

OK

– historien om et dansk energiselskab

Henrik Mølgaard Frandsen



OK

Henrik Mølgaard Frandsen

OK

– historien om et dansk energiselskab

OK a.m.b.a.[®]
Aarhus Byhistoriske Fond



Indhold

Samme idé – skiftende tider · 7

Forord af Flemming Rasmussen

1910-1938

De første år – baggrunden og stiftelsen · 11

Første Verdenskrig · 17

Efterkrigsårene · 22

Tekniske landvindinger · 26

Organisation og økonomisk udvikling

frem mod 1938 · 30

Virksomheden som arbejdsplads · 32

25-års jubilæum · 34

1910-1938 – en vurdering · 38

1938-1963

Stilhed før stormen · 43

Anden Verdenskrig · 43

D.A.K.'s håndtering af krigen · 53

De første overvejelser om olie · 55

Perioden 1951-1963 · 60

D.A.K. og olien · 63

Et marked i forandring · 67

D.A.K.'s ledelse og organisation · 68

50-års jubilæum · 71

1938-1963 – en vurdering · 72

1963-1983

Store forandringer i vente · 77

Olieudviklingen · 81

Den første Oliekrise 1973-1974 · 88

Markedsføring og kundeudvikling · 94

De indre linjer 1963-1983 · 97

Tiden med de store fusioner · 100

Olieselskabet Danmark bliver til · 102

Olieselskabet Danmark og OK Olie fusionerer · 104

Rammerne omkring fusionsårene · 109

Olieselskabet Danmark i perioden 1978-1983 · 109

1963-1983 – en vurdering · 115

1984-2003

Koncernen tager form · 119

Perioden 1984-1993 · 119

De ydre rammer · 120

OK i årene 1984-1987 · 123

Automatiske kontokort og konceptanlæggene · 131

Købet af Kamstrup-Metro A/S · 135

Markedsføring · 138

OK i årene 1990-1993 · 142

Den folkevalgte organisation 1984-1993 · 148

De ydre rammer 1994-2003 · 149

OK i årene 1994-1996 · 151

OK i årene 1997-2000 · 156

OK i årene 2001-2003 · 160

Den folkevalgte organisation 1994-2003 · 166

1984-2003 – en vurdering · 169

2004-2019

Virksomhed med vokseværk · 173

De ydre rammer 2004-2011 · 173

OK i årene 2004-2007 · 178

Nye ideer inden for markedsføring · 190

OK i årene 2009-2011 · 200

OK i årene 2012-2014 · 205

“Tank og betal” – udviklingen af OK-appen · 211

OK i årene 2015 og 2016 · 213

Udviklingen på brændstofmarkedet · 219

OK i årene 2017 og frem · 226

Den folkevalgte organisation 2004-2018 · 230

De indre linjer · 234

2004-2020 – en vurdering · 239

2020

100 år og lidt til – en samlet vurdering · 245

OK og fremtiden · 249

Forfatterens efterskrift · 254

Kilder og litteratur · 255

OK

– historien om et dansk energiselskab

© 2020 OK a.m.b.a.®

Aarhus Byhistoriske Fond og forfatteren

Udgivet af: OK a.m.b.a.®

i samarbejde med Aarhus Byhistoriske Fond

Tekst: Henrik Mølgaard Frandsen,

VURU – Virksomhedshistorie,

Urban og Regional Udvikling

Redaktør for Aarhus Byhistoriske Fond:

Stadsarkivar Søren Bitsch Christesen

Grafisk tilrettelægning: Mette Secher

Sat med: Kievit og Kievit Serif

Tryk: Narayana Press

ISBN 978-87-91324-29-1



Bogen kan købes på www.byhistorisk.dk

Samme idé – skiftende tider

Forord af Flemming Rasmussen, bestyrelsesformand i OK a.m.b.a.

Siden 1913 har andelsselskabet OK været en markant leverandør af energi til danskerne. I dag er OK landets største tankstationskæde og en betydende leverandør af en lang række andre energiprodukter til danskerne. De fleste kender det rød-hvide logo – fra tankstationen, fra sjove tv-reklamer eller måske fra et af de forretningsområder, som er blevet lanceret i nyere tid. De fleste danskere forbinder OK med noget positivt. Det understreges af flere omdømme-undersøgelser i tidens løb.

Ikke desto mindre er det de færreste, der ved, hvad OK egentlig er opstået af. Og at fortællingen om OK er historien om en – i dansk sammenhæng – unik virksomhed. Det kan man selvfølgelig sige om mange virksomheder, men OK skiller sig ud. Det gælder flere områder.

For eksempel i forhold til at have etableret og udviklet sig i en branche, som i dag domineres af multinationale aktører og skarp konkurrence. Virksomhedens værdigrundlag samt ikke mindst organisationsstrukturen, hvor ejerkredsen er kunder og dermed tæt på markederne, har vist sig bæredygtig, og i de seneste årtier har OK effektivt justeret sin forretning til tidens krav og tendenser og fx udvidet med adskillige nye markedsområder.

Denne evne vil næppe blive mindre betydningsfuld i den kommende tid, hvor den grønne omstilling kommer til at fylde mere og mere på

dagsordenen. OK's mangeårige erfaring i at levere netop den energi, danskerne efterspørger, kan ikke alene tjene som eksempel, men viser, hvor meget potentiale der ligger i at være et kundejet selskab og dermed i trit med forbrugernes behov.

OK har haft betydning for mange danskere og taget samfundsansvar i det små og i det store igennem tiden. Alene idéen om at skabe et selskab for at give kunderne medbestemmelse og sikre fair priser kan kategoriseres som samfundsansvar, og som værket her vil beskrive, blev ansvarlighed, medarbejdertrivsel og andre værdier naturligt integreret i virksomhedskulturen, lang tid før CSR-begreberne blev opfundet.

Der er således en rød tråd helt tilbage, fra dengang selskabet udbetalte skolepenge til kontorlærlingenes aftenskole under Første Verdenskrig til nutidens sociale indsats og støtte til mere end 1.600 klubber og foreninger. Og måske endnu mere bemærkelsesværdigt; idéen om at gøre det selv – som en demokratisk virksomhed uden indblanding fra udenlandske aktører – gennemsyrler fortsat virksomheden. Til gavn for det frie og fornuftige valg.

Som så mange andre gode historier kan historien om OK også begyndes med sætningen, “der var engang” – og faktisk begynder vores historie helt tilbage i slutningen af 1800-tallet.

God læselyst.



1910 - 1938

De første år – baggrunden og stiftelsen · 11

Første Verdenskrig · 17

Efterkrigsårene · 22

Tekniske landvindinger · 26

Organisation og økonomisk udvikling

– frem mod 1938 · 30

Virksomheden som arbejdsplads · 32

25-års jubilæum · 34

1910-1938 – en vurdering · 38

OK · 1910-1938

De første år – baggrunden og stiftelsen

Danmark gennemgik i anden halvdel af 1800-tallet store forandringer. Dampkraften revolutionerede både produktionen af varer og transportsektoren, og scenen var dermed sat til en begyndende industrialisering. Men perioden var også kendetegnet ved store kulturforandringer. Således var der et stigende fokus på oplysning, medindflydelse og udviklingen af fællesskabet. På den baggrund blev andelsbevægelsen udviklet – som et økonomisk og socialt fællesskab. Bevægelsen blev især en markant faktor inden for landbrugssektoren, som var det dominerende erhverv i Danmark i denne periode. Af mange ses netop andelsbevægelsen som en særlig dansk økonomisk-demokratisk tradition af vital betydning for udviklingen af det moderne Danmark.

Som andelsbevægelsen voksede, syntes det oplagt, at de enkelte sektorer indgik i større fællesforeninger. Det var ikke mindst på grund af konkurrencen fra de private erhvervsaktører, at andelsbevægelsen følte et behov for at organisere fællesdrift. Begyndelsen af 1900-tallet var derfor præget af, at de enkelte andelssektorer i stigende grad organiserede sig i regionale eller nationale fællesskaber. Centrale sammenslutninger var blandt andet Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger, Dansk Andels Gødningsforretning, Dansk Andels Ægexport og De Danske Mejeriers Fællesindkøb (DDMF).

Et fællesindkøb af kul lå i princippet “lige til

højrebenet”. Kul repræsenterede datidens centrale brændselskilde og var en stadig større udgift for andelsselskaberne i takt med, at produktionen røg i vejret. Markedet for import og salg lå på dette tidspunkt hos private kulgrossister, og spændingerne mellem dem og især andelsmejerierne var i begyndelsen af forrige århundrede betydelige. Mejerierne var særligt utilfredse med prisen på kul, som de mente var alt for høj. Alene det, at mejeriforeninger overvejede at gå sammen om fælles indkøb af kul, blev af kulgrossisterne anset for et problem, da de så en fare for, at priserne blev trykket ned.

De private aktører forsøgte at bremse mejerierne med en række tiltag – blandt andet ved at kræve, at mejerierne ikke måtte foretage fælles-

Andelsbevægelsens principper

(uden at der er et egentligt lovkodeks)

Man står stærkere ved at indgå i et fællesskab, frem for at fremstå som individuelle aktører.

Udbyttet af virksomheden – ud over bankmæssig forrentning af den indbetalte kapital – skal fordeles til medlemmerne ift. deres omsætning med virksomheden.

Virksomheden bør være åben over for nye medlemmer fra virksomhedsområdet.

Ethvert medlem har én stemme på virksomhedens generalforsamling uanset andelskapitalens størrelse (én mand – én stemme).

indkøb af kul, og at indkøb skulle foretages ved den nærmest liggende kulhavn. Som svar herpå lød der advarende toner i det landsdækkende organ for andelsbevægelsen, Andelsbladet. Her agiterede mejerierne for, at man internt i andelsbevægelsen burde organisere sig og oprette en egentlig "andels-kulforretning".

Man skulle dog frem til 1910, før der for alvor kom skred i tingene. Her holdt en kreds af midtjyske mejeriforeninger et fællesmøde på Himmelbjerget. De blev enige om, at deltagerne skulle markedsføre ideen om en fælles kulforretning i deres bagland. Også de nordjyske mejeriforeninger rørte på sig i slutningen af 1910, da de afholdt en række møder, hvor de diskuterede en fælles indsats på kulområdet. Forinden blev ideen endda luftet på landsplan, da man internt i De Danske Mejeriers Fællesindkøb prøvede at få medlemmer til at tegne sig for en købepligt på kul for det enkelte medlem inden for en periode på tre år – dog uden videre held.

Det afgørende initiativ skulle komme fra lokalt hold. I 1912 gik Mejeriforeningen For Aarhus Omegn fra snak til handling, da de på foreningens generalforsamling vedtog aktivt at arbejde for dannelsen af en andelsforening inden for kulområdet. I første omgang tog man kontakt til andre østjyske mejeriforeninger og Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger. I efteråret 1912 kom man frem til et foreløbigt vedtægtsudkast for

dannelsen af en andelskulforretning. De centrale aktører var Aarhus Omegns Mejeriforening samt Viborg Amts Mejeriforening, Silkeborg Omegns Mejeriforening, FDB og enkelte brugskredse. På det personlige plan var den væsentlige drivkraft formanden for Aarhus Omegns Mejeriforening, Niels Porse, men også FDB's ledende mand, Severin Jørgensen, og proprietær E. Bojsen spillede en rolle i denne indledende fase.

Samarbejdets sigte var klart: "*Varetagelse af Forbrugernes interesser i Kulhandlen ... idet der fremdeles herskede yderst utilfredsstillende vilkår.*" De følgende måneder skulle aktørerne forsøge at skaffe opbakning til ideen lokalt og regionalt, og resultatet var så opmuntrende, at en egentlig stiftende generalforsamling blev programsat til 1913.

Stiftende generalforsamling

Med Niels Porse som den ledende kraft og dirigent blev den stiftende generalforsamling indledt den 10. maj 1913 i Aarhus. Hovedparten af punkterne var afstemt på forhånd. Det gjaldt blandt andet navnet Jydsk Andels Kulforretning, som signalerede, hvor stifterne så det primære geografiske rum for udvikling.

Når man ser på medlemsbasen, så var der tilmelding fra 64 andelsmejerier, 3 andelsslagterier, 5 brugsforeninger, 1 kulindkøbsforretning samt FDB's fabrikker i Viby. Hovedparten af medlemmerne havde base i Østjylland.



Kuldampere Edna ved kaj i Aarhus Havn. Dampere sejlede med kul for danske rederier i perioden 1914-1919. I baggrunden Aarhus Kulkompagnis anlæg – en af flere større private kulgrossister i denne periode. Datering 1914-1919. Aarhus Stadsarkiv, fotograf: Aage Fredslund Andersen.

Ud over at fastsætte rammerne for det forretningsmæssige virke fremstår de første vedtægter særdeles interessante, da de også fastlagde virksomhedens organisatoriske form og formål.

Hvad angik formålsbeskrivelsen, lød det kort og godt: *“Selskabets Formaal er at skaffe Medlemmer gode og billige Kul og eventuelt andet Brændselmateriale”*. Målsætningen var altså at levere en konkurrencedygtig pris på produktet, samtidig med at man tillagde kvaliteten stor betydning. I et marked i tiden med meget forskellig kulkvalitet var dette en tydelig og markant tilkendegivelse.

Et andet centralt punkt var udformningen og definitionen af medlemsparagraffen. Her lagde stifterne til grund, at der skulle være tale om foreninger med solidarisk betalingspligt – altså typisk andre andelsforetagender som andelsmejerier, andelsslagterier og brugsforeninger. Den nye virksomheds andelskarakter blev yderligere understreget ved, at et eventuelt overskud skulle fordeles mellem andelshaverne i forhold til deres køb. Samtidig blev det slået fast, at medlemmerne kun kunne hæfte for den garantium, som de havde tegnet i virksomheden.

Endelig bør vedtægternes krav om en femårig købepligt for medlemmerne fremhæves. Købepligten var væsentlig i virksomhedens indledende fase, hvor man ønskede et nogenlunde sikkert grundlag på markedet i mødet med konkurrenterne. Samtidig besluttede man at sætte som betingelse for

virksomhedens virke, at der skulle være et årligt minimumsforbrug på 12.000 tons kul.

På generalforsamlingen besluttede man desuden, at Niels Porse skulle være formand for den syv mand store bestyrelse. Porse skulle derudover være den ledende kraft i det fire mand store forretningsudvalg, som blev valgt ved samme lejlighed.

Begivenhederne tog nu hurtigt fart, da JAK allerede få måneder senere sluttede sig sammen med den nordjyske pendant, Nordjyske Andelsforeningers Fællesindkøb af Kul. Dette gav den nye virksomhed en noget større tyngde. Hovedkontorets placering i Aarhus og den ledelsesmæssige struktur med Niels Porse i førersædet blev dog fastholdt.

Allerede den 2. august 1913 – altså få måneder efter den stiftende generalforsamling – afholdt man igen generalforsamling. Dette vidnede om tempoet, virksomheden udviklede sig i, og at en række justeringer var nødvendige på blandt andet det organisatoriske plan for at inkorporere den nordjyske udvidelse. Samtidig besluttede man at arbejde for erhvervelsen af en ekstra lagerplads i Aalborg eller Nørresundby – foruden den, der skulle være i Aarhus.

Efter nogle få vedtægtsændringer, blandt andet en udvidelse af bestyrelsen fra 7 til 14 medlemmer, stod man i alt væsentligt med et vedtægtsgrundlag, der skulle blive fastholdt i en lang række år. De følgende måneder søgte man at organisere driften. Til



direktørposten ansatte man S.U. Skikkild. Dermed sikrede man sig samtidig en internationalt orienteret person med et godt netværk i den vigtige engelske kulindustri og den globale kulhandel. Skikkild kom fra en større stilling i den engelske kulvirksomhed Newcastle on Tyne – kuleeksportør Bessler, Wächter & Co. Ltd. Samtidig gik man i gang med at forhandle aftaler på plads med myndighederne om etablering og drift af havnearealerne og brug af baneanlæg i både Aarhus og Aalborg.

At rammerne indledningsvis var små, vidner det første hovedsæde i Aarhus om. Her lejede man sig ind i kontorlokaler i Kannikegaarden, hvor der var plads til direktøren, en bogholder, en kasserer og en maskinskriverske!

Virksomhedens markedsbetingelser og modtagelse afspejles ganske godt i et tilbageblik i virksomhedens jubilæumsskrift fra 1938. Her kan man læse, at virksomheden som nystartet andelsselskab *“meget let kom ud for at møde Folk, inden for de forskellige Institutioner og “Væsener”, som ikke saa særlig villigt paa saadan [en nystartet andelsvirksomhed] noget”*. Citatet illustrerer, hvordan virksomheden

blev mødt af en vis modvilje i de første år.

På trods af al modstand kunne den første damper med kul til foreningens medlemmer anløbe Aarhus Havn i november 1913. Virksomheden kunne tilmed hurtigt fremvise gode resultater. Det blev registreret et pænt fald i kulprisen for medlemmerne det følgende år, og også på kvaliteten kunne man levere, da det lykkedes at importere tre-fire typer kul, som var meget efterspurgt på verdensmarkedet. Resultaterne var ikke mindst imponerende på baggrund af et marked, der var særdeles uroligt og blandt andet var kendetegnet ved forsøg på smædekampagner imod den nystartede virksomheds kulkvalitet. De gode resultater på pris og kvalitet gjorde det hurtigt muligt at rekruttere nye medlemmer til virksomheden, og medlemslisten voksede støt.

Dog bristede en stor målsætning om at inkludere den fynske region i virksomheden, da mejeriforeningen på Fyn insisterede på en særstilling i et eventuelt fælles selskab. I stedet så Fyns Kulindkøbsforretning dagens lys som selvstændig virksomhed i marts 1914. De to selskaber udvikle-

Vinteroplagte skibe i Aarhus Nordhavn. Længst til højre ses De Danske Statsbaners kulkraner. Datering 1915-1919. Aarhus Stadsarkiv, fotograf: Aage Fredslund Andersen.

de dog hurtigt et usædvanlig tæt samarbejde, som skulle være kendetegnende for deres forhold, indtil fusionen blev en realitet mange år senere.

Stemningen var på trods af de kuldsejlede fynske ekspansionsplaner positiv, da man gjorde status på generalforsamlingen ved udgangen af maj 1914. På medlemssiden kunne man notere en fremgang til 213 medlemmer (133 mejerier og slagterier, 72 brugsforeninger, 7 grovvare/fællesindkøb og FDB's fabrikker i Viby) en årsomsætning på 237.000 kr. og en kvantumomsætning på 11.200 tons kul samt et mindre kvantum briketter. Nettoresultatet det første år udgjorde 3.164 kroner.

Ellers var den mest centrale beslutning på generalforsamlingen, at man valgte at indføre princippet om repræsentantskab. Det 25 mand store repræsentantskab skulle herefter udpeges på generalforsamlingen på baggrund af fastlagte geografiske kredse, og det valgte repræsentantskab skulle derpå sætte bestyrelsen. Denne struktur har med justeringer været gældende lige siden. Den første valgte formand blev E. Bojsen med L. J. Færch som næstformand.

Den organisatoriske ændring havde flere årsager. Centralt stod ønsket om at involvere de enkelte egne og de enkelte medlemmer så direkte som muligt i virksomhedens ledelse. Ud over at man dermed signalerede og forankrede en demokratisk dimension i virksomheden med en udpræget grad af nærdemokrati, lå der også en god por-

tion forretningsmæssig snusfornuft i tiltaget. Ved at gøre virksomheden synlig og aktiv i lokalområdet gjorde man det nemlig lettere at rekruttere endnu flere medlemmer. Tæt koblet til denne strategi lå oprettelsen af lokale filialer. Ud over Aarhus og Aalborg blev der hurtigt oprettet filialer i Horsens og Randers.

En anden afgørende begivenhed faldt sted nogenlunde samtidig med de organisatoriske ændringer; nemlig forhandlingerne mellem JAK og en række sjællandske andelsselskaber i sensommeren 1914. På Sjælland havde både andelsmejerier, andelslagterier og brugsforeninger fulgt interesseret med i den jyske udvikling på kulområdet, og de kunne se store muligheder i et samarbejde. Resultatet blev, at de sjællandske andelsvirksomheder meldte sig ind i JAK, og der blev oprettet en ny filial i Køge.

Dermed havde virksomheden taget et principielt vigtigt spring, og en navneforandring lå lige for. Denne blev formelt set gennemført i juli måned 1915, hvor virksomheden skiftede navn til Dansk Andels Kulforretning (D.A.K).

I løbet af få år havde man dermed etableret sig i fem byer og havde udvidet sit geografiske og medlemsmæssige grundlag betydeligt. Dog havde verden forandret sig ganske kolossalt inden for samme periode med Første Verdenskrigs udbrud i august 1914, og konsekvenserne af krigsudbruddet lå som en mørk skygge over den unge virksomhed.



Første Verdenskrig

For en "ung" råstoforienteret virksomhed kunne verdenskrigen næsten ikke komme på et værre tidspunkt. At Danmark forblev neutral under krigen, gjorde i princippet ikke situationen væsentligt nemmere. De to store europæiske producenter af kul, England og Tyskland, mødte hinanden på slagmarken, og en helt afgørende faktor for krigen udfald var netop adgangen til de vitale råstoffer. Som et af de allerførste tiltag indførte England og Tyskland derfor udførselsforbud af kul. Forbuddet ramte de importerende lande hårdt – og Danmark var ingen undtagelse.

For D.A.K. var følgerne betydelige. For det før-

ste havde man udfordringen med overhovedet at kunne få adgang til kul. Derudover blev også fragten en udfordring, da fragtpriisen steg betragteligt, samtidig med at det blev væsentligt dyrere at forsikre transporten. Endelig var den meget svingende markedspris på kul også en udfordring. Prisen på kul var ikke overraskende steget betydeligt i takt med uroen, importproblemerne og de generelt øgede omkostninger, der var forbundet med at få kul til Danmark.

Den danske regering havde, som et af de første tiltag ved krigsudbruddet, nedsat en særlig kommission, der skulle søge at regulere priserne

Krigen prægede på alle måder det danske samfund. Her ses dragoner samlet i 1917 til en større militærøvelse på Fuglsø med Helgenæs i baggrunden. Aarhus Stadsarkiv, fotograf: Aage Fredslund Andersen.

på levnedsmidler og varer. Denne “Overordentlige Kommission” forsøgte at gøre forholdene tålelige for kulimportørerne. En afgørende faktor var i den forbindelse, at man indførte en ny transportforsikring, som for kulimportens vedkommende betød, at forsikringsselskaberne og staten gik ind og dækkede de nye risikoomkostninger som følge af krigen.

Fragtsatserne røg dog alligevel hurtigt op i en femdobling, samtidig med at det blev stadig sværere at importere kul fra det vigtige engelske marked. Briterne ønskede stålsatte garantier for, at kullet ikke kom videre til det tyske marked – og tyskerne havde selvsagt de samme bekymringer for det kul, de eksporterede til det danske marked. For at opretholde den livsvigtige kulimport nedsatte staten og kulimportørerne i 1915 en særlig institution, der skulle sikre og minutøst overvåge brugen af kul, så de krigsførende magter var sikre på, at en eventuel eksport til det danske marked ikke kom deres modstander til gode.

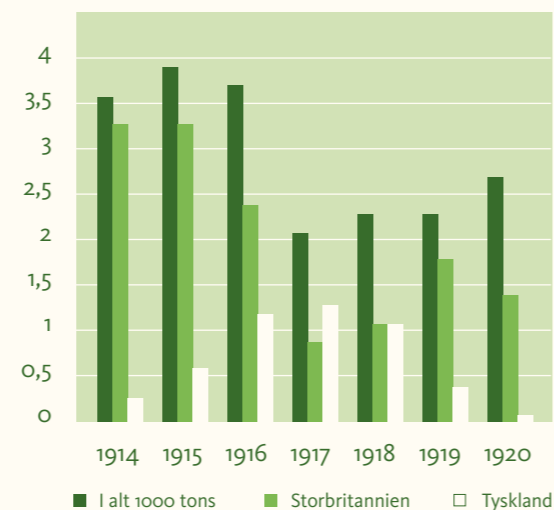
Den nye instans fik navnet Dansk Kulbureau, og i det tolv mand store udvalg indgik D.A.K.'s formand, Niels Porse. Det stod dog hurtigt klart, at man fra dansk side havde særdeles svært ved at leve op til Storbritanniens benhårde krav. Et af de britiske garantikrav lød, at de danske importører af kul og koks skulle garantere, at produkterne “*ej heller bliver anvendt i Fabrikker eller virksomheder, der fabrikkerer eller producerer Varer bestemte til Eksport til noget Land, der er i Krig med Storbritannien*”. En

sådan garanti var meget svær at give, da Danmark stadig havde en betydelig eksport af ikke mindst landbrugsvarer til centralmagterne. I løbet af 1915 søgte man via direkte forhandlinger med Storbritannien at komme frem til en løsning på denne gordiske knude.

De danske kulimportproblemer afspejles tydeligt, når man ser på den samlede mængde af kul, der blev importeret til Danmark i årene 1914-1920.

Af tabellen nedenfor fremgår både den generelle nedgang i den samlede kulimport i perioden, samt de store udsving der gjorde sig gældende for de to vigtigste hovedleverandører, Storbritannien og Tyskland. Som nystartet virksomhed inden for kulmarkedet var det ikke ligefrem et let marked at navigere i.

