



Gjenreising og ny ekspansjon (1990-2003)

Jøtul Petite, i dag kalt Jøtul F 220. Petite innvarslet en ny retning i Jøtuls designlinje. Modellen ble en storselger, og var viktig i forbindelse med bedriftens gjeninnhenting i første halvdel av 1990-årene.

Foto: Per Andersen



Jøtul møtte 1990-årene i en tilstand av dyp krise. Som vi så i forrige kapittel, måtte selskapet i perioden 1989-90 bære store tap som følge av mislykkede utenlandsengasjementer i andre halvdel av 1980-årene. I 1990 alene gikk Jøtul Industrier med et underskudd på 99,5 millioner kroner. Av dette utgjorde «restruktureringskostnader», det vil si tap i forbindelse med nedskrivning og avvikling av datterselskaper, over 78 millioner kroner. Selskapet var i realiteten konkurs, og det var bare gjennom store overføringer fra morselskapet Aker Norcem at det kunne sikres videre drift.

Nedbyggingen av utenlandsengasjementene ble stort sett gjennomført i løpet av 1990-91. Tilbake etter denne prosessen satt man med produksjonsselskapet i Fredrikstad – det «egentlige» Jøtul. Men også her måtte det en hardhendt omstilling til. I løpet av 1991 ble organisasjonen bygd ned til et produksjonsnivå som tilsvarte halv kapasitet i støperiet. Flere hundre ansatte ble sagt opp, og hele organisasjonen ble omstilt for å redusere kostnadsnivået.

Omstillingen var i seg selv meget krevende. Samtidig førte den indre turbulensen til at selskapet ikke greide å mobilisere de ressursene som var nødvendige for å beholde posisjonen i markedet. I 1990 og 1991 tapte Jøtul andeler i alle de viktigste markedene. Størst var tilbakegangen i Norge, der Jøtuls omsetning bare i løpet av 1990 gikk tilbake med nesten 25 prosent. Riktignok var også totalmarkedet i Norge i tilbakegang i denne perioden, først og fremst som følge av lav byggeaktivitet og en generell svikt i kapitalvareinvesteringene. Men Jøtuls tilbakegang var mye sterkere enn totalmarkedssvikten; bedriften tapte med andre ord også betydelige markedsandeler til andre produsenter.

I første del av 1990-årene greide Jøtul likevel gradvis å reise seg igjen. I løpet av 1992–93 var de tyngste løftene gjort. En mer kostnadseffektiv organisasjon, kombinert med bedre

markedsforhold fra omkring 1993, ga grunnlag for ny vekst, og i de påfølgende årene steg omsetningen gradvis. Mens selskapet i de første årene på 1990-tallet omsatte for mellom 210 og 220 millioner kroner, var omsetningen i 1996 steget til nærmere 300 millioner kroner. Veksten fortsatte i andre halvdel av 1990-årene, og nådde i 1999 over 425 millioner kroner. Samtidig ble resultatene gradvis bedre.

Gjenoppbyggingen av selskapet baserte seg i første omgang på konsolidering i Norge. Frem til midten av 1990-årene ble det meste av markedsinnsatsen rettet inn mot hjemmemarkedet. I andre del av 1990-årene begynte Jøtul imidlertid også igjen å vende blikket mer aktivt mot eksportmarkedet, og det var her veksten ble sterkest i de påfølgende årene. I 1995 var Jøtuls eksportandel fremdeles på under 50 prosent, altså betydelig lavere enn den hadde vært i siste del av 1980-årene. Fem år senere – i år 2000 – var den økt til godt over 70 prosent, som var høyere enn noen gang tidligere. Ved inngangen til det nye årtusenet var altså Jøtul mer eksportorientert enn noen gang tidligere.

I dette kapitlet skal vi følge Jøtul gjennom den smertefulle omstillingsprosessen i første del av 1990-tallet, og videre gjennom den nye vekstperioden som fulgte. Vi skal se nærmere på hvordan Jøtul greide å bygge seg opp igjen etter den alvorlige knekken i begynnelsen av tiåret. Videre skal vi se nærmere på grunnlaget for den betydelige veksten i andre halvdel av tiåret, herunder den stadig økende betydningen som eksportmarkedene igjen fikk i denne perioden.

Nedbygging og omorganisering

Ved inngangen til 1991 var de fleste av Jøtuls utenlandske datterselskaper blitt avviklet eller solgt. De eneste selskapene Jøtul satt tilbake med i utlandet var Jøtul AB (Sverige), Jøtul Inc (USA), Jøtul S.A (Frankrike) og Jøtul GmbH (Tyskland). I tillegg kom de norske datterselskapene Jøtul VVS og PDS A/S. Planen var at også disse selskapene skulle selges så snart som mulig. Et mulig unntak var Jøtul AB som var det eneste datterselskapet som viste brukbare resultater.

