

Redningsmann på overtid



Kom inn: Da møbelfusjonen mellom Skeidar og Living var i ferd med å feile, måtte arvingen Martin Andresen (36) selv overta som konsernsjef.

Ble byttet ut: Hans mangeårige venn ble satt på sidelinjen, da Andresen tok kapteinsrollen for å snu et tap på 120 millioner kroner.

HANDEL

LARS KRISTIAN SOLEM
OSLO

Bare noen måneder etter at han sluttet som Vålerenga-manager, ble Martin Andresen kastet inn som konsernsjef med ansvar for en milliardbutikk.

For første gang forteller han om redningsoperasjonen og den brå overgangen fra fotball til møbler.

– Det var ikke annet alternativ enn at vi som familie måtte på banen, sier Martin Andresen.

Sammen med familien er 36-åringen den største eieren i møbelimperiet.

15 måneder etter fusjonen mellom kjedene Skeidar og Living var møbelgiganten fortsatt på vakkende ben. Pengene rant ut av selskapet, og eierne

måtte stille opp med lån for å roe nervene til bankene.

– Styret var samlet om at det måtte gjøres endringer. Vi måtte ta tak og sikre verdiene våre.

To blodrøde år

Det var Andresens mangeårige venn Erik Moe (50) som styrte butikken. Selv brukte Andresen vinteren til å gjøre seg bedre kjent i familiebedriften. Da våren kom, ble knipa langt verre enn den pleier å være i møbelbransjen.

– På et tidspunkt i vår var likviditeten kritisk. Vi hadde endret måten vi gjorde innkjøpene på, og det førte til at vi bandt opp med kapital enn vi var vant til.

Underskuddet ifjor endte på 63 millioner kroner. Utsiktene for dette året var like ille. Situasjonen var så ekstraordinær at den største eieren satte seg selv inn på banen.

Jeg er vant med at det er støy rundt meg

Martin Andresen

XXL-gründer Øivind Tide-
mandsen er medeier og sitter i styret som ansatte Andresen. Slik forklarer han lederbyttet.

– Vi hadde en ledelse til å gjennomføre sammenslåingen, og denne ledelsen lyktes ikke. Tallene viser at det var opplagt at noe måtte gjøres, og da ble det Martin som kom inn som leder.

Innbytter

Nå er Andresen i ferd med å endevende logistikken i Skeidar-living Group.

– Varene har blitt flyttet for mange ganger.

Varelageret blir snudd og innkjøpsrutinene endret. Kost-

nadsbesparelsen vil bli 70–100 millioner kroner. Underskuddet for 2013 vil bli like stort som ifjor, men neste år forventer han et overskudd på 50–100 millioner kroner.

– Det var fullt trøkk fra dag én. Jeg måtte dypt ned i det meste. Det ble i realiteten en krisehåndtering.

Hvordan opplevde du å overta når din venn og rådgiver Erik Moe måtte forlate jobben?

– Vi var enige om å bytte på laget. Det var behov for store strukturelle endringer, og det har vi gjort noe med nå. Erik og jeg har et avklart forhold, legger han til.

Ikke opplagt

Andresen går gjennom interiøravdelingen i Skeidar-butikken på Alnabru, konsernets største butikk.

– I høst går det i kobber.

Frem til han var syv år bodde familien i spiserommet til Skeidar-butikken på Ski. Samtalene hjemme handlet bare om møbler.

I dag har de vokst fra en til nesten 50 butikker. Faren hans er fortsatt involvert som rådgiver og støttespiller selv om han ikke har noen formell rolle.

– For faren min har det vært klart hele tiden at jeg skulle overta. Han har ment at fotball har vært noe jeg har lekt meg med. For meg har det ikke vært opplagt.

Forskjellig press

Han var en etablert landslagsspiller da han ble hentet til Vålerenga som manager i 2007 i en alder av 30 år.

Slik oppsummerer han forskjellene på å lede et møbelkonsern med 2,5 milliarder kroner i omsetning og være



■ FRA FOTBALL TIL MØBLER. Martin Andresen bodde sine første leveår i spiserommet til familiens Skeidar-butikk på Ski. Nå er han ansvarlig for Skeidarliving med 47 butikker. Foto: Thomas Haugersveen

manager i en fotballklubb på 100 millioner:

– Presset er annerledes. I Skeidar handler det om å ta vare på store verdier, mens i VIF var det mange sterke personligheter, forskjellige agendaer, ulike målsetninger og massivt press fra mediene hver dag. Jeg var i riksmidlene seks dager uka. Når man driver et stort selskap, er presset fra omgivelsene når man fremlegger resultatet, og så får man jobbe i fred par et par måneder. Internt er det mer likt. Der handler det om å jobbe med forbedringer og få gruppen til å jobbe optimalt.

Sinna-Martin

Som leder har han betydelig mer praktisk erfaring enn teoretisk. Andresen har kun skumlest pensum i ledelsesfag. De siste månedene har vært som en eksamen i endringsledelse, eller

en «turn around case» som han selv kaller det.

– En må være bønn ærlig på nåsituasjonen for å gjøre de riktige tiltakene. Så må man være tydelig på hvor man skal. Det er ikke mulig å gjøre alt samtidig så det gjelder å være rå på å prioritere og kommunisere hvorfor.

Som spiller ble han fremstilt som en sinnatagg. Han har ikke tro på at sinne kan utløse energi når Living skal finne sin plass i Skeidar.