Samlet import af kul i Danmark i perioden 1914-1920 og Storbritannien og Tysklands andel heraf



D.A.K. og Første Verdenskrig

Ledelsen i D.A.K. så i august måned 1914 hurtigt skriften på væggen og reagerede resolut. Som det første prøvede selskabet at hjemtage al den kul fra det britiske marked, der var købt ind for resten af året. Derudover diskuterede man, om man skulle investere i en eller flere kulbåde, og således begive sig ind i rederibranchen! Til trods for, at ledelsen på generalforsamlingen i 1915 fik bemyndigelse til indkøb af en båd, tog man alligevel ikke skridtet, hvilket senere skulle vise sig ganske fornuftigt.

Trods den pressede internationale situation kunne virksomheden gøre en ganske imponerede status for regnskabsåret 1914-15. Medlemstallet var steget fra 218 til 453, årsomsætningen udgjorde cirka 1 mio. kr. og kvantumomsætningen 42.000 tons. På den ekstraordinære generalforsamling i februar 1915 blev gennemført en vedtægtsændring, der gjorde det muligt for kommunale institutioner at blive medlemmer af virksomheden – dog under særlige krav, idet de ikke kunne få stemmeret i foreningens anliggender.

Trods disse pæne tal og mindre organisatoriske ændringer var det altovervejende problem for D.A.K., om man overhovedet kunne fremskaffe tilstrækkeligt med kul og koks fra de udenlandske producenter. Allerede i 1915 pressede den danske regering på for udviklingen af indenlandske brændselsstoffer af sekundær kvalitet som brænde, tørv, brunkul med videre. Udviklingen og brugen af disse artikler blev især udbredt fra midten af

1916, da det engelske marked blev endnu sværere at få adgang til. Et af de mange tiltag fra statens side for at afbøde brændselsproblemerne blev i øvrigt indførelsen af sommertid i 1916.

Trods problemerne kunne D.A.K. også i regnskabsåret 1915-16 fremvise en positiv udvikling. Medlemsantallet var steget til 635, og kvantumomsætningen var øget til 60.000 tons. I løbet af 1915 havde man samtidig indgået aftale med Den Danske Andelsbank, hvorefter selskabets fulde bankvirksomhed lå her.

I 1916 valgte D.A.K. at melde sig ind i FDB. Dette skyldtes, at man havde et stigende salg til brugsforeningerne. Indmeldelsen cementerede samtidig et tæt strategisk samarbejde, som skulle holde mange år fremover.

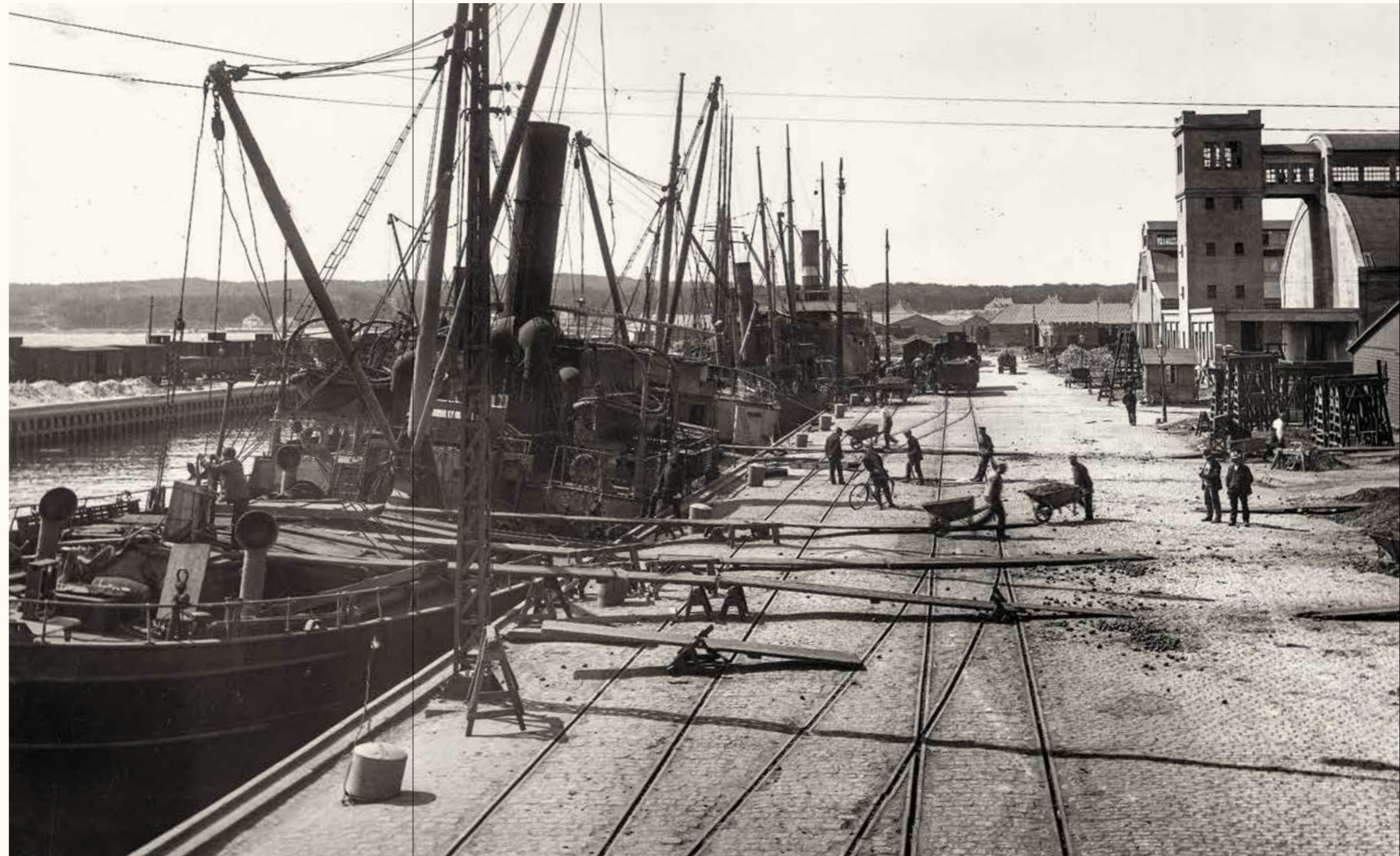
Krigen tog yderligere en eskalering i begyndelsen af 1917, hvor Tyskland igangsatte den uindskrænkede ubådskrig. Dermed blev der ikke længere sondret fra tysk side mellem krigsførende og neutrale lande ved sænkningen af handelsbåde. Følgerne heraf var meget direkte, idet al transport fra England altovervejende blev afbrudt – selvsagt også kulimporten. Den danske regering forsøgte at imødegå problemerne med endnu strammere regelsæt for brug af brændsel samt en voldsom opprioritering af de brændselsstoffer, som vi herhjemme selv var i stand til producere. Især udvindingen og salg af tørv fik kronede dage. Hvor den samlede produktion i Danmark udgjorde cirka 0,4

millioner tons i 1914, kom man nu op på en samlet produktion i 1918 på 2,3 millioner tons. Hertil satte staten også skub i produktionen af brunkul.

I løbet af 1917 lykkedes det fra dansk side at få forhandlet separataftaler hjem med Tyskland og Storbritannien om en vis import af kul, men situationen var særdeles trængt. Dertil kom, at de hjemlige principper for fordeling af den importerede kul ikke ligefrem begunstigede en ny virksomhed som D.A.K. Således havde man lavet en fordelingsnøgle for importen af den britiske kul, der blev bestemt af, hvad virksomhederne havde importeret i 1915. Da D.A.K. i sagens natur havde en temmelig begrænset andel i 1915, gjorde det blot virksomhedens situation i 1917-18 endnu værre.

På D.A.K.'s generalforsamling i 1918 anførte formanden Niels Porse direkte, at virksomheden nok engang måtte bøde for sin oprindelse og natur som andelsforening, idet de hårde indenlandske fordelingsregler søgte at tilgodese de etablerede private aktører på markedet.

Til trods for genvordighederne kunne D.A.K. glæde sig over at støt stigende medlemstal. På generalforsamlingen i 1919 nåede man op på 733 medlemmer fordelt på 520 i Jylland og 213 på Sjælland. På dette tidspunkt havde D.A.K. måtte bløde op på sine medlemskrav, da man havde ophævet kravet



Havnearbejdere ved fragtskibe i Slippen på Aarhus Sydhavn, 1918. Som det ses, var der tale om særdeles hårdt manuelt arbejde, inden mekaniseringen for alvor gjorde sit indtog. Aarhus Stadsarkiv, fotograf: Aage Fredslund Andersen.

om købepligt. Dette havde man gjort ud fra det rationale, at medlemskabet ikke måtte blive en hindring, hvis medlemmet kunne opstøve forsyning fra anden side. Samme år oplevede D.A.K. samtidig krigens tragedie meget direkte, da damperen "Esther" blev torpederet med en ladning af virksomhedens kul på vej mod Aarhus fra England.

I løbet af 1917 var brændselsproblemerne af en sådan karakter, at D.A.K. tilkendegav, at det primære mål var hjælpe medlemmerne med deres forsyningsproblemer – uanset formen for brændsel. Dermed åbnede man op for især brugen af træ og tørv udvundet lokalt. Det blev i den sammenhæng også understreget, at brændselssituationen skulle håndteres internt i de lokale afdelinger.

Også direktør Skikkild måtte i disse år rejse rundt i landet for at skaffe tilførsel af brændselsprodukter – herunder opkøb af træ.

Efterkrigsårene

Med våbenstilstanden i 1918 var der store forhåbninger om en hurtig tilbagevenden til tilstanden inden krigen. Dette blev imidlertid ikke tilfældet. De første år efter krigen var forbundet med store sociale og økonomiske problemer – ikke mindst blandt de europæiske lande, der havde været direkte involveret i krigen. Social uro, truende strej-

Da mange af medlemmerne i denne periode vendte sig imod lokale producenter af brændselsstoffer, tabte D.A.K. en del omsætning. Det kan aflæses i virksomhedens omsætningstal for 1917 og 1918. Hvor omsætningen i 1917 lå på beskedne 1,8 mio. kr., så faldt den i 2018 til 6-700.00 kr. – til trods for stigende kulpriser og et stadigt stigende antal medlemmer.

En væsentlig grund til den faldende omsætning var D.A.K.'s afsætningsmarked, der for langt hovedpartens vedkommende bestod af mindre andelsvirksomheder. Disse var ofte enten fristet eller nødsaget til at gå over til den billigere sekundære brændsel på grund af kulprisernes himmelflugt. Dette stod i modsætning til D.A.K.'s konkurrenter, som havde et ganske andet afsætningsmarked med mere købestærke industrielle og offentlige aktører.

ker og generel afmatning i Tyskland og Storbritannien betød, at kulimporten til Danmark var hårdt ramt.

Kulpriserne lå dermed fortsat højt, og dette, sammenholdt med en betydelig stigning i den hjemlige arbejds løn, lagde et tungt pres på selskabet. Allerede i 1919 foreslog direktør Skikkild der-

for på generalforsamlingen, at man indførte den nyeste kran teknologi på D.A.K.'s kulhavne, så man hurtigt fik losset skibene for kul, lagt dem på lagre og derfra ført over på togvogne. Dermed ville man både skaffe bedre arbejdsbetingelser, øge produktiviteten og spare arbejdstimer.

På det strategiske plan valgte D.A.K. dog i første omgang at indtage en meget forsigtig strategi i årene 1919 til 1921. Ledelsen mente ikke at tiden var til en satsning på øget kulimport. Langt hovedparten af D.A.K.'s medlemmer i Jylland benyttede sig i 1919 stadig af indenlandsk brændsel, mens situationen var en anelse bedre på Sjælland.

Denne afventende strategi medførte dog en del dramatik. Internt var der adskillige medlemmer, der var utilfredse over, at selskabet ikke kunne skaffe varer lige efter krigen, når andre i branchen var i stand til det. Kritikkerne rettede også skytset mod direktør Skikkilds dobbeltarbejde, idet han med bestyrelsens accept havde ledet Smørekseport-kontoret i København på deltid siden 1917, samtidig med at han var direktør i D.A.K.

Den samlede kritik var faktisk så krads, at der var forslag om, at forretningen skulle stå stille, indtil virksomhedens fremtid var 100 procent afklaret! Ledelsen forsvarede sig med virksomhedens svage økonomiske råderum, og at de private importører stod friere i deres dispositioner, end tilfældet var for D.A.K. Ledelsen red stormen af, men direktør Skikkild måtte hurtigt sige sit job op

hos Smørekseport-kontoret. Det sidste lå nu nok i alle tilfælde i kortene, da selskabet trods alt var på vej tilbage mod normal drift efter krigen.

Virksomhedens hidtil største udfordringer skulle dog vise sig at blive 1920. Dette år betegnes generelt som et af de værste i dansk kulhandels historie, da mange firmaer enten måtte lukke eller lade sig underlægge andre større kulaktører. Årsagen var et lumsk sammenfald af begivenheder. Året startede med høje kulpriser, hvilket pludselig ændrede sig markant som følge af en stærkt øget engelsk produktion af kul. Da det europæiske marked samtidig fik store mængder kul fra det amerikanske marked, og der indtraf et voldsomt fald i produktionen i Vesteuropa, var slutresultatet, at markedet nærmest blev oversvømmet med kul! Samlet indebar det en decideret deroute for kulhandlen med katastrofale følger for mange inden for branchen.

For D.A.K.'s vedkommende lå omsætningen i katastrofeåret på kun 3.000 tons. Det var med afstand det værste resultat i virksomhedens historie. Her var det imidlertid, at ledelsens konservative indkøbsstrategi i årene forinden kom til sin ret. De beskedne lagre, man stod med i andet halvår af 1920, affødte kun et begrænset tab, og virksomheden kunne dermed komme helskindet igennem dette for kulbranchen så katastrofale år.

1920 var også på andre måder et specielt år. Således havde man over sommeren indgået sam-

Dansk Andels Kulforretnings
udvikling 1913-1921

År	Omsætning i tons	Omsætning i kr.	Nettooverskud i kr.
1913-14	11.000	237.000	3.164
1914-15	42.000	1.112.000	90.520
1915-16	59.000	2.860.000	353.364
1916	25.000	2.038.000	62.924
1917	12.000	1.748.000	82.613
1918	8.000	648.000	895
1919	10.000	2.150.000	14.177
1920	3.000	645.000	-138.542
1921	30.000	1.650.000	-73.339

arbejde med Dansk Kartoffeldyrkerforening, hvorefter D.A.K. mod betaling skulle stille havneindretninger til rådighed for kartoffeleksportørerne. Ud over at kunne tjene penge på samarbejdet stillede man samtidig havnemyndighederne tilfreds, idet sidstnævnte ønskede en øget aktivitet på kulhavnene i en periode, hvor der skete meget lidt. Samarbejdet blev dog af kort varighed, da det ophørte allerede i 1924 grundet kartoffeldyrkerforeningens likviditetsproblemer. Det nåede at give D.A.K. svære tab, hvilket kan aflæses i regnskabs-tallene. En større succes blev samarbejdet med

Dansk Andels Gødning, som man fra 1920 lavede en aftale med, om at ekspedere deres produkter på Sjælland.

Markedet normaliseres

I 1921 blev de sidste restriktioner fra krigens tid afviklet inden for den danske kulbranche, og man vendte så småt tilbage mod mere normale forhold. Virksomheden var dermed kommet igennem én af de største kriseperioder i det 20. århundrede med skindet på næsen. At man på den måde kunne manøvrere igennem de kriseår, som kostede adskillige af konkurrenterne livet, var noget af en præstation – ikke mindst når man tager virksomhedens unge alder i betragtning.

1922 var det første år efter krigen, hvor de generelle markedsvilkår blev mere normale. Dette kunne især spores ved, at der var ved at komme en regelmæssig kulimport i stand til de forskellige afdelinger – omend den usikre internationale politiske situation også de kommende år med mellemrum satte sine aftryk på kulprisen og leverancerne.

At markedet, og D.A.K.'s egne medlemmer, var bedre polstrede økonomisk kunne aflæses ved, at selskabet genindførte købepligten for de enkelte medlemmer i slutningen af 1921. Dette skyldtes dels, at medlemmerne nu var i stand til at betale for køb af kul og dels, at de enkelte medlemmer kunne være fristet til at foretage deres køb via de private kulfirmaer. Samtidig besluttede man at

åbne op for salg til ikke-medlemmer. Dette havde været drøftet noget tid, men udsigten til især at kunne tage større kvantum hjem – hvorved man sparede penge på fragten – gjorde udfaldet.

1922 var samtidig året, hvor man for første gang overgik omsætningen fra inden krigen. De følgende år, fra 1922 til 1926, var særdeles vækstprægede år. Dette kunne måles både på virksomhedens støt stigende kvantumomsætning og på regnskabssiden. Ud over at dette hang sammen med en forbedring i de generelle vækstkonjunkturer, skyldtes det også, at man fra ledelsens side hurtigt valgte at satse på import af Derbyshire dampkul, som lå højt på kvalitetssiden. En anden væsentlig faktor var åbningen af salget til ikke-medlemmer, som steg relativt mere end salget til medlemmer. Allerede i 1923 udgjorde salget til ikke-medlemmer således 25 procent af totalomsætningen. 1920'erne var i øvrigt karakteriseret ved en stadig kraftigere konkurrencesituation i den indenlandske kulbranche.

En central faktor blev at koble sig på mekaniseringsudviklingen. Inden for kulbranchen gjaldt det først og fremmest om, at man udviklede sine egne lossekraner og udleveringsanlæg på de enkelte havne. Dette var en betydelig udgift for D.A.K. Virksomheden havde praktisk taget kun oplevet usikre konjunkturer i sin tid. Dog stod det klart for ledelsen, at det var en nødvendig udgift, hvis man skulle indgå som en konkurrencedygtig aktør på

markedet. Netop salget til ikke-medlemmer fyldte stadig mere i virksomhedens strategiske sigte og i D.A.K.'s faktiske omsætning. Det blev også illustreret ved, at der i stigende grad skete et detail-salg i de enkelte afdelinger.

Årene 1925 og 1926 var ellers præget af en kraftig stigning i kronen i forhold til blandt andet den engelske sterling. Derudover oplevede man en generel ministrejke i Storbritannien i løbet af 1926 af hele otte måneders varighed. Disse begivenheder satte deres præg på D.A.K.'s omsætning i 1926. Dog havde man stadig overskud og økonomisk råderum til at lancere planerne for etableringen af en mekanisering af havneaktiviteterne i Aarhus.

På det organisatoriske plan bør samtidig nævnes, at man allerede i 1923 havde indført princippet om medlemsmøder i de forskellige kredse. Hensigten var her, at repræsentanter fra foreningen og forretningsdriften havde lejlighed til at møde hinanden – typisk over et kaffebord – til gensidig sparring og orientering. En bagvedliggende tanke var, at man styrkede den organisatoriske sammenhængskraft i foreningen. Ledelsen kunne løbende orientere om beslutninger og strategier, og medlemmerne kunne komme med kritik og gode ideer. Medlemsmøderne var dermed også et væsentligt træk i selskabets vitale organisationsstruktur, hvor hensigten i høj grad var at skabe en transparent og meget direkte kommunikation mellem ledelsen og medlemsejerne.

Tekniske landvindinger

Perioden fra midten af 1925 og indtil slutningen af 1931 var kendetegnet ved en generelt positiv udvikling for dansk økonomi. Først i slutningen af 1931 mærkede Danmark for alvor følgerne af Krakket i Wall Street, som indtraf i 1929. I Danmark var det først og fremmest landbrugseksporten, der blev ramt. Landbrugseksporten stod for 80 procent af den samlede danske eksport og havde derfor afgørende national betydning. Da landbruget samtidig udgjorde langt hovedparten af D.A.K.'s kundegrundlag, kunne virksomheden selvsagt ty-



Motiv fra Slippen og Kulhavnen på Østre Mole i Aarhus Havn. I baggrunden ses Dansk Andels Kulforretnings losningsfaciliteter, dateret mellem 1933-1938. Aarhus Stadsarkiv, fotograf Aage Fredslund Andersen.

deligt mærke, da landbruget blev ramt på eksporten i starten af 1930'erne.

For D.A.K. var en af de største udfordringer i denne periode at udpege det mest oplagte landemarked for import af kul. Den store kulminestrejke i Storbritannien i 1926 havde nødvendiggjort, at D.A.K. i stigende grad aftog kul fra det polske marked. Det polske kul var af god kvalitet, forsyningerne var stabile, og man kunne få det til en god pris.

Omvendt stillede Storbritannien krav om, at Danmark skulle købe britiske produkter som modydelse for de store mængder danske fødevarer, som Storbritannien aftog – og D.A.K. havde en naturlig interesse i at opretholde den danske eksport af fødevarer til Storbritannien, da eksportørerne i høj grad var D.A.K.'s egne medlemmer.

Selskabets kattepine imellem britisk og polsk kulimport blev dog lettet betydeligt i 1931, hvor prisen på britisk kul faldt med cirka 25 procent som følge af en voldsom britisk devaluering, da Storbritannien opgav guldet som bærende for den såkaldte Sterlingværdi. Da den engelske kulkvalitet samtidig var forbedret markant, og der lå et almindeligt krav om at købe britiske varer, overgik D.A.K. nærmest til udelukkende at importere sine kul fra Storbritannien.

I løbet af 1933 gav spørgsmålet næsten sig selv, da den danske kulindustri blev forpligtet til at aftage 80 procent af sin kulimport fra det briti-

ske marked på grund af en bilateral handelsaftale mellem Danmark og Storbritannien. Årsagen lå i et frihandelsmarked, der var kolossalt trængt som følge af børskrakket i 1929, og hvor de enkelte lande i stigende grad opbyggede toldmure og indgik gensidige bilaterale handelsaftaler.

For at overvåge og administrere kulmarkedet i overensstemmelse med aftalerne nedsatte den danske regering i 1933 det særlige Kulnævn, hvori fra D.A.K.'s side indgik direktør Skikkild.

Denne udvikling var meget imod D.A.K.'s egne ønsker om handlefrihed og frie markedsbetingelser, men virksomheden var her bundet på hænder og fødder. 1933 skulle imidlertid også byde på en meget positiv begivenhed for virksomheden. Adskillige år forinden havde selskabet kigget mod det sydvestjyske område, hvor Esbjerg Havn indtog en særdeles strategisk vigtig position med sin isfri havn og sin geografiske placering i forhold til det vigtige britiske marked. I slutningen af 1932 modtog selskabets ledelse en henvendelse fra Sydvestjyske Mejeriers Kulindkøb, som var i økonomiske problemer. I løbet af 1933 blev det nødlidende selskab afviklet og overtaget af D.A.K. Samtidig reagerede man hurtigt i forhold til de nye muligheder på Esbjerg Havn, og allerede i slutningen af året havde man fået etableret et moderne kran- og losningsanlæg. De følgende år oplevede selskabet en betydelig tilgang af nye medlemmer fra denne del af landet.

Dansk Andels Kulforretnings udvikling 1922-1930

År	Omsætning i tons	Omsætning i kr.	Nettooverskud i kr.
1922	63.000	2.739.000	17.067
1923	87.000	4.189.000	219.037
1924	96.000	4.470.000	151.408
1925	98.000	6.724.000	111.980
1926	85.000	5.435.00	126.185
1927	125.000	3.853.000	129.858
1928	133.000	3.896.000	127.048
1929	173.000	4.803.000	296.834
1930	163.000	4.634.000	270.156

D.A.K. i god vækst

1930'erne var – bortset fra kriseåret 1932 – kendetegnet ved en støt og betydelig fremgang for virksomheden. Omsætningen blev mere end fordoblet fra 1930 til 1937, idet den steg fra 4,6 til 9,6 mio. kroner, og kvantumomsætningen steg fra 163.000 til 225.000 tons.

En væsentlig faktor bag denne imponerende udvikling var de store summer, virksomheden havde investeret i mekanisering på de forskellige havnearealer. I 1927 tog man det første store kran- og losningsanlæg i brug på Aarhus Havn, og i åre-



Dansk Andels Kulforretnings nye kulkran, Aarhus Havn 1927. Med indførelsen af de nye kraner kunne selskabet losse en damper på et par tusind tons på to dage, hvor det tidligere tog mindst en uge. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Ukendt.

ne derefter blev de indviet rundt om i landet som perler på en snor. Baggrunden for denne strategi var ikke mindst, at man i 1926 var kommet frem til, at man kunne opnå besparelser på cirka 50 procent på de losnings- og distribueringsudgifter, der var koblet til havnedriften. Dertil kom, at man blev i stand til at modtage og behandle større skibsladninger, hvilket også gjorde omstillingen økonomisk attraktiv. Og endelig spillede det også ind, at man med mekaniseringen reelt revolutionerede arbejdsforholdene for havnearbejderne, der forinden arbejdede under ekstremt barske fysiske vilkår.

Mekaniseringen af D.A.K.'s forskellige havneanlæg blev gennemført særdeles hurtigt. Imel-

lem 1927 og frem til midten af 1935 etablerede man kran- og losningsanlæg på hver af de syv havne, hvor selskabet på dette tidspunkt var lokaliseret. Dertil blev der installeret nye sorteringsanlæg, værksteder samt kontorbygninger samt cirka 50 siloer fordelt over de syv havne. Hvad angik finansieringen, valgte man vanen tro en forsigtig model, hvor man valgte at afdrage mest muligt på lånene år for år.

Denne økonomiske finansieringsmodel stemte godt overens med firmaets generelt forsigtige strategi, som var blevet praktiseret siden stiftelsen, og som givet til dels skyldtes de noget tumultariske ydre rammer, som virksomheden havde måtte navigere i siden grundlæggelsen.