Jøtul VVS og PDS A/S ble solgt i løpet av våren 1991. De øvrige datterselskapene var det vanskeligere å bli kvitt. De største problemene var knyttet til det tyske datterselskapet – Jøtul GmbH. Dette selskapet var i så dårlig forfatning at styret våren 1991 vurderte å slå det konkurs. En slik løsning ville gi et tap på mellom 11 og 15 millioner kroner. Sommeren samme år dukket det imidlertid opp et tysk selskap, Olsberger Hutte, som ønsket å kjøpe selskapet. Jøtul aksepterte selskapets bud uten at det økonomisk ga særlig større fordeler enn avvikling. Salget medførte et tap på drøyt 10 millioner kroner.³⁶⁸

Men også de selskapene som var rimelig solide, var vriene å selge. Blant annet greide ikke det amerikanske datterselskapet Jøtul Inc å trekke til seg interesserte kjøpere, til tross for at selskapet hadde en brukbar egenkapitalsituasjon og akseptabel lønnsomhet. Det samme gjaldt Jøtul S.A. Disse selskapene besluttet man derfor å beholde inntil videre ettersom de ikke påførte Jøtul direkte tap. Men det ble ikke knyttet noen fremtidige ambisjoner til dem. De skulle holdes i gang med et minimum av risiko, hvilket innebar å holde så små lagre og så liten administrasjon som mulig.

Som følge av nedbyggingen av organisasjonen var det naturlig å avvikle konsernstrukturen. I august 1991 ble driftsselskapet A/S Jøtul med alle aktiva og passiva innfusjonert i Jøtul Industrier. Samtidig ble selskapsnavnet endret til Jøtul AS. De gjenværende datterselskapene skulle sortere direkte under produksjonsselskapet.

Omstilling i Fredrikstad

I løpet av 1991 ble altså produksjonen i Norge igjen kjernevirksomheten. Det betydde imidlertid ikke at denne delen av selskapet unngikk krav om omstilling. Samtidig med nedbyggingen av datterselskapene ble produksjonsselskapet i Fredrikstad kraftig omstrukturert. Det skjedde i hovedsak i løpet av 1991.

Som utgangspunkt for omstruktureringen av virksomheten i Fredrikstad ble det i desember 1990 utarbeidet et såkalt «nullbasebudsjett». I henhold til dette budsjettet skulle organisasjonen tilpasses et årlig produksjonsnivå i de kommende årene på 37 000 enheter. Det tilsvarte en reduksjon i produksjonen i forhold til 1989 på 40 prosent, og tilsvarte en utnyttelse av produksjonskapasiteten på knappe 50 prosent. Hele organisasjonen skulle i løpet av 1991 tilpasses dette produksjonsomfanget. Det innebar for det første at en betydelig del av bemanningen måtte bort. Oppsigelser hadde riktignok blitt foretatt allerede i 1990 da antallet ansatte gikk ned fra 302 til 279. Men det store kuttet kom først i forbindelse med nullbasebudsjettet, som bygde på en basisbemanning på 170 personer. Samtidig som budsjettet ble vedtatt, gikk det derfor ut oppsigelsesvarsel til 110 ansatte.

Størstedelen av oppsigelsene skjedde i produksjonen. Men også administrasjonen ble slanket. Blant annet ble ledergruppen skåret ned fra syv til tre personer. Heretter skulle den bestå av administrerende direktør, som også skulle ha ansvar for markedsavdelingen, videre en driftsdirektør som skulle ha ansvar for drift og forskning og utvikling, og endelig økonomiansvarlig med ansvar for økonomi, personal og EDB.³⁶⁹ Man skulle altså ikke lenger ha egne folk med ansvar for nøkkeloppgaver som marked, eksport og forsknings- og utviklingsarbeid.

For det andre forutsatte budsjettet en betydelig innskrenkning i alle investeringer i anlegg, drift, markedsinnsats og forskning og utvikling. Som det sto i budsjettet: «Ny organisasjon innebærer sterk reduksjon i produksjonsapparatet med overgang til 1 skift, redusert ambisjons- og innsatsnivå i F & U-avdelingen og en markedsavdeling tilpasset den reduserte omsetning».³⁷⁰ Budsjettet signaliserte med andre ord en generell reduksjon i ambisjonsnivået på alle strategiske områder. Det viktigste i første omgang var altså å kutte kostnader, ikke å gjenoppbygge organisasjonen med sikte på å styrke markedsposisjonen.

Ifølge budsjettet for 1991 skulle de faste kostnadene reduseres med 30 millioner kroner i løpet av driftsåret. Slik ville man få «en lavere risikoprofil enn tidligere» som det ble sagt.³⁷¹ Budsjettet opererte samtidig med et nettoresultat på hele åtte millioner kroner i pluss. Dette forutsatte imidlertid et betydelig konsernbidrag fra Aker utover de 80 millioner som ble tilført i 1990. Til tross for denne innsprøytingen tapte selskapet egenkapitalen i 1990, og styret regnet med at selskapet trengte ytterligere 40 millioner kroner i konsernbidrag som en begynnelse på gjenoppbyggingen av egenkapitalen.



I 1991 ble Vinko Janjak ansatt som ny administrerende direktør i Jøtul. Janjak hadde en lang karriere bak seg i Norcems sementdivisjon.

For de ansatte var tiden med omstilling og nedbygging naturlig nok svært vanskelig. Mange ble stående uten arbeid, med de problemer det førte med seg. Og de som ble igjen, mistet mange av sine nærmeste arbeidskolleger. Imidlertid la ledelsen opp til et nært samarbeid med verkstedklubben i forbindelse med omstillingen. Blant annet var de ansattes representanter med i arbeidet med utformingen av nullbasebudsjettet. Videre var det tross alt stor forståelse for de tiltak som måtte gjennomføres. Bedriften var i krise, og de fleste var innforstått med at en kraftig omstilling var avgjørende for videre drift. Samtidig ble det lagt stor

Nyheten om at 110 mann måtte gå fra sine jobber vakte bekymring i Fredrikstad. Fra Fredrikstad Blad 29. november 1990.

