallende oljepris, noe som førte til fallende salg for Jøtuls vedfyrte enheter.²⁸⁸ I tillegg gav datterselskapene Obexco og Jøtul VVS negative avvik i regnskapet fra prognosene fra kun en måned tidligere på henholdsvis 5,5 millioner kroner og 1,7 millioner kroner.²⁸⁹

²⁸⁶ Intervju med Arnt Brodtkorb 25.01.2007. Administrerende direktør i Aker Gerhard Heiberg sa dette til Arnt Brodtkorb da sistnevnte tiltrådte som ny administrerende direktør for Jøtul i 1987. I denne forbindelse vil jeg også nevne at Norcem i 1986 fusjonerte med Aker, og det nyfusjonerte selskapet tok etter hvert navnet Aker.

²⁸⁷ *Oss i mellom* 14.11.1986, ”Salgsutvikling Norge”.

²⁸⁸ *Oss i mellom* 27.11.1986 (av Kjell Næsje).

²⁸⁹ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 16.02.1987.

I 1987 opplevde Jøtulgruppen et stort underskudd. På styremøtet 30.november 1987 ble prognosene for årsresultatet satt til et underskudd på 54 millioner kroner.²⁹⁰ De endelige tallene skulle vise seg å være langt verre. Konsernet endte med 104 millioner kroner i underskudd for regnskapsåret 1987.²⁹¹ Hele Jøtuls egenkapital på 50,7 millioner kroner var tapt, og det var nødvendig med en konsernstøtte fra moderselskapet Aker på 54 millioner kroner for å dekke opp for det resterende tapet.²⁹² I neste omgang ble Jøtul-gruppen utsatt for en omfattende kostnadsreduksjon for at neste års resultat skulle gå i pluss. Trolla ble besluttet nedlagt allerede før regnskapet for 1987 var lagt frem. Produktene ble overført til Kråkerøy og Oslo.²⁹³ Roustan-Paros fikk først i begynnelsen av 1988 ny produksjonssjef, og 15.juni 1988 ble både produksjonsbedriften CPM Roustan S.A. og salgsselskapet Roustan-Paros S.A. slått konkurs.²⁹⁴ Det ble også gjennomført nedskjæringer i nesten alle Jøtul Industriers øvrige datterselskaper.²⁹⁵

Salget stod heller ikke i 1988 i forhold til forventningene, og det lå an til et driftsunderskudd på 20 millioner kroner. Det forventede underskuddet var mindre enn fjorårets underskudd. Likevel var situasjonen alvorlig. Representanten for Aker uttalte at en konsernstøtte ikke ville bli gitt. Jøtul måtte ”stå på egne finansielle ben i 1988”.²⁹⁶ Allerede foreslåtte kostnadsreduksjoner var ikke tilstrekkelige, og det ble fattet vedtak om at den gjenværende produksjonen i Oslo, emalje- og monteringsavdelingen, skulle legges ned.²⁹⁷ På tross av kraftige kostnadsreduksjoner, ble 1988 også et svært dårlig år for Jøtul. Bedriften opplevde en nedgang i salget i Norge på 26% og i utlandet på 18%. Dette gav et driftsunderskudd på 10 millioner kroner men hele 54,7 millioner kroner etter ekstraordinære poster.²⁹⁸

Bedriften fortsatte sitt kostnadsreduksjonsprogram i 1989 med ytterligere rasjonaliseringer og salg av selskaper. 16.januar 1989 ble Nor-Metal solgt til Ernstrømgruppen A/S i Gøteborg.²⁹⁹ Sommeren 1989 ble vedtaket om flytting av all produksjon til Fredrikstad iverksatt. Jøtul hadde dermed forlatt

²⁹⁰ Jøtul Industriers styreprotokoll, styremøte 30.11.1987.

²⁹¹ Jøtul Industriers styreprotokoll, styremøte 07.03.1988.

²⁹² Jøtul Industriers årsberetning 1987.

²⁹³ Jøtul Industriers styreprotokoll, styremøte 30.11.1987.

²⁹⁴ Jøtul Industriers styreprotokoll, styremøte 15.06.1988.

²⁹⁵ Jøtul Industriers styreprotokoll, styremøte 07.03.1988. Jøtul Martin i Belgia opplevde kostnadsreduksjoner på 30 millioner kroner. De to tyske datterselskapene Jøtul GmbH og Esch & co. GmbH ble slått sammen. Også hjertet i Jøtuls bedriftsportefølje, A/S Jøtul, opplevde kraftige nedbemanninger og kostnadsreduksjoner på til sammen 13 millioner kroner. Jøtul UK opplevde kostnadsreduksjoner på 3,5 millioner kroner, og Jøtul S.A. i Frankrike ble utsatt for kostnadsreduksjoner på 6-7 millioner kroner. A/S Nor-Metal opplevde kostnadsreduksjoner på 10 prosent.

²⁹⁶ Jøtul Industriers styreprotokoll, styremøte 10.05.1988.

²⁹⁷ Jøtul Industriers styreprotokoll, styremøte 15.06.1988.

²⁹⁸ Jøtul Industriers årsberetning 1988.

²⁹⁹ Jøtuls arkiver, internt informasjonsbrev: *Eierskifte i A/S Nor-Metal* (datert 17.01.1989 – av Erik Holst – ligger sammen med *Oss i mellom*-bladene).

Oslo for godt.³⁰⁰ De to distribusjonsselskapene i England og Nederland, Jøtul UK Ltd. og Jøtul NL B.V, ble solgt henholdsvis 30.juni 1989 og 30.november 1989. Salgene kunne ikke hindre at Jøtul i 1989 fikk et driftsunderskudd på 11 millioner kroner. Inkludert finansielle poster fikk Jøtul et underskudd på 16,3 millioner kroner.³⁰¹

Driftsresultatet gikk isolert sett i pluss for 1990, men andre kostnader gav store underskudd dette året. Jøtul-Martin ble solgt med virkning fra 16.oktober 1990. Kostnadene vedrørende avviklingen beløp seg til hele 77,5 millioner kroner. Andre kostnader påløp også, slik at Jøtuls totalt fikk et underskudd på 117 millioner kroner dette året. Et konsernbidrag fra Aker på 80 millioner kroner reddet Jøtul, men selv måtte Jøtul håndtere 34,6 millioner kroner av underskuddet.³⁰²

1980-tallets internasjonaliseringseventyr endte i en stor nedtur for både bedriften og de ansatte. Antallet ansatte ved Jøtul gikk dramatisk ned. Ved utgangen av 1986, før oppkjøpene våren 1987, hadde Jøtul totalt 1019 ansatte.³⁰³ Sommeren 1987 nådde Jøtul toppen med rundt 1200 ansatte.³⁰⁴ Antallet var redusert til 279 ved utgangen av 1990 og til 170 personer i løpet av 1991.³⁰⁵ De negative resultatene gav også konsekvenser for ledelsen. Administrerende direktør, Stein Skråning, måtte gå 14.september 1987. Han ble erstattet av Arnt Brodtkorb, som ble hentet fra datterselskapet A/S Nor-Metal. Fra 1.januar 1988 ble Jøtul Industrier og A/S Jøtul slått sammen igjen, og desentraliseringen ble erstattet av en sterkere sentralstyring.³⁰⁶ For produkter under merkevaren Jøtul gikk salget fra å være på i overkant av 100 000 enheter i 1985, til 53 000 enheter i 1989.³⁰⁷ Salget fra Trolla, Esch, Roustan og Jøtul-Martin falt også og ble naturligvis helt borte etter hvert som disse selskapene ble lagt ned eller skilt ut fra Jøtul.

To forhold gjorde at Aker ønsket å selge Jøtul fra slutten av 1980-årene. For det første ble Jøtuls produkter, i etterkant av Norcems fusjon med Aker, definert utenfor Akers satsingsområder som var sement, offshore og byggevirksomhet. Moderselskapet ville nå satse på bygging, fremfor byggevarer.³⁰⁸ For det andre hadde Jøtul også blitt en problembedrift for moderselskapet. Aker

³⁰⁰ *Oss i mellom* 22.06.89, "Oslo".

³⁰¹ Jøtul Industriers årsberetning 1989.

³⁰² A/S Jøtuls årsberetning 1990.

³⁰³ Jøtul Industriers årsberetning 1986.

³⁰⁴ Dette er et anslag med bakgrunn i internavisen *Oss i mellom* 27.03.87 og *Oss i mellom* 25.06.87, "Adm. Direktør har ordet:"

³⁰⁵ Skjold 2003, 207.

³⁰⁶ Jøtul Industriers årsberetning 1987.

³⁰⁷ Arbeiderbevegelsens arkiv, rapport: *Jøtul Industrier a.s.: Confidential Information Memorandum. A subsidiary of: Aker a.s* (datert april 1990 – utgitt av Akers styre). I 1986 til 1988 var salget av enheter på henholdsvis 90 000, 85 000 og 65 000 enheter. Den sterkeste nedgangen skjedde i mellom årene 1987 og 1988.

³⁰⁸ Arbeiderbevegelsens arkiv, rapport: *Jøtul Industrier a.s.: Confidential Information Memorandum. A subsidiary of: Aker a.s* (datert april 1990 – utgitt av Akers styre).

hadde måttet tilføre Jøtul til sammen 211 millioner kroner i konsernbidrag de siste fire årene.³⁰⁹ Jøtul ble likevel ikke solgt med en gang, ettersom ingen kjøpere kom med akseptable bud. Dermed ble Jøtul administrert på sparebluss, noe som medførte ytterligere kostnadskutt. Dette var Akers alternative behandling av selskaper som ikke falt innenfor det nyfusjonerte konsernets konsentrerte strategi.³¹⁰ Resultatene styrket seg i løpet av begynnelsen av 1990-årene, og Aker børsnoterte Jøtul i perioden mellom 1995 og 1997. Samtlige aksjer ble i denne perioden solgt til ulike finansielle institusjoner.³¹¹

Jøtuls resultater lå i gjennomsnitt på 23,5 millioner kroner i fra 1983 til 1986. I perioden fra 1987 til 1990 lå resultatene gjennomsnittlig på minus 65,5 millioner kroner. Omsetningen sank drastisk fra en topp på 601,2 millioner kroner i 1987 til 183,8 millioner kroner i 1990.³¹² Hvorfor opplevde Jøtul at framtidsoptimismen fra midten av 1980-årene snudde til å bli preget av sterke innskrenkninger og store økonomiske tap?

Fallende totalmarked

Den første årsaken var et fallende totalmarked for ildsteder som slo inn fra september/oktober 1986. Det norske markedet falt kraftigst, samtidig som det internasjonale markedet også viste tydelige svakhetstegn.³¹³ Selv om Jøtul kanskje styrket sin relative markedsandel i Norge og internasjonalt, gikk salget av Jøtuls produkter sterkt tilbake i absolutte tall. De fire faktorene boligbygging, klimatiske forhold, energipriser og energitilførsel forklarer markedsfallet.

For det første var ovnsproduksjonen sterkt påvirket av boligbyggingen. Og boligbyggingen avtok kraftig i denne perioden. Den reduserte boligbyggingen i Norge må knyttes til den økonomiske krisen som Norge opplevde i andre halvdel av 1980-tallet. Hodne og Grytten forklarer i boken *Norsk økonomi i det 20. århundre* krisen ved at det under høykonjunkturen midt på 1980-tallet ble tilført store likvider til bankene. Dette var i en tid da renten ble holdt kunstig lav. ”Kredittvolumet svulmet opp, etterspørselen økte og økonomien ble overopphetet.”³¹⁴ Da rentene steg fikk en rekke husstander problemer med å betjene huslånene, og boligprisene sank på grunn av dette ganske dramatisk. Etterspørselen etter nybygg var liten, og byggingen av nye boliger bremsset derfor kraftig

³⁰⁹ A/S Jøtuls årsberetninger 1987-1990.

³¹⁰ Intervju med Bjørn Sellæg 06.02.2007.

³¹¹ Skjold 2003, 226-228.

³¹² A/S Jøtuls og Jøtul Industriens årsberetninger 1983-1990.

³¹³ *Jøtul Export* nr.2, 1987, ”Jøtul – an organization in transition” (av Arnt Brodtkorb).

³¹⁴ Hodne og Grytten, 2002, 277.

opp.³¹⁵ Den kraftige kredittilførselen på 1980-tallet gav altså et unormalt høyt byggenivå. Boligbyggingen lå i 1980 på rundt 38 000 boliger. Frem mot 1984 falt den svakt til 32 000. Fra 1985 til 1990 sank boligbyggingen enda mer og lå i disse årene på mellom 25 000 og 30 000 bygde boliger per år.³¹⁶ Viktige eksportmarkeder opplevde også, i likhet med Norge, redusert boligbygging grunnet økonomiske problemer i både Europa og USA. Det økonomiske tilbakeslaget må også ha begrenset utskiftingen av gamle ovner.³¹⁷

For det andre spilte klimatiske forhold inn. Mildere vinterer på slutten av 1980-tallet ble brukt for å forklare det sviktende salget av Jøtuls ovner.³¹⁸ Denne markedssvikten må knyttes til utskiftingsmarkedet og ikke til nybyggermarkedet. Dette markedet bestod av husstander med et behov for ekstra eller ny varmekapasitet. Det var boliger som allerede hadde eller hadde hatt en eller flere varmekilder. Ved høyere temperaturer ble behovet for ekstra varmekilder borte, og en utbygging av gamle ovner ble prioritert ned. I Norge hadde den gjennomsnittlige vintertemperaturen for årene 1980-1987 ligget på minus 4,9 grader celsius. Gjennomsnittet for hele 1970-tallet lå på minus 3,8 grader celsius. Den høye aktiviteten innenfor ildstedsektoren fra 1980-1987 kan delvis knyttes til de relativt kalde vinterene. For årene 1985, 1986 og 1987 lå gjennomsnittstemperaturen om vinteren på henholdsvis -5,2, -6,8 og -6,2 grader celsius. Den gjennomsnittlige vintertemperaturen i 1988 steg til -2,6 grader og neste år var den på -0,7 grader. I de påfølgende årene inn på 1990-tallet fortsatte vinterene å være relativt varme.³¹⁹ Vi ser dermed at temperaturene spilte på lag med Jøtul inn på nyåret 1987, altså noen måneder etter at markedet begynte å falle, men at temperaturene i Norge etter dette bidro til det vedvarende markedsfallet. Jøtul hadde benyttet kalde vinterer på begynnelsen av 1980-tallet som salgsargument i markedsføringen. Vedfyring ble anbefalt for de aller hardeste vinterene.³²⁰ Dersom man skulle bruke den samme logikken som ble brukt av Jøtul på begynnelsen av 1980-tallet, var behovet for vedfyringsovner nærmest fraværende for slutten av 1980-årene. I Europa "merket" Jøtul også at vinterene ble varmere. Jøtul-Martin, som i hovedsak solgte på det franske og belgiske markedet, hadde opplevd et godt salg i 1984 og i 1985, på grunn av kalde vinterer. Dette førte til en markedsmetning som fikk

³¹⁵ Hodne og Grytten, 2002, 275-278.

³¹⁶ St.meld.nr.49, 1997/98, *Om boligetablering for unge og vanskeligstillte*.

³¹⁷ Skjold 2003, 196.

³¹⁸ A/S Jøtuls årsberetning 1990.

³¹⁹ *Naturressurser og naturmiljø. Tabell 2.9. Gjennomsnittlig lufttemperatur(1) og nedbør(2) i ulike årstider*, Statistisk sentralbyrå www.ssb.no/histstat/tabeller/2-2-9t.txt (Lastet ned 06.06.2006).