En tur langs med havnen ...

“For at opnå den mest effektive losning/lastning var der tale om et tæt samspil mellem kranfører og et antal lempere, som ved håndkraft styrede grabben ned i skibets luger, og de skovlede kul og koks sammen, når man nærmede sig bunden af lastrummet. Her var der nogle dygtige folk blandt havnearbejderne, som fungerede som “sjakbajs”, uden at man fik mere i løn.

Disse lempere var havnearbejdere med et positivt øgenavn “havnesjovere”; da mange af dem førte et hårdt liv. Hver morgen stillede havnearbejderne på havnen – ofte ved et stevedorekontor – som sørgede for det praktiske omkring fordeling og ansættelse. De blev hyret af arbejdsgiverne til en given opgave, hvor der nogle gange blev aftalt akkord eller overtid for at få et skib færdiglosset, så det kunne komme ud at sejle igen. Så man kan sige, at “sjakbajsen” var en slags tillidsmand med skiftende arbejdspladser.”

Finn Jensen, D.A.K.'s historie 1913-1980

Organisation og økonomisk udvikling frem mod 1938

Den målrettede satsning på mekaniseringen skabte i høj grad fundamentet for selskabets succes og fremgang i 1930'erne. Ud over at man dermed indtog en position som en stærkt konkurrencedygtig aktør på kulmarkedet, bidrog satsningen på det tekniske område til, at virksomheden kom så relativt skadefrit igennem følgerne af krakket på Wall Street i 1929.

Den negative effekt af krakket kunne aflæses på virksomhedens nøgletal i regnskabet i 1932. Men de negative følger ville have været meget større, hvis ikke ledelsen havde haft modet til at gennemføre den omfattende tekniske restrukturering inden for de få år mellem 1927-1934.

Siden etableringen i 1913 havde virksomhedens ledelse været stabilt forankret omkring formand Niels Porse og direktøren for den daglige drift, S.U. Skikkild. I 1928 gennemgik man et skifte på formandsposten, idet den hidtidige næstformand, Christian J. Storm, overtog stillingen som formand for bestyrelsen.

I forbindelse med virksomhedens jubilæum i 1938 kunne formanden for repræsentantskabet samtidig fejre sit 25-års jubilæum. Manden bag dette ganske imponerende jubilæum var proprietær E. Bojsen, som blev hyldet gevaldigt som et centralt, sikkert og stabilt bindeled mellem virksomhedens medlemmer og driftsledelsen. Det samme kan siges om direktør Skikkild, som bør fremhæves for en betydelig evne til at manøvrere en meget konjunkturfølsom virksomhed igennem de første 25 år under gevaldige internationale kriser.

På det organisatoriske plan er det ellers værd at bemærke, at vedtægterne i 1933 blev ændret på en række områder. Det gælder især afskaffelsen af den hidtil tegnede garantikapital, som blev erstattet af en egentlig andelskapital med tilhørende andelsbeviser, hvor medlemmerne alene hæftede

for deres indskud. Herefter var D.A.K. et andelselskab med begrænset ansvar – og virksomheden var formelt set blevet en "rigtig" andelsvirksomhed. Endelig blev det nu muligt for enkeltpersoner, at de "undtagelsesvis" kunne optages som medlemmer. Selskabet gennemlevede en regulær optur i 1930'erne, efter at man havde redet stormen fra Wall Street krakket af i 1932. Kvantumsættningen rundede de 200.000 tons i 1935, medlemstallet rundede de 1.000 i 1937, og i 1938 var man hastigt på vej mod at runde de 10 mio. kroner i omsætning. Baggrunden for den hastige omsætning målt

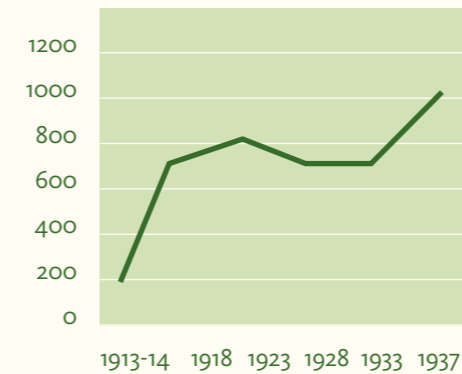
i kroner og ører var dog en anelse foruroligende. I løbet af årene 1936-1937 steg kulprisen således med næsten 50 procent som følge af rustningsindustriens eksplosionsagtige vækst. Det var derfor med blandede følelser, at virksomheden kunne registrere den betydelige vækst i årene frem mod 1939.

Dog var det med tydelig stolthed, at virksomheden kunne gøre status ved 25-års jubilæet i Aarhus Stadionhal i 1938. Ikke alene havde man redet stormen af og var kommet godt igennem adskillige kriseperioder, man havde også manifesteret sig på kulmarkedet som en betydelig national aktør.



Kuldampers S/S Kirsten ved Dansk Andels Kulforretnings havneanlæg i Aarhus Havn, dateret 1933-1937. Aarhus Stadsarkiv, fotograf Aage Fredslund Andersen.

Dansk Andels Kulforretnings medlemstal 1913-1937



Dansk Andels Kulforretnings udvikling i 1930'erne

År	Omsætning i tons	Omsætning i kr.	Nettooverskud i kr.
1931	202.000	5.123.000	293.928
1932	172.000	4.451.000	392.950
1933	178.000	5.152.000	400.871
1934	182.000	5.462.000	359.589
1935	216.000	6.558.000	485.213
1936	241.000	8.227.000	845.188
1937	225.000	9.610.000	1.065.602

Virksomheden som arbejdsplads

At moderne begreber som medarbejdertilfredshed og tryghed i jobbet faktisk betød noget ganske tidligt i virksomhedens historie – om end de fik andre labels dengang – ses flere gange. Under Første Verdenskrig gjorde man sig store anstrengelser for at sikre personalet sikkerhed i stillingerne, så vidt det overhovedet var muligt – til trods for at virksomheden selv var presset økonomisk. Derudover

besluttede man, at virksomheden skulle betale skolepenge for kontorlærlingenes aftenskole, hvilket absolut heller ikke var en selvfølge.

Der er også eksempler på enkelthensyn, hvor selskabet viste en efter datidens normer sjælden social forståelse for den enkelte medarbejder. Et eksempel var, at man under Første Verdenskrig valgte at give pladsformanden i Køge et noget

usædvanligt løntillæg, da han fik suppleret sin månedsløn på 24 kroner med 5 kroner for hvert hjemmeboende barn!

Et andet interessant parameter, når man skal måle virksomhedens stabilitet og arbejdsklima, var forholdene omkring bestyrelsen og repræsentantskabet. Her var der alt overvejende et ganske tæt og godt arbejdsklima. I bestyrelsen havde man

således kun to formænd de første 25 år i form af Niels Porse (1913-1938) og Christian J. Storm (1938-1947), og som formand for repræsentantskabet sad E. Bojsen alene i sadlen hele perioden. Generelt var der så stor stabilitet og positivt arbejdsklima i bestyrelsen og repræsentantskabet, at der opstod det mundheld i medlemskredsen, at *“der er ikke nogen, som går fra D.A.K.’s bestyrelse, der bliver man*



Jo, man fornemmer en god stemning. Repræsentantskabet var dengang som nu et godt socialt rum. Her fik man både diskuteret væsentlige spørgsmål omkring selskabets udvikling, men det sociale fællesskab var også vigtigt. Repræsentantskabsmøde ved Strandparken i Køge 1936.

båret ud.” Af samme grund blev kampvalg næsten set som en fornærmelse, da det var en tillidssag at være indvalgt.

En gennemgang af virksomhedens aktiviteter i disse år giver samtidig et billede af, at selskabet var andet end blot “en arbejdsplads”. Dengang – som nu – var der tid til, at man prioriterede virksomheden som en god social arbejdsplads.

At selskabet fungerede som et fællesskab, hvor den enkelte blev anerkendt for sin indsats – hvad enten det var “høj eller lav” – får man givet

den bedste pejling på i forbindelse med jubilæet i 1938. Denne begivenhed beskrives mere detaljeret nedenfor, men den afspejler nogle klare værdiparametre, som virksomheden vægtede og klart signalerede både internt og eksternt.

Man leverede varen ved at være en velfungerende økonomisk forretning, der leverede kvalitetsprodukter, men man opnåede målene ved at være et velfungerende fællesskab. I den forbindelse blev den enkelte anerkendt og respekteret for sin indsats.

25-års jubilæum

At der var tale om en virksomhed med selvtilliden i orden og en god portion stolthed over, hvor langt man var kommet, blev markeret i forbindelse med fejring af 25-års jubilæet. På selve dagen, den 10. maj 1938, blev der afholdt middag på det fineste hotel i Aarhus, Hotel Royal, med deltagelse af 90 særligt indbudte gæster. Ud over selskabets bestyrelse, repræsentantskab og den forretningsmæssige ledelse havde man inviteret samarbejdspartnere, byens politimester og toldchef samt repræsentanter fra pressen. Dagen havde budt på en overvældende dækning i dagspressen, ligesom man modtog en lind strøm af lykønskninger og gaver – blandt andet en flot dirigentklokke i sølv

fra kranførerne. Klokken benyttes stadig på blandt andet repræsentantskabsmøder.

Ud over de officielle fejringer valgte selskabet at markere jubilæet ved at udbetale en måneds ekstra gage til forretningsførere, funktionærer og pladsarbejdere. Herudover gav man 10.000 kroner til Aarhus Universitet, der skulle sikre ophold og studier for udvalgte studerende.

Den 17. maj – ugen efter – fejrede man jubilæet i sammenhæng med generalforsamlingen i Aarhus Stadionhal. Her var godt 2.200 mennesker inviteret til klokken 10.30, og fra klokken 17.30 var der linet op til gallamiddag i Aarhus-Hallen. De indbudte havde modtaget en særlig invitation med et til da-



Dansk Andels Kulforretnings generalforsamling og 25-års jubilæum i Stadionhallen i Aarhus i 1938. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Aage Fredslund Andersen.

Dansk Andels Kulforretnings generalforsamling og 25-års jubilæum i Stadionhallen i Aarhus i 1938. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Aage Fredslund Andersen.



Dansk Andels Kulforretnings generalforsamling og 25-års jubilæum i Stadionhallen i Aarhus i 1938. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Aage Fredslund Andersen.

gen udarbejdet D.A.K.-emblem, som de skulle hæfte på deres overtøj. Dette gav adgang til offentlig transport og deltagelse i de mange arrangementer, som selskabet havde sørget for og betalt rundt omkring i byen. Herudover havde man selvfølgelig dækket deltagerens generelle rejseomkostninger.

For byens borgere må det have været svært ikke at bemærke denne fejring. Byen var som støvsuget for tjenerne – hele 380 tjenerne havde en travl

aften! Og som nævnt havde selskabet arrangeret et tur-program i løbet af dagen, hvor deltagerne kunne se byens seværdigheder.

Jo, det blev fejret! Der var i øvrigt ganske få afbud, som billedserien nedenfor også indikerer. Med jubilæet viste Dansk Andels Kulforretning, at man var kommet langt siden 1913 – og at man var klar til at møde de udfordringer, og muligheder, der lå forude.

Uddrag fra D.A.K.'s 25-års jubilæumsinvitation

Dagens seværdigheder ved 25-års jubilæet 17. maj 1938 i Aarhus

- Domkirken** Danmarks længste – med sine pragtfulde kalkmalerier.
- Den Gamle By** prægtige gamle huse med enestående samlinger og håndværkerinteriører fra svundne tider.
- Musæet** skulpturer såvel som en meget interessant malerisamling.
- Monumentet** i den pragtfulde Mindepark er en betagende mindehal for alle danske, der på de forskellige fronter faldt i verdenskrigen.
- Rømerhaven** ved Mindeparken – enestående i sin skønhed.
- Zoologisk Have** en hyggelig have med en meget alsidig bestand af såvel dyr som fugle.
- Svømmehallen** hvor man fra tilskuerbalkonen ser den badende ungdom i det krystallare vand.
- Aarhus Havn** med sit travle liv – Dansk Andels Kulforretnings krananlæg findes på kulhavnen i sydhavnen.
- Universitetet** landets nye universitet (kun besøg fra kl. 4 til 5).

1910-1938 – en vurdering

Som kulorienteret virksomhed var D.A.K. i den grad tæt forbundet med strømningerne på den udenrigspolitiske scene. Kul var en højstrategisk ressource, som Danmark ikke selv producerede, hvilket gjorde både Danmarks og virksomhedens position sårbar – men det var et uomgængeligt vilkår, som man måtte operere med.

Selskabet satte sig fra starten den målsætning, at man ville afsætte kvalitetsprodukter til en konkurrencedygtig pris. Dette lykkedes langt hen ad vejen – om end man i perioder måtte gå på kompromis grundet de svære importbetingelser.

Overordnet set var det imponerende, at man stod så stærkt funderet i 1938 efter at have gennemlevet en verdenskrig, de kritiske efterkrigsår, og følgerne af børskrakket i 1929. I kraft af sin andelsform skilte selskabet sig ud i forhold til de etablerede virksomheder på markedet, modviljen og konkurrencen var hård, og vilkårene ikke altid lige.

De udfordringer, som virksomheden var udsat for i de første 25 år, gør imidlertid perioden interessant, da kriseperioder giver en tydelig pejling på en virksomheds karaktertræk. Eller sagt på en anden måde, selskabet blev i kriseårene i høj grad testet på de værdier, idealer og hensigtserklæringer, som man forinden havde udstukket.

For D.A.K.'s vedkommende var især mødet med Første Verdenskrig interessant. Her blev virksomheden for alvor udfordret. Det gjaldt ikke mindst formålsparagraffens fokus på, at selskabet

skulle tage vare på medlemmerne, frem for, for eksempel, udelukkende at have fokus på profithensyn. Adskillige gange valgte ledelsen faktisk at prioritere medlemmernes forsyning af brændsel i løbet af krigsårene på bekostning af profithensyn.

Denne prioritering synes endnu mere bemærkelsesværdig, når man tager virksomhedens spinkle økonomiske fundament i betragtning. I den forstand kan man sige, at Første Verdenskrig var den første store prøve for det fællesskabsprincip, eller solidaritetshensyn om man vil, som virksomheden blev funderet på – og man bestod prøven!

Netop fællesskabsprincippet bør fremhæves som en bærende værdimærke. Det ses i virksomhedens vedtægter, og det afspejles konkret i driftsudfoldelsen, når man ser på de første 25 år. Derudover bør fremhæves, at der lå en høj grad af gensidighed i princippet. Om end medlemmerne ikke i samme grad var forpligtet til at levere loyalitet “den anden vej” – og der var eksempler på medlemmer, der ikke forblev loyale i de værste år – profiterede virksomheden generelt af den loyalitet, der var mellem selskabet og medlemmerne.

I den forstand kan man sige, at det var en gensidigt understøttende effekt, hvor begge parter høstede gavn af at være solidariske og loyale over for hinanden. Det knyttede et sjældent direkte bånd mellem virksomheden og medlemmerne. At virksomheden så at sige blev født i trods og måtte



manøvrere i den hårde konkurrence fra de private aktører, har givet også bidraget til udviklingen af selskabets stærke fællesskab og identitetsfølelse.

Den gensidige loyalitet blev derudover understøttet af virksomhedens form. I og med medlemmerne ejede virksomheden, gav det mening at bakke op om og forblive loyal over for virksomheden. Men hertil kom, at man formåede at udvikle virksomheden på den organisationsmæssige side, så man hurtigt fik etableret og understøttet en meget “flad” struktur. Ikke mindst den formelle indførelse af medlemsmøderne i 1923 bidrog til, at der blev opbygget et nært forhold mellem medlemmer og ledelsen.

Den tidlige udvikling af denne organisationsmodel med en udtalt grad af nærdemokrati har bidraget til følelsen af fællesskab, troværdighed, tillid og et tæt kommunikationsbånd mellem medlemmer og ledelsen.

Som bærende værdigrundlag skiller disse elementer sig ud i den tidligere fase af virksomhedens historie. Det strategiske sigte om, at selskabet skulle være synlig lokalt, og at medlemmerne her havde mulighed for at komme til orde, bør også fremhæves som en væsentlig faktor i opbygningen af det værdigrundlag, som skulle blive virksomhedens kerne. I forhold til det forretningsmæssige virke, så fremstår to faktorer som gennemgående.

Der var flere hårde vintre i første halvdel af 1900-tallet. 1922 var usædvanlig hård. Her illustreret ved et større træ midt på isen i Lillebælt. For Dansk Andels Kulforretning var en barsk vinter god for omsætningen, hvilket også kunne aflæses i virksomhedens resultater det år. Middelfart Byarkiv, fotograf: Liisbjerg.

For det første kan man se en linje de første 25 år, hvor selskabet i perioder var meget påpasseligt i sin fremfærd. Det gjaldt ikke mindst indkøbspolitikken under Første Verdenskrig og årene umiddelbart efter 1920, og det afspejles i ledelsens vigtige beslutning om ikke at kaste sig ud i maritime investeringer.

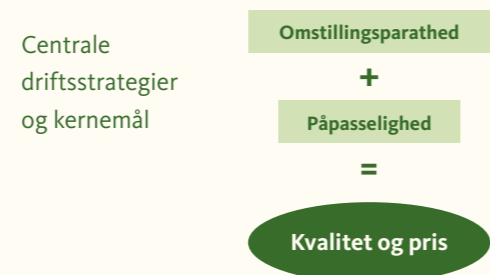
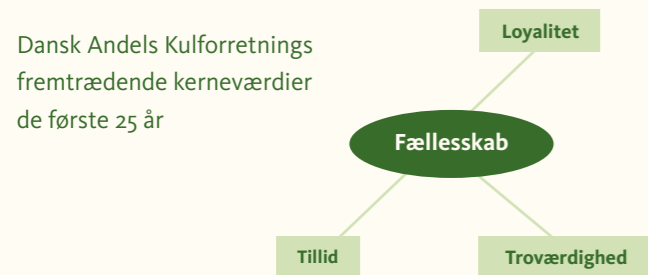
Som en anden væsentlig faktor bør fremhæves omstillingsparathed – ikke mindst på det tekniske område. At virksomheden investerede så massivt i mekaniseringsprocessen fra 1926 og frem, var af helt afgørende betydning for de gode resultater i 1930'erne – og dermed en afgørende faktor til at bære virksomheden sikkert igennem efterdønningerne af den globale økonomiske krise efter krakket i Wall Street.

Selskabet gennemgik i perioden efter 1920 en udvikling, hvor salget til ikke-medlemmer fyldte stadig mere. Dette spores også i ændringen af for-

målsparagraffen i vedtægterne i 1933. Her kan man se, at formålet ikke længere var en ensidig målsætning om kun at skaffe medlemmerne brændselsmateriale. Derimod lå fokus nu på en mere generel målsætning om at fremskaffe og sælge kul og andet brændselsmateriale i en god kvalitet til den billigst mulige pris – også til ikke-medlemmer.

At virksomheden på den måde rakte videre end til "blot" medlemssegmentet, og påtog sig et mere generelt nationalt sigte og ansvar, afspejles tidligt i D.A.K.'s historie. Bedst illustreret ved at D.A.K. indgik i de statslige ad hoc-udvalg, der blev nedsat omkring Første Verdenskrig og i kølvandet på børskrakket i 1930'erne med henblik på at justere og overvåge den nationale kommercielle indsats på brændselsområdet.

D.A.K. var kommet langt på de første 25 år, men forude lå nok engang en verden i opbrud og store udfordringer.



1938 - 1963

Stilhed før stormen 1938-1939 · 43

Anden Verdenskrig · 43

D.A.K.'s håndtering af krigen · 53

De første overvejelser om olie · 55

Perioden 1951-1963 · 60

D.A.K. og olien · 63

Et marked i forandring · 67

D.A.K.'s ledelse og organisation · 68

50-års jubilæum · 71

1938-1963 – en vurdering · 72

OK · 1938-1963

Stilhed før stormen 1938-1939

Markeringen af 25-års jubilæet var en betydelig investering fra selskabets side – 75.000 kroner – men det gav et godt udgangspunkt for de følgende år. Internt havde man fået sat en fed streg under virksomhedens kerneværdier og givet selvtilliden og stoltheden et ordentligt boost. Og regionalt og på landsplan havde man markeret sig eftertrykkeligt med en massiv dækning i dagspressen. De følgende år kunne det aflæses ved et støt stigende medlemstal.

Kulmarkedet var i årene 1938-1939 præget af hamstringstendenser. Man kunne fornemme, hvad der var på vej. Fra D.A.K.'s side valgte ledelsen at tage på en tur til Storbritannien for at pleje de vitale engelske interesser. Officielt tog man tu-

ren til Hull for at fejre virksomhedens jubilæum og markere det tætte samarbejde med de britiske leverandører. Ud over at knytte et tættere bånd til de engelske handelsforbindelser blev der også afsat tid til at se på arbejdsforholdene i kuldistrikterne og minerne. I pressen blev forløbet omtalt som et besøg fra *“danske adelsmænd fra andelsbevægelsen i Danmark”* – en sammenligning, bestyrelsesmedlemmerne givet ikke var vant til!

På den hjemlige front var D.A.K. nu oppe på en lagerkapacitet på 80.000 tons i de syv lokale afdelinger, og den daglige udlevering lå på 4-5000 tons. Det var store tal for virksomheden, og alt så i princippet fint ud, hvis ikke det havde været for de mørke skyer sydfra.

Anden Verdenskrig

Den 23. august 1939 begyndte Anden Verdenskrig. Krigen skulle vise sig at overgå alt, man tidligere havde oplevet i intensitet, ødelæggelse og varighed. Ganske få europæiske lande fik lov at forblive neutrale, og i skandinavisk sammenhæng slap kun Sverige fri.

For D.A.K.'s vedkommende blev det indledningen på endnu en turbulent og hård periode. Helt frem til 1951 var brændselssektoren underlagt rationeringspåbud. Som noget af det første nedsat-

te regeringen et Fragtnævn, der skulle regulere og udjævne store prisstigninger på brændsel.

Ellers mindede det indledende mønster en del om det, man var igennem 25 år forinden. I første omgang forsøgte selskabet at hjemtage så mange varer som overhovedet muligt. Indledningsvis gik det fint med at få forsyninger fra Storbritannien, mens det tyske marked lukkede sig til. Priserne steg, ikke overraskende, enormt. Fra D.A.K.'s side valgte man at bygge en træsilo i Aalborg og Aar-

hus. Dertil blev det besluttet, at direktøren skulle godkende alle større køb, og man understregede, at selskabet skulle gøre alt for at holde hånden under både gamle og nye kunder. Desuden opfordrede man alle medlemmer til at gøre brug af indenlandsk produceret brændsel, hvis de havde adgang til det.

Da situationen var alvorlig, og givetvis belært af erfaringerne fra Første Verdenskrig, valgte repræsentantskabet at nedsætte et særligt udvalg, der skulle støtte direktør Skikkild igennem de ekstraordinære forhold. Udvalget bestod af repræsentantskabsmedlem M. Byriel fra Jylland, Nielsen-Skensved fra Sjælland og formanden for repræsentantskabet, E. Boysen.

Ved udgangen af 1939 rasede krigen omkring Danmark, men foreløbig undgik landet at blive trukket direkte ind i konflikten. Selskabet kunne registrere en rekordomsætning for året – 275.000 tons – men der var røde lamper, der blinkede. Baggrunden for den store omsætning var en uhørt stor hamstring fra forbrugernes side. Da leverancerne fra både Tyskland og Storbritannien blev stadig sværere at få igennem, var selskabets lagerbeholdningen ved udgangen af året nede på 30.000 tons.

Det samlede billede bidrog til en stor utryghed for året, der var på vej. Til gengæld havde selskabet oparbejdet en positiv likviditet med en stor kontantbeholdning. For at opnå en ordentlig forrentning af selskabets kontantbeholdning blev det

derfor besluttet at investere i obligationer.

Lagerbeholdningen blev over vinteren 1939-40 hurtigt reduceret til 10.000 tons. Dette skyldtes en meget hård vinter samt tyskernes ubådsstrategi, der sænkede stadig flere kulbåde. På trods af store økonomiske risici valgte D.A.K. at satse benhårdt på at få varer frem – både fra udlandet og indenlandsk brændsel i form af brunkul og tørv.

Da langt hovedparten af den indenlandske brændsel blev udvundet i Jylland, var forbrugerne på Sjælland i særlig grad udfordret i forhold til at skaffe brændsel. Der blev derfor gjort store anstrengelser fra selskabets side for at tilføre ekstra forsyninger til de sjællandske forbrugere. Dette var et billede, som skulle gentage sig de følgende år.

Den 9. april 1940 overskred de tyske tropper grænsen til Danmark, og besættelsen var dermed en realitet. Over de næste fem år måtte landet på bedst mulig vis manøvrere sig igennem meget svære vilkår, der satte sig tydelige aftryk på danskernes hverdag. For D.A.K. var følgerne mange.

Den første periode af 1940 var præget af så megen utryghed, at selskabet udskød bestyrelsesmøderne og repræsentantskabsmødet. I stedet besluttede man, at der skulle afholdes to repræsentantskabsmøder, et på Sjælland og et i Jylland, når vilkårene var til det. Dermed blev der for første gang ikke afholdt valg i henhold til vedtægterne.