Kjøpte Amundsens sydpol-brev — siste side

Fredrikstad Blad

SPØR OSS OM DEKK
 17.000 kr. per år + porto og avgift
 1990-1991
 00 87 11 00 00

BLÅ RING

Lesning kr. 4.00 TORSDAG 29. NOVEMBER 1990 111 103-jette

110 GÅR - men Jøtul selges ikke

Aker-konsernet har sagt opp 110 personer ved Jøtul på Kragerø. Konserntyret bestemte seg i går for å beholde Jøtul, men å gå til dramatiske nedkjøringer for å få nedre skaddebedriften på fots. Allerede neste år skal bedriften tjene penger; hvis ikke selges Jøtul til andre. De ansatte ble orientert om oppgjørene og styrets beslutning på et allmannamøte i går ettermiddag. Klubbformann Arne Hjerksen er fornøyd med styrets beslutning. SSB 6-97



Et allmannamøte ved Aker-konsernets hovedkontor i Oslo (overfor) ble det 29. november 1990. Her er styrets leder Arne Hjerksen (til høyre) som snakker med de ansatte.

vekt på å holde ansatte informert under prosessen. Blant annet fikk samtlige av de som måtte slutte en samtale med representanter for ledelsen. Mange av de oppsagte ble forøvrig tatt inn på ny etter hvert som produksjonen økte igjen.

Strid om veivalg

Som vi har sett, var styret og administrasjonen i de første årene sterkt kostnadsorientert. Særlig ble innsatsen konsentrert mot å redusere de faste kostnadene. På den måten skulle selskapet gjøres mindre utsatt for endringer i omsetningen. I dette lyktes man langt på vei. Sammen med konsernbidragene fra Aker førte omstruktureringen til at Jøtul allerede i 1991 fikk et resultat før skatt på 18 millioner kroner – altså 10 millioner mer enn styret hadde satt som mål i budsjettet. Også i de påfølgende årene gikk driften med overskudd. Samtidig ble egenkapitalen ganske raskt bygd opp igjen. I 1990 hadde styret satt som mål å opparbeide en egenkapitalandel på ca 30 prosent i løpet av de første fire årene. Men allerede i 1992 var egenkapitalandelen på 42 prosent.

Økonomisk gikk altså gjenreisningen ganske raskt, og ved midten av 1990-tallet var Jøtul blitt et ganske solid selskap. Gjenreisningen bygde først og fremst på kostnadsnedskjæringer gjennom reduksjon i investeringene på de fleste områder. Imidlertid var det grenser for hvor mye det kunne knipes inn på investeringene innenfor elementære strategiske områder som produktutvikling og markedsinnsats. Kravene til produktutvikling i ildstedsmarkedet var i begynnelsen av 1990-årene enda større enn tidligere. Videre var konkurransen hardere med store krav til markedsinnsats for å holde på markedsandeler. Endelig var det et mål å kunne utnytte kapasiteten i produksjonen bedre. Det var imidlertid ikke mulig uten økt eksport. Jøtul måtte derfor igjen også begynne å forholde seg mer aktivt til eksportmarkedet.

Kravene på disse områdene sto i et motsetningsforhold til kravene om minimering av kostnader og investeringer, og mye handlet i første del av 1990-årene om å veie disse forholdene opp mot hverandre. Her var det imidlertid ikke alltid enighet om hvor skjæringspunktet lå. Det viktigste skillet i dette spørsmålet gikk mellom styret og administrasjonen. Styret var først og fremst opptatt av å holde kostnadene nede. Administrasjonen ville på sin side satse mer på å bygge opp igjen selskapet gjennom en revitalisering av produktutviklings- og markedsarbeidet.

Motsetningene mellom styret og administrasjonen i disse spørsmålene hadde først og fremst sammenheng med ulike ambisjoner. For administrasjonen var det naturlig nok viktig å bygge opp selskapets substans. Det måtte primært skje gjennom en aktiv markedsstrategi, produktutvikling og lignende. Eierne, Aker-konsernet, hadde andre målsettinger. Aker hadde ingen industrielle ambisjoner for Jøtul. Selskapet inngikk ikke i konsernets fremtidige strategi, og målet på sikt var at det skulle selges. For Aker var det derfor viktigst å bygge opp en solid økonomi så raskt som mulig og ikke sette penger i oppbyggingstiltak som først ga avkastning på sikt.

Motsetningene kom tydeligst til syne i forbindelse med budsjettspørsmål. Administrasjonen la gjerne til grunn ambisiøse mål for omsetningsvekst og resultater. På et vis hadde den

Jøtul grep sjansen

AV BYVINDI FURSTAD

For ett år siden ga styreformann Gerhard Heiberg i Aker datterbedriften Jøtul den aller siste sjansen. I dag er det full jubel ved bedriften. Selskapets ledelse kan i år levere regnskapslapp til Aker-konsernet som er bedre enn det Aker krevde. Produktet som den kriserammte datterbedriften fikk av Heiberg, har holdt seg og de ansatte bergritt seg av. For første gang siden 1980 går Jøtul med overskudd.

Målet for i år var å gå med et overskudd på 20 millioner.

— Selskapet ble et leieselskap på rundt 12 millioner kroner av en omstilling på 250 millioner. Her er vi kjøpskomité med overskudd, sier administrerende direktør Vindolf Jøntak i Jøtul, som nå har på et salgspartnerskapsavtale med de ansatte med uttattisk bedrift.