– Sinna-Martin er en medie-fremstilt rolle. Egentlig er jeg en beskjeden type. Som midtbanspiller kunne det være et virkemiddel å gå inn i en takling med et kontrollert aggresjonsnivå. Når jeg jobber med en prestasjonsgruppe, spiller jeg på litt andre strenger.

– **Hvordan har du blitt mottatt etter at du kom tilbake?**

– I familieeide bedrifter slik

SKEIDARLIVING GROUP

■ Martin Andresen (36), søsteren Marit Andresen Eriksen (34) og faren Morten Andresen (63) utgjør i dag den største eiergrupperingen i Skeidarliving Group med 60 prosent av aksjene.

■ Den andre grupperingen, med 40 prosent av aksjene, består av Nye Ide Holding med brødrene Øyvind og Tore Tidemanden og Tvedt-familien fra Stavanger i spissen.

■ Living hadde betydelige underskudd over flere år før de fusjonerte med Skeidar ifjor.

■ Møbelkonsernet har i dag 1300 ansatte. 46 av de 47 butikkene i Skeidar og Living er egneide.

som denne blir det satt pris på at vi blir synlige igjen.

lars.solem@dn.no

Forstår at Andresen tok styringen

OSLO: Kjedespesialist og medeier Øyvind Tidemanden tror det er positivt at eieren selv trår inn når forretningen er presset.

– Jeg har stor respekt for at dem som har en stor eierpost, og en stor del av formuen sin bundet opp i virksomheten, selv vil sitte ved rattet, sier Tidemanden.

Han har vært sentral i utviklingen av både Elkjøp og XXL. I de siste årene har han tatt ryddejobb i Living.

– Selv har jeg god erfaring fra å gå inn selv. Hvis man ikke finner den rette driveren, er det naturlig, sier Tidemanden.

Han er usikker på om Andresen bør utnytte at han har et velkjent navn fra fotballverdenen for å fronte kjeden.

– Det er viktigere å være synlig blant de ansatte enn å være synlig eksternt.

– **Tror du Andresen klarer å snu utviklingen?**

– Ja, jeg håper virkelig det. Hvis ikke hadde jeg hylt og skreket.

Tidemanden mener det har vært viktig å få inn kompetente personer med operasjonell erfaring. Karl Ekornes er hentet inn som visadministrerende og Kåre Myrvåg som ny finansdi-



TRO PÅ. Medeier Øyvind Tidemanden har tro på snuoperasjonen. – Hvis ikke hadde jeg hylt og skreket, sier han.

rektør. Begge har erfaring både fra leverandørsiden og fra kjededrift.

Til tross for at Tidemanden har suksess fra flere handelsbransjer, har han ikke fått det til innen møbler. Så langt har han brukt nærmere 200 millioner kroner på Living.

Han mener at det nyfusjonerte konsernet ikke lyktes med å ta ut det beste fra Skeidar og Living. Resultatet var at begge ble dårligere totalt sett.

I Skeidarliving utgjør Tidemandens gruppering, som er de tidligere Living-eierne, mindretallet.

– Andresen-familien har sin måte å gjøre ting på. Vi tenker ikke alltid likt, men tiltakene for å snu skuta er behandlet av styret.

– Det er uvant for meg at andre holder i rattet. Jeg er ikke vant til å sitte i baksetet, tilføyer Tidemanden.

77 Kan bli innavl

OSLO: Professor Øyvind Bøhren har forsket på eierskap og familieselskaper. Han tror ikke det finnes noen fasitløsning på om det er riktig av familien å gripe inn når problemene topper seg.

– Fordelen er at eieren har sterke incentiver på at det skal gå bra. Eierskap og ledelse blir koblet sammen, og det kan være et stort pluss, sier professoren ved BIs Senter for eierforskning.

Han påpeker at familiemodellen også har risikoelementer i seg.

– Minuset er at det kan oppstå innavlsproblematikk

hvis familien bare velger sine egne. I en familie er det et fåtall alternativ og det kan bli et kompetanseproblem.

Bøhren viser til at minoritets-eiere kan havne i skvis hvis det er flere eiere i det familiedominerte selskapet.

– Majoritets-eierne har en fordel hvis de har sin person inne som tjener deres interesser best, men minoritets-eierne kan også måtte bli med på å ta kostnaden hvis det er dårlig ledelse og feil beslutninger.

BI-professoren tilføyer at han ikke har kjennskap til eierforholdene i Skeidarliving Group.

Ikke ferdig med fotball

OSLO: Martin Andresen utelukker ikke at han vil bli trener igjen. Rollen som konsernsjef krever imidlertid at han må jobbe lange dager. Planen var at han skulle spille for Stabæk i Adecco-ligaen denne sesongen, men da det toppet seg i familieselskapet tidligere i år måtte han revurdere planen.

Som Vålerenga-manager gikk han høyt ut da han presenterte sitt nye støtteapparat. Forventningene var skyhøye, og kritikken lot ikke vente på seg når serietitlene uteble.

– Jeg er vant med at det er støy rundt meg, sier Andresen.

I dag har han enklere

kommandolinjer enn det han opplevde i VIF.

– I Vålerenga er det mange fraksjoner med ulike mål. Den til en hver tid sterkeste fraksjonen styrer retningen.

Han vedgår at prosjektet i Vålerenga ble litt uforløst.

– Vi vant en cupfinale og i 2010 spilte vi den beste fotballen i Norge. Josep Guardiola og Barcelona tok etter oss på måten vi spilte oss ut av forsvar. Vi var på høyden, men jeg håpet vi skulle vinne mer.

I ettertid er han også fornøyd med å ha solgt spillere for 60 millioner kroner mer enn han kjøpte for.