³²⁰ Se Hoel og Johre, *Jøtul of Norway: A cast iron promise of warmth since 1853*. Bergen: Norges Handelshøyskole, 1981. I en reklamebrosjyre som er vedlagt denne avhandlingen blir kalde vinterer brukt som salgsargument.

ekstra sterke konsekvenser allerede i 1986, da vinteren i disse områdene var langt mildere. Dette bidrog til at Jøtul-Martin, allerede i 1986, opplevde store underskudd i driften.³²¹

For det tredje var energiprisene et problem for Jøtul. I hovedsak falt oljeprisene sterkt fra midten av 1980-tallet. Etter at den andre oljekrisen i 1979 hadde sendt oljeprisene til værs, lå råoljeprisen på i overkant av 60 \$ fatet (målt i faste 2000-priser) i begynnelsen av 1980-årene. Dette falt gradvis ned til en pris på i underkant av 50 \$ fatet i 1985. I januar og februar 1986 falt derimot prisene kraftig til vel 20 \$ fatet. I de påfølgende årene holdt råoljeprisene seg stort sett på dette nivået, på 1990-tallet enda lavere.³²² Oljeprisøkningene fra 1973 og på slutten av 1970-tallet gjorde at Jøtul ved inngangen til 1980-årene hovedsaklig baserte seg på vedfyrte ildsteder i Norge. Jøtul opprettholdt dette fokuset utover 1980-årene, noe som gav store konsekvenser for Jøtuls totale salg, da oljeprisen sank dramatisk og vedfyring ble forholdsvis lite lønnsom. Det er i denne forbindelse viktig å nevne at Jøtul fremdeles produserte kombinasjonspeisene, hvor både ved og olje kunne benyttes, da oljeprisen sank. Dette var et produkt som minsket effekten av de fallende oljeprisene på Jøtuls totale salg. Jøtul igangsatte også, for første gang siden 1970-tallet, utviklingen av en ren oljekamin.³²³ Salget av oljefyrte ovner steg med 50% i løpet av 1986.³²⁴ Likevel klarte ikke de oljefyrte enhetene å kompensere fullt ut for den dramatiske innskrenkingen i salget av vedfyrte ovner.³²⁵ At oljeprisen forble lav styrket tilbakegangen.³²⁶

Fallende oljepriser virket hovedsaklig negativt for Jøtul, men de hadde isolert sett også en positiv side. Fallende oljepriser fører til økt privat kjøpekraft og konsum. Det skjer ved at penger som ellers ville ha gått til oljerelevante utgifter, kan overføres til andre forbruksvarer. I et intervju med administrerende direktør Kjell Næsje i A/S Jøtul (produsenten av ildsteder i Norge og datterselskap av Jøtul Industrier) i tidsskriftet *Norges Industri* linkes disse to faktorene sammen i et kausalforhold: ”Det dramatiske fallet i råoljeprisen har nå ført til sterk vekst i privat konsum i de fleste deler av OECD-området, spesielt i Europa.”³²⁷ Denne effekten ble forventet å ville gjøre seg gjeldende i de fleste markeder, bortsett fra i Norge og i Storbritannia, hvor de fallende olje- og gassprisene ville skape negative effekter i nasjonaløkonomiene.

³²¹ Jøtul Industriens årsberetning 1986.

³²² NOU 2000: 18 *Skattlegging av petroleumsvirksomhet* (Kapittel 3) og Hodne og Grytten 2003, 273.

³²³ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 14.02.1986.

³²⁴ *Aftenposten* 11.01.1986.

³²⁵ *Jernindustri* nr.12 (desember), 1986, ”A/S – gjennom indre splittelse til samlet innsats” (intervju med adm. dir i A/S Jøtul, produksjonsbedriften på Kråkerøy, Kjell Næsje).

³²⁶ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 14.02.1986.

³²⁷ *Norges Industri* nr.20, 1986, ”Bunnpunktet passert i norsk eksport?”

For det fjerde virket endringer i energitilførselen negativt for Jøtul. For Jøtul-Martin betydde i utgangspunktet endringer i energiforsyningsmønsteret mer enn fallende oljepriser. Jøtul-Martin opplevde i utgangspunktet ikke fallende oljepriser som et akutt problem for sitt salg, ettersom gassprisene sank i takt med oljeprisene. Økt bruk av oljefyrte sentralvarmeanlegg i byområder utgjorde derimot en trussel for Jøtul-Martin, ettersom denne bedriften utelukkende konkurrerte på markedet for frittstående ildsteder. Engelske byer hadde lenge benyttet seg av denne typen oppvarming, men utover 1980-tallet ble stadig flere bygg på kontinentet, hovedsaklig i Belgia og Frankrike, utstyrt med sentralvarmeanlegg.³²⁸

En annen energitype som gav utfordringer for Jøtul var elektrisiteten. Denne utfordringen utviklet seg over tid og hang tett sammen med utbyggingen av et nettverk for elektrisitetsforsyning og med installering av elektrisitet. Fra 1960 til 1973 steg andelen av norske husholdninger som benyttet seg av elektrisitet som hovedoppvarmingskilde fra 16,1% til 35,0%, altså en ganske kraftig økning i forkant av min periode. Fra oljekrisen i 1973 og ut 1970-tallet steg andelen, men roligere enn før. I første halvdel av 1980-tallet steg andelen igjen raskt, fra at 39,1% benyttet elektrisitet som hovedenergikilde i 1980 til at 51,4% benyttet det i 1985. I de påfølgende årene, frem til 1990, steg den prosentvise andelen som benyttet elektrisitet som hovedoppvarmingskilde til 60,3%. Prisene på elektrisitet var i perioden stabil, bortsett fra en økning på rundt 20% fra 1982 til 1986.³²⁹ Bruken av elektrisitet bremses noe i tider da andre energikilder ble relativt billigere. Men den gradvise utbyggingen av elektrisitetsforsyningen presset Jøtuls salg. Selv om prisene på elektrisitet i Norge på midten av 1980-tallet steg noe, gikk derfor ikke folks bruk av denne oppvarmingskilden tilbake, og Jøtul ble dermed også presset av elektrisiteten under markedsfallet i 1986. Det største eksportmarkedet Frankrike var i aller høyeste grad en del av denne utviklingen. Franske myndigheter bygde i 1980-årene flere atomkraftverk, noe som gradvis førte til billigere og mer elektrisitet i oppvarmingen av franske boliger.³³⁰

Med bakgrunn i de strukturelle endringene i energiforsyning og oppvarming viste det seg at Jøtuls salg i større grad måtte skje utenfor de tettest befolkede områder. Blant annet fikk Jøtul et anseelig salg av vedfyrte ovner til de baleariske øyene (Malorca, Menorca, Ibiza og Formentera). Utenfra virket dette som å selge sand i Sahara. Øyene ble i Norge forbundet med alt annet enn kulde og vedovner. Men også her var det behov for oppvarming, særlig i månedene mellom november og

³²⁸ Bartlett, Sarita; Strøm, Steinar og Olsen, Øystein, *Residential energy demand – the evolution and future potential of natural gas in Western Europe*. Oslo: Central Bureau of Statistics, 1991. Se også Jøtul industriens årsberetning 1986.

³²⁹ Bartlett, Sarita, *The evolution of Norwegian energy use from 1950 to 1991*. SSB Rapport 1993/21.

³³⁰ Bartlett, Sarita; Strøm, Steinar og Olsen, Øystein, *Residential energy demand – the evolution and future potential of natural gas in Western Europe*. Oslo: Central Bureau of Statistics, 1991.

mars. I store områder var det et begrenset utvalg av oppvarmingsmuligheter, men det var stor tilgang på ved. Vedfyring var dermed en oppvarmingsmulighet med stort potensiale og det baleariske markedet viste stor vekst.³³¹ Tross den positive salgsutviklingen i enkelte landlige områder, betydde de negative effektene av strukturelle endringer i energiforsyning og i oppvarming totalt sett mer.

Jeg har over vist hvordan de fire faktorene boligbygging, klimatiske forhold, energipriser og energiforsyning førte til et kraftig fall i etterspørselen etter ovner. Det er likevel ikke så lett å si noe mer presist om hvor mye hver av disse faktorene spilte inn for markedsfallet. Svingende valuttakurser kan også ha spilt en rolle. Blant annet falt dollarens verdi på midten av 1980-tallet, noe som gav negative effekter for Jøtuls lønnsomhet på det amerikanske markedet.³³²

Administrerende direktør Arnt Brodtkorb i Jøtul Industrier fra 14.september 1987 mente at Jøtuls problemer, i tillegg til eksterne forhold, også skyldtes uheldige disposisjoner fra den tidligere ledelsen.³³³ Interne faktorer bidrog til Jøtuls krise i siste halvdel av 1980-årene.

Oppkjøpene som forklaringsnøkkel til Jøtuls fall

Jeg vil benytte forhold knyttet til de fire oppkjøpsmotivene i analysen av Jøtuls funksjonsevne etter markedsfallet. I tillegg vil jeg trekke inn desentraliseringen av Jøtuls selskapsstruktur i 1985. Samlet vil jeg i forhold til den første hovedproblemstillingen, som omhandler forholdet mellom en fleksibel eller storskalaorientert struktur, analysere hvorvidt den nyetablerte selskapsstrukturen var hensiktsmessig. Analysen vil vise at strukturen var svært rigid i møte med et fallende marked.

Integrering og desentralisering

Det nye støperiet på Kråkerøy måtte ha en relativt høy produksjon og avsetning av produkter for å oppnå god lønnsomhet (se kapittel 3). Den vertikale integrasjonen, med oppkjøp av både salgsselskaper og produksjonsbedrifter, ble gjort for å bedre kontrollen med denne avsetningen (se kapittel 4). Jeg vil under dette punktet også behandle de effektene som de defensive motivene gav.

Parallellt med bedriftsoppkjøpene desentraliserte Jøtul sommeren 1985. Jøtul Industrier ble opprettet, og Stein Skråning ble 1.oktober 1985 hentet fra Singer-konsernet for å bli ny

³³¹ *Jøtul Export* nr.1, 1986, "Selling Jøtuls in the Balearic Islands" (av J.Lynch-Cummins I Cifre Import Export S.A. – ikke datert).

³³² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Jøtuls posisjonering på det amerikanske markedet (US), analyser, visjoner og strategi" (av Gunnar Narvesen – datert Oslo, 02.04.1986), i perm: (uten navn – om det amerikanske markedet).

³³³ *Oss i mellom* 15.09.1987, "Til alle Jøtul-ansatte!" (av Kjell Næsje).

administrerende direktør i Jøtul Industrier. Bjørn Sellæg gikk tilbake til moderselskapet Norcem. Skråning fikk med seg en administrasjon på rundt 10 mann, og det nyopprettede konsernselskapet skulle stå for koordineringen av markedsvirksomhet og økonomi.³³⁴ Allerede oppkjøpte og fremtidig oppkjøpte salgsselskaper og produksjonsbedrifter skulle organiseres som datterselskaper av Jøtul Industrier. Datterselskapene fikk større ansvar for driften, og hovedtanken bak desentraliseringen var at Jøtul sentralt, på grunn av det voksende antallet selskapsenheter, ikke lenger var i stand til å styre organisasjonen like detaljert. At de enkelte bedriftsenhetene fikk mer tillit var også i tråd med Norcems bedriftsfilosofi.³³⁵ Og allerede fra ansettelsen av Bjørn Sellæg i 1982, tre år før den formelle desentraliseringen var et faktum, ble en sterk delegering av beslutningsmyndighet sett på som et mål i seg selv. En sterk delegering ville ifølge Sellæg stimulere ressursene i hele organisasjonen: "The further down the decisions are made, the better are the results. There are un-tapped resources at all levels – they cannot be utilized as long as all decisions are taken at the top."³³⁶ I tillegg ble den desentraliserte strukturen sett på som fordelaktig for å bedre kunne motta impulser fra de ulike markedene. De to lederne, Bjørn Sellæg og Stein Skråning, var begge utdannet innenfor markedsføring, og deres fagfelt og kompetanse skulle få større innflytelse i Jøtuls organisasjon.³³⁷

Den vertikale integrasjonen og desentraliseringen (formelt og uformelt) behandles parallelt ettersom jeg ønsker å få frem problemer ved å gjennomføre disse strukturendringene i det samme tidsrommet. I 1987 etablerte Jøtul igjen en sentralisert bedriftsstruktur, og desentraliseringen ble kritisert av Arnt Brodtkorb i internavisen *Oss imellom*: "Den organisasjonsform som tidligere var valgt, hadde klare målsetninger for at hver bedrift skulle maksimere sitt resultat og at gruppens totale resultat kom i annen rekke."³³⁸ Den løse forbindelse som var mellom moderselskapet Jøtul Industrier og datterselskapene hadde eksempelvis resultert i at Obexco, Trolla og Jøtul VVS alle hadde kunnet gjøre store feiltrinn i 1986. For eksempel hadde salgsselskapet Obexco i Frankrike et resultat som var 5,5 millioner kroner dårligere enn prognosen tydet på kun en måned før driftsresultatet for 1986 forelå. Dette skyldtes at utgiftsposter var glemt.³³⁹

³³⁴ Jøtul Industriens årsberetning 1985.

³³⁵ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Sak 5 - Administrasjonens forslag til omorganisering av ledelses- og bedriftsstruktur i A/S Jøtul" (underskrevet adm.dir. Bjørn Sellæg – datert 21.02.1985), i perm: *Styremøte nr.1 (06.03.1985)*.

³³⁶ Holt, Knut, *Market-oriented product innovation at Høyang polaris and Jøtul*. Trondheim: NTH Rapport nr-36, Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag, 1987, 144.

³³⁷ Intervju med Bjørn Sellæg 06.02.2007.

³³⁸ *Oss i mellom* 30.11.1987 (av Arnt Brodtkorb).

³³⁹ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 16.02.1987.

I tillegg til rein svikt hos datterselskaper, førte desentraliseringen av beslutningsmyndighet til at Jøtul ikke tilstrekkelig påvirket driften og prioriteringene til datterselskapene. Alfred Chandler viser hvordan selskaper må integrere selskaper gjennom en sterk sentral styring for at positive storskalaeffekter kan skje. Om den horisontale integrasjonen skriver Chandler følgende:

Horizontal combination increased organizational capabilities and productivity *only* if a single, centralized administrative control was quickly established over the merged or acquired companies and then the facilities and personnel were rationalized to exploit more fully the economies of scale and scope.³⁴⁰

Denne teorien er interessant for Jøtuls vertikale og horisontale integrasjon. Jøtuls nyoppkjøpte salgsselskaper og produksjonsenheter burde blitt kontrollert sterkere. Men desentraliseringen vanskeliggjorde en slik kontroll, og gav de ulike enhetene stor frihet. Konsernregnskapet ble, som tidligere vist, sterkt påvirket av hvorvidt støperiet i Fredrikstad kunne produsere maksimalt. Den desentraliserte strukturen gjorde at salgsselskapene kunne fokusere på egne resultater og bestille varer/støpejern deretter. Lav aktivitet kunne for eksempel være lønnsomt for datterselskapene isolert sett, men ikke nødvendigvis det beste for konsernet, ettersom i hovedsak Kråkerøy var avhengig av stabil og høy avsetning av sin produksjon. Det ble i løpet av 1987 erkjent av Jøtul at den bestående konsernstrukturen ikke på en tilfredstillende måte tilpasset de ulike enhetene etter integrasjonen. Trolla var unntaket. Denne bedriften ble strukturert i forhold til støperi og salg tilhørende Kråkerøy/Oslo-avdelingen. Overnevnte problemer fortsatte likevel å prege Jøtuls salgsorganisasjon en god stund etter konsernet resentraliserte driften. Oppgaven *Jøtul de Norvege in the French Market* av Sandby og Svendsen undersøkte driften ved Jøtuls heleide datterselskap *Jøtul SA* i Frankrike i 1988. Denne studien pekte på en rekke svakheter knyttet til dette selskapets innsats vis-a-vis franske utsalgssteder og en dårlig og for høy bruk av ressurser.³⁴¹ Det kan dermed settes spørsmålsteget ved om Jøtul sentralt var i stand til å styre de enkelte salgsselskaper hensiktsmessig, selv etter at Jøtul sentraliserte driften igjen i 1987. Likevel må den mer sentraldirigerte organisasjonen fra 1987 ha vært mer hensiktsmessig vis-a-vis lite funksjonelle datterselskaper enn den desentraliserte. Om ikke Jøtul hadde gjort salgsselskapet i Frankrike tilstrekkelig funksjonelt innen 1988, et år etter resentraliseringen, så lå forholdene i større grad til rette for dette fra 1987. Igangsettelsen av Sandbys og Svendsens studie var i seg selv et steg i retning av en sterkere styring av datterselskapet i Frankrike.

³⁴⁰ Chandler 1990, 37.

³⁴¹ Sandby og Svendsen, 1989, 121-122.