Levd på nåde

Jøtul, med sine omtrent 100 års virksomhet, er de siste firma drevet på Akers nåde. Selskapet opplevde tuffe år på 1980-tallet. Da falt totalmarkedet for ildsteder med mer enn 50 prosent.

I løpet av året fikk man skandale konkurranse på ildsted sektoren, ustabile energipriser, stigende renter og stagrenn boligbygging. Dette skjedde mens Jøtul sålde offensivt på å bli størst i verden i ildstedmarkedet, og kjempet opp konkurranse i utlandet som de tapte på.

Etter best ønsket Aker ledelsen å selge Jøtul etter Børs år med utregulerte resultat. Her hadde bedriften et underskudd på 20 millioner kroner av en omstilling på 210 millioner.

Den tidligere datterbedriften Døve la seg et bud på Jøtul. Men styret i Aker med Heiberg i

spissen var ikke berøyd med pris tilbudet, og utsatte selget.

Aker ville heller gå inn i et samarbeid med Jøtul som styret ble gjort. Særlig gikk styret inn for å gi Jøtul en eller annen sjans for å se om bedriften kunne drive lønnsomt.

Tilbak iverksett

Etter at styret i Aker leverte seg for å ikke selge Jøtul, ble en rekke tiltak gjennomført. Det ble satt for et 111 ansatte av selskapets 200 ansatte ble sagt opp. Oppgavene skjedde i alle hold.

Som følge av et eksportmarked ble det tok seg opp, ble 40 oppgaver trukket tilbake. I dag har Jøtul 270 ansatte.

Løstans vedvarte også jøtul produkt selget fra 25 til 30. En artikkel ble inngitt med Løstans for å gjøre selskapet langt mer lønnsomt. Alle de tiltak som ble iverksett resulterte at produktivitet har stegt med over 20 prosent fra 87.

Dobler eksporten

Jøntak opplyser at hasten ble langt bedre enn forventet for bedriften.

— Det gikk svært godt på eksportdelen. Selget til utlandet ble omtrent 50 prosent bedre enn budsjettet. Vi hadde budsjett å selge 18 000 enheter på eksportmarkedet, som selgte 28 000. Det er helt fantastisk, sammen har vært upåklagelig.

Det er særlig i Borealis landene, Frankrike og Spania Jøtul har hatt suksess i år.

Arvidsen til at Jøtul produktet blir frem til langt Børs kunder utenfor landets grenser, mener ledelsen skjedde en ny markeds strategi.

— Vi har gjort langt større oppsatte utkastet overfor våre kunder, og har hatt et stort samarbeid med importøren. For eksempel signer vi med å treffe på eksporten i England i neste år fra 500 tusen enheter i år til 1200, som Jøntak som mener alle ansatte i Jøtul for fremtidig arbeid i året som gikk, og som forventer at 1992 blir like bra som 1991.



PRODUKSJONSVEKST: Jøtul gir i plus, dobler eksporten og øker produktivitet med over 20 prosent.

Foto: TH. OLSEN



GOD INN-SATS: Adresser utvokst direktør for Vindolf Jøntak (til venstre) og administrerende direktør Arne Bjørkum i Jøtul (til høyre) som er glad i å selge produktet for god innsett for året som går godt.

Foto: TH. OLSEN

SCAN-FOTO: A-S omfatter salgsmulighetene til bilene i VCs og Afropolice aktive og gjens til et helt datterbedrift i Schibsted gruppen.

grunnlag for det. Som nevnt gikk driften med overskudd allerede i 1991, og gode resultater ga rom for økte ambisjoner. Til tross for forventninger om redusert totalletterspørsel i begge markeder, bygde administrasjonens forslag til budsjett for 1992 på en opprettholdelse av salgsvolumet både hjemme og ute, samtidig som resultatmålet ble satt til 20 millioner kroner. Dette skulle oppnås gjennom en betydelig utvidelse av investeringene i produktutvikling og markedsinnsats. Styret mente at budsjettet var altfor ambisiøst samtidig som det var kritisk til å øke investeringene i produktutvikling. Styret ønsket snarere å redusere kostnadene, og manet administrasjonen til å ha «en nøktern holdning i sine vurderinger og beslutninger».³⁷²

Lignende motsetninger kom til syne i forbindelse med utarbeidelsen av langtidsplanen for perioden 1993-1995.³⁷³ Administrasjonen la her opp til en vekst i omsetningen på 20 prosent i perioden. Nettoresultatet skulle forbedres fra 20 millioner til 33 millioner kroner. Disse målene bygde imidlertid på en gradvis økning i investeringene fra 6 millioner (1991) til 12 millioner i 1994 og 1995. Styret var imidlertid skeptisk til planen. Blant annet ønsket det ikke å øke de faste kostnadene før omsetningsmålene var nådd. Det ble uttrykt «sterk bekymring» over en slik kostnadsutvikling.³⁷⁴ Styret etterlyste for øvrig mer konkrete investeringsplaner.

Som vi ser, inntok styret en mye mer aktiv posisjon i forhold til ledelsen av selskapet enn det som hadde vært tilfellet tidligere. Styret fikk større innflytelse ikke bare over fastleggingen av hovedlinjene i selskapets strategi, men engasjerte seg mer aktivt i de fleste sider ved virksomheten. Slik måtte nødvendigvis også motsetningene bli noe mer tilstedeværende. Men styrets endrede rolle i Jøtul i disse årene er antagelig typisk. Det er en tendens til at styret engasjerer seg mer direkte i driften i vanskelige perioder. I selskaper som går godt føles gjerne ikke behovet for et ytre korrektiv like sterkt.