Ledelsens beslutninger blev altså i en periode truffet på en forventet efterbevilling. Det var

Brunkul

En række meget varierende kultyper, som kan kendes på, at de afgiver en brun stregfarve. De dannes naturligt ved iltfri omdannelse af planter. De fleste findes i aflejringer fra Tertiærtiden og er op til 60 mio. år gamle. Lagene ligger ofte så højt, at de kan brydes i åbne miner. De største kulforekomster i verden er brunkul, og i Danmark findes de største forekomster i Midtjylland. Under Anden Verdenskrig brød man cirka 2 mio. ton brunkul i Danmark om året, hvilket var helt afgørende for landes energiforsyning. På grund af et højt aske- og vandindhold er brændværdien relativt ringe. Brunkul blev anvendt i danske kraftværker frem til 1960'erne.

fra Tyskland spillede en stadig større rolle. I første kvartal af 1940 lykkedes det at få leveret en sending på 25.000 tons tyske brunkulsbriketter til fordeling blandt de danske kulimportører.

I oktober måned 1940 var D.A.K.'s lagerbeholdning imidlertid sunket til 5.000 tons. Det var tider, hvor der måtte tænkes alternativt. Et eksempel herpå var, at man etablerede et samarbejde med FDB om at få en øget tilførsel af brunkul.

I slutningen af året var man samtidig igen kommet i den situation, at kontantbeholdningen var blevet meget stor. Denne gang valgte man at nedsætte et udvalg, der skulle pege på forslag til anbringelse af selskabets overskudslikviditet.

I slutningen af 1940 lykkedes det endelig at få

en modig beslutning, som vidnede om den store usikkerhed, der prægede landet. Men beslutningen sagde også noget om det tætte tillidsbånd, der var mellem ledelsen og den øvrige organisation.

Derudover blev der hurtigt efter besættelsen bygget beskyttelsesrum i de enkelte afdelinger, og regeringen indførte rationeringsordning for indkøb af brændsel. Herefter blev brændsel indkøbt på basis af indkøbstilladelser og rationeringsmærker, og nogle steder var det endda nødvendigt med en kommunal brændselsfordeling. Ikke overraskende stoppede leverancerne fra Storbritannien meget hurtigt, og importen af koks og briketter



Tyske soldater på vej gennem Kolding den 9. april 1940. Den længe frygtede besættelse var en realitet. Kolding Stadsarkiv, fotograf: Ukendt.

OPROP!

Til Danmarks Soldater og Danmarks Folk!

Uten Grund og imot den tyske Regjerings og det tyske Folks oprigtige Ønske, om at leve i Fred og Venskab med det engelske og det franske Folk, har Englands og Frankrigets Magthavere ifjor i September erklæret Tyskland Krigen.

Deres Hensigt var og blir, efter Mulighet, at treffe Afgjørelser paa Krigsskuepladser som ligger mere afsides og derfor er mindre farlige for Frankriget og England, i det Haab, at det ikke vilde være muligt for Tyskland, at kunde optræde stærkt nok imot dem.

Af denne Grund har England blandt andet stadig krænkert Danmarks og Norges Neutralitet og deres territoriale Farvand.

Det forsøkte stadig at gjøre Skandinavien til Krigsskueplads. Da en yderlig Anledning ikke synes at være givet efter den russisk-finske Fredsslutning, har man nu officielt erklæret og truet, ikke mere at taale den tyske Handelsflaates Seilads indenfor danske Territorialfarvand ved Nordsjøen og i de norske Farvand. Man erklærete selv at vilde overtå Politiopsgten der. Man har tilsat truffet alle Forberedelser for overraskende at ta Besiddelse af alle nødvendige Støtpunkter ved Norges Kyst. Aarhundredes største Krigsdriver, den allerede i den første Verdenskrig til Ulykke for hele Menneskeheden arbejdende Churchill, uttalte det aapent, at han ikke var villig til at la sig holde tilbage af «legale Afgjørelser eller neutrale Rettigheder som staar paa Papirlapper».

Han har forberedt Slaget mot den danske og den norske Kyst. For nogen Dager siden er han blit utnævnt til foransvarlig Chef for hele den britiske Krigsføring.

4.

afviklet årets repræsentantskabsmøde, som blev holdt på Palace Hotel i København. Her blev de nødvendige beslutninger og formalia truffet med tilbagevirkende kraft. Samtidig bevilgede man 500 kroner til en gave til kong Christian 10. i anledning af hans 70-års fødselsdag. Et område, der gav anledning til et stigende fokus fra selskabets side, var sikring af løn og pension for de ansatte. Ud over at man bevilgede individuelt baserede pensioner på repræsentantskabsmødet, valgte man samtidig at oprette en pensionsfond på 30.000 kroner.

I slutningen af 1940 indgik D.A.K. i en konjunktursikringsfond i regi af Kulimportørernes Fællesrepræsentation. Det indbetalte beløb på 400.000 kroner var anseeligt, men nødvendigt – det bekræftede de gældende omstændigheder kun alt for godt. De trange tider kunne også aflæses meget konkret i virksomhedens omsætning det år, idet

der var et fald på cirka 50 procent i forhold til 1939.

Forsyningssituationen blev ikke bedre, som krigen skred frem. De leverancer, som man fik tilført fra Tyskland, var af stadig ringere kvalitet, hvilket kun gjorde behovet for indenlandsk brændsel større. Dog var der tilfredshed på repræsentantskabsmødet over, at selskabet faktisk var i stand til at få tilført en forholdsvis stor mængde af tyske briketter i 1941 og 1942. Briketterne var dog særdeles letantændelige, og for at minimere risikoen for brand forsøgte selskabet hurtigst muligt at fordele dem til mejerier og slagterier.

Kul og koks var nu slet ikke til at få fra udlandet, omend der dog var en løbende import af de kvalitetsmæssigt ringere brunkul. Koks blev i mindre målestok udvundet fra gasværkerne i byerne. Disse gasværkskoks blev efterfølgende solgt og fordelt på mærker, men kun til forbrugere i byerne.

Første del af det kendte "Oprop-flyveblad" som tyskerne uddelte i Danmark, samme dag som de besatte landet den 9. april 1940. På et noget ubehjælpomt dansk søgte tyskerne at retfærdiggøre handlingen. Det blev starten på fem lange år for Danmark og D.A.K. Kolding Stadsarkiv, fotograf: Ukendt.

Kampen for at skaffe nok brændsel

D.A.K.'s store udfordring var i denne periode at skaffe nok brændsel. Som noget nyt begyndte selskabet derfor at lave aftaler med tørvemoser. Tørvfabrikanterne skulle herefter levere direkte til forbrugerne. Det var imidlertid et usikkert marked at operere i, hvor der til tider blev profitspekuleret lige rigeligt fra tørvfabrikanternes side. For at kunne fungere ordentligt som brændsel måtte tørv ikke være fugtig, og der var flere eksempler på leveringer, hvor vandet bogstavelig talt løb fra ladet i lastbilen, når de nåede forbrugerne.

At selskabet overhovedet var kastet ud i sådanne situationer, siger noget om den mangelsituation, der gjorde sig gældende. Selskabets reelle succeskriterium i denne periode var dybest set overhovedet at have noget at handle med og dermed kunne hjælpe og understøtte forbrugerne, så de kunne komme igennem krigen.



Formbrændsel til fabrikation ved St. Vorslunde, datering cirka 1943. Give Lokalhistoriske Arkiv, fotograf: Ukendt.

Omsætningen for 1941 lå på 95.000 tons – et gevaldigt fald i forhold til 1939 – men fortjenesten var stadig god. Derfor valgte selskabet at placere for 750.000 kroner i statsobligationer. I de følgende to år, hvor krigsforholdene blev kraftigt forværret, faldt omsætningen yderligere. Samtidig var det tydeligt, at man i betydelig grad var overladt til indenlandsk brændstofproduktion. For at gøre ondt vær-

Nye ideer udvikles

“Tyskerne havde over længere tid eksperimenteret med udviklingen af syntetisk fremstillet benzin, da de ikke selv havde naturlig adgang til olie. I takt med krigens udvikling – og tyskernes desperate behov for mere benzin til tanks, fly og andre transportmidler – blev der skruet kraftigt op for den syntetiske udviklingsproces. Tyskerne satsede især på en proces, der byggede på en delvis forbrænding af brunkul. Dette efterlod sig et restprodukt, som viste sig at være særdeles velegnet til fyring og opvarmning. Restproduktet blev typisk kaldt enten benzin-koks, brunkulskoks eller briketkoks. Produktet var yderst velegnet til døgnbrænding i kakkellovne. Derudover bemærkede det sig ved at være et meget tungt produkt med en vægtfylde på 70 kg pr. hektoliter mod en hektoliter koks, der vejede 55 kg. På grund af produktets gode egenskaber blev det sat i større produktion og importeret af D.A.K. og andre kulimportører langt ind i 1950'erne.”

Finn Jensen, D.A.K.'s historie 1913-1980.

re blev også transporten af brændsel et problem. Togvognene blev fra 1944 især forbeholdt livsvigtige forsyninger, så forbrugerne blev i endnu større grad overladt til de lokale forsyningsmuligheder.

Endnu et eksempel på opfindsomheden i denne periode var udviklingen af det såkaldte formbrændsel. Produktet blev i daglig tale kaldet "elefantlor" og blev udvundet fra moserne. Det blev især distribueret til forbrugere på Sjælland. For D.A.K. var det imidlertid ikke for forretningens skyld, at man fragtede det ud til forbrugerne, da Priskontrolnævnet havde besluttet, at der ikke måtte forekomme avance på produktet.

Selskabets 30-års fødselsdag blev markeret midt under krigen, den 27. maj 1943, med en middag for repræsentantskabet. I den forbindelse kunne man konstatere en pæn samlet lagerbeholdning på 12.300 tons, hvilket blandt andet kunne tilskrives en mild vinter.

Dog var det en fejring i krigens skygge. Grundet den megen uro valgte man at vedtage en forholdsordre, der gjorde det muligt for de enkelte afdelinger at operere på egen hånd, hvis de skulle miste kontakten til hovedkontoret i Aarhus. Herefter kunne de enkelte afdelinger disponere over et træk på 100.000 kr. ved deres lokale bank, hvis uheldet var ude. På repræsentantskabsmødet var der samtidig bekymring over, at de ansatte arbejdede under usædvanlig hårde forhold på grund af krigen. Det gjaldt ikke mindst afdelingerne i Aarhus,

Esbjerg, Horsens og Aalborg, der stod for et ekstra pres, da de havde usædvanligt mange ekstra omloadninger til de andre afdelinger rundt om i landet.

Ikke alle beslutninger var dog relateret til krigen i denne periode. Da pladsen på hovedkontoret i Aarhus i nogen tid havde været trang, flyttede man i oktober 1943 til et nyt domicil på Rådhuspladsen 3 centralt i Aarhus. Her lejede man sig ind i en flot ny bygning, som Handelsbanken kort forinden havde opført. Ud over at man foretog en gevaldig opgradering af bygning og beliggenhed, investerede selskabet også i en gedigen indretning med flotte arkitekttegnede møbler. Dette hovedsæde fik man stor glæde af, indtil det igen blev for småt, og man i 1980 flyttede ud til det nuværende hovedsæde i Viby.

Dog kom der bogstavelig talt hurtigt skår i indflytningsglæden. På en dejlig sommerdag, den 4. juli 1944, indtraf en af de største katastrofer under krigen i Aarhus. På Sydhavnen var en række jernbanevogne rangeret med ammunition og våben fra Tyskland. En række havnearbejdere var, under opsyn af tyske soldater, i færd med at laste sendingen til skibspramme. Kl. 13.47 indtraf katastrofen, da den ene af skibsprammene med knap 200 tons ammunition sprang i luften. Eksplosionen var så stor, at den kunne høres helt til Mols og langt ind i Østjylland. Ødelæggelserne var omfattende på havnen, og i midtbyen rystede husene, mens lufttrykket ødelagde vinduer og inventar. På Den



Permanente ved Risskov løb badegæsterne forskrækkede op og gemte sig i skoven. Fra Sydhavnen rejste sig en 600 meter høj røg- og støvsyde, og mere end 2000 projektiler, granater og glødende metalstykker regnede ned over midtbyen. Nedfaldet bestod delvis af stadig intakte 88 mm antiluftskytsgranater, som ubesværet skar igennem den dårligere del af boligmassen og også efterfølgende udgjorde en eksplosionsfare.

Ulykken kostede 33 civile og et ukendt antal

tyskere livet. Og så kunne det endda været gået langt værre, hvis også ammunitionsskibet Scharnörn var sprunget i luften. Skibet var blevet antændt med sine 300 tons ammunition, men det lykkedes på heroisk vis at slukke det, mens det blev trukket ud i bugten.

D.A.K. kom igennem havnekatastrofen med en del skader på anlæggene i Sydhavnen og dertil betydelige skader på det nye hovedsæde på Rådhuspladsen. Her var vinduerne blevet blæst ind af

Dansk Andels Kulforretningens nye hovedsæde i baggrunden. Rådhuspladsen 3 skulle blive hovedsæde for selskabet i årene 1938-1980. I forgrunden ses marcherende modstandskæmpere, dateret 1945. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: A. Knub.



Ekspllosionen på havnen 1944. Billedet er taget nogle dage efter, hvor oprydningsarbejdet er i gang. Inden for aarhusiansk historieskrivning benævnes begivenheden slet og ret som "Havnekatastrofen". Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Leif Jørgensen.



Ekspllosionen på Havnen i 1944. Billedet er taget 45 minutter efter ulykken sandsynligvis fra Jægergårdsgade. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Ukendt.

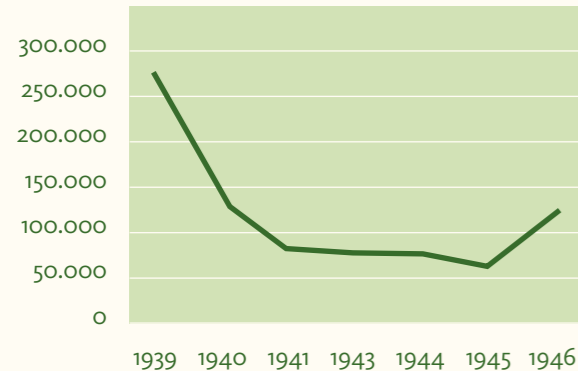
luftrykket, og rum og inventar var slemt medtaget. Men heldigvis skete der ikke alvorlig personskade på selskabets ansatte.

I midten af december 1944 blev der afholdt repræsentantskabsmøde, hvor under halvdelen af medlemmerne deltog. Det lave fremmøde vidnede om de trafikale problemer og den fare, som var knyttet til transporten på dette tidspunkt. Omsætningen i 1944 blev på 90.000 tons. Det var det samme som året forinden, men ikke meget i forhold til 1939. Selskabet havde dog indtjent pænt på

krandriften ved ekspedition, omladning og oplagring af brændselsprodukter. Samtidig havde medlemstallet bevæget sig langsomt op under krigen, så man stod med 1.200 medlemmer.

Den 5. maj 1945 kom freden endelig til Danmark. Slutfasen var forbundet med en del dramatik. For D.A.K. gjaldt det ikke mindst selskabets havneanlæg, hvor tyskerne havde mineret krananlæggene. Til det sidste var der tvivl om, hvorvidt de ville blive sprængt i luften. Det skete heldigvis ikke, og der var mange, der drog et lettelsens suk.

Dansk Andels Kulforretnings omsætning i tons 1939-1946



Som det så ud på kontoret umiddelbart efter eksplosionen 1944. Billedet er taget fra A/S Filtenborgs kontorer ved Reginakrydset og giver et godt indtryk af, hvordan det har set ud på D.A.K.'s kontorer på Rådhuspladsen. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: ukendt.

D.A.K.'s håndtering af krigen

Endnu engang var det lykkedes selskabet at styre igennem en verdenskrig, og denne gang havde Danmark i langt højere grad været inddraget i krigen. Virksomheden var kommet igennem mange svære situationer samtidig med, at man havde taget sin store del af ansvaret for at opretholde og fordele brændselsforsyningen i landet.

Det havde dog krævet store ressourcer – mentalt og fysisk – fra selskabets ansatte. Både under og umiddelbart efter krigen kan man se, at der internt i virksomheden var en meget stor bevidsthed om dette aspekt. Konkret søgte man at hjælpe, hvor presset var størst, ved at bakke solidarisk op. På det organisatoriske plan blev det afspejlet ved oprettelsen af et ad hoc arbejdsudvalg fra repræsentantskabets side med henblik på at hjælpe direktionen igennem krigen.

Allerede inden besættelsen, i slutningen af 1939, var man opmærksom på, at de ansatte var hårdt pressede som følge af hamstringen. Her havde hovedbestyrelsen valgt at give afdelingslederne otte dages ferie med frit ophold, andre medarbejdere blev belønnet efter anciennitet, og direktør Skikkild blev sendt på rekreationsophold.

Det skete alt sammen ud fra den vurdering, at ledelse og medarbejdere havde været udsat for en ekstra stor belastning i perioden forinden. Det var givetvis en klog foranstaltning, når man tænker på, hvad der ventede. Senere, i 1941, gik man igen konkret ind fra ledelsens side for at tackle

problemstillingen. Om end man ikke kunne give de ansatte fri – dertil var man for presset – så var der stor ros til samtlige medarbejdere for deres enorme indsats. Derudover blev de ansatte tildelt et gratiale.

Løbende kan man se, hvordan ledelsen og repræsentantskabet både anerkendte og italesatte de ansattes ve og vel under krigsårene, samtidig med at man altså ikke kun lod det blive ved ord.

Ellers bør selskabet fremhæves for den ihærdighed og opfindsomhed, der gjorde sig gældende i forhold til at fremskaffe brændsel til forbrugerne. Givetvis belært af erfaringerne fra Første Verdenskrig kastede man sig hurtigt helhjertet ud i at skaffe hjemlige brændselsprodukter. Det primære sigte var at skaffe varer til forbrugerne – selv hvis der var tale om “elefantlort”! På det landsregionale plan søgte man løbende at komme forbrugerne til hjælp ved at omrokere produkter, så de tilfaldt de mest pressede regioner.

At der var tale om andre hensyn end blot profitmaksimering afspejles blandt andet af de ressourcer, som selskabet brugte på at forsyne især de sjællandske forbrugere med formbrændsel – et produkt, som D.A.K. reelt ikke kunne tjene penge på. Dette prioriteringsmønster mindede faktisk en del om selskabets overordnede strategi under Første Verdenskrig.

Under krigen havde virksomheden dertil et løbende fokus på at yde bistand. Det var både til



Jublende danskere fejrer befrielsen og befrierne. Engelske soldater ankommer til Harald Jensens Plads i Aarhus, maj 1945. Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Atelier Fieler.

krigens ofre og lokale donationer. I 1939/40 tildelte D.A.K. 5000 kroner til ofrene i Finlandskrigen, og året efter tegnede man faderskab på 10 forældreløse børn i Finland. Samme år gav man 2000 kroner til Norges-indsamlingen samt et tilskud til medikamenter til de baltiske lande. I 1942/43 yde-

De første overvejelser om olie

En af de første beslutninger inden for kulbranchen efter krigen i 1945 var stiftelsen af sammenslutningen Danecoal. Den havde til formål at fordele kullene fra Storbritannien, så snart handelsvejen igen blev åben. D.A.K. indbetalte ved stiftelsen en garantisum til foreningen på 5 mio. kroner. Fordeelingen af de britiske kul lod dog vente på sig. De første år efter krigen mindede nemlig en del om perioden efter Første Verdenskrig. Det tog tid at opbygge leverancerne fra de store kulproducerende lande i Europa, da de grundlæggende produktions- og samfundsstrukturer skulle repareres eller helt genopbygges. Leverancerne fra Tyskland var også meget ustabile, og det polske marked var reelt lukket for eksport. Dermed pegede pilen på import af amerikansk kul fra dansk side, men her blev det besværliggjort af en voldsom mangel på skibstonnage. Ledelsen anbefalede derfor, at man sikrede sig indenlandsk brændsel, så vidt

de selskabet støtte til et kollegieværelse ved Landbohøjskolen i København samt støtte til en række studenterforeninger og KFUM.

Løbende havde virksomheden altså øje for andet end de forretningsmæssige kernemål, og det kom til udtryk ved et aktivt samfundsengagement.

man kunne. Derudover benyttede selskabet denne mindre travle periode til at give samtlige kraner et eftersyn og reparation. Til opgaven benyttede man den mangeårige faste samarbejdspartner ingeniørfirmaet Niepoort & Co.

Krigen gik hårdt ud over D.A.K.'s omsætning. Dette skyldtes primært forsyningsproblemerne, men også, at selskabet havde opfordret medlemmerne til at finde løsninger lokalt uden om D.A.K., hvis de havde muligheden. Derfor var det heller ikke overraskende, at omsætningen var usædvanlig lav i 1945, svarende til kun 25 procent af omsætningen i 1939.

D.A.K. søsatte flere tiltag for at forbedre importmulighederne. Man besluttede, at direktør Skikkild skulle besøge Storbritannien og USA med henblik på at undersøge nye leverancemuligheder, og selskabet dannede sammen med en række andre kulimportører aktieselskabet Polimport A/S,

så der kunne komme gang i leverancerne fra Polen. Den 24. maj 1946 afholdt selskabet repræsentantskabsmøde, og her kom der et lille varsel om, hvad der ventede forude. Over 100 mejerier havde allerede fået tilladelse til installation og brug af olie-fyr, og fra denne kreds lød spørgsmålet, om ikke D.A.K. skulle undersøge mulighederne for at indtræde på oliemarkedet. I første omgang blev man enige om, at ledelsen skulle tage spørgsmålet til efterretning og holde øje med udviklingen. Dermed var der forsigtigt plantet et frø.

1946 var derudover kendetegnet ved en pæn omsætningsvækst, da man nåede op på 125.000 tons og medlemstallet voksede til 1219 medlemmer.

Det følgende år bragte ingen form for normalisering af kulmarkedet – tværtimod. En temmelig barok situation udspillede sig, da Storbritannien pludselig så sig nødsaget til at importere kul. Baggrunden var, at den engelske stat havde overtaget

kulminedriften i et forsøg på at stoppe de mange strejker, der var fulgt i kølvandet på krigen. For D.A.K.'s vedkommende betød det, at man nu, via Polimport A/S, vendte sig mod det polske marked, som hurtigt blev storleverandør af kul til Danmark. Selskabet kunne til gengæld glæde sig over medvind på det amerikanske kulmarked. Det skyldtes en succesfuld handelsrejse fra virksomhedens side kort forinden. Her lykkedes det underdirektør Christian Pedersen at forhandle en omfattende aftale hjem med USA, hvorefter 28 af de såkaldte Liberty-både månedligt skulle anløbe Danmark. Bådene var kendt for deres store forsyningsindsats under krigen og kunne hver fragte op til 10.000 tons kul. Aftalen var vital for forsyningsituationen i Danmark i en periode, hvor de andre kulmarkeder var sandet til. Christian Pedersen markerede sig her flot i en situation, hvor direktør Skikkild var sat ud af spillet på grund af dårligt helbred.

Allerede i foråret 1947 dukkede oliespørgsmålet op igen. På foranledning af Andesludvalget/De Samvirkende Andelsskaber var D.A.K., Fyns Kulindkøbsforretning og en række andre andelsselskaber blevet indbudt til møde i København. Her ønskede man at diskutere muligheden for et fælles olieindkøb og eventuelt et egentligt andelsolieselskab.

Bevæggrunden var det generelt stigende oliebehov, som også gjaldt andelsselskaberne. Der var

imidlertid betydelige forskelle mellem de enkelte andelsselskaber – både når det drejede sig om opbygning og størrelse, og dette spillede ind på prisfastsættelsen af olien. Andelsudvalgets initiativ førte ikke til noget konkret. Men det understregede sammen med flere andre indikatorer oliens fremtid.

I 1947 fyldte olieområdet en del i selskabets interne debat, og oprettelsen af en ny afdeling med fokus på fast brændsel i Struer blev opgivet af hensyn til olien og fremtiden. Samtidig blev det understreget, at der også var stor interesse for anvendelsen af olie hos flere andelsvirksomheder i Sverige. Men repræsentantskabet opfordrede dog samtidig til, at selskabet skulle være forsigtigt i sin ageren inden for olieområdet.

Man kan dog på sin vis godt forstå, hvis der var visse kredse, der var fristet til at kaste sig ud i andre energikilder end kul. Kulmarkedet forblev nemlig kaotisk i store dele af 1940'erne og starten af 1950'erne. I løbet af 1948 åbnede det britiske marked igen, men langsomt. Samme år indgik man en større aftale med Polen, hvorfra D.A.K. skulle modtage en betydelig mængde kul, men betalingen skulle foregå med udvalgte eksportvarer fra Danmark. Denne betalingsform var udbredt i de første efterkrigsår som følge af de kaotiske produktions- og mangeltilstande i mange europæiske lande.