Oliver Williamson viser hvordan bedrifter gjennom vertikal integrasjon frigjør seg fra usikkerhet knyttet til markedstransaksjoner. Sosiologen Charles Perrow er kritisk til dette punktet i Williamsons teori, og han viser hvordan en integrasjon kan ha de samme negative konsekvenser som man egentlig ved integrasjonen ønsket å motvirke. Perrow skriver i artikkelen *Markets, Hierarchies and Hegemony* at problemer som Williamson mener blir mindre ved en integrasjon, blir reproduisert innenfor firmaets grenser: "(T)ransactional costs, oppurtunism, uncertainties, bounded rationality problems, and information impactedness are reproduced in the firm, and sometimes are even greater than those found in markets". Ingen av Jøtuls oppkjøp kvittet seg med problemer knyttet til oppurtunistisk adferd fra kontraktspartnere. På den annen side integrerte Jøtul oppurtunistisk adferd ved i hvert fall et oppkjøp. Roustan-Paros som ble kjøpt opp i 1987, gav Jøtul store problemer. Ifølge økonomidirektør i A/S Jøtul fra 1987 Erik Holst var Roustan et svindelforetak som hadde blitt kjøpt opp etter mangelfullt forarbeid. De finansielle problemene ved dette selskapet medførte et tap for Jøtul på 14 millioner kroner, og selskapet ble slått konkurs allerede i 1988.³⁴² Dersom Jøtul istedenfor å kjøpe Roustan hadde samarbeidet med bedriften gjennom kontrakter, kunne Jøtul lettere byttet samarbeidspartner da det ble klart at grunnlaget for Roustan-Paros' videre drift ikke var til stede. Et annet eksempel på en integrasjon av negative elementer kom opp i dagen like etter oppkjøpet av Trolla. Jøtul måtte bære et tap på 1 millioner kroner grunnet at den tidligere ledelsen ikke hadde tilstrekkelig kontroll på råvaresituasjonen.

Eksemplene over viser at Jøtul ved integrasjonen ikke ble kvitt oppurtunisme, slik Williamsons teori tilsier. Dette kan også skyldes at motivene for Jøtuls integrasjon lå tettere opp til Alfred Chandlers teori. Han hevder at integrasjonen i større grad må forstås på bakgrunn av behovet for kontroll med kritiske ressurser. Jøtul ønsket kontroll over avsetningen (blant annet oppkjøpet av Roustan-Paros etter markedsfallet fra 1986) og en kontroll med markeder (oppkjøpet av Trolla). Eventuelle negative effekter knyttet til en integrasjon av oppurtunisme ble ikke undersøkt godt nok av Jøtul i forkant av de enkelte oppkjøpene. Dette førte til at Jøtul opplevde negative transaksjonsspesifikke effekter, ikke utenfor bedriften slik Williamson beskriver, men innenfor bedriften, slik Perrow fremholder. Disse var så alvorlige at eventuelle gevinster ved den vertikale og horisontale integrasjonen, slik de kommer til uttrykk hos Chandler, forsvant.

Relatert diversifisering

Jøtuls diversifisering skapte andre og ulike effekter enn Jøtuls horisontale og vertikale integrasjon. Neil M. Kay presenterer i hovedsak to ytterpunkter av bedriftsoppkjøp. Det første er

³⁴² Skjold 2003, 199.

bedriftsoppkjøp uten synergier (konglemoratiske oppkjøp). Det andre er oppkjøp hvor det er et maksimalt antall linker mellom den nyoppkjøpte bedriften og den bestående strukturen (spesialiserte oppkjøp). De fleste oppkjøp vil imidlertid ligge et sted mellom de to ytterpunktene. Fordelene ved de to alternativene er henholdsvis risikospredning og synergier. Jøtul la seg mellom de to ytterpunktene, og forfulgte en diversifiseringsstrategi innenfor ildstedsektoren.

Jøtul oppnådde få synergier, og et av få eksempler hvor synergier påviselig ble oppnådd var da Jøtul overtok salgsselskapet til Norcem i Storbritannia i 1983. I årsberetningen for 1986 viste ikke salgsselskapet til noe godt salg av de norske vedovnene. Men en nyutviklet gassfyrte ovn fra Jøtul-Martin gav gode resultater i Storbritannia dette året, ettersom dette markedet hadde tradisjon for gassfyrte ovner. Samtidig benyttet Jøtul-Martins gassfyrte ovner seg av Jøtuls støpejern, og av design opprinnelig utviklet til Jøtuls vedovner.³⁴³ Ressurser fra to produksjonsselskaper skapte i dette tilfellet resultater for salgsselskapet i et tredje land. Men dette var som sagt en av få synergier som Jøtul oppnådde. På den annen side gav diversifiseringen heller ikke Jøtul en tilstrekkelig risikospredning, noe som hadde vært en fordel da markedet for ildsteder falt fra 1986. Jøtul kjøpte gjennom 1980-tallet opp bedrifter som produserte andre fyringsløsninger og bedrifter som produserte andre overflateløsninger. Likevel ble fokuset utelukkende rettet mot oppkjøp av ildstedsprodusenter. De fire faktorene ved markedsfallet fra 1986; boligbygging, klima, oljepris og energiforsyning, var alle sterkt knyttet til ovnsmarkedet i sin helhet, og risikospredningen ble dermed ikke vid nok.

Hadde så Jøtul reelle muligheter til en mer urelatert diversifisering, slik at resultatene ikke var så tett knyttet til utviklingen innenfor ovnsmarkedet? Tidlig på 1980-tallet kjøpte Jøtul opp en produsent av bygningssager i Arendal. Dette var likevel ikke en del av en strategi for å bli en tyngre aktør innenfor dette markedet, men var motivert ut fra et ønske om å fjerne konkurranse fra denne spesifikke bedriften. Bygningssager var i likhet med ovnsmarkedet også knyttet opp mot boligmarkedet. Derfor ble dette markedet også sterkt rammet av den fallende byggeaktiviteten som skjedde både i Norge og internasjonelt. Likevel ble ikke produksjonen av bygningssager berørt av de tre andre årsakene til fallet i ildstedmarkedet; temperaturer, energipriser og energiforsyning. Jøtul kunne for eksempel også diversifisert til mer forbruksbaserte husholdningsartikler. Bedriften kunne fokusert på utviklingen av design og drevet markedsføring på konsernnivå av ulike typer designintensive produkter. Jøtul hadde på 1980-tallet utviklet et etter hvert ganske sterkt designfokus, og bedriften kunne overført denne kompetansen til andre husholdningsartikler. Ved en

³⁴³ Jøtul Industriens årsberetning 1986.

slik strategi kunne også synergier innenfor en felles markedsføring og distribusjon mot markedet for innboprodukter inntruffet. Produksjon og den tekniske produktutviklingen ville i så henseende blitt de enkelte bedriftsenheters ansvar. Ettersom Jøtuls design ikke var knyttet til den tekniske utviklingen, kunne denne ressursen blitt kjernen i et konsern som satset på en utvikling av ulike designintensive produkter. Dersom Jøtul hadde diversifisert bredere og satset sterkere innenfor bygningssager eller innenfor eksempelvis annen designintensiv møbelproduksjon, kunne muligens Jøtul unngått deler av den sterke tilbakegangen fra 1986.

Det er likevel problematisk å studere effekten av Jøtuls diversifisering isolert fra Norcems (fra 1986 Akers) strategier. Norcems oppkjøp av Jøtul gav begrenset med synergier for Norcem. Synergiene lå i at begge hadde et felles fokus på byggevaremarkedet og en internasjonal satsing. Utover disse linkene var eksempelvis produksjonsmetodene, råvaretilførselen, distribusjonen og markedsføringen ulik. Norcem kjøpte også andre selskaper med få synergier til moderselskapet. Jøtul var dermed en av flere relativt spesialiserte produsenter innenfor et sterkt diversifisert konsern, og risikospredningen hadde derfor skjedd på nivået over Jøtul.

Internasjonaliseringens effekter

Jøtul oppnådde i hovedsak negative konsekvenser ved de internasjonale etableringene, på tross av ulike forventede lokaliseringsspesifikke effekter. Jøtul hadde for eksempel mangelfulle opplysninger om enkelte av selskapene. Roustan-Paros gav elendige resultater allerede like etter innlemmelse,³⁴⁴ og det er tvilsomt om oppkjøp av en like dårlig kandidat kunne skjedd innenfor landets grenser eller eventuelt i andre nærområder. Det er ofte spesifikke ulikheter mellom ulike land i språk, kultur, politisk kontekst og juridisk rammeverk. Dette gjør ifølge Kay at informasjon lettere kan holdes tilbake for eksempel av en selger.³⁴⁵ Når oppkjøpsprosessen i tillegg skjedde raskt, ville naturligvis informasjon om de enkelte oppkjøpsalternativene bli enda mer ufullstendig. Sandby og Svendsen viser i oppgaven i markedsføring *Jøtul de Norvege in the French Market* hvordan Jøtuls heleide datterselskap i Frankrike, Jøtul SA, to år etter oppkjøp, fremdeles hadde en lite tilfredstillende drift. Merkevarerbyggingen var nærmest fraværende, noe som gjorde at kunder ofte ikke hadde hørt om Jøtul, men om en rekke av konkurrentene. Videre var den tekniske og markedsføringsmessige assistansen til utsalgsstedene mangelfull. Sandby og Svendsen tvilte på om de 19 medarbeiderne i Jøtuls viktigste salgsselskap (Jøtul SA) arbeidet godt nok opp mot

³⁴⁴ Skjold 2003, 199.

³⁴⁵ Kay 1997, 158ff.

forhandlerene.³⁴⁶ Jøtul SA gav også anbefalingen om at Jøtul sentralt burde kjøpe opp den svake produksjonsbedriften Roustan-Paros. Disse og andre liknende tilfeller tyder på at Jøtul opplevde mangelfull informasjon fra de ulike internasjonale enhetene.

Som en følge av den stadig mer aktive internasjonale tilstedeværelsen opplevde Jøtul også særskilte problemer knyttet til markedsføring og produktutvikling. Jøtul Industriers datterselskap A/S Jøtul hevdet at produksjonsbedriften fulgte en strategi mot masseproduksjon av ovner. I et intervju med bladet *Jernindustri* uttalte administrerende direktør i A/S Jøtul Kjell Næsje at bedriften ikke ønsket å produsere ovner med en nisjepreget design for å svare på økende konkurranse fra mindre danske ovnsprodusenter. Han mente at ”De danske ovnene (...) representerer en nisje, som det ikke vil være lønnsomt for oss å trenge inn på. Hele vår organisasjon er gearret mot massefabrikasjon av ildsteder i støpejern”.³⁴⁷ Næsjes oppfatning av produktutviklingen står i motsetning til en rekke andre kilder knyttet til Jøtuls totale produktutvikling. Internasjonaliseringen medførte krav fra de forskjellige markeder og importører om å tilpasse produktutviklingen til de enkelte markeders spesifikke krav. Allerede like i etterkant av eksportveksten i 1973 hadde produktutviklingen dreid seg over mot nye peiser og vedovner, samt kombinasjonsløsninger. De gamle vedovnsmodellene ble mot slutten av 1970-tallet fremdeles markedsført, i tillegg til at stadig flere nye ovnsmodeller ble utviklet.³⁴⁸

Utover 1980-tallet ble markedene i større grad også strukturert ulikt ved forskjellig kjøpekraft hos forbrukerne. Jøtul siktet seg internasjonalt inn mot kundegrupper i den høyere prisklassen. Jøtul lå over de fleste konkurrenter i pris, men satset på kvaliteten i markedsføringen av sine ovner. For eksempel uttalte Jøtuls datterselskap i Nederland at det å selge Jøtul-ovner i Nederland var som å selge Mercedeser. Siden de fleste hadde sentralvarme, ble Jøtul solgt som et statussymbol og som ekstra sikkerhet mot sterk kulde.³⁴⁹ Det at Jøtul rettet seg mot pengesterke kundegrupper gjorde kravene til produktdifferensiering enda hardere. I Frankrike ønsket kundene for det første en særegen fransk design. Likevel var det ulike oppfatninger om hva som var fransk design i ulike deler av landet. Videre hadde dette markedet svært ulik tilgang til ved i de forskjellige distrikter, noe som gjorde at Jøtul måtte tilby ulike fyringsløsninger til ulike deler av Frankrike.³⁵⁰ Jøtul ønsket å imøtekomme mest mulig av de ulike ønsker, ikke bare i Frankrike, men i det meste av Vest-Europa og i USA. Ulike sikkerhetsstandarder hos forskjellige land satte også ulike krav til Jøtuls produkter. For eksempel vektla amerikanske myndigheter at temperaturen i taket ikke måtte

³⁴⁶ Sandby og Svendsen 1989, 121-123.

³⁴⁷ *Jernindustri* (desember) nr.12, 1986, ”A/S Jøtul – gjennom indre splittelse til samlet innsats” (intervju med Kjell Næsje).

³⁴⁸ Jøtuls arkiv, *Jøtuls Varmekatalog 1979/80*.

³⁴⁹ *Jøtulnytt* nr.3, 1985, ”Det selges to slags Mercedes i Holland” (av Dag Harald Johannesen).

³⁵⁰ Petersen 1984, 33.

bli for høy under fyring. Tyske myndigheter understreket derimot at overflatetemperaturen på ovnen ikke måtte bli for høy.³⁵¹ Selv om Jøtul måtte utvikle ulike produkter for å oppfylle ulike markeders krav, kan det i det minste stilles spørsmålsteget til om ikke ambisjonsnivået knyttet til produktutviklingen ble lagt for høyt.³⁵² Den differensierte strategien gikk Jøtul senere også bort fra. På 1990-tallet konsentrerte Jøtul seg igjen sterkere om færre internasjonale markeder og et mindre utvalg av produkter.³⁵³

Jøtuls merkevarebygging må også omtales som differensiert. Naomi Klein fremhever i boken *No Logo* merkevarebyggingens betydning, og hun viser hvordan de multinasjonale selskapene MacDonalds, Starbucks, Ikea, Pepsi, Coca-cola, Microsoft og mange flere har satset på å styrke merkevarnavnet, fremfor produktet.³⁵⁴ Klein mener at markedsføringen ikke henvender seg til faktiske forhold ved produktet, noe som eventuelt kunne hjelpet kunden med å ta informerte valg. Istedenfor henvender markedsføringen seg til folks følelser. For eksempel markedsførte General Motor seg i 1920-årene som "something personal, warm and human".³⁵⁵ Ønsket var at kunden skulle få disse assosiasjonene hver gang han eller hun så dette merket. Jøtul kjøpte gjennom 1980-årene opp ulike produksjonsbedrifter, men de ulike merkevarene; Trolla, Esch og Nestor-Martin, fortsatte å eksistere, ettersom Jøtul så at de ulike merkevarene stod relativt sterkt i sine markeder. Dette må likevel ha begrenset den samlede markedsføringseffekten av Jøtuls merkevare. Sandby og Svendsen viser også hvordan dette ble et problem i den internasjonale markedsføringen.³⁵⁶ I Frankrike var merkevaren Jøtul lite kjent, på tross av at Frankrike ble Jøtuls viktigste internasjonale marked utover 1980-tallet. Jøtul hadde likevel planer om en sterk satsing mot det franske markedet ved bruk av et franchisesystem. Jøtul ønsket å utvikle en manual hvor det lå klare retningslinjer for hvordan hver enkelt butikk måtte organiseres, både utvendig og utvendig, "even specifying proportions, materials, colours, lighting and flooring, thus creating and enforcing a coherent, nationwide quality image".³⁵⁷ Dette skulle skje ved å oppgradere gamle butikker. Jøtul ønsket å komme opp i totalt 150 slike franchisebutikker og totalt 500 autoriserte forhandlere i Frankrike. Denne standardiseringen skulle bygge merkevaren Jøtul.³⁵⁸ En slik prosess ble likevel ikke gjennomført. Og svært få utsalgssteder solgte kun Jøtul produkter fire år senere, da Sandby og

³⁵¹ Holt 1987, 143.

³⁵² Intervju med Ole Jan Johansen 04.05.2006. Johansen mente at den differensierte produktutviklingen ble for ambisiøs.

³⁵³ Skjold 2003, 209-211.

³⁵⁴ Klein, Naomi, *No Logo: Taking aim at the brand bullies*. New York: Picador, 1999.

³⁵⁵ Klein 1999, 6ff.

³⁵⁶ Sandby og Svendsen 1989, 75-76.

³⁵⁷ *Jøtul Export* nr.2, 1987, "1987: France goes into overdrive" (av Nick Pattinson).

³⁵⁸ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 07.10.1985.

Svensden gjennomførte sine studier. I motsetning til Kleins bedriftseksempler hadde ikke Jøtul noen standardisert og massiv markedsføring av en enkelt merkevare.