Mot en mer ekspansiv markedsstrategi

Nå skal ikke motsetningene mellom styret og administrasjonen overdrives. Også i styret var det forståelse for at Jøtuls eksistens hvilte på en aktiv markeds- og produktutviklingsinnsats. Og det var neppe av prinsipiell uvilje at styret stilte spørsmål ved nær sagt alle tiltak som trakk med seg nye kostnader. Snarere betraktet nok styret dette som sin plikt. Jøtul tålte ingen feilgrep etter de problemene selskapet hadde vært igjennom i de siste årene. Samtidig endret styrets holdning seg med tiden. Etter hvert som bedriften konsoliderte og styrket seg økonomisk, fikk også administrasjonen noe friere tøyler. Det ga seg utslag både i en mer aktiv satsing på produktutvikling og en mer ambisiøs markedsstrategi, først hjemme, senere også på eksportmarkedet.

Gjenoppbyggingen på hjemmemarkedet startet ganske tidlig. Her var det mye som skulle hentes inn. Som nevnt tidligere hadde det norske totalmarkedet sunket betydelig siden 1987,

Omstillingen gir resultater.

Allerede i 1991 kunne Dagens Næringsliv opplyse at bedriften gikk med overskudd.



Tore Beck var styreformann i Jøtul i de vanskelige omstillingsårene. Beck var administrerende direktør i Leca, som var et annet datterselskap i Aker Norcem-gruppen.

samtidig som Jøtul som følge av turbulensen i selskapet hadde tapt markedsandeler. Mens Jøtul i andre halvdel av 1980-årene hadde hatt en markedsandel i Norge på omkring 70 prosent, var den i 1991 falt til litt over 55 prosent.

Våren 1991 ble «Forbedringsprosjekt marked Norge» iverksatt. Prosjektet hadde til formål å styrke salgsrutinene, forbedre garanti- og reklamasjonssystemet, samt å optimalisere distribusjonsapparatet. Et nytt incentivsystem vis á vis forhandlerne skulle også innføres, med premiering av fagforhandlere gjennom bonusordninger og lignende. Det skulle også satses på å sikre en jevnere ordreinngang over året. Sentrale elementer i dette arbeidet var mer konkret å etablere nye salgs- og betalingsforbindelser mot forhandlere, oppbygging av ny markedsorganisasjon og innarbeiding av et systematisk markedsarbeid.³⁷⁵

Ambisjonene som ble lagt til grunn for forbedringsprosjektet viser hvor svekket Jøtul var i sitt gamle hovedmarked. Hensikten var ikke å gjenvinne tidligere posisjoner, men først og fremst å demme opp for ytterlige tilbakegang. Denne for så vidt defensive ambisjonen preget også strategiplanen for perioden 1992-94, som ble utarbeidet høsten samme år.³⁷⁶ Her ble null-basebudsjettet lagt til grunn, hvilket implisitt indikerte at noen utvidelse av produksjonen ikke var et mål i planperioden.

I «Forbedringsprosjekt marked Norge» inngikk en mer aktiv forhandlerpolitikk. Høsten 1991 ble det holdt regionale forhandlermøter for ca 140 forhandlere, der til sammen 400 personer deltok. Hensikten med møtene var å gjenoppbygge selskapets tillit. Forhandlerne skulle orienteres om Jøtuls aktuelle situasjon og planer for fremtiden. I tillegg skulle de benyttes til å orientere om produktnyheter og tanker om videre forhandlersamarbeid.³⁷⁷

Mye handlet altså om å gjenoppbygge forhandlernes tillit til Jøtul. Dette var helt nødvendig i en tid da konkurransen i det norske ildstedmarkedet var hardere enn kanskje noen gang tidligere. Flere utenlandske produsenter hadde gått aktivt inn i det norske markedet, og enkelte av disse hadde fått en ganske sterk posisjon. Særlig gjaldt det den belgiske produsenten Dovre, som i begynnelsen av 1990-årene hadde opparbeidet seg en markedsandel i det norske markedet på omkring 25 prosent.

Videre var forhandlerstrukturen i ferd med å endre seg betydelig, noe som også stilte helt nye krav til forhandlerstrategi. Distribusjonen av ildsteder var i begynnelsen av 1990-årene i ferd med å flyttes fra de rene varmeforhandlerne til de store kjedene, som Norgros (Byggmakker), NKL, Løvenskiold-Vækerø (Maxbo) og andre.³⁷⁸ Dette betydde at man i stigende grad sto overfor forhandlere som i kraft av sin størrelse kunne øve betydelig makt over leverandørene. Kjedene var heller ikke i samme grad som varmeforhandlerne interessert å binde seg til én leverandør, men benyttet ofte anledningen til å spille disse opp mot hverandre for å presse frem gunstige priser og andre betingelser. Riktignok fikk Jøtul i 1994 en avtale med Løvenskiold om å bli eneleverandør av ildsteder til selskapets nye kjede. Slike avtaler var imidlertid ikke mulig å få i stand med andre kjeder. Dessuten var det et spørsmål om dette egentlig var ønskelig. Avtaler av denne typen hadde sin pris. Kjedene skulle ha noe igjen for å



være eneleverandør, det ville først og fremst si romslige rabatter. Imidlertid forble kjedene den viktigste markedskanalen i 1990-årene, for Jøtul som for andre leverandører.