På grund af de meget utilregnelige forsyninger var produktionen af indenlandsk brændsel

Koks

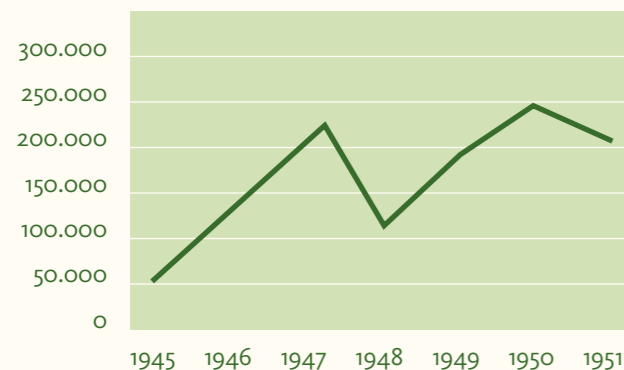
Den rest, som bliver tilbage efter uddrivning af gas fra stenkul og brunkul. Processen kaldes også "tørdestillation". Processen finder sted ved en høj temperatur mellem 600-1000 °C uden luftens adgang. Koks kan dog også fremstilles mere primitivt. Det indeholder 90 procent kulstof og nogle få procent aske. Koks til højovnsdrift kaldes typisk cinders. Koks blev frem til 1960'erne og 1970'erne i stort omfang brugt til både boligopvarmning og industriel brug. Ordet kommer af det engelske "coke" og betyder udbrændt kul.

stadig en vigtig faktor. D.A.K. købte løbende store portioner af indenlandsk brunkul i slutningen af 1940'erne. I 1948 kastede selskabet sig endda ud i at indgå i et interessentskab, med det formål at etablere en briketfabrik ved Søby-lejet i Midtjylland. Projektet løb dog ind i gentagne forsinkelser for til sidst at blive stoppet helt.

Trods de mange forsyningsvanskeligheder – eller man kan måske sige netop på grund af samme – havde ledelsen en ambition om at opbygge selskabets lagerbeholdning efter krigen. I løbet af 1948 lykkedes det faktisk med en vis succes. Det var især lagrene af kul og koks, om end der stadig var ledig plads. At D.A.K. havde succes med lageropbygningen skyldtes først og fremmest selskabets sunde økonomi og gode likviditet.

I denne periode var man stadig underlagt Pris-

Dansk Andels Kulforretnings omsætning i tons 1945-1951

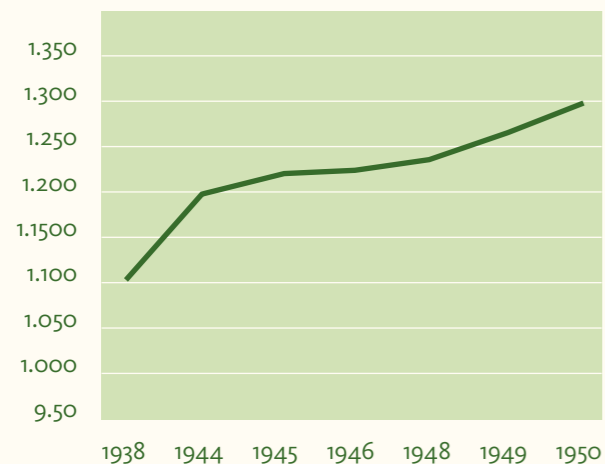


direktoratets fastsættelser af avancer inden for brændsel, hvilket kraftigt beskar mulighederne for at tjene penge. Til gengæld kunne man frit tjene penge på losningsenterpriser, og her opererede selskabet med stor succes.

De sidste krigsrestriktioner afvikles – gode år følger for D.A.K.

I 1948 var der så småt udsigt til, at Prisdirektoratet ville ophæve sine restriktioner. De følgende år blev dog også kendetegnet ved en normalisering af markedet. I 1949 blev Fragnævnet ophævet, da der i stigende grad var ledig skibstonnage. Dernæst faldt Statens Priskontrol væk, og markedspriserne blev nu bestemt ud fra principperne om udbud og efterspørgsel.

Dansk Andels Kulforretnings medlemstal 1938-1950



For D.A.K.'s vedkommende var det interessante her, at priserne på kul faldt betydeligt, mens prisen på koks og cinders steg en anelse. Danmark var dog stadig underlagt rationering på en lang række varer. Det gjaldt også hovedparten af de andre europæiske lande. Samtidig blev der stadig indgået en lang række bilaterale handelsaftaler, hvor varer blev udvekslet for varer.

Som de fleste andre lande manglede Danmark også udenlandsk valuta, og staten søgte derfor målrettet at få sat gang i eksporten. Frem til 1963 var landbruget den vigtigste sektor, når det kom til udenrigshandlen. Regeringen prøvede derfor ihærdigt at få sat endnu mere gang i eksporten af landbrugsvarer i slutningen og begyndelsen af 1950'erne. For D.A.K. var dette yderst positivt, da det indebar en endnu større efterspørgsel af brændselsprodukter hos de mange landsbrugskunder, der udgjorde en stor del af selskabets afsætningssegment.

Der var derfor en ganske positiv stemning i virksomheden i slutningen af 1940'erne. Dette var til trods for, at olien lå som en latent og voksende trussel for afsætningen på fast brændsel. Repræsentantskabsmødet i 1949 var præget af en god stemning. Man kunne fejre, at selskabet havde slået rekord i pengeomsætningen, idet den for 1948 lå på 19,5 mio. kroner, mens volumenomsætningen lå på 190.000 tons. Medlemsmæssigt lå man på 1263 medlemmer. Igen blev ideen om et

andelsolieindkøb rejst, og det blev besluttet, at ledelsen skulle arbejde aktivt videre med ideen.

Årene 1948-49 markerede sig i øvrigt med to retssager for selskabet. Det var en udløber af, at D.A.K. var blevet påtvunget at udleje lagerplads i Esbjerg Havn til tyskerne under krigen. For dette havde tyskerne betalt penge, og dette beløb ønskede staten udbetalt. Selskabet argumenterede under retssagen for, at der var tale om frivillig tvang. Dette blev fra statens side anerkendt, så virksomheden kun skulle betale et mindre beløb til staten.

Derudover var selskabet blevet stævnet af Danske Apotekers Kemikaliefabrik. Apotekerne ville have nedlagt forbud mod, at D.A.K. måtte anvende forkortelsen og betegnelsen "DAK" i logoet og andre sammenhænge. Modsat mente D.A.K., at man havde brugt forkortelsen i så mange år, at forbuddet var malplaceret. Retssagen endte med, at D.A.K. fik medhold. Til gengæld skulle D.A.K. fremover bruge punktummer mellem bogstaverne i sin forkortelse.

De to retssager fyldte dog meget lidt i det samlede billede disse år. Langt større opmærksomhed fik udviklingen på energimarkedet, og her skete der store ting. Kulhandlen blev frigivet i 1949, og D.A.K. reagerede hurtigt ved at købe 300.000 tons af den fineste dampkul fra Storbritannien. Dermed var selskabet blevet den største danske aktør på det britiske kulmarked, samtidig med at man var den næststørste forhandler af koks/cinders på det danske marked.

Men akkurat som man glædede sig over, at handlen var sat fri, indtraf nok en global begivenhed, som straks påvirkede markedet. Koreakrigen (1950-53) fik med det samme betydning for de internationale kultilførsler. Det gjaldt især de engelske kultilførsler, hvilket gjorde, at man begyndte at importere kul fra USA og endda helt fra Indien. Det gjorde selvsagt hverdagen væsentlig mere besværlig for selskabet. Men hvad der måske var mere tankevækkende var, at overgangen til oliefyring var klart tiltagende. Dette til trods for at olien ikke var den billigste energikilde på markedet.

Et andet område, der i stigende grad optog sindene i den interne debat i selskabet, var pensionsområdet. I perioden mellem 1945 og 1950 dukkede det gentagne gange op som et prioriteringsmål. På repræsentantskabsmødet i 1946 blev det besluttet at afsætte 200.000 kroner til pensionsformål, og i 1948 lavede man en ny kollektiv aftale med Andels-Pensionsforeningen om en ny aftale for funktionærer. Hertil lavede man et indskud på 176.000 kroner i AP og overførte 42.000 til en ny fond "D.A.K.'s Pension og Hjælpefond".

Som tidligere blev der uddelt penge til velgørende formål. I 1948 donerede man, sammen med andre århusianske kulimportører, en rytterstatue af kong Christian 10., der blev stillet op på Bispetorv ved Aarhus Domkirke. Derudover gav man støtte til Kofoeds Skole og Flensborg Avis af hensyn til danskheden i grænseområdet.

Perioden 1951-1963

Brændselsmarkedet var i starten af 1950'erne præget af Koreakrigen. Så snart der var større væbnede konflikter i verden, steg oprustningen og dermed behovet for brændsel. Samtidig steg fragtpriiserne hurtigt og markant. På den baggrund traf D.A.K. en beslutning om oprettelse af en delvis selvfor-

Erindringer fra Finn Jensens elevtid i D.A.K. først i 1950'erne

“Den typiske bemanding på D.A.K.'s afdelinger var en forretningsordfører, en fuldmægtig og en elev. Der var stor travlhed om vinteren, og denne travlhed var væsentlig større netop på den tid på grund af brændselsrationering og vareknaphed. Her voksede elevens selvværd og ansvarsfølelse, når travlheden var så stor, at forretningsordføreren måtte ringe til handelsskolen og meddele, at eleven ikke kunne komme på grund af travlhed. Denne “fritagelse” skal ses i lyset af, at handelsskolen var fra kl. 14 til 20, mens arbejdstiden på kontoret var fra kl. 7 til 21 eller længere, hvor regnskabet for rationeringsmærker blev gjort op hver aften – nogle gange til kl. 24. Her oplevede jeg hvad arbejdsglæde var, og heldigvis var den oplevelse langtidsholdbar. I ferieperioder, eller ved sygdom, opstod også den situation, at afdelingens bemanding var en person alene, og det gjaldt også for eleven. Det gav ansvarsfølelse, når der blev givet den tillid.”

sikring af de mindre laster via en intern assurance-fond. Det fjernede imidlertid ikke problemet med at skaffe brændsel. Igen blev indenlandsk produceret brændsel en vigtig faktor, og især brunkul.

I løbet af 1952 og 1953 normaliseredes leverancerne og kvaliteten igen fra især Storbritannien og Tysklands side. Også råvarepriserne fandt et mere naturligt leje. Til gengæld var der en hård kamp om de større danske kunder. Brunkul spillede på dette tidspunkt en stor rolle hos de større energifagtagere, mens det ikke blev benyttet til privat opvarmning. Samtidig kunne man generelt registrere en voksende konvertering fra fast til flydende brændsel. Olien spillede en stadig større rolle.

Alligevel lykkedes det D.A.K. at gøre 1954 til et fremragende år. Man nåede en omsætning på 280.000 tons – en stigning på 45 procent i forhold til året før, og den største stigning som noget andelselskab kunne præstere i 1954. Indtjeningen var også god, og der blev indgået nogle gode forretningsaftaler. Det drejede sig dels om indkøb af gasværkskoks fra Århus Gasværk, dels om en kontrakt med engelske koksproducenter, hvor D.A.K. købte ind for 5 mio. kroner.

1954 blev også året, hvor selskabet for alvor fik fyldt lagrene op igen, så alle kunder kunne få dækket behovet på en tilfredsstillende måde. Indenlandsk brændsel var man også velforsynet med, men samtidig måtte man konstatere, at salget her var kraftigt nedadgående.

De generelt gode resultater gjorde, at selskabet havde et godt afsæt til at investere, og det gjorde man. I løbet af 1954/1955 blev der iværksat et større byggeprogram for nye koks- og cindersværker samt nye siloer bygget i beton. Projektet betød en optimering af arbejdsgangene for både vognmænd og lagerarbejderne. Derudover kunne man bedre forarbejde varerne, og kapaciteten blev øget. Først blev der bygget et cindersværk i Korsør, og derpå blev der opført nye siloer i Aalborg, Horsens, Køge og Aarhus. I 1957 gennemførte man byggeprojekter i Esbjerg, Aalborg og Køge.

Byggeprogrammet tog afsæt i erfaringerne fra begyndelsen af 1950'erne samt en af ledelsen udarbejdet strategiplan for de kommende år, hvor man netop satsede på koks og cinders. At valget faldt på disse produkter, skyldtes den medvind, som virksomheden havde haft på medlemssiden årene forinden. Her var der især tale om tilgang fra brugsforeninger, og disse havde typisk kontakt til mange mindre kunder – og denne kundegruppe efterspurgt netop koks og cinders.

Også 1955 blev et rekordår for virksomheden med en omsætning på 300.000 tons og en pengeomsætning på 46 mio. kroner. Det var imponerende tal. Især når man kunne se, at man mistede kunder på grund af overgangen til olieforbrug. Året efter faldt omsætningen dog til 285.000 tons. Nok engang mærkede selskabet konsekvenserne af en international konflikt – denne gang Suezkri-

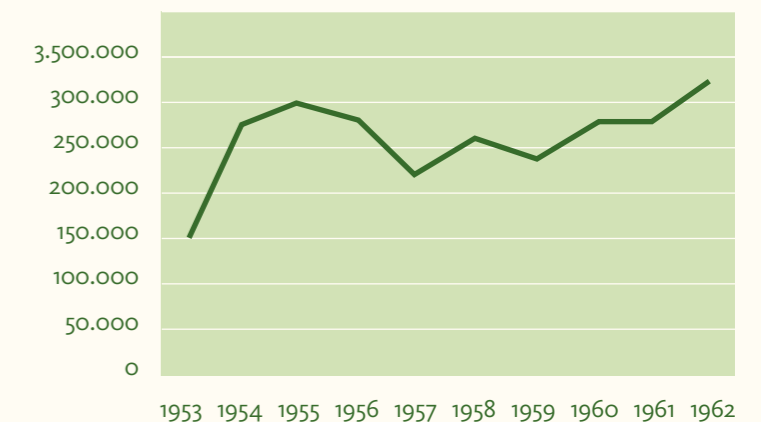
sen – der fik priserne til at stige, og dermed kunderne til at spare på forbruget.

Det skulle dog blive endnu værre i 1957, delvis grundet en usædvanlig varm vinter, idet omsætningen faldt til 208.700 tons. Der var dog tale om et generelt og markant fald inden for branchen, hvilket blev illustreret ved, at D.A.K. beholdt sin markedsandel.

Det store byggeprogram står færdigt – nye tider presser sig på

I 1958 steg omsætningen igen markant til 254.700 tons. Af denne omsætning tilgik næsten 80 procent medlemmerne. Året efter indtraf et mindre fald med en omsætning på 233.000 tons for at blive overgået af et virkelig godt år, da selskabet i 1960 rundede en omsætning på 272.500 tons. I 1961 rundede man en totalomsætning på 281.000 tons, og samtidig var man ved at være færdig med

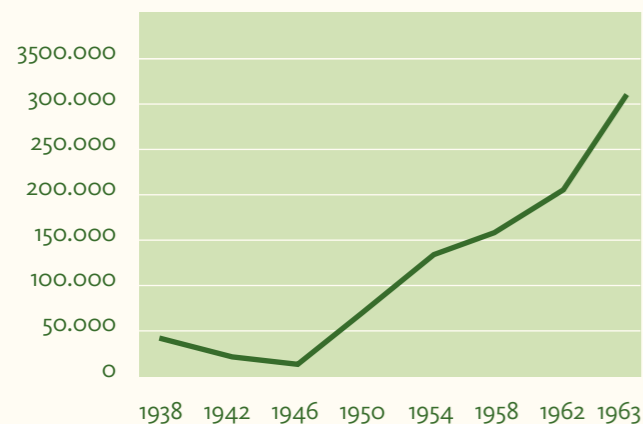
Dansk Andels Kulforretnings omsætning i tons 1953-1962



det store byggeprogram, der blev afsluttet i 1962. Dermed havde D.A.K. de bedste og mest moderne sorterings- og udleveringsanlæg i kulbranchen. Dette var stærkt medvirkende til, at selskabet stod stadig stærkere i energibranchen inden for fast brændsel.

I midten af 1960'erne var energimarkedet præget af en stadig mere intens konkurrencesituation. Olieselskaberne spillede en stadig mere markant rolle, hvilket ikke mindst blev afspejlet ved opkøb af en række kulselskaber. Situationen på oliemarkedet vil vi behandle mere indgående om lidt. Derudover var der stigning i salget af brunkul og olie, og omvendt en tilbagegang i salget af cinders og koks. I 1956 var der 207 kulimportører i Danmark. D.A.K. stod for 7 procent af den samlede omsætning og 10 procent af kokssalget. Derudover var

Dansk Andels Kulforretnings
overskud i kroner 1938-1963



der en struktur inden for kulbranchen, hvor man havde nogle større hovedforhandlere som Polimport A/S og Danecoal, samt nogle koncerndannelser som A/S De Forenede Kulimportører.

Denne struktur gav anledning til en vis bekymring for kartelaftaler og prisaftaler, hvilket der blev holdt øje med. I den sammenhæng spillede D.A.K. en positiv rolle som et forbrugerejet selskab, da det var med til at lægge en prisdæmper på markedet for fast brændsel.

Den faste brændsel var imidlertid presset. Til trods for at brunkul var den absolut billigste energikilde for de større kunder i rimelig afstand fra brunkulslejrene, var det ikke nok til at stoppe udviklingen, hvor olie og fjernvarme i stigende grad satte sig på markedet. Det gav anledning til, at D.A.K. måtte overveje fremtiden godt og grundigt.

D.A.K. leverede i hele perioden mellem 1938 og 1963 overskud. Selv i de hårde kriseår under Anden Verdenskrig. Virksomhedens stabile økonomi var ikke mindst vigtig, da det gjorde det muligt igennem alle årene at være selvfinansierende. Det gav selskabet en meget høj grad af frihed og manøvrerum. Det gjaldt både i forbindelse med de store anlægsinvesteringer, og det gjaldt i forhold til at kaste sig ud i den begyndende konvertering fra fast til flydende brændsel.

Den gode stabile økonomi var også væsentlig i forhold til at kunne levere og være en god forretning og investering set fra et medlemsperspektiv.

D.A.K. gav over denne 25-årige periode en efterbetaling per indkøbt ton på mellem 50 øre og 5 kroner til medlemmerne. Dertil fik medlemmerne i hele perioden en fast forrentning på 5 procent af deres indskudte kapital. Når man ser på periodens inflation, var medlemmerne dermed sikret både en ganske god efterbetaling og forrentning af kapitalen.

I lighed med selskabets første 25 år var selskabet også særdeles aktivt engageret i samfunds-

udviklingen mellem 1938 og 1963. Løbende søgte D.A.K. at gøre en forskel inden for udvalgte områder. Det er i den forbindelse befordrende at se, at virksomheden faktisk var lige så engageret i år med knaphed som i de år, hvor selskabet frembragte store overskud. Det gjaldt ikke mindst under krigen, hvor man på flere felter bidrog med donationer til trods for, at selskabet ikke ligefrem havde sikker grund under fødderne.

D.A.K. og olien

Siden olien første gang dukkede op som et tema, på repræsentantskabsmødet i 1946, havde det været et tilbagevendende emne. Selskabet måtte forholde sig til olien på to planer. Dels var det et konkurrerende energiprodukt, som i stigende grad satte sig på markedet på bekostning af D.A.K.'s produktportefølje. Dels måtte selskabet overveje, om man selv skulle tage springet og kaste sig ud i et helt nyt energiområde.

Det sidste gav i stigende grad god mening, ikke mindst fordi D.A.K.'s egne medlemmer efterspurgte olien. Det var dog ikke en nem beslutning. Det lå dybt i selskabets selvforståelse, at man beskæftigede sig med fast brændsel. Dette kom blandt andet tydeligt til udtryk i direktør Christian Pedersens meget vedholdende tro på, at

Den svære overgang fra kul til olie

“Den første tankbil vil køre over mit lig.”

D.A.K.'s direktør Christian Pedersen (1954-1970)

virksomhedens identitet og fremtid var koblet til fast brændsel. Det var dog en holdning, som selv direktør Pedersen relativt hurtigt måtte revurdere.

I 1952 indtog oliespørgsmålet for alvor scenen. Adskillige røster talte for, at man etablerede et andelsolieindkøb, og det blev debatteret indgående i repræsentantskabet og direktionen. Alligevel vurderede ledelsen, at tiden ikke var moden, og at sel-

skabet ikke havde tilstrækkeligt med økonomiske midler til at indtræde på oliemarkedet. Dog blev der lagt op til, at sagen skulle drøftes indgående på repræsentantskabsmødet i 1953 med en forventning om, at selskabet måtte optræde mere aktivt på olieområdet.

Det blev da også resultatet. I 1953 besluttede D.A.K. aktivt at indkøbe og forhandle olieprodukter. I første omgang indgik man en aftale med Gulf Oil i Danmark om dækning af D.A.K.'s markedsområde. Gulf Oil skulle herefter køre olien ud til kunderne. Til trods for at flere ønskede en mere markant satsning på olien, så blev det ved dette forsigtige første skridt. Direktør Pedersen understregede dog, at forhandlingerne om oprettelsen af et andelsolieselskab skulle fortsætte, og at aftalen med Gulf Oil skulle være kortvarig.

Det skulle vise sig at blive en langsom opstart. Ikke mindst på grund af, at fast brændsel fortsat var en væsentlig billigere energiform. Men det var en begyndelse. Og set over selskabets samlede historie var det en skelsættende beslutning. Virksomheden havde taget det første spring ind i et helt nyt energiområde efter i 40 år at have beskæftiget sig alene med fast brændsel.

Olieforretningens spæde start

Nogle af de allerførste olieaftaler med medlemmer var med Dianalund Mejeri på Sjælland og Kødfoderfabrikken Sjælland om levering af 500 tons svær brændselolie.

I 1954 besluttede man i Andelsudvalget at etablere et udvalg, der skulle se på oprettelsen af et andelsolieselskab. D.A.K. gik med i denne undersøgelse med en tegning på 5000 kroner ud af den samlede indskudte kapital på 50.000 kroner. D.A.K. var ganske involveret i undersøgelserne, men interessen for at gå videre med konkrete tiltag var lunken fra de øvrige deltageres side. Dette var delvis på grund af de meget store udgifter, der var forbundet med at kaste sig helhjertet ud i projektet. Frem mod 1958 blev der afholdt en række møder mellem D.A.K. og de største andelsselskaber om oliesamarbejde, blandt andet med FDB, men uden videre resultater.

Selskabets første erfaringer med oliemarkedet var ellers ganske tilfredsstillende. Samarbejdet med Gulf Oil forløb godt, og salget rundede de 10.000 tons i 1955. Loyaliteten fra medlemmernes side var knap så udtalt, som man var vant til med fast brændsel, men til gengæld fik man en større løbende tilgang af nye kunder. Der blev rejst spørgsmålet, om ikke selskabet selv skulle kaste sig ud i olieimport, men dertil kom det ikke. Dog svingede man sig op til at lave en fast aftale med en vognmand, der skulle køre olien ud til kunderne. På den tilbyggede pålægstank fik man påsat D.A.K.'s logoet, "D.A.K. Olie". Dermed markedsførte selskabet for første gang sig selv i gadebilledet med meddelelsen om, at man var direkte engageret i oliebranchen.

D.A.K. mod "giganterne" – konkurrencesituationen

Kort efter blev der opgraderet, så man fik en egentlig tankbil med plads til 14.000 liter olie og hertil fire mindre lastbiler, som blev ombygget med af-tagelige pålægstanke. Dermed havde selskabet sin første egentlige oliekørselsafdeling, om end det dog var med delvist lånte biler, da det var et samarbejde med Arbejdernes Brændselsforsyning i Silkeborg. I takt med at oliesalget voksede, udbyggede selskabet vognparken yderligere. Først med en tankbil i Esbjerg og siden Aalborg. I slutningen af 1950'erne fik man også etableret små tankanlæg i flere af selskabets lokalafdelinger, så mindre ordrer kunne køres ud fra disse afdelinger.

D.A.K.'s indtog på oliemarkedet skete dog ikke uden sværdslag. Det var især de multinationale olieselskaber med basis i "de syv søstre", der prøvede at holde oliekunderne væk fra D.A.K. De syv søstre var en udløber af opdelingen af det amerikanske selskab Standard Oil tilbage i 1911. De fortsættende selskaber fastholdt imidlertid et meget tæt samarbejde inden for olieproduktion, raffinering og distribuering.

For D.A.K.'s vedkommende mærkede man dette på flere måder. "De syv søstre" forsøgte sig blandt andet med forskellige former for kundebinding, kunderabatter samt et pres på D.A.K. for at stoppe efterbetaling for køb af olie. I det hele taget postede de internationale selskaber millioner af kroner i tiltag, der skulle holde konkurrerende virksomheder ude af markedet.

På trods af disse markedsbetingelser lykkedes det D.A.K. at fastholde en støt positiv udvikling i slutningen af 1950'erne på olieomsætningen. I takt med at oliepriserne faldt, blev det markant billigere at fyre på med olie, hvilket igen ændrede på de store selskabers salgsstrategi. Mest iøjnefaldende var, at man i stigende grad gik væk fra lånetanke og over til, at villaejerne selv investerede i at købe en tank.

"De syv søstre"

- Standard Oil of New Jersey (ESSO – senere EXXON/EXXONMOBIL)
- Royal Dutch Shell
- Anglo-Persian Oil Company (APPOC – senere BP)
- Standard Oil of New York (SOCONY – senere en del af EXXONMOBIL)
- Texaco (senere Chevron)
- Standard Oil of California (senere Chevron)
- Gulf Oil (senere en del af Chevron, BP og andre)

I slutningen af 1960'erne var der sket en ændring i FDB's tilgang til oliemarkedet, hvor de i stigende grad pressede hårdt på, for at andelsselskaberne gik sammen om et korporativt olieimportsselskab. I slutningen af 1959 var det tæt på at blive reali-

seret, men D.A.K., Fyns Kulindkøbsforretning og Mejeriernes Fællesorganisation havde store betænkkeligheder. Det gjaldt ikke mindst det betydelige finansielle indskud, som det nye selskab ville kræve. Ideen blev derfor foreløbig parkeret.