Knut Haanes viser i kapittelet ”Hvorfor internasjonalt bedrifter?” at bedriften må balansere mellom ytterpunktene stordrift og lokal tilpasning i markedsføring og produktutvikling. Jøtul valgte å beholde navnene til de ulike produsentene. Produkttilpasninger ble gjort fra hver av produsentene til hvert enkelt marked. Haanes viser at en bedrifts produkter i utgangspunktet er standardisert og kan markedsføres standardisert. I etterkant vil ”lokale småkonger” likevel ofte kreve at ulike tilpasninger gjøres for at produktet skal selge godt på det enkelte lokale marked. Til slutt sitter ofte bedrifter igjen med et utall av produkter og måter å selge dette på. Samlet sett er dette ofte ikke den beste løsningen.³⁵⁹ Dette har klare paralleller til min overordnede problemstilling angående forholdet mellom fleksibilitet og storskala. I en slik sammenheng er det klart at Jøtul ikke tok hensyn til stordriftsidealet i markedsføring og produktutvikling. Samtidig var fleksibilitetsgevinstene lite synlige. Salgsselskapene var jevnt over lite effektive og gav ikke Jøtul den nærheten til markedene som var noe av tanken bak opprettelsen av salgsselskapene. Det må likevel nevnes at Jøtul gjorde enkelte vellykkede lokale tilpasninger. For eksempel oppnådde Jøtul, ved hjelp av reklamer med Wenche Myhre, svært gode salgstall i Vest-Tyskland på midten av 1980-tallet. Hennes enestående status i Tyskland styrket posisjonen på dette markedet.³⁶⁰ Til tross for slike enkelt-suksesser, knyttet til en fragmentert/ fleksibel markedsføring, burde Jøtul, dersom Haanes teori legges til grunn, generelt hatt en sterkere sentral kontroll over produktutvikling og markedsføring. I en slik sammenheng ville det vært naturlig å satse på et felles merkevarenavn. Markedsføringen ville i ettertid kunnet foregå ved hjelp av mer kostnadsbesparende metoder, og Jøtul kunne dermed gjennomført en mer standardisert markedsføring av mer standardiserte produkter. Unntak kunne for eksempel blitt gjort for Jøtul-Martins produkter i Belgia og for Esch sine produkter i Vest-Tyskland, ettersom de to ovnsprodusentene allerede ved oppkjøpene i henholdsvis 1984 og 1987 hadde godt innarbeidede merkevarer på sine respektive hjemmemarkeder.³⁶¹ Desentraliseringen i 1985 var i denne forbindelse også en beslutning som virket negativt, ettersom det i etterkant ble vanskeligere å gjennomføre en samlet markedsføring.

I tillegg til de allerede nevnte svakhetene ved Jøtuls internasjonaltisering, hadde Jøtuls ledere i utgangspunktet et for optimistisk syn på hvorvidt man kunne innføre en ny og bedre arbeidsmoral

³⁵⁹ Haanes, Knut, ”Hvorfor internasjonalt bedrifter?”, i Glimstedt Henrik og Lange, Even (red.), *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser* (ss 92-102).

³⁶⁰ *Jøtulposten* nr.1, 1985.

³⁶¹ Arbeiderbevegelsens arkiv, rapport: *Jøtul Industrier a.s.: Confidential Information Memorandum. A subsidiary of: Aker a.s* (av Akers styre – datert april 1990 – ligger løst).

hos produksjonsarbeiderne i de oppkjøpte bedrifter. Ved oppkjøpet av Jøtul-Martin i Belgia ble det forventet at man gjennom en ”mentalitetsendring” kunne oppnå betydelige forbedringer i produksjonen ved bedriften.³⁶² Slike uttalelser beviser ikke, men indikerer at Jøtuls ledelse forenklet kulturelle forskjeller og nok utviste en viss arroganse i møte med nye medarbeidere.

De ulike oppkjøpsmotivene, og måten å organisere konsernet på, gav effekter i form av til dels både manglende storskala og manglende fleksibilitet. Blant annet viste jeg hvordan det oppstod problemer når desentraliseringen ble innført på samme tid som ekspansjonsprosessen pågikk.

I Norcem eller Jøtuls ånd? Enkeltpersoners rolle i prosessen

Tidligere har jeg implisitt vist konsekvensene av enkeltpersoners handlinger. I det følgende vil jeg mer eksplisitt se hvordan representanter fra eieren og Jøtuls administrasjon utformet Jøtuls politikk. Jeg vil vise at Norcem trakk opp en ekspansiv strategi som Jøtuls administrasjon først fulgte og siden overgikk.

Norcems påvirkning

Eierskiftet i 1977 er viktig for å forstå Jøtuls utvikling i de påfølgende årene. Det viktigste var at Norcem hadde klare målsetninger for hvordan Jøtul skulle ekspandere og dermed bli en stor internasjonal aktør. Norcem ønsket at Jøtul skulle bidra i Norcems ekspansive utvikling. Motivet om en ekspansjon, gjerne internasjonalt, ble i de påfølgende årene stadig understreket.

Administrerende direktør Gerhard Heiberg og direktør Jan Tore Odegard i Norcem holdt i 1983 en forelesning ved Norges Handelshøyskole. Ved denne forelesningen gav de en generell gjennomgang av internasjonaliseringen av norsk industri og brukte sitt eget konserns erfaringer og historie i tilnærmingen til temaet. Norcem hadde allerede ved fusjonen i 1968 bestemt at en internasjonalisering av sementaktivitetene skulle skje, samt ”at konsernets øvrige virksomheter i sterkere grad skulle vurdere muligheter utenfor Norge og at nye aktiviteter burde ha et internasjonalt potensial.”³⁶³ I var disse målene i ferd med å oppnås, i og med at flere tusen i 1983 var ansatt i Norcems bedrifter utenfor Norge. De prosjekter som var valgt hadde i stor grad også vært vellykkede. Heiberg og Odegard gav i forelesningen signaler om at fortsatt ekspansjon ville

³⁶² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Prosjekt Belgia” (utarbeidet av Tor Andersen, Jan Roed, Håvered Grønbeck og Otto B. Halvorsen – datert 24.09.1984), i perm: ”Styremøte 26.10.1984”.

³⁶³ Heiberg og Odegard, *Internasjonalisering av Norsk industri: Norcems erfaringer*. Bergen:Norges handelshøyskole, 1983, 5.

skje.³⁶⁴ Kjell O. Kran, styrerepresentant i Jøtul fra oppkjøpet i 1977 og ut 1985 og direktør i Norcems byggevaredivisjon, pekte i forbindelse med oppkjøpet av ovnsprodusenten Jøtul-Martin i Belgia på mer konkrete mål for Jøtul. Han uttrykte at ”den internasjonaliseringsstrategi som Jøtul nå arbeider etter er helt i tråd med Norcems forutsetninger for kjøp av A/S Jøtul”.³⁶⁵ Et samlet styre understreket også viktigheten av en ekspansjon. Dette kom blant annet frem i styremøte 3.november 1986, midt i Jøtuls mest aktive ekspansjonsperiode. Styret hadde enkelte reservasjoner mot oppkjøpene, men konsernets representanter var i hovedsak positivt innstilt til en fortsatt ekspansjon.³⁶⁶

Påvirkningene fra Norcem styrket den internasjonale kompetanse og gav trygghet for at en ekspansjon internasjonalt kunne skje. Dette ble utdypet av Skule Storheill og Otto B. Halvorsen, begge fra Jøtuls markedsføringsavdeling: ”Jøtuls tilhørighet til Norcem-konsernet har gitt en plattform for sterkt internasjonalt engasjement med salg gjennom egne datterselskaper.”³⁶⁷

Jøtuls ekspansive målsetninger

Rolf Sjøøl var direktør i Jøtul i perioden fra 1977-1981. Sjøøl hadde i forkant av dette vervet utelukkende jobbet i Jøtul. Den øvrige ledelsen i Jøtul var også bestående av personer fra tiden før Jøtul ble et datterselskap av Norcem. Personene i Jøtuls organisasjon hadde dermed ikke erfaring fra ekspansjons-/ internasjonaliseringsprosesser. Norcems ledelse ønsket at Jøtul skulle bli en internasjonal aktør, og moderselskapet ønsket at den neste administrerende direktør skulle ha slik erfaring. Topplederen i Jøtul ble byttet ut da Rolf Sjøøl høsten 1981 søkte avskjed. Bjørn Sellæg ble 1.januar 1982 overført fra Norcems byggevaredivisjon og ansatt som ny administrerende direktør i Jøtul. Bjørn Sellæg hadde ledererfaring fra en rekke bedrifter, flere av dem internasjonale aktører.³⁶⁸ Det ble understreket at Jøtuls styre skulle godkjenne alle senere ansettelser i toppledelsen. Dette var for å sikre at personer med en riktig innstilling til og erfaring fra ekspansjonsprosesser kom inn i bedriften.³⁶⁹ Norcems ekspansive strategier var dypt forankret hos Bjørn Sellæg som kom til Jøtul

³⁶⁴ Heiberg og Odegard, 1983, 5-6.

³⁶⁵ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 26.10.1984.

³⁶⁶ Jøtul Industriens styreprotokoll, styremøte 03.11.1986.

³⁶⁷ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Strategidokument – A/S Jøtul 1986 – 1989” (underskrevet Skule Storheil og Otto B. Halvorsen – datert 25.03.86 - ligger løst).

³⁶⁸ *Nytt i Norcem* nr.1, 1982, ”Bjørn Sellæg ny administrerende direktør i Jøtul.” Sellæg kom til Norcem i 1979 etter å ha vært markedsdirektør i Tandbergs radiofabrikk A/S, administrerende direktør i Douwe Egberts A/S og hatt ledende stillinger i Borgar Fabrikker, EPA of De-No-Fa/ Lilleborg. Sellæg var i Norcems konsernledelse frem til 1982 da han ble overført til Jøtul.

³⁶⁹ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte nr.8, 1981 (dato er ikke angitt, men møtet ble holdt etter 15.11.1981).

fra Norcems konsernledelse. Jøtul skulle ”etablere en posisjon som nr.1 eller nr.2 leverandør av ildsteder for utvalgte produktområder og for utvalgte markeder”.³⁷⁰

Bjørn Sellæg gikk i 1985 tilbake til ny stilling i Norcem, men fortsatte et år som styreformann for Jøtul. Hans etterfølger var Stein Skråning som også ble ansatt på bakgrunn av sin brede internasjonale erfaring. De siste 15 årene hadde Skråning jobbet i to amerikanske bedrifter, ITT og Singer.³⁷¹ Denne erfaringen var utslagsgivende da han ble foretrukket fremfor en rekke andre søkere.³⁷² På en samling for Jøtuls internasjonale forhandlere ved Rhinen i midten av mars 1987, uttalte han at ”Jøtul is in this buisness not only to stay, but to be the leading stove and fireplace company in the western world.”³⁷³ Mottakerene av dette budskapet var altså Jøtuls selgere, og en slik offensiv tone var sikkert rettet mot selgernes ”moral”. Likevel skaper et slikt budskap stor fallhøyde. Den høye målsetningen hos både Skråning og Sellæg kan ha gjort det vanskelig å senere gå over til en mer forsiktig politikk.

Et annet problem knyttet til disse målsetningene var hvorvidt det var knyttet noen effekter til å bli *den største*. For Jøtul ble den største, men dette gav i seg selv ikke effekter i eksempelvis stordriftsfordeler eller markedskontroll. Bjørn Sellæg uttalte i intervju med undertegnede at det å bli størst var et situasjonsbestemt og dynamisk mål.³⁷⁴ Jeg betviler likevel det dynamiske elementet ved målet. Det var moderselskapets innstramming, og ikke dynamiske elementer i Jøtuls organisasjon, som gjorde at Jøtul justerte målsetningen.

Jøtul hadde også svært ekspansive og ambisiøse konkrete mål for omsetning og resultat, noe ledelsen gikk ut offentlig med i 1984. Overskuddet var på rundt 20 millioner kroner i 1983, men målsetningen var å øke dette til 30 millioner kroner i 1984 og videre til 40 millioner kroner i 1985. Omsetningen skulle øke fra 262 millioner kroner i 1983 til i 500 millioner kroner i 1985.³⁷⁵ På styremøte 21.juni 1985, under behandlingen av langtidsbudsjettet for perioden 1986-1988, ble det lagt fram forventninger om at resultatet skulle stige fra 46 millioner kroner i 1986 til 76 millioner

³⁷⁰ Jøtul Nytt nr.3, 1984, ”Strategi for et fallende marked” (av Bjørn Sellæg).

³⁷¹ Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Administrerende direktør Jøtul Industrier A/S (Stein Skrånings søknad – datert 27.05.1985), i perm: *Plan for samtaler med kandidater til stilling som administrerende direktør i A/S Jøtul Industrier*.

³⁷² Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: ”Ansettelse som administrerende direktør i A/S Jøtul Industrier” (underskrevet Bjørn Sellæg – infobrev til alle ansatte – ligger løst).

³⁷³ *Jøtul Export* nr.1, 1987, ”13.03.87 A get-together dinner”.

³⁷⁴ Intervju med Bjørn Sellæg 06.02.2007.

³⁷⁵ *Aftenposten* 10.12.1984. <http://www.retriever-info.com/services/archive.html>. (Lastet ned 22.02.2006).

kroner i 1988. Omsetningen skulle i løpet av en 3-årsperiode nå 1 milliard kroner, og driftsresultatet skulle nå 100 millioner kroner.³⁷⁶

Manglende bakkekontakt?

I forlengelsen av de ambisiøse målsetningene vil jeg nå vise at Jøtuls administrasjon ikke gjorde et godt nok forarbeid ved en rekke av oppkjøpene. I en utgave av *Jøtul Export* skrev administrerende direktør Stein Skråning om viktigheten av en riktig mental innstilling. Han begynte med en oppskrift på hvordan lykkes som bedrift: "As you all know buisness is a very complex thing. I believe the most simple recipe to success is to set you clearly defined targets and then work to achieve them." Han klargjør etterpå forskjellen mellom en taper og en vinner: "The winner is always part of the answer, the looser is always part of the problem. The winner always has a problem, the looser always has an excuse..." Forskjellene utbroderes videre, hvor det hele avsluttes med: "LET US BE WINNERS."³⁷⁷ Skrånings retorikk er nærmest banal, og han sier lite konkret om Jøtuls situasjon og målsetning. Å fokusere på og å inneha en "vinner-mentalitet" kan muligens skape en kultur for ekstra innsats. Likevel mener jeg at dette kan skape en forenkling av bedriftens valg. I Skrånings polariserte modell er det vel ikke slik at en "vinner" sier nei til bedriftsoppkjøp? Ifølge Skråning var nok heller en defensiv holdning taperens valg og adferd. Skrånings "vinnermentalitet" bidrog sannsynligvis til den raske oppkjøpsprosessen. Et internt intervju i 1985 med salgssjef i Jøtul Industrier Gunnar Narvesen bygger opp under at bedriftsmentaliteten nok la til rette for relativt hyppige oppkjøp: "Negotiations regarding the buying of an importer here or a competitor there – whatsoever, The Gunnar is everywhere!"³⁷⁸

Knut Sogner viser i artikkelen "Lederkapitalisme og eierkapitalisme" i festskriftet til Francis Sejersted *Demokratisk konservativisme* hvordan Hafslund i tiden etter 2.verdenskrig led av "utredningssyke". Ulike oppkjøpsprosjekter ble utredet, men aldri initiert, og bedriften tok dermed ikke den nødvendige risiko i ledelsen av selskapet. Sogner skriver at "man lette etter prosjekter som var så ideelle at de ikke fantes".³⁷⁹ Dette eksempelet står i skarp kontrast til Jøtuls politikk i midten av 1980-årene. Jøtul hadde svært mangelfulle utredninger i forkant av flere oppkjøp, noe Arnt Brodtkorb trakk frem som en avgjørende årsak til Jøtuls negative utvikling. Arnt Brodtkorb skal ha uttalt følgende ved et bedriftsbesøk ved produksjonsbedriften Esch i Tyskland på slutten av 1980-

³⁷⁶ A/S Jøtuls styreprotokoll, styremøte 21.06.1985.

³⁷⁷ *Jøtul Export* nr.1, 1986, "Right mental attitude" (av Stein Skråning).

³⁷⁸ *Jøtul News* nr.1, 1985, "The Gunnar".