I stigende grad måtte altså Jøtul finne seg i å leve side om side med andre leverandører hos de store byggevareforhandlerne. I en slik sammenheng ble det viktigere enn tidligere å kunne konkurrere på pris. Men enda viktigere var det å kunne levere produkter som fenet forbrukerne. Det var ikke mulig å komme utenom en mer aktiv satsing på produktutvikling.

Selv om nullbasebudsjettet fra 1990 la opp til redusert produktutviklingsaktivitet, skjedde ikke dette i praksis. Allerede i 1991 uttalte styret at dette var et område som ville «få stor betydning for Jøtul's slagkraft i tiden fremover».379 Imidlertid ville styret stille seg mye mer kritisk til produktutviklingsinnsatsen. Markedets ønsker om nye produkttyper måtte vurderes mye grundigere enn tidligere. Videre skulle nisjeprodukter med begrenset markedsappell tas ut av produksjon, slik at man unngikk å kjøre med små seriestørrelser som ga dårlig lønnsomhet.380 Endelig skulle tilbakebetalingstiden på nye produkter reduseres, riktignok uten at dette ble nærmere konkretisert.381

Tilpasning til nye miljøkrav

I stor grad var det helt spesielle ytre forhold som presset frem behovet for nye produkter. I begynnelsen av 1990-årene begynte norske myndigheter å stille strengere krav til utslipp i forbindelse med vedfyring. Blant annet ble det i 1991 varslet nye miljøbestemmelser som også ville omfatte utslipp fra vedfyring. En økt tendens til fokus på miljø var det for øvrig også i en del andre land der Jøtul opererte, blant annet i Sverige og USA. Dette stilte krav til utvikling av renseteknologi som kunne tilpasses både eksisterende og nye modeller. I Norge ble det varslet at nye miljøbestemmelser ville tre i kraft i fra 1. januar 1994. I langtidsplanen for

Forhandlermøte i Fredrikstad. I begynnelsen av 1990-årene ble forhandlermøtene gjenopptatt som kommunikasjonskanal til forhandlerne, etter at denne hadde vært nedprioritert i noen år.

1993-1995, som ble utarbeidet høsten 1992, ble det satt som mål at et komplett miljøspekter skulle være klart innen dette tidspunkt.

Man hadde altså knapt litt over et år på seg til å utvikle renseteknologi tilpasset de nye norske kravene. Nå sto Jøtul i utgangspunktet ganske godt rustet til å møte en slik utfordring. Som vi har sett (kapittel 6), hadde bedriften allerede i begynnelsen av 1980-årene utviklet miljøvennlig forbrenningsteknologi (sekundærforbrenningssystemet). Riktignok var dette et marked som ikke fikk det store omfanget i 1980-årene, og Jøtul tok etter hvert de rentbrennende modellene ut av produksjonen igjen. Men kompetansen var ivaretatt, og slik sett slapp man å starte fra bunnen av. Av den grunn ble de nye miljøbestemmelsene betraktet som positive for Jøtul i en markedssammenheng.

Tidlig i 1992 ble arbeidet med å videreutvikle sekundærforbrenning tatt opp i full skala. Målet var å utvikle nye ovner med slik teknologi innen utgangen av 1993. I tillegg skulle alle eksisterende modeller oppgraderes til å tilfredstille disse kravene. Samtidig begynte arbeidet med å utvikle renseteknologi for lukkede peiser, og målet var å ha slike klare allerede høsten 1993.

De nye utslippskravene lot imidlertid vente på seg. Først etter en lang periode med utredninger og høringer ble de nye forskrifter i 1997 endelig vedtatt. Forskriftene opererte med en overgangstid på ett år. Jøtul fikk dermed ikke fullt utbytte av de fortrinn man mente å få på dette området. Men Jøtul hadde allerede rentbrennende modeller i produksjon som i stor grad var tilpasset de krav som kom, og det representerte i seg selv en markedsfordel.

Mot midten av 1990-årene var produktutviklingen igjen blitt et sentralt satsingsområde. Virksomheten ble tilført mer ressurser, og etter hvert ble det også organisatorisk lagt til rette for å styrke utviklingsarbeidet. I begynnelsen av 1995 ble teknisk seksjon omorganisert i den hensikt å gi produktutviklingen bedre rammevilkår. Seksjonen, som tidligere rommet forskning og utvikling, produksjon, og drift ble splittet opp, og forskning og utvikling skilt ut som eget virksomhetsområde. De økte miljøkravene i Norge var en viktig faktor bak omorganiseringen. Imidlertid var det også andre hensyn som lå bak. I midten av 1990-årene var Jøtul på ny i ferd med å vende blikket utover mot andre markeder. Også det stilte betydelig økte krav til produktutviklingsarbeidet.