Afsætningen af olie var dog i betydelig fremgang. Alene i de første fire måneder af 1960 solgte D.A.K. 15.000 tons olie. Ikke desto mindre afholdt man sig stadig fra at etablere egne importanlæg ved afdelingerne, da man følte sig usikker på tilslutningen fra de olieforbrugende andelsselskaber. Kontrakten med Gulf Oil blev derfor fornyet samme år med udløb i 1965. I samme ombæring lykkedes det at forbedre aftalens prisgrundlag ganske betragteligt.

Produktmæssigt var det fuelolie og gasolie, som D.A.K. opererede med de første år. Hvor fuelolien primært var møntet på brændsel i større industrielle anlæg og dieselmotorer, var gasolie rettet mod opvarmning i parcelhuse. Konkurrencevilkårene blev dog stadig sværere i begyndelsen af 1960'erne – ikke mindst på markedet for svær brændselolie.

Det var derfor meget tilfredsstillende, at olie-salget i 1961 rundede de 35.000 tons, og i 1962 lykkedes det endda at få salget op på 52.000 tons.

Det var tal, der gav selvtillid. Samtidig lød de første røster for, at selskabet skulle gøre sit indtog på benzinmarkedet.

På distributionssiden opgraderede virksomheden yderligere i 1962 med indkøb af yderligere tre tankvogne. Disse havde rumdeling, så der kunne køres med flere forskellige kvaliteter af olie i samme læs. Dermed opnåede man en væsentlig bedre kapacitetsudnyttelse. Samtidig var det nu langt hovedparten af olien, som selskabet selv kunne køre ud til kunderne. Kun på Sjælland var det til tider nødvendigt at benytte sig af eksterne vognmænd.

Det stigende oliesalg gjorde det samtidig nødvendigt at omlægge hele fakturerings- og bogholderdriften. Den hidtidige praksis krævede, at alle fakturaer blev udskrevet fra hovedkontoret på grundlag af udleveringaftaler fra de enkelte afdelinger, men dette skabte i stigende grad flaskehalsproblemer grundet de mange nye olie-kunder, der var direkte faktureret. Derfor foreslog regnskabsafdelingen, at man opgraderede til et maskinbogholderi. Ud over at smidiggøre faktureringen ville det også gøre arbejdet mere rationelt og sikkert. I 1963 godkendte ledelsen denne omlægning, der kostede 250.000 kroner.

Et marked i forandring

D.A.K. var fra starten bygget op om et tæt bånd mellem virksomheden og medlemmerne. Hele virksomhedens organisation var i princippet et vidnesbyrd om det. Men selskabet havde ikke tidligere forholdt sig til en egentlig markedsføring af virksomheden. Man havde sine faste rutiner, hvor man varetog det tætte forhold til medlemmerne. Det gjaldt især om sommeren, hvor afdelingens forretningsfører benyttede den stille periode til at aflægge besøg hos medlemskredsen for at høre, hvordan det stod til, og om alt fungerede tilfredsstillende. Derudover havde man løbende kontakt med kunderne, når der blev udsendt nye priscirkulærer, og der var næsten daglig telefonisk kontakt.

Overgangen til olie, sammenholdt med den hårdere konkurrence inden for fast brændsel, ændrede mange ting for D.A.K. Det forandrede også radikalt forholdet til forbrugerne. Med fast brændsel havde det typiske mønster været, at brændslet var blevet afhentet af vognmænd, der leverede varen til kunderne, som derpå fik en regning fra forhandleren.

Med olieprodukternes indtog mødte D.A.K. pludselig slutbrugeren, da selskabet selv leverede varen helt ud til døren. Dermed gik selskabet fra at være relativt anonymt til pludselig at få et "ansigt" hos slutbrugeren. Det blev pludselig langt mere betydningsfuldt, hvordan brugeren opfattede virksomheden. Et nyt vindue åbnede sig dermed i form

af markedsføring, som man meget hurtigt fandt ud af, havde stor betydning.

D.A.K. indtog derfor fra midten af 1950'erne en meget mere aktiv markedsføringsstrategi. Lokalt begyndte man at donere mindre støttebeløb til forskellige formål. Der kom direkte salgskampagner, hvor forhandlerne, via brugsforeningerne, omdelte salgsbreve med gode tilbud på fast brændsel. Ofte drejede tilbuddet sig om en længere kredittid for kunderne, hvis de købte i sommermånederne.

Dette var muligt for selskabet i kraft af D.A.K.'s gode økonomi og likviditet. Derudover igangsatte man direkte salgsbesøg til boligselskaber og større aftagere, hvor man reklamerede for oliesalg. Udbygningen og brugen af vognparken blev også brugt til markedsføring. Her fik man bogstavelig talt luftet D.A.K.-logoet, og effekten var så positiv, at man endda begyndte at lade vognene køre lidt rundt på vejene, når der ikke var så travlt. Jo, man lærte hurtigt værdien af god markedsføring.

I 1957 markedsførte selskabet en stor kampagne med 100.000 salgsbreve til brugsforeningerne. Her gjorde man opmærksom på selskabets kvalitetsprodukter med fokus på især koks, cinders og olie. De følgende år intensiverede man markedsføringen inden for specielt fast brændsel. Blandt andet med kampagnen "*Hold fast ved det faste brændsel*", hvor frontfiguren var "*Miss Cinders*" – som den tidligere direktør i OK Finn Jensen skriver i sine historiske beretninger om denne periode, så "*stod*

der jo damer bag alting – også dengang.”

I begyndelsen af 1960'erne skete det i øvrigt, at virksomheden etablerede et reklameslogan, der årtier senere skulle blive udeliggjort i en ganske anden sammenhæng, nemlig udtrykket “Ja-D.A.K.”.

Kampagnerne viste deres tydelige værdi. Sammen med et skarpt fokus på god kundeservice lykkedes det selskabet at vinde markedsandele op igennem 1960'erne. Men det stigende fokus på markedsføring var også en nødvendighed i den hårde konkurrence.

Selskabets ledelse og organisation 1938-1963

D.A.K. gennemgik i denne periode en række udskiftninger på centrale poster. Det var ganske forventeligt, da flere af ledende figurer ved periodens begyndelse var godt oppe i årene og havde båret selskabet igennem den første fase af virksomhedens historie. På repræsentantskabsmødet i 1947 fratrådte bestyrelsens formand, C. J. Storm, efter 19 år på posten. Hans betydelige indsats, ikke mindst under krigen, blev fejret med stor applaus og et æresmedlemskab af D.A.K. Vist nok det første af slagsen. I stedet blev Anders Bruun valgt som formand og Simon Ellegaard som næstformand.

Også i 1950'erne gennemgik man en række markante personsifter. I 1954 stoppede direktør

En konsekvens af selskabets offensiv på oliemarkedet blev, at de store olieselskaber så sig nødsaget til at matche D.A.K.'s efterbetaling til medlemmerne. Således begyndte de at sende målrettede tilbud til D.A.K.'s kunder, der tilbød en tilsvarende rabat. Dermed havde D.A.K. en prisdæmpende effekt på oliemarkedet i lighed med markedet for fast brændsel. Det er i øvrigt interessant, at selskabet allerede i 1950'erne lavede koblingen mellem lokale donationer og markedsføring. Denne strategi har hængt ved frem til i dag.

Skikkild efter 41 år på posten. Det var en imponerende karriere, der dermed fik en ende. Skikkild havde haft dårligt helbred i den sidste periode af sit virke, og underdirektør Christian Pedersen havde i stigende grad måtte træde ind. Det lå derfor naturligt i kortene, at Pedersen overtog direktørposten. Pedersen var “enedirektør”, frem til Tage Hansen i 1963 blev udnævnt til meddirektør.

Også i repræsentantskabet skete der store ændringer. I 1954 fratrådte formanden gennem 41 år, E. Bojsen. Ved samme lejlighed fratrådte medlem af både repræsentantskabet og bestyrelsen gennem 40 år, gårdejer Anton Christensen. Begge blev efterfølgende tildelt et æresmedlemskab af selska-



bet. Ny formand for repræsentantskabet blev sognefoged Jørgen Juul, mens togfører H. Janssen blev næstformand.

Endelig skete der også et skifte i formandsstolen i bestyrelsen. Her overgav Anders Bruun sædet til friske kræfter i form af mejeribestyrer L. Laurssen i 1959.

Derudover var der en løbende tilgang af nye ansatte i disse år. Den proces havde gentaget sig i årevis, men den nye generation skilte sig ud. Det skyldtes, at de fra starten blev knyttet og skulle forholde sig til et energimarked, hvor olien spillede en nøglerolle. De var dermed knap så knyttet til fast brændsel som de ældre generationer i

virksomheden, og de kunne lettere se oliens store potentiale. Den nye generation blev ikke mindst personificeret i de to elever, Palle Holst og Finn Jensen, som blev ansat i 1951. Begge skulle senere spille en central rolle i virksomhedens transition fra fast til flydende brændsel.

Livets gang i repræsentantskabet

“Jørgen Juul var en lille jovial mand med god humor, når han skulle ind til Horsens i egen bil, stillede han altid bilen i udkanten af byen og gik resten af vejen. Efter møder i D.A.K. i Aarhus tog han altid lyntoget fra Aarhus til Horsens sammen med sjællænderne. Hans timing gik altid på, at han kunne drikke to øl i togets restaurationsvogn fra Aarhus til Horsens, og det passede.”

Finn Jensen, D.A.K.'s historie 1913-1980.

Kulkraner ved Kulkajen, Aarhus Havn 1958.
Den Gamle Bys Billedarkiv, fotograf: Ukendt.



50-års jubilæum

Virksomhedens 50-års jubilæum blev ikke fejret helt så pompøst som 25-års jubilæet i 1938 – det var næsten også svært at overgå. Men fejret blev det og over flere omgange. Af praktiske grunde blev den officielle fejring afholdt med en reception på hovedsædet ved Rådhuspladsen i Aarhus den 15. maj 1963. Få uger senere var repræsentantskabet og en række andre personer indbudt til jubilæumsmiddag den 28. maj i København. Den følgende dag, den 29. maj, var der både repræsentantskabsmøde og jubilæumsfrokost. Hertil havde man fået udarbejdet 5000 askebægere fra Den Kongelige Porcelainsfabrik med D.A.K.'s logo påtrykt i bunden. De blev uddelt til formænd, driftsledere, medarbejdere og aktive medlemmer af D.A.K. Medarbejderne fik vanen tro også tildelt en økonomisk bonus på dagen.

Timingen på jubilæet kunne for så vidt ikke have været bedre. Således kunne man fejre et rekordregnskabsår for 1962. Totalomsætningen nåede ny rekord med hele 324.000 tons, hvoraf olien udgjorde 52.000 tons. Det var også en rekord på olieområdet, da selskabet aldrig havde omsat over 50.000 tons olie. Også overskuddet nåede nye højder, da man her passerede de 3 mio. kroner.

Der var altså god grund til at fejre dagen. På repræsentantskabsmødet lød der opfordring til i

endnu højere grad at satse på olien. Kulsalget udgjorde en stadig mindre del af omsætningen – flere pile pegede i retning af olien.

Direktør Pedersen kunne i øvrigt oplyse i sin tale, at virksomheden havde investeret 10 mio. kroner i byggeprojekter inden for de seneste 10 år, og at der i samme periode var udbetalt 10,5 mio. kroner i efterbetaling til medlemmerne. Endelig kunne han berette, at selskabets kontante reserver i samme periode var forøget med 11 mio. kroner. Den samlede egenkapital lå derfor på cirka 17 mio. kroner i 1963.

Der var derfor også råd til, at man kunne fejre jubilæet med særdeles generøse bidrag til udvalgte aktører i tråd med D.A.K.'s hidtidige uddelegeringspraksis. Året 1963 blev fejret med donationer til Uddelernes Hjælpefond og Mejeribestyrelses Hjælpefond, der hver fik 50.000 kroner. Også Handelshøjskolens Byggefond og Aarhus Universitet blev tildelt penge med hhv. 25.000 og 15.000 kroner. D.A.K. havde også været generøs få år forinden over for flere af de samme aktører, da selskabet i 1951 havde tildelt Uddelernes Hjælpefond 10.000 kroner, og i 1953 havde man givet 10.000 kroner til et kollegieværelse på Aarhus Universitet. I 1953 havde man tillige uddelt to legater på 20.000 kroner til Andelsskolen.

1938-1963 – en vurdering

Den 25-årige periode er yderst interessant, når man ser på D.A.K.'s udvikling. I den første del af perioden har man nok en verdenskrig, der på afgørende vis testede virksomheden på centrale værdiområder, omstillingsparathed og robusthed. I den sidste fase ser man indledningen på den første store transitionsfase i selskabets historie, hvor man tager det første skridt i at omlægge produktporteføljen inden for energiområdet.

Flere forhold fortjener at blive fremhævet i forhold til selskabets håndtering af besættelsestiden. Først og fremmest blev der arbejdet indædt på leve op til selskabets mission: at levere energi til forbrugerne. Kvaliteten måtte man gå på akkord med, da succeskriteriet hurtigt blev overhovedet at fremskaffe brændsel. Målt ud fra det parameter, præsterede D.A.K. på ganske imponerende og opfindsom vis. Samtidig så man, at selskabet igen leverede brændsel til mangelområder, hvor det krævede en ekstraordinær stor logistisk indsats at få brændslet frem.

Dertil er det værd at bemærke, at D.A.K. gentagne gange ikke opererede ud fra profithensyn, men ud fra en målsætning om at levere brændsel til forbrugere i akut nød. Dermed fik virksomheden understreget, at de værdier, som man stod for under Første Verdenskrig, ikke var et engangstilfælde.

Anden Verdenskrig var også en test på selskabets indre linjer – organisationen, sammenholdet

og robustheden. Belært af tidligere erfaringer, og i kraft af et tæt sammenhold imellem de forskellige organisationsled, løste selskabet denne udfordring ganske beundringsværdigt. Løbende søgte man at styrke de organisatoriske led, der var mest presset i form af enten moralske, økonomiske eller organisatoriske tiltag.

Krigen blev dermed et flot pejlemærke på, hvor selskabet stod. Internt havde man en usædvanlig fasttømret og velfungerende organisation. Eksternt havde man leveret en behjertet og modig indsats for at løfte selskabets kernemission – at levere energi til forbrugerne – og man havde ydet sit store bidrag til at føre Danmark igennem fem kritiske år.

Årene 1953-1963 skilte sig ud ved en begyndende overgang fra faste brændselsprodukter til olie. Man kan se en gradvis eskalering i udviklingen i takt med, at man internt fik debatteret emnet, og det faktum at medlemmer og forbrugere i stigende grad efterspurgte varen. Det var en efterspørgsel, som selskabet også ønskede at komme i møde. Og basalt set faldt olievirksomhed glimrende i tråd med selskabets mission.

Det er tillige bemærkelsesværdigt, at den forsigtigt indledende olievirksomhed ændrede virksomheden så strukturelt på flere planer. Det betød en omlægning af distributionsmønstret, hvormed D.A.K. fik en direkte kundekontakt. Det skabte et behov for en egentlig markedsføringsstrategi,

og her reagerede virksomheden resolut og kompetent. Samtidig medførte det et yderligere fokus på kundeservice, og også her præsterede selskabet meget tilfredsstillende. Endelig fordrede olieforretningen også en investering og opgradering af selskabets faktureringsystem.

Når man ser på selskabets ståsted i 1963 i forhold til "fødslen" i 1913, var der en væsentlig fællesnævner. I begge tilfælde stod D.A.K. i en behård konkurrencesituation. Således var de direkte oliekonkurrenter i slutningen af 1950'erne væsentlig større og mere velkonsoliderede end D.A.K., og spillereglerne var ikke altid helt rene i kanten. Det havde selskabet prøvet før, og man blev ikke afskrækket.

D.A.K. var ved sit 50-års jubilæum en velkonsolideret virksomhed med en stærk økonomi, en god medlemsbase, et gennemtestet værdigrundlag og et solidt forretningsmæssigt erfaringsgrundlag. Om end erfaringerne primært lå inden for fast brændsel. Derfor var der stadig en vis spænding omkring det fremtidige forhold mellem fast brændsel og olieprodukterne. Selskabet var stadig i høj grad en virksomhed, der handlede med fast brændsel, da det udgjorde mere end 5/6 af virksomhedens omsætning i 1962. Men pilene pegede stadig mere i retning af olie.

D.A.K. fastholdt i denne periode, med mindre justeringer, de samme driftsstrategier og kernemål. Dog fyldte omstillingsparathed stadig mere som et

bærende parameter. Det hang sammen med, at selskabet i stigende grad måtte omstille sig til oliesektoren. 1953 blev det skelsættende år, hvor selskabet tog sit første forsigtige skridt ind på oliemarkedet. Derpå fulgte en gradvis opgradering. Det var langt fra nogen let omstilling. Ikke mindst på det mentale plan var det en arbejdsproces, hvor man skulle tænke sig selv ind i et helt nyt framework.

Det var en gradvis mental gentænkning af virksomhedens produktportefølje. Løbende ser man i "oliedebatten", at der var kræfter, der ønskede en hurtig udvikling på området, og andre, der manede til forsigtighed. Varsomheden stod på en bund med en blanding af økonomiske overvejelser og en mental tankegang, hvor man havde svært ved at slippe tanken om, at D.A.K. udelukkende var en kulvirksomhed.

Den begyndende konverteringsfase var et godt eksempel på hvordan to bærende driftsstrategier i virksomhedens udvikling, omstillingsparathed og påpasselighed, "boksede" med hinanden, og hvor nytænkning og omstillingsparathed i sidste ende vægtede tungest.

I belysningen af denne periode fortjener denne omstillingsparathed anerkendelse. Ikke kun fordi man havde modet til at revurdere sin egen selvforståelse, men også fordi beslutningen på det forretningsmæssige plan ikke nødvendigvis var en selvfølge. Fast brændsel var stadig i 1950'erne og begyndelsen af 1960'erne en god forretning. Al-

ligevel valgte D.A.K. altså at nyorientere sig. Det skulle vise sig vitalt fremadrettet.

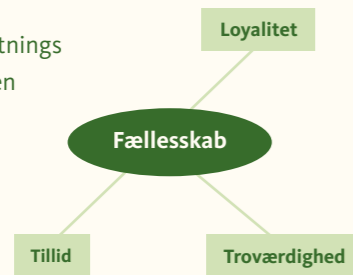
D.A.K.'s kernemål forblev at levere energiprodukter til forbrugerne i en høj kvalitet og til en god pris. Dette lykkedes man med – omend man måtte gå på kompromis med kvaliteten, når de internationale kriser lukkede markederne. Hvad angik prisen, så var det en stor tilfredsstillelse for D.A.K. at konstatere, at de store olieselskaber måtte sænke priserne på olie. Dermed havde selskabet en prisdæmpende effekt på både de faste og flydende energiprodukter.

Ellers er det værd at bemærke, at god kundeservice i stigende grad sneget sig ind som delmål for virksomheden. D.A.K. havde som sådan altid haft et rigtig godt forhold til sine kunder, men i takt

med at man fik direkte kundekontakt, blev det en egentlig prioriteret målsætning.

Når man ser på selskabets bærende kerneværdier, så ser man de samme karakteristika gå igen som i de første 25 år. Dertil kan man se et øget fokus på at tage sig af de ansatte i virksomheden. Det gælder både under Anden Verdenskrig, og det gælder i perioden frem mod 1963. Her var der et stadig kraftigere fokus på medarbejderpleje, hvor man ikke mindst søgte at forbedre pensionsområdet. At virksomheden i disse 25 år søgte at forbedre vilkårene for de ansatte var ikke kun udtryk for et forbedret økonomisk råderum, men også en udløber af en virksomhedskultur, hvor fællesskabet stod centralt placeret som den bærende værdimærke.

Dansk Andels Kulforretnings kerneværdier i perioden 1938-1963



Centrale driftsstrategier og kernemål



1963 - 1983

Store forandringer i vente · 77

Olieudviklingen · 81

Den første Oliekrise 1973-1974 · 88

Markedsføring og kundeudvikling · 94

De indre linjer 1963-1983 · 97

Tiden med de store fusioner · 100

Olieselskabet Danmark bliver til · 102

Olieselskabet Danmark og OK Olie fusionerer · 104

Rammerne omkring fusionsårene · 109

Olieselskabet Danmark i perioden 1978-1983 · 109

1963-1983 – en vurdering · 115

Store forandringer i vente

D.A.K. stod i 1963 stadig i den begyndende konvertering fra fast brændsel til olie. Olien udgjorde 1/6 af den samlede omsætning, men det stod klart, at fast brændsel var kraftigt nedadgående, mens olien var den nye centrale energikilde. Spørgsmålet var nu, hvor hurtigt det ville gå.

Danmark gennemgik fra 1963 til 1973 en voldsom økonomisk højkonjunktur. Industrien voksede betydeligt, og 1963 blev et skelsår, da industrieksporten for første gang nogensinde overgik landbrugseksporten. Højkonjunktoren indebar en voldsom forbrugs- og jobvækst. En konsekvens var blandt andet et boom i byggebranchen, ikke mindst kendetegnet ved en hastig opførelse af parcelhuskvarterer. Samtidig gennemgik transportsektoren en mindre revolution, hvor bilparken voksede betydeligt, og charterturisme blev en del af hverdagen. Inden for søfarten så man de begyndende tegn på containertrafikken, der i løbet af 1970'erne skulle revolutionere varetransporten.

Perioden 1973 og frem til 1983 var stærkt påvirket af de to energikriser, der ramte den globale økonomi i 1973 og 1979. Dette indebar en økonomisk lavkonjunktur fra 1973 og en brat opbremsning i det generelle forbrug. Det satte også energimarkedet under et voldsomt pres med betydelige strukturelle ændringer til følge. Det danske samfund skulle i denne periode gennemgå voldsomme ændringer – det samme kan man roligt sige om D.A.K.

Markedsudviklingen

Perioden begyndte med "høje bølgeskulp". Optimismen var stor, og økonomien i 1960'erne – især i slutningen – buldrede derudaf. Højkonjunktoren i 1960'erne krævede store mængder af energi. Og her spillede olien en stadig stigende rolle. Olien var basisgrundlaget for transportsektoren, og den havde voksende betydning på forbrændingsområdet. Ikke mindst det sidste var væsentligt for D.A.K., da levering af olie til privat opvarmning var et kerneområde for virksomheden.

I løbet af 1960'erne fortsatte kulsalget med at falde kraftigt. Det var kun i industrien samt hos el- og gasværker, at der for alvor stadig var et afsætningsmarked. D.A.K. havde stadig godt gang i cinders, koks og briketter, hvor selskabet sad på en voksende markedsandel. Disse produkter blev fortrinsvis importeret fra Vest- og Østtyskland, hvor kvaliteten var høj.

Virksomhedens salg af olie fortsatte med at stige. Det skyldtes flere forhold. Blandt andet steg markedsprisen på koks i visse perioder, og samtidig havde olien ganske enkelt en markant bedre brændværdi. Således vurderede man, at brændværdien på 1 ton olie svarede til 1,75 ton fast brændsel. Hertil kom at stadig flere af de mindre fjernvarmeanlæg overgik til olie.

I 1964 var D.A.K. færdig med den store renovering og opgradering af de forskellige havneanlæg. Dermed havde selskabet den bedste og mest opgraderede infrastruktur på udlevering af fast

brændsel i Danmark. Da man derudover havde et ganske fornemt ry i forhold til kundeservice – ikke mindst i vognmandsbranchen – betød det, at selskabet satte sig på stadig større markedsandele på markedet for fast brændsel.

Selskabets stigende dominans på fast brændsel medførte, at Monopoltilsynet fra 1965 forlangte, at D.A.K. blev anmeldelsespligtig i forhold til prisforhøjelser. Det betød, at hvis D.A.K. hævede prisen på fast brændsel, skulle det først godkendes af Monopoltilsynet. Udviklingen på energimarkedet viste imidlertid, at dominansen lå på det forkerte område, da fast brændsel var for nedadgående, mens olien omvendt blev stadig mere efterspurgt.

Selskabet kørte derfor også ufortrødent videre med at øge oliesalget. 1967 var et skelsår i selskabets historie, da olien for første gang nåede det samme omsætningsniveau som fast brændsel. Og bare året efter tippede det for alvor, da oliesalget fortsatte "himmelflugten" med en vækst på 16 procent, mens omsætningen på fast brændsel faldt med yderligere 20 procent.

Man kunne rettelig stille spørgsmålet, om ikke selskabets navn var en smule misvisende, og de første røster for en navneændring kom da også på banen.

Slutningen af 1960'erne gik reelt kun én vej – afvikling af fast brændsel og mersalg af olie. Det var heller ikke ligefrem befordrende for salget af fast brændsel, at de tyske eksportører satte priser-

ne op. En direkte følge blev en markant prisstigning i Danmark, som reelt pressede forbrugerne over til olieforbrug. I en periode måtte D.A.K. leve højt på sine store reserver, da de danske prisstigninger på fast brændsel ikke stod mål med de høje importpriser.

Tendensen og udviklingen fortsatte i endnu voldsommere tempo i 1969. Nu udgjorde olien mere end dobbelt så meget af D.A.K.'s omsætning i forhold til fast brændsel med 207.000 tons olie mod 100.000 tons fast brændsel.

Det var positivt, at virksomheden kunne afsætte så store mængder olie, men situationen stillede D.A.K. i en katepine, hvad angik fast brændsel. På dette felt ville selskabet stadig gerne være en troværdig leverandør til de kunder, der var tilbage – til trods for at koks nu blev solgt med tab. Salget af fast brændsel var så nedadgående, at det stod klart, at der måtte ske markante ændringer i selskabets syv afdelinger. Man ønskede så vidt muligt at give de ansatte fleksibilitet og tryghed i jobbet. Men det var svært.