³⁷⁹ Sogner, Knut, "Lederkapitalisme og eierkapitalisme", i Engelstad (med flere) (red.), *Demokratisk konservativisme. Frihet, fremskritt, fred: Festskrift til Francis Sejersted*. Oslo: Pax Forlag A/S, 2006.

tallet: ”Her har intet forandret seg siden Adolf Hitler`s tid.” Brodtkorb uttalte i intervju med undertegnede: ”Hvordan man kunne kjøpe et selskap som var så utypisk tysk er ikke enkelt å forstå.”³⁸⁰

Et annet eksempel fra norsk næringslivshistorie ligner mer på den utvikling Jøtul gikk igjennom på 1980-tallet. Sverre Knutsen og Einar Lie viser i artikkelen ”Financial fragility, growth strategies and banking failures: The Major Norwegian Banks and the banking crises, 1987-92” hvordan de to storbankene DnC og Christiania Bank på slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet, takket være svært ekspansive strategier, opplevde negative effekter i etterkant av en ekspansiv utvikling. Knutsen og Lie peker i første rekke på at ekspansjonen i kredittvolumet og dereguleringen av kredittmarkeder på midten av 1980-tallet stimulerte til spekulasjon. De to forfatterene viser at denne situasjonen ble møtt på ulikt vis, også av ulike enheter i de to bankene. Noen avdelinger hoppet på de utlånsmuligheter som den nye situasjonen gav, mens andre avdelinger valgte en mer forsiktig tilnærming til den nye situasjonen. De til dels ekspansjonistiske strategier bidro til sammenbruddet i styrings- og kontrollsystemer for bankene, og bankene opplevde store problemer da kundene ikke klarte å betjene lånene.³⁸¹ Jøtuls utvikling har paralleller til bankenes utvikling. Jøtul hoppet også på en i stor grad ytre betinget vekstbølge. Jøtul kjøpte seg opp innen både salg og produksjon i en tid da det vestlige ovnsmarkedet opplevde sterk boligbygging, kalde temperaturer og fordelaktige energipriser. Jøtul så ikke at de relativt gode årene var fundert på sårbare faktorer. Det skal sies at totalmarkedet for ildsteder gjennom 1980-tallet ikke vokste. Men ettersom alle de fire markedsfaktorene var uvanlig fordelaktige for Jøtul frem til 1986, var selv troen på et stabilt, eventuelt forsiktig fallende totalmarked, i denne forbindelse en alt for optimistisk vurdering.

Det er i forlengelsen av denne gjennomgangen også fristende å igjen trekke inn John Peter Collet sitt skille mellom bedriftsledere kjennetegnet av risiko-vilje og risiko-uvilje. Jeg viste hvordan Johannes Gahr og Sverre Gahr var preget av henholdsvis en risiko-villig og en risiko-uvillig rasjonalitet. Enkeltaktører i Norcem hadde den nødvendige risiko-vilje for å få Jøtul gjennom en krevende fase. Oppkjøpsprosjektene på 1980-tallet ble etter hvert noe mer enn preget av risiko-vilje. Oppkjøpene var til dels krevende både teknisk, kulturelt og organisatorisk. Men det stoppet likevel ikke Jøtul fra å gjøre flere slike oppkjøp. Oppkjøpene skjedde over et kort tidsrom og var preget av manglende forarbeid. Oppkjøpene ser slik sett ikke ut som en forsiktig, men risiko-villig

³⁸⁰ Intervju med Arnt Brodtkorb 25.01.2007.

³⁸¹ Knutsen, Sverre og Lie, Einar, ”Financial fragility, growth strategies and banking failures: The Major Norwegian Banks and the banking crises, 1987-1992”, i *Business History*. London: Frank Cass Publishers vol 44, no 2, 2002 (ss 88-111).

prosess. Jeg vil gå lenger og påstå at personene bak oppkjøpene var preget av en risiko-søkende rasjonalitet.

Moderselskapet strammer inn

Det å være eid 100% av Norcem (fra 1986 Aker) hadde selvfølgelig stor betydning for Jøtuls autonomi. Eierne hadde gjennom moderselskapet utstrakt kontroll over Jøtul, noe som nok hadde vært vanskeligere dersom for eksempel Jøtul hadde vært eid av flere aksjonærer. For Jøtul hadde signalene fra moderselskapet frem til 1987 vært sterke med hensyn til en ekspansjon, og Jøtul fikk relativt stort handlingsrom til å forfølge en slik målsetning. Da resultatene for alvor begynte å bli dårlige fra 1987, innskrenket moderselskapet ganske raskt Jøtuls handlefrihet. Jøtul ble definert ut fra konsernets satsingsområder, og Aker ville ikke engang fortsatt garantere for Jøtuls fremtidige drift. Vi har sett at Norcem initierte og la grunnlaget for en ekspansjonsprosess, og Jøtuls ledere fulgte og i stor grad overgikk denne linjen. Heiberg og Odegard talte varmt for en internasjonalisering. Men det kan stilles spørsmålsteget ved hvorvidt administrasjonen i Jøtul holdt seg til Heiberg og Odegards moderasjonslinje i den internasjonale satsingen: ”Det kreves arbeid, grundig arbeid og langvarig arbeid. Å miste tålmodigheten og hoppe på lite funderte løsninger fører nesten uten unntagelse til negative resultater.”³⁸² Gerhard Heiberg distanserte seg senere fra de valg Jøtuls ledelse gjorde i den mest opphetede oppkjøpsprosessen. Heiberg forklarte oppkjøpene til dels ved at Jøtul og Norcem mistet kontakten. Norcem trakk seg tilbake og ble mindre oppmerksomme på Jøtuls utvikling og disposisjoner, særlig etter fusjonen med Aker i 1986.³⁸³ Selv om Aker i etterkant av markedsfallet ønsket å selge Jøtul, klarte likevel den daværende ledelsen, ifølge Arnt Brodtkorb, å overtale ledelsen i Aker til å ikke selge Jøtul før bedriften igjen var lønnsom.³⁸⁴

Var dette en hensiktsmessig holdning fra moderselskapet, og var det riktig å selge ut allerede oppkjøpte salgsselskaper og produksjonsbedrifter i en tid da Jøtul kunne ha kjempet for fremtidige markedsandeler? På kort sikt hadde en slik offensiv politikk sannsynligvis skapt større tap, men Jøtul kunne styrket markedsposisjonen på lang sikt.³⁸⁵ 1980-tallets offensive holdning var til dels stimulert av Norcems og Jøtuls tro på produktet og produktutviklingen. I 1982 utviklet Jøtul ”modell 201” med rentbrenner. Denne modellen oppfylte en rekke krav fra ulike nasjonale myndigheter.³⁸⁶ Denne utviklingen fortsatte utover 1980-tallet, med en utvikling av produkter som

³⁸² Heiberg og Odegard, *Internasjonaliseringen av Norsk industri: Norcems erfaringer*. Bergen: Norges Handelshøyskole, 1983.

³⁸³ Skjold 2003, 199. Opprinnelig fra Gerhard Heiberg i intervju med Dag Ove Skjold 21.12.2002.

³⁸⁴ Intervju med Arnt Brodtkorb 25.01.2007.

³⁸⁵ *Jøtul News* nr.2, 1984, ”Changing market environment – Jøtuls strategy” (av administrerende direktør Bjørn Sellæg).

³⁸⁶ *Nytt i Norcem* nr.1, 1982, ”Jøtul modell 201: oppfyller alle miljøkrav og omgjør 98% av veden til varme”.

både ble godkjent og som lyktes internasjonalt. ”Clean-burning” ble et begrep som stadig oftere ble brukt og et krav som i større grad måtte tilfredstilles, blant annet det amerikanske markedet etter hvert som miljølovgivningen kom på plass. Jøtul mestret denne utviklingen, mens mindre og useriøse konkurrenter gradvis forsvant. For eksempel fikk produsenter som kopierte Jøtuls design fikk problemer. Fra 1975 hadde taiwanske produsenter solgt kopier av Jøtuls ovner i USA, ettersom det ikke fantes klare kjøreregler for hvordan opphavsretten skulle beskyttes.³⁸⁷ Jøtul startet en kostbar rettslig kamp mot disse produsentene og vant gradvis frem med sitt syn om at kopiistenes praksis var ulovlig. Viktigst for å bli kvitt denne typen konkurrenter var likevel Jøtuls overlegne forbrenningsteknologi og miljøkompetanse, noe som var langt vanskeligere å kopiere enn designen.³⁸⁸

Aker hadde en problematisk økonomi,³⁸⁹ men likevel kunne Jøtul fått den nødvendige finansielle oppbakking til eventuelt å fortsatt forfølge en vekststrategi. Ønsket om kortsiktig lønnsomhet og en redefinering av moderselskapets strategi ble likevel foretrukket framfor Jøtuls mulighet til å fortsatt vinne andeler i et synkende og mer krevende ovnsmarked. Bjørn Sellæg uttalte følgende i intervju med undertegnede: ”Det store og ubesvarte spørsmålet er imidlertid hva Jøtuls utvikling ville ha blitt hvis strategien om å bli en ledende internasjonal aktør hadde blitt videreført.”³⁹⁰ Men igjen vil jeg likevel peke på at samtlige oppkjøpte produksjonsselskaper hadde strukturelle svakheter. Selv om Aker hadde fortsatt med en sterk satsing på Jøtul, ville det nok i det minste ha vært nødvendig med noe rasjonalisering for at Jøtul igjen skulle fått en hensiktsmessig drift.

Konklusjon

Dette kapittelet har vist Jøtuls utvikling fra å være et relativt stort internasjonalt konsern på midten av 1980-tallet til at Jøtul på slutten av 1980-tallet ble en produsent med hovedsaklig tyngde i Norge. Årsakene til Jøtuls tilbakegang var for det første et fallende marked for vedfyrte ildsteder. Markedsfallet skyldtes mindre boligbygging, mildere vintere, endringer i energiprisene og endringer i energiforsyningen. Viktigst for å forklare Jøtuls tilbakegang i slutten av 1980-årene var likevel ulike faktorer knyttet til bedriftsoppkjøpene.

³⁸⁷ *Jernindustri* nr.12 (desember), 1978, ”Aksjeselskapet Jøtul 125 år”.

³⁸⁸ Se blant annet *Jøtul-nytt (ekstra)*, 1981, ”Jøtul satser på produktutvikling”, *Jotul USA* sept/okt 1985, ”Dealer message”, *Jotul USA* nr.5 1986, ”Dealer message” og Jøtul Industriens styreprotokoll 07.10.1985 og 11.11.1985.

³⁸⁹ Solstad, Dag, *Medaljens forside: En roman om Aker*. Oslo: J. W. Cappelens forlag A.S., 1990. Se de siste sidene av denne boken for en beretning om årsaker til Akers forverrede økonomi og den endelige fusjonen med Norcem.

³⁹⁰ Intervju med Bjørn Sellæg 06.02.2007.

I forholdet til den første hovedproblemstillingen har jeg vist at Jøtuls bedriftsstruktur hadde manglende fleksibilitet i forholdet til både finansielle forpliktelser og i forholdet til en for spesialisert produksjon. Kravene til lønnsomhet ble høyere når bedriften hadde mer kapital å drifte og gjeld å betjene. Parallellt med oppkjøpene desentraliserte og delegerte Jøtul beslutningsmyndighet. Dermed gav Jøtul til dels fra seg muligheten til å tilpasse de oppkjøpte bedriftene i forhold til produksjonskapasiteten. Oppkjøpene hadde også mål om diversifisering, noe som skyldtes et ønske om flere bein å stå på, men viktigst var ønsket om å oppnå synergieffekter. Tilstrekkelig med synergier ble ikke oppnådd som kunne ha forsvart den relativt spesialiserte oppkjøpsstrategi som ble forfulgt. Diversifiseringen skapte på den annen side heller ikke en tilstrekkelig risikofordeling, ettersom Jøtul holdt seg hovedsaklig innenfor ildstedmarkedet. Produktutviklingen og markedsføringen var derimot svært differensiert, noe som i stor grad skyldtes internasjonaliseringen. Denne differensieringen gav trolig likevel et for bredt produktsortiment og en for lite samlet markedsføring av merkevarenavn og produkter. Ut over effektene av de ulike oppkjøpsmotivene, var det strukturelle svakheter ved alle de oppkjøpte produksjonsselskapene og problemer ved enkelte salgsselskaper. Svakheterne var så graverende at det er tvilsomt om Jøtul, selv under gode markedsvilkår, ville ha opplevd en positiv utvikling i siste del av 1980-årene.

For å forstå hvordan Jøtul kunne foreta en så mislykket oppkjøpsprosess, vil jeg igjen få understreke Norcems ekspansive strategier. Dette var likevel ikke tilstrekkelig. I tillegg oppstod en kultur hos sentrale aktører i Jøtuls administrasjon som ytterligere stimulerte den mislykkede oppkjøpsprosessen. Ytre strukturelle endringer, som markedsfallet fra 1986 og fusjonen mellom Aker og Norcem, førte likevel til fundamentale omlegginger i Jøtuls strategier fra 1987.

Kapittel 6. Sammendrag og konklusjoner

Denne masteroppgaven har behandlet følgende to hovedproblemstillinger: 1) Hvordan Jøtul utviklet seg i spennet mellom de to idealtypene storskala og fleksibilitet fra 1977 til 1987, med hovedvekt på Jøtuls produksjon og distribusjon/salg. 2) Hvorvidt utviklingen skjedde på bakgrunn av langsiktige strategier eller mer kortsiktige reaksjoner på ytre forhold.

Lite fleksibilitet - begrenset storskala

Jøtul hadde ikke problemer med eierledelse og finansieringsevne under Johannes Gahr's ledelse fra 1930-tallet, men under Sverre Gahr ble problemer knyttet til de to faktorene stadig tydeligere. I 1977 ble Jøtul solgt til Norcem-konsernet. Norcem hadde i motsetning til familien Gahr den nødvendige finansielle tyngde og risikovilje for å gjøre nødvendige fremtidige investeringer.

Jøtuls primære investeringsbehov var knyttet til at Jøtuls produksjonsanlegg i Oslo utover 1970-tallet ble gradvis mer utdatert og lite effektivt. Den manglende effektiviteten skyldtes at produksjonsenheten var relativt arbeidsintensiv, at andelen produkter med støpefeil var høy og at dette støperiet hadde en arbeidsstokk med mye sykefravær og opposisjon mot ledelsen. Etersom det norske lønnsnivået steg kraftig gjennom 1970-tallet, ble lønnsomheten ved driften ytterligere marginalisert. I tillegg oppfylte ikke støperiet strengere krav til arbeidsmiljø. Det nye støperiet på Kråkerøy stod ferdig i 1981 og løste de fire problemområdene. Produksjonsapparatet til Jøtul hadde god omstillingsevne innenfor jernstøping (scope), men fleksibiliteten gjaldt likevel ikke i forholdet til svingninger i den totale etterspørselen. Investeringene i det nye støperiet på Kråkerøy var relativt store, og produksjonsanlegget forutsatte en stabil og intensiv drift dersom bedriften som helhet skulle være effektiv.

Markedet for ildsteder falt allerede samme år som det nye støperiet stod ferdig. Året etter, i 1982, valgte Jøtul å legge ned det gamle støperiet i Oslo for å minske tapene grunnet lavere etterspørsel. I de påfølgende årene fortsatte totalmarkedet å gå tilbake. Dette krevde ytterligere innsats fra Jøtul, slik at det nye støperiet skulle ha tilfredstillende lønnsomhet. Jøtul kjøpte opp en rekke produksjons- og salgsselskaper i Norge og i utlandet. Disse oppkjøpene skulle blant annet gi det nyetablerte støperiet den nødvendige avsetning.

Enkelte oppkjøp var motivert ut fra målet om en relatert diversifisering, noe som kunne ha interegrert fleksibilitet. Jøtul ønsket å tilby mer enn vedfyrte og til dels oljefyrte ovner. Etter oppkjøpsprosessen av produksjonsenheter fra 1981 til 1987 kunne Jøtul tilby ulike typer fyringsløsninger og overflatematerialer. For eksempel tilførte oppkjøpet av den belgiske ovnsprodusenten Jøtul-Martin ildsteder som benyttet gass og kull, samt platestål som overflatemateriale. Diversifiseringen førte likevel ikke til noen større fleksibilitet. Dersom de oppkjøpte enhetene skulle tilføre Jøtul fleksibilitet måtte kompetanseområdene være overførbare mellom bedriftsenhetene. Men i Jøtuls tilfelle var det nærmest vanntette skott mellom de ulike produksjonsenhetene. Svingende etterspørsel innenfor ulike ildstedløsninger ble dermed ikke imøtekommet av at produksjonsenheter i etterkant produserte andre produkter enn de opprinnelig hadde gjort. Den relaterte diversifiseringen bar dermed i større grad preg av å være en risikospredning, uten særlig kunnskapsutveksling og muligheter for produktvridninger på tvers av produksjonsenhetene.