Eksporthandelen gjenoppbygges

Selv om hjemmemarkedet ble viet størst oppmerksomhet i de første årene etter 1990, betydde ikke det at eksportmarkedene ikke var viktige omsetningsmessig. Av et samlet salg i 1992 på 43 000 enheter, gikk ca 55 prosent til eksport. Imidlertid var eksportsalget i disse årene preget av mangel på konsentrert markedsinnsats. Salget var spredt på et utall land, og det skjedde i mange tilfeller mer eller mindre tilfeldig. Av en eksport i 1992 på ca 24 000 enheter, gikk 5 375 til Frankrike, 3 086 til USA, 1 688 til Tyskland, mens de resterende 14 219 var spredt med små volumer på en rekke land. Blant annet ble det i 1993 i en rapport påpekt at Jøtul nesten helt manglet en markedsstrategi for det spanske markedet, til tross for at bedriften eksporterte en del dit. Det manglet også langsiktige planer for slike aktiviteter.³⁸²



Bildet viser hvordan Jøtuls rentbrennende teknologi fungerer. Når man reduserer lufttilførselen til ildstedet med reguleringshendelen oppe til høyre, vil luften som spyler glasset reduseres. Brenn-kammeret sikres likevel tilstrekkelig forvarmet luft gjennom hullene i hvelvet. Denne luften sikrer full utbrenning av de gassene som damper av brenselet, og riktig balansert med øvrig lufttilførsel og riktig temperatur i brennkammeret får man synlig etterbrenning under hvelvet.

Denne fragmenteringen av eksportomsetningen var uheldig. Små volumer gjorde det vanskelig å drive konsentrert markedsføring i de enkelte land, samtidig som en slik marginal posisjon stilte bedriften i en svak posisjon overfor forhandlerne. Det ble derfor klart at det i større grad måtte satses på noen færre utvalgte markeder.

Det tok imidlertid en god stund før det ble meislet ut en mer målrettet eksportstrategi. Riktignok ble det ganske tidlig besluttet å satse mest på de markedene der Jøtul fremdeles hadde egne datterselskaper som sto for importen, det vil si USA, Frankrike og Sverige. Men også i forhold til disse landene var det lenge en betydelig ambivalens. Først og fremst skyldtes dette at markedene svingte sterkt selv over korte tidsrom. For eksempel kunne markedet i USA og Frankrike på få måneder svinge fra «meget positivt» til «labert». Av den grunn, kan det synes som, slet administrasjonen med å bestemme seg for hvor det skulle satses tyngst.

I slutten av 1994 understreket styret «viktigheten av høy prioritering av eksportmarkedene».³⁸³ Det ble besluttet at Jøtuls eksportstrategi skulle være et sentralt tema for styret i den kommende perioden, herunder hvilke markeder, distribusjonsformer og produkter det skulle satse på. Viktige elementer for å vokse internasjonalt, mente styret, ville være å kart-



Fra laboratoriet. Her gjennomføres blant annet testing av produktenes forbrenning, utslipp og effekt.

legge de ulike markedenes potensial, konkurransesituasjon, samt markedsføringskravene for de ulike markedene.

Styret ønsket i forbindelse med eksportsatsingen å legge hovedvekten på utvikling av markedsstrategier fremfor produktutviklingsstrategier. Erfaringsmessig viste det seg imidlertid vanskelig å komme utenom produktutviklingsdelen, ikke minst dersom man ønsket konsentrert vekst i utlandet. Uten produkter tilpasset de enkelte markeder, var det vanskelig å bli noe mer enn en nisjebedrift i de enkelte markeder. Dette hadde ikke minst vist seg i Frankrike. Her hadde forhandlerne lenge gitt uttrykk for at Jøtul lå etter mange av konkurrentene med introduksjon av nye produkter. Dessuten var det mange forhandlere som ikke fant seg til rette med Jøtuls design.³⁸⁴ Betydningen av produktutvikling ble da også tydelig i forbindelse med de gode resultatene i Frankrike i 1993. Disse hadde i tillegg til den nye markedsstrategien nær sammenheng med at det samtidig ble lansert en ny peismodell spesielt tilpasset det franske markedet.

Alternativet ble derfor å satse på ett eller to hovedmarkeder. På den måten kunne man utnytte produktutviklingskapasiteten mest mulig effektivt. Samtidig skulle det legges vekt på å

Utover i 1990-årene ble det lagt større vekt på å utvikle modeller spesielt tilpasset forbrukerpreferansene i de største eksportmarkedene. Denne peisen med såkalt giljotindør ble spesielt utviklet for det tyske markedet.
Foto: Per Andersen



satse på de markedene der Jøtuls produktprofil i utgangspunktet passet best. Hovedlinjen i eksportsatsingen ble fastlagt i løpet av det neste året. I en ny strategiplan som ble lagt frem sommeren 1996 ble det slått fast at Frankrike og USA skulle være hovedmarkeder for Jøtul i de kommende årene. I tillegg ble det åpnet for å definere Sverige og Norden for øvrig som en forlengelse av det norske markedet. Tyskland, England og Italia fikk status som utviklingsmarkeder, men her skulle det ikke satses videre på produktutvikling og markedsfremstøt.³⁸⁵

USA blir hovedmarked

Det var imidlertid vanskelig å forene hensynet til omsetningsnivå og produktensartethet. Frankrike og USA var de største markedene. Imidlertid var de sterkt forskjellige når det gjaldt produktpreferanser. I Frankrike var det vedovner som representerte det største markedet. I USA derimot var dette markedet i tilbakegang, mens derimot frittstående peisovner var i vekst. I USA var dessuten et nytt produktområde i ferd med å ekspandere sterkt, nemlig gassfyrte ildsteder. Slik sett stilte disse to hovedmarkedene helt forskjellige krav til utforming og design, og på dette området var det få synergieffekter mellom dem.



Peisovn utviklet med det amerikanske markedet for øyet.