Også de mange lagerarbejdere gik en usikker situation i møde, da en omorganisering af fast brændsel ville indebære en hel eller delvis nedlægning af lagerpladser.

Selskabet valgte i denne omstruktureringsproces at importere mindre fast brændsel, så lagrene blev gradvis nedskåret. Samtidig neddrolede man vedligeholdelsen på kran- og lageranlæg til



Dansk Andels Kulforretnings afdeling i Køge, 1963.

det allermest nødvendige. På personalesiden om- skolede man kranførerne til oliiefyrsmonter. For lagermedarbejdernes vedkommende søgte man at tage hensyn til de ældste medarbejdere med hø- jest anciennitet ved de opsigelser, der måtte fore- komme. Det var hårde tider for fast brændsel. Dog valgte selskabet foreløbig at holde fast i at kunne levere fast brændsel til de kunder, som stadig hav- de behovet. Det var et spørgsmål om loyalitet og troværdighed.

De følgende år førte selskabet forhandlinger med potentielle købere, som kunne have inter- esse i D.A.K.'s siloer, kraner og lagerplads rundt omkring i landet. Bortset fra Aalborg var det en relativt vellykket proces. Flere steder lykkedes det at lave gode aftaler om efterfølgende levering

af brændsel til de pågældende virksomheder, der overtog de operative anlæg. Samtidig beholdt D.A.K. de kontorbygninger, som man stadig havde brug for.

Dog var det langt fra nogen fantastisk situa- tion, når man sætter det op i forhold til de beløb, som man havde brugt på at opgradere samme an- læg 10-15 år tidligere. Men afviklingen af de fysiske anlæg til betjening af fast brændsel var nødvendig. Konverteringsfasen kom buldrende i 1960'erne, og den krævede resolut handling og omstilling fra virksomhedens side.

Perioden fra 1964 til 1970 medførte en total omlægning af forholdet mellem selskabets om- sætning på fast brændsel og olie. Reelt byttede produkterne plads på omsætningskurven inden

for en periode på bare seks år! Det var en eneståen- de periode i D.A.K.'s historie, hvor virksomhedens mangeårige hovedprodukt blev erstattet af et an- det. Der var dog en fællesnævner, og den hed ener- gi. Kundesegmentet forblev desuden i store stræk det samme. Men omvæltningen virkede ikke desto mindre dramatisk for mange ansatte, der tidligere

forbandt deres arbejdsliv med fast brændsel.

Udviklingen i 1970'erne ændrede ikke på bil- ledet. Ikke engang oliekrisen i 1973 rokkede ved tendensen. I løbet af 1970'erne faldt omsætningen på fast brændsel, så selskabet ved udgangen af år- tiet kun omsatte cirka 10.000 tons fast brændsel om året.

Olieudviklingen

“Når en dør lukkes, så åbnes en anden.” Det sam- me kan siges om forholdet mellem fast brændsel og olie for D.A.K.'s vedkommende. For olien blev i den grad den nye dør, der åbnede sig for selskabet. Det var samtidig en udvikling, der stillede store krav til omstilling og investering fra selskabets side – og ikke mindst en evne til at gribe de mulig- heder, som oliemarkedet frembød.

Når man ser på denne periode, og de udfor- dringer som lå i den store omstilling, er der en ræk- ke lighedstræk med de udfordringer, som OK står over for i dag, hvor selskabet igen er i færd med en betydelig omstilling. Den del vender vi tilbage til.

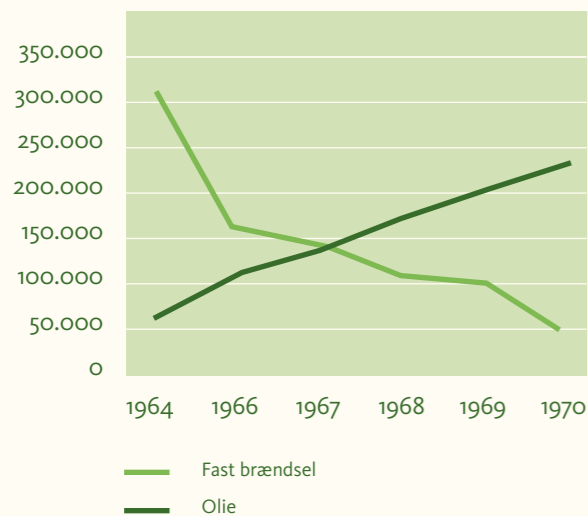
På distributionssiden krævede det i 1963 i første omgang, at selskabet investerede i tre nye tankbiler. De følgende år skulle stadig flere sel- skabsejede tankbiler komme til. Kundemæssigt havde virksomheden i starten af 1960'erne succes

med at tiltrække nye mindre olie kunder, mens de større forbrugere var langt sværere at få ind i folden. Derfor kæmpede man hårdt for at bevare de store kunder, man i forvejen havde, men også det kunne være svært. Selskabet opfordrede der- for medlemmerne til at udvise loyalitet og vælge D.A.K. som den naturlige olieleverandør, når de havde behovet. Men det var desværre ikke altid, at den opfordring blev fulgt.

Oliemarkedet udviklede sig gevaldigt i disse år. I 1963 dannede FDB, Arbejdernes Fællesorgani- sations Brændselsforretning og Sveriges Oljekon- sumenters Riksförbund (også kendt som Svensk OK) et nyt fælles olieselskab under navnet Nordi- ske Oliekonsumenters Salgsselskab A/S – selskabet tog i 1967 navneændring til OK Olie.

D.A.K. indgik hurtigt i en række tætte for- handlinger med det nye olieselskabs direktør, J.W.

Dansk Andels Kulforretnings
omsætning i tons/m³ 1964-1970



Overgangen fra kul til olie

Mange gamle kulselskaber bukkede i denne periode under for de kraftigt ændrede strukturer på energi- markedet. Enten drejede de nøglen om, eller også blev de overtaget af andre virksomheder – ofte et af de store olieselskaber. Et eksempel var i Aarhus, hvor tre lokale kul- selskaber Aarhus Kul-Kompagni, Aarhus Brændsels-Compagni og Kampmann, Møller & Herskind blev opkøbt af Texaco. Lagerpladserne blev slået sammen for kort efter at blive nedlagt.



Dansk Andels Kulforretnings afdeling i Korsør, 1963. Som man kan se, var der stadig fysisk arbejde forbundet med lastningsarbejdet.

Bruhn, og FDB's direktion. I 1965 kom man frem til en foreløbig aftale om markedsforholdene og samarbejdsmulighederne for Jylland.

Aftalen indebar, at D.A.K. skulle stå for salg af brændselolie til opvarmning og autogasolie til landbrugsformål, mens OK Olie stod for salg af benzin og autogasolie til transportområdet. På Sjælland stod D.A.K. for brændselolier og autogasolie, mens OK Olie tog sig af benzinmarkedet. Hertil skulle D.A.K. hjemtage 5.000 tons olie fra OK's anlæg i København, mens FDB's fabrikker i Jylland skulle hjemtage deres samlede forbrug på cirka 5000 tons olie fra D.A.K.

I aftalen indgik også, at D.A.K. skulle stå for den samlede udkørsel af benzin og olie for OK Olie, og at tankbilerne i den forbindelse skulle påskrives "*Vi kører benzin og olie for OK*". Endelig søgte de to selskaber at sikre, at brugsforeningerne støttede op om dem. Her gjaldt det, at de to selskabers repræsentanter skulle vejlede brugsforeningerne i spørgsmålet, så de understøttede hinanden. For Sjællands vedkommende måtte brugsforeningerne selv bestemme, hvilket af de to selskaber de ønskede som leverandør. OK Olie lavede sideløbende en samarbejdsaftale med Fyns Kulindkøbsforretning, der gjaldt denne region.

D.A.K. ansatte tre nye repræsentanter, der skulle søge at øge oliesalget på Sjælland og i Jylland – samtidig med at de altså ikke måtte overtale kunderne på Sjælland, men blot give dem valget

mellem D.A.K. og OK Olie! Det var en noget svær balancegang, man her var ude i. Brugen af salgsrepræsentanter skulle dog vise sig generelt at være en god investering, og de følgende år blev der hurtigt ansat yderligere repræsentanter, så der var en i hver af selskabets syv lokalafdelinger.

Samarbejdsaftalen med OK Olie betød også, at selskabet måtte løse næringsbrev som vognmandsforretning. Efterfølgende blev vognparken hurtigt opgraderet og udvidet. Det generelle mønster var, at tankbilerne blev stadig større og dyrere at anskaffe. I 1967 var man oppe på 40 tankbiler, der kørte med direkte udkørsel fra lagrene i Aarhus, Horsens og Randers, og antallet af tankbiler voksede støt de følgende år.

På distributionssiden var det en stor overgang. Pludselig stod D.A.K. selv for udkørslen, hvor det tidligere havde været overladt til vognmænd. Og selvfølgelig skulle vinteren 1965/66 blive usædvanlig kold og hård, så det var noget af en ilddåb, som chaufførerne fik. Til stor glæde lykkedes det alligevel at bringe alle leverancer ud til tiden.

Men "olieeventyret" var i fuld gang. På repræsentantskabsmødet i 1965 var der begejstring over den kraftige fremgang i oliesalget. Man kunne glæde sig over en fremgang på 25 procent inden for et år på olieomsætningen. Det blev samtidig besluttet at opgradere de fysiske rammer i Esbjerg-afdelingen med en ny kontorbygning, folkerum samt garage og udleveringsanlæg for autogasolie.

Etablering af ny infrastruktur – oliekonvertering i rekordtempo

I det hele taget stillede olien helt nye krav til virksomhedens anlægsstruktur, og fra midten af 1960'erne etablerede man olieimportanlæg i Aarhus, Horsens, Randers og Esbjerg. Det var en usædvanlig tid for selskabet, da man havde denne sideløbende proces med opgradering af de fysiske anlæg for olieprodukterne, mens der var en neddrøling, og i stigende grad reelt afvikling, af de "gamle" anlæg til betjening af fast brændsel.

I 1967 kom D.A.K. i en speciel situation i Aalborg, da anlæggelsen af den nye Limfjordstunnel kolliderede med beliggenheden af selskabets kontorbygning. Sagen endte med at D.A.K. kunne opføre en ny kontorbygning på de eksisterende grun-



En af selskabets første tankbiler. Billedet illustrerer meget godt overgangen fra kul til olie. I denne periode fyldte kul stadig en del i firmaets selvforståelse. Billedet er udateret, men vurderes at være fra omkring 1960.

darealer. Dette kostede selskabet 700.000 kroner, hvor Aalborg Kommune bidrog med temmelig beskedne 40.000 kroner.

I 1968 besluttede man at opføre yderligere tre 2000 m³ olietanke i Horsens, Randers og Køge. Ikke mindst Køgebeslutningen var væsentlig, da selskabet stadig manglede et eget olieanlæg på Sjælland. Alle tre anlæg blev efterfølgende opført, men man måtte erkende, at det var omkostningstungt at operere i oliebranchen. Det skyldtes blandt andet, at der var et stort arbejde forbundet med at leve op til myndighedernes sikkerhedsforskrifter. Det var dog vigtige udbygninger, selskabet her fik foretaget – og anlæggene var endda i stand til at modtage olieforsyninger både fra land og søværts.

Olietemaet blev kraftigt debatteret på repræsentantskabsmødet i 1969. Det var mest for det positive – der var glæde over den fortsatte fremgang – men der blev samtidig udtrykt ønske om, at der blev foretaget en sammenslutning af D.A.K. og OK Olie. Opfordringen kom fra de sjællandske brugsforeninger, der var trætte af konkurrencen mellem de to selskaber, som var særlig udtalt i denne region. Også Dansk Landbrugs Gødning bifaldt ideen. D.A.K.'s direktør Christian Pedersen udtalte, at situationen var temmelig uoverskuelig, men at ledelsen ville følge sagen tæt. Igen lød også forslag om en navneændring for virksomheden. Der blev også agiteret for, at selskabet skulle indtræde som selvstændig importør af olie.

D.A.K.'s pæne væksttal på olieomsætningen skete midt i en usædvanlig hård konkurrence på oliemarkedet. Især de større ordrer var forbundet med store nedslag i prisen. Så der var tale om små avancer og til tider næsten tab på de større olie kunder. Dog opnåede man også gode aftaler med større kunder som eksempelvis Ikast Varmecentral og Gadstrup Foderstofforening. Samtidig arbejdede man aktivt for at få fat på lukrative aktører. Det gjaldt ikke mindst slagterierne, som på dette tidspunkt selv importerede cirka 50.000 tons olie årligt fra Rusland.

I 1969 genforhandlede D.A.K. samarbejdsaftalen med OK Olie, som i det store hele forblev uændret. Også samarbejdsaftalen med Gulf i London blev fornyet med mindre ændringer. Og oliesalget voksede støt i slutningen af 1960'erne. Konstant måtte man arbejde med at forbedre distributionen. I 1969 var man oppe på en flåde af 78 tankbiler, og året efter voksede dette yderligere.

På baggrund af salgsudviklingen igangsatte man i 1969 planerne for etablering af en afdeling i det nordvestjyske. Det havde længe været et lokalt ønske. Afdelingen skulle have base i Struer og omfatte et mindre tankanlæg med mulighed for udbygning. Dertil fik man en kontorafdeling og to tankbiler til rådighed.

Omsætningen i 1969 fordelte sig på 207.000 tons olie og 100.000 tons fast brændsel. Der var ikke længere nogen tvivl om, hvilken vej det gik.

Da udviklingen på olieområdene gik tilsvarende hurtigt, ansatte D.A.K. nu en overordnet kørselsforvalter i Aarhus. Han fik ansvar for indkøb, vedligehold, indretning og planlægning af den løbende tankbilsdrift. Det var et spørgsmål om at gøre det så rationelt og effektivt som overhovedet muligt. Logistikken skulle optimeres, og forbrugerne skulle have den mest optimale kundeoplevelse.

På olieområdet var det i disse år i høj grad et spørgsmål om at få de fysiske anlæg til at følge med det kraftigt øgede salg. Både i Horsens og Køge gennemførte man omkring 1970 større udvidelser

Graddage-systemet

Et centralt aspekt – både på det logistiske område og i forhold til at levere en god kundeservice – var implementeringen af det såkaldte graddage-system. Her skulle chaufførerne automatisk påfylde olie hos kunderne ud fra D.A.K.'s egne beregninger af kundernes forventede forbrug. Det færdigudviklede system skulle vise sig at blive det mest moderne i oliebranchen. Hurtigt var der 13.000 registrerede af de såkaldte "g-dagekunder".

af tankkapaciteten. Og også i Randers, Struer og Aarhus skete der udvidelser. For Aarhus' vedkommende var der tale om en udvidelse på oliehavnen på hele 13.600 m². Samtidig indledte man forhandlinger med Dansk Vedool om køb af deres tanklagre i Frederikshavn, Aarhus og Odense. Også i Silkeborg skete der store ting, da D.A.K. indkøbte en grund til opførelse af et anlæg, der matchede det nyligt opførte i Struer størrelsesmæssigt.

Oliesalget gik faktisk så hurtigt i disse år, at udbygningsplanerne blev indhentet af virkeligheden i løbet af byggeprocessen. Det betød, at byggeprojekterne ofte blev yderligere udvidet under selve etableringsprocessen. Samtidig foretog man opkøb af eksisterende anlæg for at kunne følge med udviklingen. Således købte man i 1970 et 11.000 m³ stort tanklager i Frederikshavn af BP.

I 1970 var selskabet oppe på en olieomsætning på 242.000 tons, mens fast brændsel var faldet til 55.000 tons. Året var præget af stigende oliepriser som følge af politisk uro i Mellemøsten og lukning af Suezkanalen. D.A.K. oplevede dog ikke leveringsproblemer som flere andre selskaber, da Gulf-Olie upåvirket leverede olien.

I løbet af 1971 blev flere af de større anlægsprojekter færdiggjort rundt om i landet. Herefter havde D.A.K. en samlet lagerkapacitet på 34.000 m³, hvorefter 50 procent af salget af lys olie kom fra egne anlæg. Den samlede omsætning lå på 278.000 tons, hvoraf olien udgjorde 246.000 tons og den

Lyse olier og fuelolie

Ved angivelsen af oliemængder benyttes både tons og m³. Det skyldes forskellig vægtfylde på produkterne. Således gælder det at lyse olier angives i m³, mens fuelolier angives i ton.

faste brændsel 32.000 tons. Olien udgjorde nu 88 procent af Danmarks samlede energiforbrug. 1971 var også året hvor der for første gang kom gang i Nordsøolien. Den bemærkede sig ved at have en meget høj kvalitet med et lavt svovlindhold. Den udgjorde dog stadig kun 3 procent af det samlede olieforbrug – men perspektiverne var store.

Olien fra Mellemøsten udgjorde stadig grundpillen i olieforbruget, og den blev leveret til tre store raffinaderier i Danmark. De lå i Stignæs, Kalundborg og Fredericia og var ejet af henholdsvis Gulf, Esso og Shell.

D.A.K. havde en stigende markedsandel på olieområdet. På Sjælland lå man på en markedsandel inden for lys olie på 1,34 procent og for Jyllands vedkommende var tallet 5,59 procent. D.A.K. havde nu en bilflåde som bestod af 82 vogne. De kørte årligt 2,5 millioner kilometer og leverede olie til 50.000 husstande. De mange private kunder

gjorde, at D.A.K. måtte indføre en ordning om årligt hovedeftersyn af oliefyre. Tiltaget kom først og fremmest, fordi den øvrige branche havde indført lignende ordninger.

Det store antal olieudkørsler til kunderne gjorde, at chaufførerne indtog en stadig mere vigtig rolle i selskabets markedsføring. De var firmaets "ansigt" udadtil, og der blev da også gjort meget for at uddanne chaufførerne i god kundebehandling, salg og reklame. I løbet af 1972 måtte selskabet imidlertid ændre sin distributionspolitik. Det var simpelthen for dyrt at have en stor vognpark stående passivt i sommermånederne, så man valgte ikke at udvide den yderligere. I stedet skulle man hyre eksterne vognmænd under spidsbelastninger. Dog fastholdt man, at de eksterne chauffører skulle igennem de samme skolingsprogrammer som D.A.K.'s egne chauffører.

1972 var kendetegnet ved en begyndende uro på oliemarkedet. De globale oliepriser steg, blandt andet som følge af at USA for første gang gik ind på markedet som importør af olie. Dertil kom, at de helt store olieproducerende lande, der var samlet i Organization of the Petroleum Exporting Countries – eller OPEC – gjorde antræk til at bruge organisationen som en politisk faktor på den globale scene.

Den globale uro omkring olien bevirkede, at der fra politisk side blev stillet krav om en større lagringskapacitet til olieselskaberne. Herefter

skulle olieselskaberne have lagerkapacitet til 90 dages forbrug ud fra realiserede salgstal. Kravet indebar reelt, at D.A.K. skulle fordoble sin lagerkapacitet. Heldigvis var selskabet allerede godt i gang med de tiltag, der var sat i søen. I Struer valgte man at udvide kapaciteten med yderligere to overjordiske tanke på hver 150 m³.

Et andet fokusområde, der for alvor gjorde sin entre i oliebranchen, var miljøspørgsmålet. I 1972 vedtog Folketinget en ny lov til at imødegå olieforurening i Danmark. Inden for tre år skulle olieselskaberne nedskære svovlindholdet, så der i de lyse olier max måtte være 0,8 procent svovl og for fueloliens vedkommende 2,5 procent. For Københavns Kommunes vedkommende besluttede man at skærpe dette, så det generelt ikke måtte overstige 1 procent. D.A.K. var dog allerede foran disse kvalitetskrav og opererede på dette tidspunkt med en grænseværdi, der hed 0,65 procent svovl i de lyse olier.

1972 gav en omsætning på 313.000 tons, som fordelte sig med 24.000 tons fast brændsel, 221.000 tons lys olie og 68.000 tons svær fuelolie. Kroneomsætningen nåede en ny rekord med 74 mio. kroner. Regnskabet konsoliderede selskabets gode olieudvikling i disse år og var udtryk for, at man var lykkedes med at skaffe flere gode kunder. Det gjaldt ikke mindst kontrakten om levering til Mejeriselskabet Danmark, hvor D.A.K. fik aftale på leverance af 40 procent af virksomhedens forbrug.

Den første Oliekrise 1973-1974

1973 blev et tumultarisk år for D.A.K. Voldsomme udfald på oliemarkedet skulle sende selskabet ud i situationer, som på nogen måder var sammenlignelige med de usikre krigsåre under verdenskrigene. Oliebranchen var i forvejen en dyr branche at operere i. Det gjaldt både distribution af olien, sikkerheds- og miljøkrav og i stigende grad de generelle bestemmelser om lagerkapacitet. Ikke mindst sidstnævnte stillede store krav til kapital, og i 1973 gav bestyrelsen bemyndigelse til, at direktionen kunne hjemtage tilbud på kreditforeningslån til nybygninger. Dette var temmelig skelsættende, da D.A.K. indtil da havde været selvfinansierende.

Også på importsiden var der grøde. I forbindelse med genforhandlingen af kontrakten med Gulf Oil var der store knaster med at få hjemtaget et tilpas stort kvantum af olie. Gulf Oil ville kun levere 265.000 tons olie for 1973. Til trods for at der blev åbnet op for yderligere en mængde supplerende olie, så var det kilde til stor bekymring, at D.A.K.'s hovedleverandør ikke var villig til at levere de ønskede mængder olie. I første omgang var man imidlertid nødt til at tage dette til efterretning og tage imod de mængder, som det var muligt at få tilført. Men situationen bragte mindelser om en forsyningssituation, man kun kendte alt for godt i perioder med internationale kriser.

Relativt hurtigt fik D.A.K., i kraft af sit gode samarbejde med Fyns Kulindkøbsforretning, etableret et samarbejde med et andet stort selskab i

form af Phillips Petroleum Ltd. Herfra fik man leveret gasolie de følgende år, og samarbejdet skulle vise sig at blive længerevarende og godt.

Men forsyningssituationen var i 1973 presset, og det gjaldt ikke blot D.A.K., men hele verdensmarkedet for olie. Den officielle baggrund var Yom Kippur-krigen mellem Syren og Egypten på den ene side og Israel på den anden. Krigen brød ud i oktober 1973, og meget hurtigt udviklede den regionale konflikt sig til at få internationale dimensioner. Det skyldtes, at de arabiske stater brugte "olievåbenet" i sympati med Egypten og Syrien. Med afsæt i OPEC-organisationen reducerede de arabiske stater produktionen af olie, og satte samtidig priserne gevaldigt op.

Inden for kort tid blev prisen på olie firdoblet. Tilmed indførte OPEC-landene et totalt restriktionsforbud mod de lande, som de mente i særlig grad udviste sympati for Israel. Det gjaldt ikke Danmark, men effekten af oliekrisen var ikke desto mindre enorm. Krisen blev efterfølgende kendt som den første oliekrise i 1973.

Omend Danmark ikke havde deciderede forsyningsproblemer med olie, medførte de kraftigt forøgede oliepriser en forværring af de balanceproblemer, som Danmark i forvejen led under. Det gjaldt et kraftigt underskud på handelsbalancen, et fald i produktionen og forbruget, mens renten og arbejdsløsheden steg. Regeringen indførte en række mere eller mindre farverige tiltag

for tage brodden ud af oliekrisen. Initiativer som bilfri-søndag og hastighedsnedsættelser blev suppleret med rationeringer på olie, gas og petroleum samt energisparekampagner.

Disse tiltag kunne dog ikke dæmme op for de mange problemer, som krisen førte med sig. For de aktører, der var involveret i oliebranchen, var det en kaotisk periode. Salgspriserne i Danmark kunne slet ikke følge med indkøbspriserne, da sidstnævnte steg eksplosivt. Det indebar samtidig, at mange uafhængige olieselskaber kom i store problemer både forsyningsmæssigt og økonomisk. Det skyldtes, at de multinationale olieselskaber beregnede deres priser på basis af råvarepriser, mens handelsselskaberne kalkulerede deres priser ud fra den aktuelle markedspris.

Rotterdam-noteringerne

Oliepriserne udregnes på grundlag af en daglig indsamling af priser på indgåede handler mellem parter over hele verden. Disse "Rotterdam-noteringer" bliver offentliggjort på daglig basis og danner udgangspunkt for handelen mellem købere og sælgere af olien. Priserne tilpasses derefter geografi, mængde m.m.



Trods den uberegnelige markedssituation fortsatte D.A.K. udbygningen af lagerkapaciteten. Ved udgangen af 1973 nåede man her op på 100.000 tons. Det skyldtes ikke mindst, at udbygningen i Aarhus stod færdig med en lokal kapacitet på 40.000 tons.

I løbet af oliekrisen nedsatte den danske stat den såkaldte Fordelingscentral, der skulle sikre forbrugerne olie i tilfælde af, at en leverandør var ude af stand til at levere. Fra D.A.K.'s side deltog her Palle Holst.

I løbet af 1974 indfandt sig igen normale markedsvilkår, og de forskellige restriktioner blev rullet tilbage. Men der havde bogstavelig talt været en høj pris at betale for D.A.K.'s vedkommende. Det betød, at selskabet måtte tage en udvidelse af kassekredit i Andelsbanken på 10 mio. kroner.