Under markedsfallet i 1987, da samtlige ovnsprodusenter ble rammet og Jøtul ble stående igjen med flere produksjonsanlegg som hver for seg gikk med store underskudd, ble det tydelig at risikospredningen også hadde vært svært begrenset. Diversifiseringen hadde skjedd innenfor ildstedsektoren, noe som ikke tok bort risiko ved de faktorene som utløste markedsfallet; nemlig lavere byggeaktivitet, høyere temperaturer, endrede energipriser og endringer i energitilførselen.

Vi kommer likevel ikke utenom at underskuddene i stor grad også skyldtes at alle de fire oppkjøpte produksjonsenhetene hadde et foreldet og mangelfullt produksjonsapparat, noe Jøtul i tilstrekkelig grad ikke hadde tatt hensyn til. For eksempel uttalte administrerende direktør fra 1987 Arnt Brodtkorb i et intervju med undertegnede at prisen som ble gitt for disse selskapene var alt for høy, og han stilte spørsmålsteget ved hvorfor enkelte av oppkjøpene i det hele tatt hadde funnet sted.³⁹¹ Forutsetningene for en vellykket drift var til dels ikke til stede, og mulighetene for at oppkjøpsmotivene skulle kunne ut i fleksibilitets- eller storskalaeffekter var dermed svake.

Et annet problem var desentraliseringen i 1985. Den vertikale integrasjonen og de defensive oppkjøpene gav Jøtul en slags storskalastruktur. Eventuelle storskalaeffekter ble likevel begrenset av den desentralisering som skjedde av Jøtul i 1985. Et distribusjons- og produksjonsapparat som til dels skulle jobbe for å avsette Kråkerøys produksjon ble ikke tilpasset støperiets behov. Desentraliseringen og en sterk delegering av beslutningsmyndighet gjorde at datterselskapenes fokus ble værende på egne resultater, fremfor på gruppens totale resultat.

³⁹¹ Intervju med Arnt Brodtkorb 25.01.2007.

Strategi eller respons?

Jeg har ved min andre hovedproblemstilling forsøkt å finne ut om Jøtuls utvikling må forklares med bakgrunn i kortsiktige responser på skiftende ytre forhold eller med bakgrunn i mer langsiktige strategier hos Jøtul. Eventuelt hvor lenge virket de forskjellige strategier for Jøtul. Og ble nye strategier trukket opp underveis i denne prosessen? Og i en større sammenheng; er bedriften kun en forutsigbar responderende aktør eller er bedriften en institusjon med et sett særegne verdier og strategier?

Med stor påvirkning fra Norcem staket Jøtul ut en ekspansiv kurs i etterkant av eierskiftet i 1977. Allerede før overtakelsen var det klart at investeringer i nytt produksjonsanlegg måtte gjøres for at Jøtul i det hele tatt skulle kunne fortsette som ovnsprodusent. Norcem hadde allerede fra overtakelsen også visjoner om at Jøtul skulle bli en langt mer aktiv internasjonal aktør. Oppkjøp utenlands fikk likevel ikke prioritet på slutten av 1970-tallet og på begynnelsen av 1980-tallet. Ledelsen hadde allerede før markedsfallet rundt 1981 vært klar over at et nytt kapitalintensivt støperi ville sette krav til en styrket salgssinnsats fra Jøtul i kommende år. Administrerende direktør i Norcem, Gerhard Heiberg, mente også at en foroverrettet vertikal integrasjon var en fastlagt strategi allerede fra overtakelsen i 1977.³⁹² Det tilgjengelige skriftlige kildematerialet støtter likevel ikke opp under Heibergs påstand. I de skriftlige kildene er det først fra 1984 at ulike aktører formulerer den foroverrettede vertikale integrasjonen som en strategi. Dette gjør det problematisk å fastslå hvor fastlagt en slik utvikling var. Sannsynligvis var en eventuell strategi om en vertikal integrasjon nokså uavklart og åpen for justeringer fra Norcems side frem til 1984.³⁹³

Jøtuls diversifisering og internasjonaliseringen var på sin side påvirket av eiernes og administrasjonens strategi om at Jøtul skulle holde seg innenfor kompetanseområdet ovnsproduksjon. Her skulle bedriften likevel kjøpe opp produsenter av ulike fyringsteknologier og overflateløsninger. Dette forutsatte i seg selv en internasjonalisering, ettersom Norge ikke hadde

³⁹² Intervju med Gerhard Heiberg 16.04.2007.

³⁹³ Arbeiderbevegelsens arkiv, strategidokumentet: "Mål og strategier 1982 – 1986" (ikke datert, fra 1982). Dokumentet nevner for eksempel ikke noe om en kommende foroverrettet vertikal integrasjon. Det ble snarere nevnt behovet for "en tilpasning av produksjonen til endringer i salgsvolumet. I flere dokumenter fra 1984 blir argumentasjonen vedrørende en foroverrettet vertikal integrasjon mer fremtredende. Se Arbeiderbevegelsens arkiv, notat: "Forslag til kjøp av 50% eierandel i Berninghaus Vertriebsgesellschaft MGH (BV mgH)" (underskrevet Bjørn Sellæg), i perm: *Styremøte 12.03.1984* og Arbeiderbevegelsens arkiv, rapport: "Prosjekt Belgia" (utarbeidet av Tor Andersen, Jan Roed, Håverd Grønbeck og Otto B. Halvorsen – datert 24.09.1984), i perm: *Styremøte 26.10.1984*. I førstnevnte dokument knyttes oppkjøpet av distribusjonsselskapet Berninghaus til at "kapitalkostnadene ved vårt moderne støperi er høye og nivået på nettoresultatet for A/S Jøtul er nær knyttet til utnyttelsen av vår produksjonskapasitet". I sistnevnte dokument trekkes fremtidige leveringer av støpejern fra Kråkerøy til Jøtul-Martin frem som et kjøpsargument.

slike oppkjøpskandidater (bortsett fra Trolla som ble kjøpt opp i 1986). I tillegg påvirket Norcem ønske om at Jøtul skulle bli en internasjonal aktør allerede fra overtakelsen.

Den strategi som ble lagt opp fra moderselskapet vedrørende oppkjøp av andre salgs- og produksjonsenheter ble fulgt fra Jøtuls administrasjon. Etter hvert overgikk likevel Jøtuls administrasjon eiernes ekspansjonsiver. Da markedet falt kraftig fra 1986, aksellererte administrasjonen oppkjøpene for å bedre driftsresultatene. Dette fikk skje uten at Aker grep inn, men fra midten av 1987 stoppet likevel moderselskapet videre oppkjøp. Jøtul ble pålagt å slanke virksomheten kraftig, en strategi som lå fast til inn på 1990-tallet.

Strategier hadde en viktig betydning for Jøtul. En rekke avgjørelser hadde likevel nær sammenheng med ytre omstendigheter. Oppkjøpene av de to produsentene Roustan og Esch var i tråd med strategiene om en internasjonalisering og en relatert diversifisering. Viktigere var likevel det akutte behov som Jøtuls støperi i Fredrikstad hadde for nye avsetningsmuligheter. Dette var i tråd med strategien om en vertikal integrasjon. Men i disse tilfellene virker oppkjøpene nærmest som reflekser på endrede markedsvilkår, fremfor som en del av en langsiktig strategi. Det er vanskelig å forene de forhastede oppkjøpene av Roustan og Esch med Norcem relativt moderate ekspansjonslinje. Foruten impulsoppkjøpene i 1987, ble også enkelte salgsselskaper kjøpt med bakgrunn i særegne ytre tilfældigheter. For eksempel ble oppkjøpene av salgsselskapene i Sverige og Storbritannia gjort ettersom Norcem ikke lenger benyttet dem.

Diskusjonen vedrørende strategi eller respons er i stor grad overførbar til den metodologiske uenigheten vedrørende aktørers og strukturers rolle i den historiske prosess. Den metodologiske debatten foregår likevel på et mer overordnet nivå enn debatten mellom institusjonalister og nyklassikere. Knut Kjelstadli artikkel ”Struktur, norm og interesse – om historikernes behov for handlingsteori” diskuterer hvorvidt mennesket må forstås som fritt fra blant annet normative mentale strukturer. Kjelstadli presenterer to hovedretninger. Tilhengere av den metodiske kollektivismen mener at selv om enkeltmennesket gjør radikale strategiske beslutninger, så vil disse beslutningene være påvirket av strukturerende normer. Tilhengere av den metodiske individualismen vil mene at individenes handlinger må forstås som frie fra strukturerende normer.³⁹⁴ Jøtuls aktører foretok ut over 1980-tallet strategiske beslutninger som brøyt med tidligere praksis, noe som peker mot aktørbaserte årsaksforklaringer. For eksempel var ideen om at Jøtul skulle bli nr.1, uten at det hadde noen driftsmessig forklaring, gjennomgående i bedriftens administrasjon fra midten av 1980-

³⁹⁴ Kjelstadli, Knut, ”Struktur, norm og interesse – om historikernes behov for handlingsteori”, i *Historisk tidsskrift*. Oslo: Universitetsforlaget, nr.1, 1991, (ss 50-61).

tallet. Selv om strategier spilte en viktig rolle for Jøtul (den institusjonelle skolen), så kan individer bak disse ha vært bundet av mer abstrakte normmessige strukturer (metodisk kollektivism). For eksempel var den aksellererende oppkjøpsprosessen på midten av 1980-tallet nok preget av en særdeles offensiv holdning i næringslivet forøvrig. Å måle en flyt av normer er naturligvis vanskelig, men Stein Skrånings vinneroppskrift i kapittel fem er et eksempel på at tanker fra andre deler av næringslivet sannsynligvis hadde influert topplederens virkelighetsoppfatning.

Selv om 1980-tallets næringsliv kanskje var preget av en overdreven optimisme, skyldtes den generelle optimismen også materielle oppadgående konjunkturer. Jøtul var strukturert av den materielle virkelighet, men jeg vil ikke utelukke at handlinger og intensjoner kan ha bunnet i særegne frie tankeprosesser hos viktige aktører i Jøtul og i Norcem. Joel Mokyr vil nok være enig i et slikt grunnleggende menneskesyn, selv om tankeprosessene også til dels kan ha vært påvirket av allerede eksisterende kunnskap.³⁹⁵ I en mindre målestokk hva Mokyr behandler, kan Jøtuls tilnæringsmåte til bedriftsoppkjøp på midten av 1980-tallet ha vært en til dels helt ny måte å lede en bedrift på. For Jøtul slo likevel ikke en eventuell mental originalitet ut i store sprang fremover.

Jeg vil avslutte denne delen med å fastholde at vi ikke kan studere bedriften fullt ut, uten å legge stor vekt på institusjonalistenes synspunkter. Jøtul var overhodet ingen svart boks,³⁹⁶ men ble i stor grad ledet på bakgrunn av organisasjonens verdier og strategier. Hvorvidt disse verdiene og strategiene hovedsakelig var influert av sosiale normer, velger jeg å fortsatt stille meg spørrende til.

Alternative strategier og responser?

Fleksibilitet eller storskala har ofte blitt et spørsmål om størrelse. I boken *Demokratisk kapitalisme* viser Francis Sejersted at små og ofte fleksible løsninger kan være på høyde med og under visse omstendigheter også ha fordeler fremfor de store storskalaorienterte bedriftsenhetene. Norge har vært preget av en næringsstruktur med små, men fleksible enheter. Til tross for at det ikke vokste frem store bedriftsenheter i siste halvdel av 1800-tallet og i første halvdel av 1900-tallet, greide det fleksible norske næringslivet seg godt.³⁹⁷ I tillegg til spørsmålet om effektivitet, argumenterer

³⁹⁵ Mokyr 1990, 291.

³⁹⁶ Se Coase.R.H., "The Nature of the Firm", i Williamson, Oliver E. og Winter, Sidney G. (red.), *The Nature of The firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University press, 1993. Coase benytter dette begrepet for å kritisere og illustrere hvordan nyklassiske økonomer hadde behandlet bedriften frem til 1930-årene. Artikkelen kom første gang ut i 1937.

³⁹⁷ Sejersted, Francis, *Demokratisk kapitalisme*. Oslo: Universitetsforlaget, 1993, 311-351. For en diskusjon vedrørende samfunnsmessige fordeler av store eller små bedriftsenheter se Thue, Lars, "Smått og stort: Bedriftsstørrelse og det gode samfunn", i Kjelstadli, Knut; Myhre, Jan Eivind og Pryser, Tore (red.), *Valg og vitenskap: Festskrift til Sivert Langholm*. Oslo: Den norske historiske forening, 1997, (ss274-291).

Sejersted implisitt for de mindre bedriftsenhetenes fordeler knyttet til idealene deltakelse og demokratisk kontroll.³⁹⁸ Min avslutningsvise normative vurdering ser ikke på det overordnede samfunnsmessige nivå, hverken med tanke på den makroøkonomiske effektivitet eller med tanke på demokratiske idealer. Jeg søker å besvare hvorvidt etableringen av Jøtuls storskalarettede bedriftsstruktur var hensiktsmessig for bedriften selv.

Jøtuls bevegelse mot en storskalastruktur samsvarte ikke teoretisk med markedets utvikling. Markedet ble fra 1970-tallet mer fragmentert og ustabil, noe som krevde en fleksibel bedriftsstruktur. Blant annet viser Amdam, Gran, Hansen og Sogner at næringslivet i etterkant av 1970-tallets strukturkrise i større grad oppfylte fleksibilitetsidealet.³⁹⁹ Som svar på endringer i markedets struktur trekker Piore og Sabel frem fleksibilitetsidealet og fordeler ved å ta i bruk mer håndverksbaserte produksjonsmåter og mindre produktspesifikke produksjonsmidler.⁴⁰⁰ For Jøtul i 1977 var likevel en slik arbeidsintensiv strategi lite hensiktsmessig og nærmest utenkelig. Jøtul var del av industrien som opplevde sterkt stigende lønninger. I tillegg var Jøtul en del av en bransje hvor nettopp avskaffelsen av arbeidsintensive arbeidsmetoder var måten å komme bort fra vanskelige produksjonsvilkår. Storskalapotensialet i norsk og internasjonal støperi- og ovnsindustri var overhodet ikke utnyttet i årene før 1970-tallets strukturkrise. Støperiindustriens problemer lå dermed ikke i at bransjen hadde en rigid storskalastruktur, men i at Jøtul og støperibransjen forøvrig måtte introdusere mer kapitalintensive produksjonsløsninger.

For å få til slike investeringer var det av stor betydning at Jøtul i 1977 ble solgt fra familien Gahr til Norcem. Familien hadde manglende risikovilje og kapital til å få Jøtul gjennom en slik prosess.

Kapitalinvesteringene i produksjonsanlegget satte i ettertid krav til et høyt salg for at lønnsomheten skulle opprettholdes. Sett bort fra volumkravene er jernstøperiet ellers, innenfor rammene av jernstøping, generelt fleksibelt. Formene som benyttes lages i sand. Innenfor gitte fysiske rammer kan utallige ulike komponenter formes.⁴⁰¹ Jøtuls leveranser til Jøtul-Martin og de andre produsentene var av komponenter som Jøtul aldri tidligere hadde støpt. Vi ser dermed at støperiet reint teknisk hadde den nødvendige fleksibilitet innenfor rammene av begrepet scope.⁴⁰²

Jøtuls bedriftsoppkjøp på 1980-tallet var en videreføring i retning av en storskalaorientert og til dels rigid bedriftsstruktur. I forholdet til den teoretiske fortolkningsrammen er det lettere å stille

³⁹⁸ Bokens tittel *Demokratisk kapitalisme* henviser direkte til denne posisjonen.

³⁹⁹ Amdam, Gran, Hansen og Sogner 2005, 273-302.

⁴⁰⁰ Piore og Sabel 1984, 4ff.

⁴⁰¹ Jern er materialet og komponentene må passe i den formen støpeautomaten benytter.