Det var i USA man sto overfor de største produktstrategiske valgene. Hovedspørsmålet her dreide seg om hvorvidt man skulle gå inn i gassmarkedet. Dette var et område der Jøtul i utgangspunktet hadde liten kompetanse. Jøtul Martin hadde riktignok produsert gassbaserte ildsteder, men lite av denne kompetansen hadde blitt igjen i Jøtul etter at selskapet ble solgt. For øvrig var det lenge begrenset vilje til å satse på dette området. Blant annet hadde Jøtul en avtale med det belgiske selskapet EFEL om produksjon av en gassbasert modell, modell 100, men denne avtalen ble avvirket i 1992. Samtidig ble det vedtatt å ikke satse på dette segmentet, selv om det samtidig ble understreket at man skulle følge nøye med i utviklingen på området.³⁸⁶

Men med satsingen i USA presset altså gassen seg frem på ny. Her var både det faktiske og det potensielle markedet stort. I første del av 1990-tallet hadde den årlige vekstraten innen gass-segmentet vært på over 30 prosent, og ved midten av tiåret hadde dette segmentet blitt det helt dominerende i USA. Av et totalmarked i 1996 på 2,1 millioner enheter sto gass for 72 prosent. Ildsteder for fast brensel var derimot i stagnasjon og delvis tilbakegang.

I andre halvdel av 1990-årene begynte Jøtul å satse sterkere på det amerikanske markedet for gassfyrte enheter. I den forbindelse har det blitt utviklet flere gasspeiser. Dette markedet gikk i de siste årene før 2000 inn i en voldsom ekspansjon som også Jøtul tok aktivt del i.



Det amerikanske markedet for gassprodukter var altså allerede stort, og kunne antagelig alene forsvare en økt satsing på dette segmentet, mente man. Og ettersom det var tegn til økende interesse for gass også i Europa, kunne en slik satsing også komme til å gi synergieffekter til dette markedet.³⁸⁷

Visse fremstøt på dette området var allerede gjort. I 1994 hadde Jøtul innledet et samarbeid med det britiske selskapet Stovax om produksjon av ildsteder for gass. Det første konkrete resultatet av dette samarbeidet var en gasspeis kalt Jøtul 3 Gas. Modellen ble introdusert i USA i løpet av 1995/1996, og fikk god mottagelse. Jøtul fortsatte derfor samarbeidet med Stovax, samtidig som man begynte å forhandle med amerikanske selskaper om samarbeid på dette området. Etter hvert førte det til en avtale med selskapet Superior om utvikling og produksjon av gassfyrte ildsteder både for det amerikanske og europeiske markedet.

Utviklingen og produksjonen av de nye gassmodellene skjedde til å begynne med hos Stovax og Superior. Men for Jøtul førte samarbeidet med seg tilgang til verdifull kompetanse og teknologi på gassområdet som etter hvert gjorde det mulig å utvikle gassprodukter på egen hånd.³⁸⁸ I 1996 ble det opprettet to stillinger ved utviklingsavdelingen i Fredrikstad som utelukkende skulle arbeide med utvikling av gassprodukter. Samme år ble det også etablert samarbeid med Jøtuls importør i Benelux-landene – Helex – om salg av gassbaserte ildsteder på de europeiske markedene.

I de neste årene opplevde Jøtul en eventyrlig utvikling på det amerikanske markedet. Allerede i 1996 var det betydelig vekst i omsetningen. Fra 1996 til 1997 steg omsetningen i USA med 50 prosent, fra 40 millioner kroner til 60 millioner kroner. Veksten skyldtes hovedsakelig økt salg av gassprodukter. Ekspansjonen på dette området fortsatte året etter, da omsetningen steg til nærmere 83 millioner kroner. Og i 1999 nærmest eksploderte salget. Dette året omsatte Jøtul for drøyt 169 millioner kroner i USA, hvilket tilsvarte en økning på 104 prosent i forhold til forrige år. Det betydde at det amerikanske markedet var blitt større enn det norske, som samme år hadde en omsetning på 139 millioner kroner. For første gang i Jøtuls historie var ett enkelt eksportmarked større enn hjemmemarkedet. Ekspansjonen i 1990-årene var primært et resultat av en gjennomgripende markedstilpasning bygd på to grunnpillarer. For det første var, som vi har sett, satsingen på gassegmentet direkte avledet av ønsket om å vinne markedsposisjoner i USA. For det andre gikk Jøtul tungt inn for å tilpasse nye produkter til amerikanske smakspreferanser. En slik tilpasning til nasjonale behov var riktignok ikke noe nytt. Men i forbindelse med satsingen i USA i 1990-årene gikk man lenger enn noen gang tidligere i å utvikle modeller med et spesifikt eksportmarked for øyet. I 1998 etablerte Jøtul en egen produktutviklingsavdeling i Portland i USA. Bakgrunnen for denne etableringen var for det første at utviklingsavdelingen i Fredrikstad ikke maktet å få frem nye produkter tilpasset det amerikanske markedet raskt nok. For det andre skulle den sikre større nærhet til det amerikanske markedet, slik at blant annet produkt- og designutviklingen mer skjedde i samsvar med amerikanske preferanser. For det tredje skulle avdelingen særlig konsentrere seg om utvikling av gassbaserte enheter, som først og fremst hadde sitt marked i USA.

I 1998 ble amerikaneren Bret Watson ansatt som daglig leder i Jøtul Inc. i Portland, Maine. Watson hadde lang erfaring fra amerikansk ovnsindustri, blant annet som markedsdirektør i Hearthstone.