⁴⁰² For en nærmere avklaring av dette begrepet se kapittel 1.

spørsmålstegn ved denne delen av den storskalarettede utviklingen. Det å spesialisere seg innenfor ovnsproduksjon satte Jøtul i en utsatt stilling. Markedsfallet fra 1986 understreker den mangel på stabilitet som nå preget det kapitalistiske system. Det var i disse konkrete tilfellene likevel spesifikke strukturelle svakheter ved en rekke av de oppkjøpte selskaper. Disse forholdene må ikke minst trekkes frem for å forklare de uheldige effektene av oppkjøpene.

Jeg vil dermed stille spørsmålstegn ved om Norcem og Jøtuls strategier var så sterke i retning av en storskalarettet utvikling, at den faktiske gjennomføringen av ekspansjonen ikke ble tatt tilstrekkelig på alvor. Dette kan ha vært tilfelle i det minste for oppkjøpene av Esch og Roustan som ble gjort like før Aker satte en stopper for videre ekspansjon. Oppkjøpene burde nok blitt forankret sterkere i en kritisk drøfting i forkant av de enkelte bedriftsoppkjøp og en mer bevisst holdning til markedets eventuelle mangel på stabilitet.

Det er mulig også slik at den mentalitet som var gjennomtrengende i Jøtuls organisasjon begrenset Jøtuls handlingsrom unødvendig. Jøtul skulle være en produsent av frittstående ildsteder. Ettersom Jøtuls lønnsomhet i stor grad var knyttet til kapasitetsutnyttelsen ved støperiet på Kråkerøy, forsøkte Jøtul i 1980-tallets gradvis fallende marked å finne avsetningsløsninger for produksjonen. Denne avsetningen ble likevel hele tiden knyttet til ovnsproduksjon eller til ovnskomponenter. Jøtul kunne istedenfor å integrere forover mot ovnsprodusenter og mot salgsselskaper av ovner ha jobbet mer aktivt for å selge støpejernskomponenter utenfor konsernet. For eksempel produserte og markedsførte Ulefoss jernverk gjennom 1990-årene hovedsaklig ulike typer gategods (blant annet kumlokk og rister). Dette var den mest innbringende delen av Ulefoss jernverk sin produksjon. Men for å utnytte produksjonskapasiteten, fungerte også støperiet som underleverandør av ulike støpejernskomponenter til Volvo og BMW. Jøtul kunne valgt en lignende strategi som et alternativ til den vertikale foroverrettede integrasjonen, for å utnytte produksjonskapasiteten i 1980-tallets fallende ovnsmarked. Dette ville eventuelt ha vært en mer fleksibel og mindre risikofull løsning.

Jøtul kunne også ha gjennomført en mer vellykket storskalautvikling på andre områder. Jøtul kunne for eksempel konsentrert seg sterkere om færre produkter og gjennomført en mer standardisert markedsføring. Ettersom Jøtul ønsket å være en internasjonal produsent av kostbare produkter, var det likevel vanskeligere å komme utenom en differensiert og lokalt tilpasset markedsføring og produktutvikling. Å holde den riktige balansen mellom en differensiert fleksibel produktutvikling/markedsføring og en ensrettet storskalaorientert utvikling, var og er en krevende øvelse. For Jøtul ble nok ikke balansen funnet.

De to begrepene fleksibilitet og storskala er vide og kan omhandle ulike områder ved en bedrifts virke. Begrepene er ofte motsatte ytterpunkter, og enkeltbedrifter må ofte velge en strategi som ligger et sted mellom fleksibilitet og storskala. Min masteroppgave har i hovedsak brukt begrepene for å analysere Jøtuls produksjon og organiseringen av de oppkjøpte bedriftsenheter. Selv om begrepene ofte vil være motsatte ytterpunkter, har jeg vist at Jøtul mot slutten av 1980-tallet både hadde manglende fleksibilitet og begrenset storskala i organiseringen. Dette skyldtes til dels lite hensiktsmessige reaktive beslutninger hos viktige aktører. Men vi må ikke minst trekke frem strategier basert på særegne institusjonelle forhold. Strategien om en ekspansjon innenfor ovnsmarkedet ble etter hvert svært sterk. Oppkjøpene av lite funksjonelle bedrifter og det faktum at Jøtul ikke så totalmarkedets potensielle svakheter, tyder i seg selv på at Jøtuls aktører ikke behandlet oppkjøpsprosessen og omgivelsene med tilstrekkelig dyktighet.⁴⁰³

⁴⁰³ Kildematerialet særlig fra Arbeiderbevegelsens arkiv underbygger også en slik påstand.

Kilder

I det følgende presenterer jeg hovedsaklig kilder som er benyttet, men også kilder som har vært viktige for den mer overordnede forståelsen av Jøtul og bedriftens omgivelser. I Jøtuls og Norcems arkiver var ikke alle Norcems og Jøtuls internblader innenfor det oppgitte tidsrom tilgjengelige. Det er også viktig å være klar over at Jøtul arkivmateriale som ligger lagret på Arbeiderbevegelsens arkiv er svært uordnet. Jeg har etter beste evne gitt så detaljerte opplysninger som mulig. Bildet på forsiden er hentet fra Jøtuls nettsider: http://jotul.no/Content/StandardPage____179.aspx

Jøtuls arkiv i Fredrikstad (Langøyveien, 1679 Kråkerøy)

Årsberetninger og styreprotokoller:

A/S Jøtuls og Jøtul Industriens årsberetninger (1974-1991). Tidligere årsberetninger ligger i A/S Jøtuls styreprotokoller.

Protokoller A/S Jøtuls styremøter (1971 til 1987).

Protokoller Jøtul Industriens styremøter (1986 til 1990).

Protokoller Jøtuls bedriftsforsamling (1973 til 1985).

Protokoller Jøtuls generalforsamlinger (1972 til 1984).

Internblader:

Jøtul-Nytt (1978 til 1986).

Jøtulposten (1984 til 1987).

Oss i mellom (1983 til 1989).

Jøtul Export (1984 til 1987).

Jøtul News (1985 til 1988).

Jotul USA (1981 til 1984).

Rapporter:

”Notat vedr. Personalarbeidet i A/S Jøtul” (underskrevet Oddmund Fjeld for konsultentselskapet Asbjørn Habberstad A/S - datert 05.11.1975).

”Rapport nr.1 –1976” (underskrevet Oddmund Fjeld for konsulentselskapet Asbjørn Habberstad A/S - datert 02.20.1976).

”Rapport – vurdering av tomter for nytt støperi i Oslo” (underskrevet Magne Midttun for konsulentselskapet Industrikonsulent A/S – datert 18.08.1978).

”Støperistudie for A/S Jøtul” (ekstern utredning av Kockum jernverks aktiebolag - datert mai 1978).

”Aksjeselskapet Jøtul – Nytt støperi Leirdal” (underskrevet Rolf Sjøøl 05.10.1979).

”Bemanning – Nytt støperi” (av Bjørn Hegna for bedriften og Martin Lekøen og Eskil Olsen for fagforeningen – datert 29.06.1979 – ligger løst).

”Notat vedrørende bemanning – nytt støperi” (datert 25.07.1979 – av Kjell Næsje).

”Støperiprojekt A/S Jøtul Enebakkveien – Kråkerøy Verk” (av A/S Jøtul – ikke datert, fra 1980 – ikke underskrevet, av A/S Jøtul).

Ovnskataloger:

Jøtuls og norske datterselskapers ovnskataloger til det norske marked: *Jøtul Varmekatalog 1974/75*, *Jøtul Varmekatalog 1979/80* og *Jøtul varmekatalog 1986*, *Nobas peiser og oljekaminer* (1976), og *Trolla Produktkatalog* (1987).

Jøtuls ovnskataloger til engelskspråklige markeder: *Jøtul* (1981), *Jøtul: a cast-iron promise of warmth* (1986) og *Jøtul: Stoves, Inserts and Fireplaces* (1988).

Jøtuls ovnskataloger til tyskspråklige markeder: *Der 27. Kamine und Öfen-Report* (1984) og *Jøtul Journal: Leben und Heizen in Norwegen 80/81*.

Diverse:

(Innkjøpsdokumenter), lister over skrapejernspriser fra ulike skrapjernsselgere.

Informasjonsbrev: *Eierskifte i A/S Nor-Metal* (internt informasjonsbrev – datert 17.01.1989 – av Erik Holst – ligger sammen med *Oss i mellom*-bladene).

Informasjonsmateriell: *Trolla Brug: A foundry with traditions going back to 1854* (ukjent dato og produsent).

Norcems arkiv (Lilleakerveien 2 B, 0216 Oslo)

Norcems årsberetninger for 1977, 1978, 1980 og 1981.

Akers årsberetning 1991.

Internbladene *Nytt i Norcem* (1977 til 1983) og *Norcem* (1984 til 1986).

Støperienes landsforenings arkiv (Oscarsgate 20, 0352 Oslo)

Protokoller Ovnstøperienes landsforening (fra Jøtul ble medlem i 1980 til 1990).

Protokoller Støperienes landsforening (1974 til 1990).

Arbeiderbevegelsens arkiv (Youngs gate, 0181 Oslo)

Notater:

”Lønn” (om lønnsutviklingen i 3.kvartal 1974 – underskrevet Eskil Olsen v Klubbstyret – ikke datert nærmere), i perm: *Til avd 1*.

”Vedtak fra Verkstedklubben og andre LO-organiserte” (underskrevet Martin Lekøen, Kåre Hansen, Einar Granum, Willy Halvorsen, B. T. Mathisen og Roy Halvorsen – ikke datert, fra 1978 – ligger løst).

”Til verkstedklubbens medlemmer: Informasjon om leiestøping” (skriv fra Klubbstyret v/forhandlingsutvalget - datert Oslo, 22.02.78), i perm: *IA7*.

”Sak 3 - Kontrakt” (kjøpskontrakt mellom A/S Norcem og A/S Jøtul – fra 1977, ikke datert nærmere), i perm: *A/S Jøtuls styremøte 15.02.1979*.

”Ny USA kontrakt” (vedlegg til ”Sak 3 - Kort rapport fra virksomheten” – kontrakten inngått 27.12.1979), i perm: *Styremøte 15.02.1979*.

”Sak 3 Sykefravær” (underskrevet Rolf Sjøøl – datert 10.06.1980), i perm: *Styremøte 20.06.1980*.

”Konsekvenser for Oslo” (av Klubbstyret ved A/S Jøtul – datert 29.05.1980 – ligger løst).

”Måling av støynivå i pussehus – Enebakkveien”, i perm: *Støymålinger i Enebakkveien august 1980 Pussehus*.

”Ikke feile opplysninger Håkon?” (av Martin Lekøen og Ove Engevik – datert 11.07.1980), i perm: *Styremøte nr.3 20.06.1980*.

(notat uten navn – brev fra Kåre Olsen og Eskil Olsen i fagforeningen til LO, Jern og Metall – datert 12.05.1981), i perm: *Til avd.1*.

”A/S Jøtul – Kommentarer til budsjett 1981”, i perm: *Salgs- og resultatbudsjett 1981* (ikke datert eller underskrevet).

”Grunnlagsmateriale for vurdering av alternative produksjonsstrukturer på Jøtul”, i perm: (uten navn – om produksjonsstruktur – ikke datert, fra 1981/82).

”Vurdering av Jøtuls markeder for ildsteder – april 1982” (datert 26.04.1982), i perm: *Grunnlagsmateriale for vurdering av alternative produksjonsstrukturer på Jøtul*.

”Vurdering av Jøtuls markeder for ildsteder – april 1982” (datert 26.04.1982), i perm: *Grunnlagsmateriale for vurdering av alternative produksjonsstrukturer på Jøtul*.

”Kommentarer til driftsregnskapet ved A/S Jøtul pr.13.periode 1983” (underskrevet Tor Andersen – datert 08.02.1984), i perm: *Driftsregnskapet for 1983*.

(notat uten navn – notatet er en kritikk fra verkstedklubben av overtakelsene av Jøtul AB og Jøtul UK – ligger løst).

”Forslag til kjøp av Obexco og S:A Pattinson Freres, Frankrike” (underskrevet Bjørn Sellæg – datert 16.10.1984), i perm: *Styremøte 26.10.1984*.

”Produksjon/Salg 1978-1984” (ikke underskrevet eller datert – ligger løst).

”Forslag til kjøp av 50% eierandel i Berninghaus Vertriebsgesellschaft MGH (BV mgH)” (underskrevet Bjørn Sellæg), i perm: *Styremøte 12.03.1984*.

”Prosjekt Belgia” (utarbeidet av Tor Andersen, Jan Roed, Håverd Grønbeck og Otto B. Halvorsen – datert 24.09.1984), i perm: *Styremøte 26.10.1984*.

”LTP – 3 årsplaner” (underskrevet Bjørn Sellæg – datert 31.05.1985), i perm: *Strategisk plan og langtidsbudsjett 86 – 89 for A/S Jøtul*.

”Sak 5 - Administrasjonens forslag til omorganisering av ledelses- og bedriftsstruktur i A/S Jøtul” (underskrevet av Bjørn Sellæg – datert 21.02.1985), i perm: *Styremøte nr.1 (06.03.1985)*.

”Administrerende direktør i Jøtul industrier A/S” (Stein Skrånings søknad til stillingen – datert Ås 27.05.1985), i perm: *Plan for samtaler med kandidater til stilling som adm.dir. A/S Jøtul industrier*.

”Ansettelse som administrerende direktør i A/S Jøtul Industrier” (underskrevet Bjørn Sellæg – fra 1985 – infobrev til alle ansatte – ligger løst).

”Om kjøp av Trolla Brug” (underskrevet av Kjell Næsje, Tor O. Andersen, Gunnar Narvesen og Stein Skråning – datert 29.11.1985), i perm: *Styremøte nr.5 1985*.

”Forslag om at A/S Jøtul skal kjøpe A/S Trolla bruk” (av administrasjonen i A/S Jøtul og A/S Jøtul Industrier – notatet er fra 1986 – ligger løst).

”En vurdering av vår US-strategi etter besøk hos Majestic og Superior i uke 26 D. Å.” (av Stein Skråning – ikke datert, notatet er fra 1986 – ligger løst).

”Jøtuls posisjonering på det amerikanske markedet (US), analyser, visjoner og strategi” (av Gunnar Narvesen – datert Oslo, 02.04.1986), i perm: (uten navn – om det amerikanske markedet).

”Vedrørende oppkjøp” (underskrevet Stein Skråning), i perm: *Styremøte 4.mai 1987*.

”Sak 5 – Eventuelt” (om Trollas leveranser til Esch), i perm: *Styremøte nr.5 28.09.1987 Trondheim*.

”Hovedoppgaver i forbindelse med ´snuopperasjon Jøtul´ - budsjett 1988” (underskrevet Arnt Brodtkorb – datert 18.11.1987), i perm: *Styremøte 30.november 1987*.

”Lønn 1989”, i perm: *IA7*.

Strategidokumenter:

”Langtidsplan” (underskrevet Sverre Gahr – datert 19.11.1975), i perm: *Styrets beretning 1976*

”Langtidsbudsjett – eksport 1978 – 1982” (underskrevet Otto B. Halvorsen – datert 08.12.1977), i perm: *Styremøte 24. Januar 1978*.

”Mål og strategier 1982-86”, i perm: *Styremøte nr.4 13.august 1981*.

”Jøtulgruppens strategiske plan 1986-1991” (ikke underskrevet eller datert – ligger løst).

”Strategisk plan: Langtidsbudsjett 1985-87” (underskrevet Tor Andersen – datert 03.05.1984 – ligger løst).

”Strategidokument – A/S Jøtul 1986 – 1989” (underskrevet Skule Storheil og Otto B. Halvorsen – datert 25.03.1986 – ligger løst).

Rapporter:

”Forprosjekt – Kråkerøy Verk” (underskrevet Rolf Sjøl – datert 16.01.1978 – ligger løst).

”En sammenligning mellom prosjektalternativer fra BCIRA og Kockums jernverk” (av A/S Jøtul, ved Jan Kerr Eckbo – datert 21.11.1978 – ligger løst).

”Organisasjonsanalyse – rapport fra forundersøkelse” (rapport underskrevet E. Kjellevold for Industrikonsulent A.S. - datert juni 1981).

”Jøtul Industrier a.s: Confidential Information Memorandum. A subsidiary of: Aker a.s”(av Akers styre – datert april 1990 – ligger løst).

Aviser

Arbeiderbladet, Aftenposten, Demokraten, VG, Dagbladet og Klassekampen. (De to førstnevnte avisene er ofte benyttet. De påfølgende er kun benyttet sporadisk).

Tidsskrifter

Støperitidende, Jernindustri, Farmand og Norges Industri. (Disse er gjennomgått systematisk for perioden 1973 til 1990).

Offentlige publikasjoner

Stortingsmelding nr.25, 1973/74, *Petroleumsvirksomhetens plass i det norske samfunn.*

Stortingsmelding nr.67, 1974/75, *Norsk industris utvikling og fremtid.*

Stortingsmelding nr.82, 1974/75, *Om pris- og inntektsutviklingen.*

Stortingsmelding nr.54, 1980/81, *Industripolitiske retningslinjer for de nærmeste år fremover.*

Stortingsmelding nr.49, 1997/98, *Om boligetablering for unge og vanskeligstilte.*

NOU 1974: 2 *Norsk støperiindustri.*

NOU 1979: 25 *Om pris- og inntektsutviklingen.*

NOU 1979: 35 *Strukturproblemer og vekstmuligheter i norsk industri.*

NOU 1981: 47 *Behovet for internasjonalisering av norsk næringsliv.*

NOU 2000: 18 *Skattlegging av petroleumsvirksomhet.*

Statistisk sentralbyrå, historisk statistikk, *Naturressurser og naturmiljø. Tabell 2.9. Gjennomsnittlig lufttemperatur(1) og nedbør(2) i ulike årstider*, <http://www.ssb.no/histstat/tabeller/2-2-9t.txt>. (Nedlastningsdato 06.06.2006).

Statistisk sentralbyrå, historisk statistikk, *Helt arbeidsledige, etter kjønn Årsgjennomsnitt. 1948-1999*. <http://www.ssb.no/histstat/aarbok/ht-0603-252.html>. (Nedlastningsdato 06.06.2006).

Statistisk sentralbyrå, SSB NOS Arb, ”Tabell 70. Personer meldt til arbeids- og sjømannskontorene som helt arbeidsløse, etter kjønn. Fylke. Årsgjennomsnitt 1973-1981 og månedstall 1980 og 1981”, i *Arbeidsmarkedsstatistikk 1981*, Oslo – Kongsvinger 1982.

Intervjuer

Ole Jan Johansen (Intervjuet ble tatt opp på bånd 04.05.2006).

Arnt Brodtkorb (Spørsmål ble besvart skriftlig og kom meg i hende 25.01.2007).

Bjørn Sellæg (Spørsmål ble besvart skriftlig og kom meg i hende 06.02.2007).

Gerhard Heiberg (Spørsmål ble besvart over telefon 16.04.2007).

Bibliografi

Aanstad, Siri, "Establishing Production Abroad: O. Mustad & Son In France in the Late Nineteenth Century", i Bruland, Kristine (red.), *Essays on industrialization in France, Norway and Spain*. Oslo Academic Press, 2005.

Amdam, Rolv Petter; Gran, Haakon; Hansen, Svein Olav og Sogner, Knut, "Blandingsøkonomien omorganiseres – fra plan til marked", i *Markedsøkonomiens utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget, 2005 (ss.273-302).

Amdam, Rolv Petter; Knutsen, Sverre og Thue, Lars, *Bedrift og samfunn (2.utg)*. Oslo: Fagbokforlaget, 1998.

Amdam, Rolv Petter og Lange, Even (red.), *Crossing the Borders: Studies in Norwegian Buisness History*. Oslo: Universitetsforlaget, 1994.

Amin, Ash, "Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition", i Amin, Ash (red.), *Post-Fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell, 1994.

Andersen, Håkon With, "Historieskrivning i det senmoderne samfunn", i *Replikk*. Hovedfagsstudenter ved det historisk-filosofiske og samfunnsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen, 1996, (ss67-76).

Andersen, Håkon With (med flere), *Fabrikken*. Oslo: Spartacus forlag AS, 2004.

Bartlett, Sarita; Strøm, Steinar og Olsen, Øystein, *Residential energy demand – the evolution and future potential of natural gas in Western Europe*. Oslo: Central Bureau of Statistics, 1991.

Bartlett, Sarita, *The evolution of Norwegian energy use from 1950 to 1991*, SSB rapport 93/21.

Boersma, F. Kees, "Structural ways to embed a research laboratory into the company: A comparison between Philips and General Electric", i *History and Technlogy 19 (2)* Routledge, Taylor and Francis Group, 2003, (ss 109-126).

Borgersrud, Knut, *En faglig oppsummering av kampen om Jøtul*. Oslo, 1983.

Braathen, Einar, *Helstøpt: Støperienes landsforening/ støperienes bransjeforening (TBL – Støperi) 75 år 1926-2001*. Utgitt av Teknologibedriftenes landsforening, 2001.

Bryn, Torstein, *Jotuns historie*. Jotun A/S, Sandefjord, 1997.

Cappelen, Ådne, "Økonomene og inntektspolitikken 1952-1967", i Nordby, Trond (red.), *Arbeiderpartiet og planstyret 1945-1965*. Oslo: Universitetsforlaget, 1993.

Chandler, Alfred, "Buisness History as Institutional History", i McCraw, Thomas K., (red.), *The Essential Alfred Chandler. Essays Toward a Historical theory of Big Buisness*. Boston: Harvard Buisness School press, 1991.

- Chandler, Alfred, *Scale and Scope: The dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990.
- Chandler, Alfred, *Structure and strategy: Chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962.
- Chandler, Alfred. *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Buisness*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977.
- Christensen, Jens, *It and business: A History of Scandinavian Airlines SAS 2000*. Aarhus Universitetsforlag, 2000.
- Collett, John Peter, "Bedriftskultur og innovasjon", i Reirsen, Elsa og Slettan, Dagfinn (red.), *Mentalitetshistorie: Muligheter og problemer*. Trondheim: Tapir, 1986.
- Dahl, Ottar, "Forklaring og forteljing i historievitenskapen", i *Historisk Tidsskrift*. Oslo: Universitetsforlaget 72 (1), 1993, (ss 67-79).
- Dunning, John H.(red.), *Governments, Globalization and International Business*. Oxford: Oxford University press, 1997.
- Dybesland, Svein Bertil, *Tro, vilje og evne: Norsk Hydros gjødselsindustri, 1979-1986*. Hovedoppgave i Historie, Universitetet i Oslo, 2001.
- Egeland, Ronnie B., *Internasjonale allianser hos ildstedprodusenten Jøtul A/S*. Utredning i strategisk analyse – Norges handelshøyskole, 1994.
- Engebretsen, Tone (med flere), *En samtidsdokumentasjon av A/S Jøtul*. Oslo: En prosjektoppgave ved rådet for arbeidslivsstudier, 1982.
- Espeli, Harald, *Industripolitikk på avveie: Motkonjunkturpolitikken og Norges industriforbunds rolle*. Oslo: Ad Notam Gyldendal, 1992.
- Friberg, Odd; Fougner, Jan og Holo, Lars, *Arbeidsmiljøloven: Kommentartutgave. 7.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget, 2002.
- Furre, Berge, *Norsk historie 1914-2000*. Oslo: Det norske samlaget, 2000.
- Gartmann, Frithjof, *Sement i Norge 100 år*. Oslo: Utgitt av Norcem A.S., 1990.
- Glimstedt, Henrik og Lange, Even (red.), *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser*. Bergen: Fagboksforlaget (BI årbok 1998), 1998.
- Halvorsen, Jan A. og Undrum, Steinar, "Fra prisregulering til konkurransepolitikk", i *Marked, konkurranse og politikk*. Bergen: Fagbokforlaget, 1995.
- Halvorsen, Terje og Olstad, Finn, *Makt, Modernisering, Miljø: Trekk fra Norsk Jern- og Metallarbeiderforbunds historie*. Oslo: Tiden Norsk forlag, 1991.
- Hammerborg, Morten (med flere), *Jernvilje: Et stykke bergensk industrihistorie 1850-2000*. Bergen: Ulstein støperier, 2000.

- Hanisch, Tore Jørgen; Sølien, Espen og Ecklund, Gunhild J., *Norsk økonomisk politikk i det 20. århundre: Verdivalg i en åpen økonomi*. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 1999.
- Hanicsh, Tore Jørgen og Lange, Even, *Veien til velstand*. Oslo: Universitetsforlaget, 1986.
- Hansen, Svein Olav, "Globalisering i treforedling: En nordisk utfordring", i Glimstedt, Henrik og Lange, Even, *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser*. Oslo: Fagbokforlaget, 1998, (ss48-61).
- Hegerland, Arild, *En industribedrift i omstilling: Historien om motorfabrikken Wichmanns vei fra familiebedrift til del i et flernasjonalt konsern (1978-1986)*. Hovedoppgave i historie, Universitetet i Bergen, 1999.
- Heiberg, Gerhard og Odegard, Jan Tore, *Internasjonalisering av Norsk Industri: Norcems erfaringer*. Bergen: Kristofer Lehmkuhl Forelesning Norges Handelshøyskole, 1983.
- Hodne, Fritz og Grytten, Ola Honningdal, *Norsk økonomi i det 20. århundre*. Bergen: Fagbokforlaget, 2002.
- Hodne, Fritz, "Export-led Growth or Export Specialization", i *Scandinavian Economic History review & Economy and History*. Scandinavian Society for Economic and Social History and Historical Geography. 42 (3), 1994, (ss 296-310).
- Hoel, Elsebeth og Johre, Wenche Kristiansen, *A/S Jøtul. En studie av bedriftens internasjonaliseringsprosess med særlig vekt på eksportmarkedsføring og økonomisk styring*. Utredning NHH, 1981.
- Holt, Knut, *Market-oriented product innovation at Høyang polaris and Jøtul*. Trondheim: NTH Rapport nr-36 Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag, 1987.
- Hounshell, David A, "The Ford Motor Company and the rise of Mass Production in America", i *From the American System to Mass Production, 1800-1932*. John Hopkins University press, 1984, (ss216-261).
- Haanes, Knut, "Hvorfor internasjonaliserer bedrifter", i Glimstedt, Henrik og Lange, Even, *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser*. Oslo: Fagbokforlaget, 1998, (ss92-102).
- Johansen, Eivind Løfblad, *Flere bein å stå på: Diversifiseringsforsøk i Norsk Hydro 1985-1993*. Hovedoppgave i historie, Universitetet i Oslo, 2005.
- Jones, Geoffrey, *The Evolution of International Buisness*, Routledge, 1996.
- Kay, Neil M., *Pattern in corporate evolution*, Oxford University Press, 1997.
- Kjelstadli, Knut, *Jerntid: Fabrikksystem og arbeidere ved Christiania Spigerverk og Kværner Brug fra om lag 1890 til 1940*. Oslo: Pax forlag a/s, 1989.
- Kjelstadli, Knut, "Struktur, norm og interesse – om historikernes behov for handlingsteori", i *Historisk tidsskrift*. nr.1, 1991 (ss 50-61).
- Kjelstadli, Knut, "Det fengslende ordet: Om 'den språklige vendingen' og historiefaget", i Kjelstadli, Myhre og Pryser (red.), *Valg og vitenskap: Festskrift til Sivert Langholm*. Oslo: Den norske historiske forening, 1997, (ss51-77).

Kjelstadli, Knut, Myhre, Jan Eivind og Pryser, Tore, (red.), *Valg og vitenskap: Festskrift til Sivert Langholm*. Oslo: Den norske historiske forening, 1997.

Klein, Naomi, *No Logo: Taking Aim at the brand bullies*. New York: Picador, 1999.

Knutsen, Sverre; Thue, Lars og Amdam, Rolf Petter, *Bedrift og samfunn*. Oslo: Fagbokforlaget, 1998.

Knutsen, Sverre og Lie, Einar, "Financial Fragility, Growth Strategies and Banking Failures: The Major Norwegian Banks and the Banking Crises, 1987-92", i *Buisness History*. Frank Cass Publishers 44, 2002, (ss88-111).

Lange, Even, "Buisness history' som innfallsvinkel til økonomisk historie", i *Norsk historisk tidskrift*. Den norske historiske forening, 1988.

Lange, Even, "The Rise and fall of Borregaard", i Lange, Even og Amdam, Rolf Petter, *Crossing the Borders: Studies in Norwegian Buisness*. Oslo: Universitetsforlaget, 1994.

Lie, Einar, *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977-2005*. Oslo: Pax forlag A/S, 2005.

McCraw, Thomas K. (red.), *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward a Historical Theory of Big Buisness*. Boston: Harvard buisness school press, 1988.

Miller, Michael B., *The Bon Marché. Bourgeois Culture and the department Store, 1869-1920*. Princeton Univerity Press, 1981.

Moen, Eli, *The Decline of the Pulp and Paper Industry in Norway, 1950-1980: A study of a Closed system in an open economy*. Oslo: Universitetsforlaget, 1988.

Mokyr, Joel, "Evolution and the Dynamics of Technological change", i *The lever of riches: Technological Creativity and Economic Progress*. New York: Oxford University press, 1990, (ss273-299).

Perrow, Charles, "Markets, Hierarchies and Hegemony", i McCraw, Thomas K. (red.), *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward a Historical Theory of Big Buisness*. Boston: Harvard Buisness School Press, 1988, (ss 432-447).

Piore, Michael J. og Sabel, Charles, *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1984.

Reve, Torgeir; Haugland, Sven A. og Grønhaug, Kjell, *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. Oslo: Tano, 1995.

Rosjö, Ellen, *Hvorfor ble Jøtuls støperi i Oslo lagt ned?* Oslo: Hovedoppgave i historie, Universitetet i Oslo, 1984.

Ryggvik, Helge, *Norsk oljevirkosomhet mellom det nasjonale og det internasjonale: En studie av selskapsstruktur og internasjonalisering*. Oslo: Universitetet i Oslo, 2000.

Rønning, Rolf; Grund, Jan og Hatland, Aksel, *Sosialpolitikk i Norge: Helse, trygd og omsorg*. Oslo: Tano, 1995.

Sejersted, Francis, *Demokratisk kapitalisme*. Oslo: Universitetsforlaget, 1993.

Sejersted, Francis, *Norsk idyll?* Oslo: Pax forlag, 2000.

Sejersted, Francis, "A theory of Economic and technological development in Norway in the Nineteenth Century", i *Scandinavian Economic History Review and Economy and History*. Scandinavian Society for Economic and Social History and Historical Geography. 50 (1), 1992, (ss 40-75).

Skjold, Dag Ove, *Rik på tradisjoner: Jøtul 1853-2003*. Fredrikstad: Jøtul A/S, 2003

Skorstad, Egil J., *Produksjonsformer i det tyvende århundre: Organisering, arbeidsvilkår og produktivitet*. Oslo: Gyldendal, 1999.

Smith, John K. og Hounshell, David A., "Wallace H. Carothers and fundamental research at Du Pont", i *Science. American Assosiation for the Advancement of Science* 229 (4712), 1985, (ss 436-442).

Solstad, Dag, *Medaljens forside: En roman om Aker*. Oslo: J. W. Cappelens folag A.S., 1990.

Sølien, Espen, *Hvorfor gikk det galt? Statens rolle i utviklingen av norsk næringsliv etter 1945*. Oslo: Gyldendal, 2002.

Søilen, Espen, *Fra frischianisme til keynesianisme? En studie av norsk økonomisk politikk i lys av økonomisk teori. 1945-1980*. Kristiansand: Høyskolen i Agder, 1998.

Skytøen, Lars og Aune, Kolbjørn, *Lars Skytøen: Mens jernet er varmt*. Oslo: Tiden Norsk Forlag, 1993.

Strøm, Frøydis, *Arbeid og trivsel: En studie av norske arbeidstakeres opplevelser av psykososialt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet*. Hovedfagsoppgave i sosiologi, Universitetet i Bergen, 2001.

Thue, Lars, "Smått og stort: Bedriftsstørrelse og det gode samfunn", i Kjelstadli, Knut; Myhre, Jan Eivind og Pryser, Tore, *Valg og vitenskap: Festskrift til Sivert Langholm*. Oslo: Den norske historiske forening, 1997, (ss274-291).

Wildhagen, Fredrik, "Industridesign 1930-1980", i Lange, Even (red.), *Teknologi i virksomhet: Verkstedindustri i Norge etter 1840*. Oslo: Ad Notam forlag AS, 1989.

Williamson, Oliver E., *The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985.

Williamson, Oliver E. og Winter, Sidney G. (red.), *The Nature of The firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University press, 1993.