Bilfri søndag på Usserød Kongevej i Hørsholm 17. februar 1974. Museum Nordsjælland, Lokalkiv Hørsholm, fotograf: Helge Pedersen.

Harald Skov om at være OK-chauffør i begyndelsen af 1970'erne

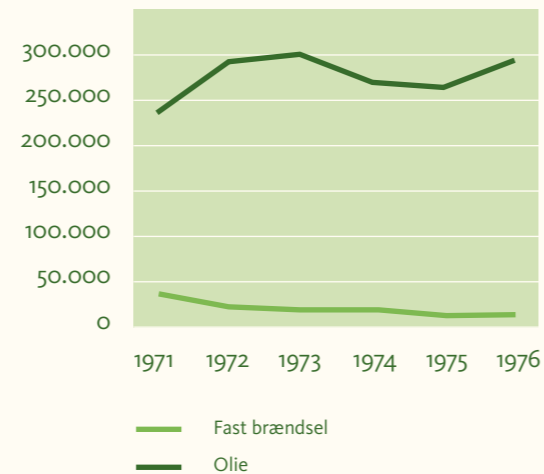
“Vi havde en uniform på bestående af mørkegrå bukser og jakke med tilhørende stiv kasket. Skjorte og slips hørte også til. Vi så skam pæne ud om morgentunden, men mange af mine kolleger så ud, som om uniformen havde været dyppet i en spand olie, når de kom hjem om aftenen.” Beretter Harald Skov. Han tilføjer dog, at han selv var utroligt god til ikke at blive snavset – og det var derfor en stående vittighed blandt kollegerne, at han vist lavede for lidt. Det tog han nu ikke så tungt, for som han siger: *“Den bedste reklame for selskabet er en ren bil og en ren chauffør.”*

Interview med Harald Skov i OK-Magasinet 2013.

De hårde tal ridsede også oliekrisen ganske godt op. Ved udgangen af 1972 havde selskabet udestående fordringer samt varelager til en værdi af 27 mio. kroner. Dette beløb var steget til 63 mio. kroner ved udgangen af 1973. Dog var D.A.K. i stand til at levere et samlet overskud på lidt over 2 mio. kroner i årsregnskabet.

D.A.K. kom godt igennem krisen i sammenligning med en lang række andre selskaber. Selskabet formåede at levere olie til forbrugerne igennem hele krisen, hvilket ikke var tilfældet for alle olieforhandlere. Det skulle vise sig betydningsfuldt i perioden derefter, hvor forbrugerne ikke turde satse på de leverandører, der havde haft for store udsving under krisen, eller som de derud-

Dansk Andels Kulforretnings omsætning i tons/m³ 1971-1976



over vurderede som økonomisk svagt funderede.

Men Oliekrisen havde udstillet de vestlige landes sårbarhed og afhængighed af OPEC-landene. Det gav stof til eftertanke hos olieselskaberne og i de vestlige landes regeringssystemer og samarbejdsorganer. Oliepriserne faldt i løbet af foråret 1974, men de lå stadig betydeligt over priserne inden krisen. Listepriisen på gasolie lå i maj 1974 på 780 kroner pr. 1000 liter, hvor den i januar måned lå på 895 kroner. Det var dog stadig en dobbelt så høj listepriis som inden oliekrisen. OPEC-landene havde dermed opnået et af deres delmål med krisen.

De højere priser på olie lagde en naturlig bremse på forbruget, og gjorde det også sværere for D.A.K. at opnå en god avance på olieprodukterne. Det pressede selskabet til at se på rationaliseringsmuligheder. En følge blev, at afdelingen i Aalborg blev nedlagt i 1974 og kundekredsen fordelt mellem Randers og Aarhus. Samtidig lavede man aftaler om varebytte – udveksling af produkter med eller uden penge – med flere selskaber, hvilket gav D.A.K. besparelser på distributionsområdet. Det var blandt andet med brændselsfirmaet Thisted & Warrer i Vejle og med Texaco.

Forandringer i kølvandet på oliekrisen

Oliekrisen havde efterladt D.A.K. med nogle ar. Selskabet følte sig især sårbar på forsyningsiden, hvor der var skuffelse over Gulf Oils ageren under krisen – ikke mindst i lyset af det gode samarbej-

de, man ellers havde haft siden 1953. Samtidig ville D.A.K. gerne frigøre sig for afhængigheden af de danske raffinaderier. Derfor indgik D.A.K. i 1974 aftale med Phillips om leverancer på 150.000 m³ gasolie og med Texaco om levering af 75.000 m³ gasolie og 50.000 tons fuelolie. De nye aftaler erstattede den gamle aftale med Gulf Oil, som udløb samme år. Det følgende år begyndte man at lave faste femårige rammeaftaler om leverance med Phillips Petroleum i Storbritannien.

Samtidig med at man udgik af samarbejdet med Gulf Oil, købte D.A.K. deres tanklager i Esbjerg på 4.000 m³ for 2.7 millioner kroner. Lageret var et vigtigt strategisk distributionsled i forhold til D.A.K.'s store marked inden for boligopvarmning, hvilket de 30.000 graddages-kunder var et godt vidnesbyrd om.

Oliekrisen forårsagede samtidig en del uro i forhandlerledet. Adskillige brugsforeninger gav udtryk for bekymringer omkring de stærkt svingende oliepriser og deres egen avance i forhold til oliesalget. I forvejen var der en del uro internt i brugsbevægelsen, med nedlukning af mindre brugsforeninger og brydninger mellem de to store mastodonter FDB og Hovedstadens Brugsforening. For D.A.K.'s vedkommende var uroen i forhandlerledet ikke ønskværdig. Reelt betød det, at D.A.K. i stigende grad måtte overtage flere kunder til direkte salg mod en godtgørelse til de enkelte brugsforeninger.

Brugsforeningerne – og det tætte forhold til D.A.K.

Fra midten af 1850'erne spredte ideen om forbrugerkooperativer sig i de fleste nordeuropæiske lande. Det ideologiske udgangspunkt var funderet i andelstanken. For brugsforeningerne gjaldt, at medlemmerne gik sammen om indkøb af dagligvarer en gros, for derpå at fordele dem til medlemmerne, hvor et eventuelt overskud blev fordelt efter mængden af deres indkøb. I moderne sammenhæng har store fællesindkøbsvirksomheder, i samarbejde med de enkelte forretningsførere/uddelere, ansvaret for indkøb og salg, og der udloddes typisk ikke dividender til medlemmerne.

De to store brugsforeningsbevægelser i Danmark var Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB) og Hovedstadens Brugsforening (HB). FDB blev dannet i 1896 og stod stærkt i provinsen med et medlemsgrundlag, der på det politiske plan afspejlede geografien. Det knyttede dem tæt til andelsbevægelsen og partiet Venstre. HB blev dannet i 1916 af 16 brugsforeninger i Storkøbenhavn og havde en meget tæt tilknytning til Socialdemokratiet.

For begge foreningers vedkommende ønskede man at bekæmpe monopol- og karteludvikling, og der blev hurtigt etableret egne produktionsvirksomheder til selskaberne. I 1973 blev de to brugsbevægelser fusioneret, og i 2013 ændrede FDB navn til Coop Amba.

FDB/COOP indbefatter også en lang række uafhængige brugsforeninger. Disse har spillet en stor rolle som forhandlingsled og medlemmer i D.A.K./OK – og gør det den dag i dag.

Allerede da D.A.K. blev grundlagt, havde selskabet nære relationer til FDB. FDB-direktøren Severin Jørgensen var aktivt involveret i stiftelsen af D.A.K., og FDB's fabrikker i Viby ved Aarhus indgik i D.A.K.'s stiftende medlemsgrundlag. I 1916 meldte D.A.K. sig ind i FDB som medlem. Efterfølgende benyttede, og støttede, de to selskaber hinanden, hvor det gav mening. Det var der også god ræson i, idet de delte fælles tankegods. Begge selskaber havde rødder til andelstanken, med alt hvad det indebar, og ofte gik de samme medlemmer og forbrugere igen i begge selskaber. For D.A.K.'s vedkommende udgjorde brugsforeningerne et helt centralt forhandlerled. Oven i dette kunne der være gode, gensidige økonomiske synergieffekter i at samarbejde.

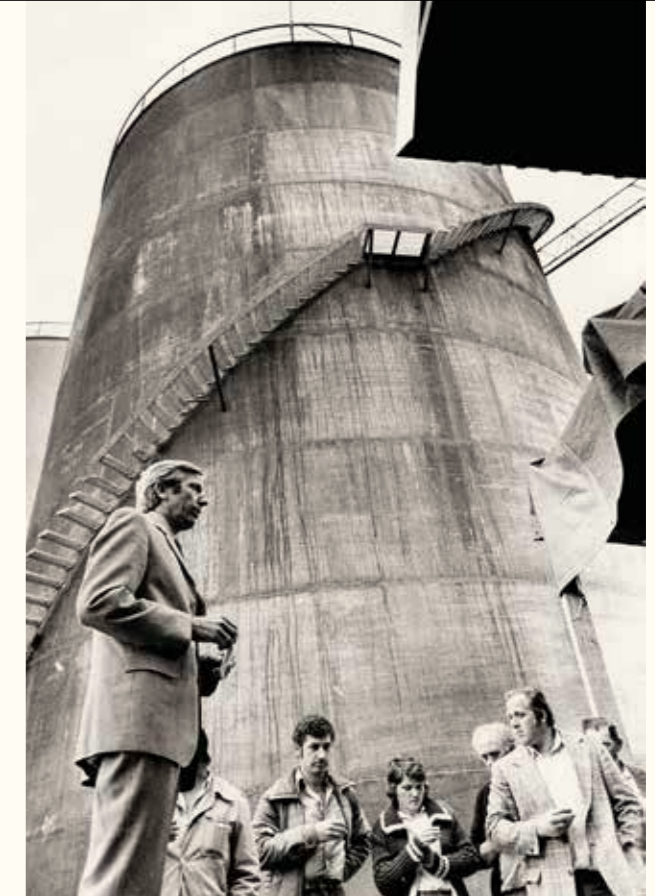
Samarbejdet mellem D.A.K./OK og FDB/Coop samt de uafhængige brugsforeninger har spillet en væsentlig rolle frem til vore dage. I dag afspejles det især ved OK's vidt forgrenede forhandlernetværk, der ofte er placeret ved siden af en Coop-butik. Begge parter nyder godt af dette samarbejde – ikke mindst fordi forbrugerne ofte kæder deres dagligvareindkøb sammen med brændstofindkøbet – og omvendt.

1975 var præget af de stadig høje oliepriser og afmatningen i konjunkturerne. Den samlede omsætning faldt igen en anelse – for andet år i træk. Omsætningen lød på 280.100 t/m³, hvor langt hovedparten, 237.500 m³, var lys olie. Dette afspejlede, at D.A.K.'s primære forretningsområde var boligopvarmning, landbrug og trafik. Omend der var en nedgang i den samlede omsætning, så gjaldt det også for konkurrenterne, og samlet set øgede D.A.K. faktisk sin markedsandel inden for fyringsgasolie en anelse i forhold til året før.

I 1976 vedtog Folketinget energiafgifter, der skulle gælde fra 1977. Baggrunden var den sårbarhed, som energikrisen kort forinden havde illustreret. Regeringen ønskede med tiltaget at "planlægge og styre" energipolitikken i retning af et lavere energiforbrug og mere vedvarende energi. I forhold til sidstnævnte var det især atomkraft, som lå som den mest oplagte vedvarende energikilde på dette tidspunkt. Atomkraft fyldte usædvanlig meget i medierne.

Afgifterne blev fastlagt til at være syv øre pr liter benzin, 72 kroner per 1000 liter petroleum, 74 kroner per 1000 liter gasolie og 85 kroner per 1000 kg fuelolie. Allerede i 1979 blev de yderligere forhøjet, så forbrugerpriserne steg med 20 procent. Energiafgifterne skulle i det lange løb vise sig at blive en betydelig indtægtskilde for statskassen.

1976 blev omsætningsmæssigt et skridt i den rigtige retning for D.A.K., da det lykkedes at vende



de seneste års nedgang og opnå en samlet omsætning på 308.700 t/m³.

Selskabets klart vigtigste produkt var fyringsgasolie. I 1976 tog D.A.K. dog et mere aktivt skridt ind på smøringssoliemarkedet, som aldrig havde vægtet stort for selskabet, idet man lavede en aftale med DLG. Herefter gennemførte man en aktiv indsats i DLG's centrer rundt om i landet, men også i brugsforeningerne opgraderede D.A.K. sine salgsfremstød for smøringssolie. Målgrupperne var landbruget, maskinstationer og mindre industri-selskaber.

Konverteringen af fast brændsel til olie krævede store investeringer i nye lagerfaciliteter. Her indvielse af ny oliesilo i Korsør i 1976. Til venstre i billedet ses forretningsfører Karl Nielsen, der stod for indvielsestalen.

Markedsføring og kundeudvikling

I takt med at de faste brændstoffer blev udfaset til fordel for olien, steg selskabets behov for at markedsføre sig. Oliemarkedet var anderledes. Her var selskabet ude i direkte kundekontakt, og det var vigtigt, at forbrugerne kunne genkende selskabets profil og forbandt den med noget positivt. Derudover var konkurrencen på oliemarkedet særdeles hård. Det havde D.A.K. hurtigt erfaret, da selskabet tog de første spæde skridt ind på oliemarkedet i 1950'erne, og konkurrencen blev ikke mindre hård og krævende i 1960'erne og 1970'erne.

Når man ser på selskabets håndtering af markedsføringssiden i denne periode, så er det også fortællingen om en stadig mere professionel håndtering af netop dette område. Samtidig ser man også ganske innovative tiltag, hvor virksomheden udnyttede sin stærke udgangsposition finansielt og kundemæssigt.

Især fra midten af 1960'erne begyndte selskabet aktivt at benytte både sin eksisterende medlemsstruktur og sin solide egenkapital til at få flere olie kunder. Således tilbød man medlemmerne gode lån, mod at de indgik kontrakt om olieleverancer. Kunderne var bevidste om D.A.K.'s stærke likvide udgangspunkt, og i de fleste tilfælde var der i forvejen stærke samarbejdsrelationer at bygge på. For D.A.K.'s vedkommende var man meget interesseret i fortsat at knytte medlemmerne til sig i takt med den generelle konvertering fra fast til flydende brændsel.

Et eksempel var Ikast Fjernvarmecentral, som indgik en aftale om henstand mod kredit, mod at D.A.K. fik en leveringsaftale på 50 procent af deres olieforbrug. Efter denne skabelon blev der indgået en lang række skræddersyede kundeaftaler. D.A.K. havde også stor succes i denne periode med at indgå aftaler med brugsforeninger, hvilket i høj grad skyldtes den samarbejdsaftale, selskabet havde indgået med OK Olie i 1965.

Et centralt element i D.A.K.'s finansieringsstrategi blev låneordninger til private ved overgang eller udskiftning af oliefyr. Fra 1969 var ordningen så populær, at man indgik aftale med Andelsbanken om, at de varetog administrationen af lånet. Herefter lavede D.A.K. aftalen med kunden, videresendte låneaftalen til Andelsbanken som tog sig af det administrative, mens D.A.K. kautionerede for lånet. Hurtigt fik man koblet nok et samarbejdsled ind i form af oliefyrsfirmaet Danheat, som varetog oliefyrsområdet. Forbrugerne fik dermed en samlet pakke, der fremstod særdeles attraktiv. For D.A.K. blev det da også en ganske betydelig succes.

Disse tiltag blev kombineret med en bred vifte af initiativer – lige fra annoncer i dagblade, salgsbreve og plakater til stande på dyrskuer. Fra 1966 blev de første reklamekuglepenne også uddelt, og mange skulle siden følge.

Kundeudviklingen, og markedsføringen i 1970'erne, adskilte sig en del fra 1960'erne. Det

skyldtes især energikrisen, som pusede til en ændring af hele energisektoren og dermed også til en ændring i forbrugeradfærden. Fra 1972 havde man en ny konkurrent i form af naturgassen. I første omgang gjorde den sit indtog i byerne, varmecentraler, elværker og de største virksomheder. Ved siden af dette var der et stigende antal forbrugere, der gik over til elopvarmning. Det var fristende, da strømmen og installationen var billig.

En tredje faktor, der spøjte i kulissen, var atomkraft. Den fyldte meget i medierne og i den politiske arena, men atomkraften fik aldrig et egentligt gennembrud i dansk sammenhæng. Endelig var der et generelt øget fokus på miljø og energiadfærd, der kom til udtryk i en lang række politiske miljøtiltag samt et fokus på for eksempel mere energibesparende huse. At miljødagsordenen for alvor gør sit indtog i 1970'erne, illustreres, meget godt ved, at Danmark fik sit første Miljøministerium i 1971.

De rammer, som D.A.K. måtte operere i, var derfor væsentlig hårdere i 1970'erne, og det fordrede et endnu hårdere og mere målrettet markedsføringsarbejde.

Dog havde man en god produktpakke at sælge – og det var til en god pris. I starten af 1970'erne valgte D.A.K. bevidst at arbejde med en prispolitik, hvor selskabet lå en anelse under den generelle listepriis på fyringsgasolie. Samtidig ændrede man avancen for forhandlerleddet, så deres avan-

ce blev bestemt af omsætningen. Disse to tiltag arbejdede fint hånd i hånd, og det satte godt gang i selskabets generelle omsætning. Samtidig bidrog det til, at selskabet kunne profilere sig som prisdæmpende på markedet.

På den baggrund havde selskabet et godt grundlag for at skabe en solid reklamekampagne. Baseret på en meget aktiv tilstedeværelse ved især brugsforeningernes generalforsamlinger og med uddeling af en lang række reklameartikler og dyre landsdækkende annoncekampaner i ugebladene lykkedes det at profilere selskabet, så produkterne og firmanavnet i den grad blev landskendt.

Markedsføringen var endda så markant, at det gav anledning til panderynker hos samarbejdspartnerne. Især OK Olie havde svært ved at følge med. Derfor indkaldte Uddelerforeningen til et fælles møde med deltagelse af Fyns Kulindkøbsforretning, OK Olie, Dansk Landbrugs Gødning, FDB og D.A.K. Forhåbningen var, at de forskellige parter kunne forhandle sig frem til fælles listepriiser og rabatter på olie. "Forligsmødet" blev en succes, og parterne nåede frem til enighed.

Mødet viste dog samtidig, at også D.A.K. var pressede af udviklingen. Det var likviditeten som – for første gang i virksomhedens historie – var et problem. At det var kommet dertil, skyldtes den meget omkostningstunge omlægning fra fast brændsel til olie. På grund af den pressede økonomi gav D.A.K. på mødet udtryk for, at man ønske-

de kredittiden for forhandlerne sat ned fra 65 til 45 dage. Forslaget blev vedtaget uden indvendinger fra de øvrige selskaber.

Koordinerede reklamekampagner og målrettet markedsføring

Forsyningsproblemerne og prisstigningerne, der indtraf i forbindelse med energikrisen i 1973, fordrede også, at D.A.K. og de nære samarbejdspartnere begyndte at tænke og operere mere koordineret sammen på oliemarkedet. Fra 1973-74 kunne forbrugerne for første gang se fælles reklamekampagner fra D.A.K., OK Olie og Fyns Kulindkøbsforretning; både ude ved de enkelte forhandlerstationer og i Samvirke, hvor selskaberne stod side ved side med en fælles listepriis på fyringsgasolie.

Årene 1975 og 1976 var præget af, at de tre store raffinaderiselskaber forsøgte at presse de små olieforhandlere ud af markedet. D.A.K. imødegik dette ved at tilbyde medlemmerne fordelagtige betalingsordninger med rentefri ti måneders konto. Samtidig søgte selskabet at gøre det enkelt

for kunderne, ved at fokusere på prisen, som for D.A.K.'s vedkommende generelt lå 10 kroner under de store selskabers listepriis på fyringsgasolie. I løbet af 1976 øgede man prisreduktionen til 25 kroner per 1000 liter.

Det var et smart modtræk i et marked, hvor kunderne i stigende grad havde svært ved at orientere sig i indviklede rabatorordninger. D.A.K. understregede det enkle budskab i kampagner, i dagspressen og ved store plakater ude ved forhandlerne. Kampagnen resulterede i 6.000 nye kunder inden for et år og stigende markedsandele fra 1975 til 1976. Selskabet stod stadig stærkest i Jylland, hvor markedsandelen i 1976 lå på 7,34 procent inden for fyringsgasolie.

Selskabets strategiplan for D.A.K.'s salgs- og markedsføringsstrategi i 1978 giver et ganske godt overblik over virksomhedens målrettede arbejde på området. Planen blev udarbejdet i løbet af 1977 af et ungt medarbejderpanel for et budget på 800.000 kroner.

Planen illustrerer meget godt en virksomhed, hvor markedsføringen spillede en afgørende rolle. Det viser samtidig, at D.A.K. havde fået en meget mere direkte kontakt med kunderne end tidligere. Derudover var den ambitiøse strategiplan også udtryk for den barske konkurrence på dette tidspunkt. Ved udgangen af 1977 var der cirka 30-35 olieimportører tilbage i Danmark, og de opererede i et marked, hvor der var udsigt til en meget moderat

Samfundsengagement i starten af 1970'erne

D.A.K.'s aktive engagement i samfundet fortsatte i denne periode med en række donationer til humanitære formål. Det gjaldt blandt andet Dansk Flygtningehjælp, som blev tildelt midler.

D.A.K.'S salgs- og markedsføringsstrategi 1978

- 1 Fastholdelse af prisafvigelsen på gasolie som i 1976
- 2 Fastholdelse af uændrede forhandlerleverancer
- 3 Uændret kreditgivning
- 4 Prisgaranti ved prisforhøjelser på otte dage
- 5 Udvidelse af servicemontørordningen
- 6 Indførelse af telefonvagtordning så kunderne kunne få kontakt efter kontortid
- 7 Forhandlermøde med filmforevisning om Phillips' aktiviteter i Ekofiskfeltet i Nordsøen. Rabatskala for autogasolie, forårs- og efterårskampagner for landbruget, annonceserier med lokale støtteannoncer, plasticbærepoiser og reklameartikler som hidtil ved brugernes generalforsamlinger. Udlevering af informationskort til forbrugerne ved olieleverancer fra chaufførerne.

olievækst som følge af en kombination af økonomisk lavkonjunktur, stigende oliepriser og en politisk dagsorden med fokus på energibesparelse. Som sædvanlig vidste man ikke, hvad der ventede lige om hjørnet. Den internationale politiske ud-

vikling de kommende år skulle ikke ligefrem gøre energimarkedet lettere at operere i. D.A.K. var imidlertid også klar med tiltag, der på banebrydende vis skulle forandre selskabets manøvremligheder og konkurrencesituation i årene frem.

De indre linjer 1963-1983

Antallet af medlemmer faldt en anelse efter 1963 for derefter at stagnere. Der var stadig kun få private medlemmer. Medlemsudviklingen skyldtes især, at mange små brugsforeninger enten blev lagt sammen eller ophørte. Grundlæggende gjorde

det hverdagen lettere for D.A.K., da medlemmerne fik en større tyngde og blev mere aktive.

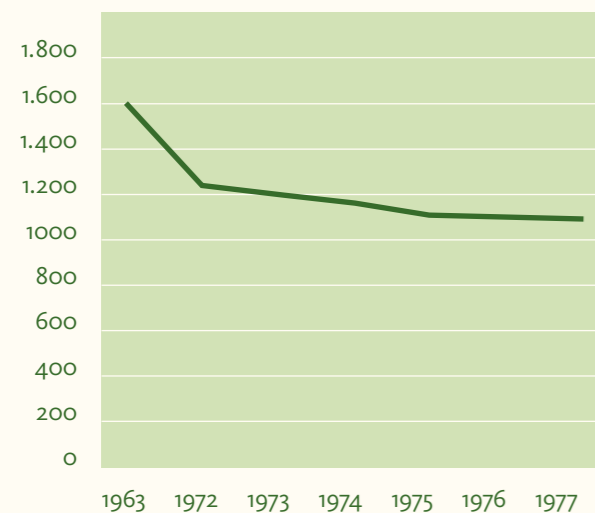
Årene 1963-1978 medførte en del ændringer på de ledende poster. Perioden startede med dramatik, da D.A.K.'s formand, mejeribestyrer L. Laursen

faldt død om på gaden i Viby i 1965. Ny formand for hovedbestyrelsen blev gårdejer Holger Paulsen med Harald Christensen som næstformand. Holger Paulsen forlod formandsposten fem år senere og overlod posten til Børge Ellelund.

Også i repræsentantskabet krævede tidens gang fornyelse. I 1967 afgik repræsentantskabets formand Jørgen Juul ved døden efter tolv år som formand. Ny formand for repræsentantskabet blev gårdejer Tage Hansen med gårdejer Johannes Frandsen som næstformand.

Heller ikke direktionen skulle gå fri. I 1970 afgik direktør Tage Hansen ved døden efter et hjerteanfald i en alder af kun 58 år. Efterfølgende blev Palle Holst udpeget til direktør, og han blev hurtigt enedirektør, da Christian Pedersen fratrådte sin direktørstilling i 1971.

Dansk Andels Kulforretnings
medlemstal 1963-1977



Der var mange bolde i luften, da den unge Palle Holst tog over. Ikke mindst de igangværende forhandlinger om mulig fusion mellem OK, Fyns Kulindkøbsforretning og D.A.K. vejede tungt. På den baggrund rettede D.A.K.'s bestyrelse henvendelse til direktør P.E. Daurup i Fyns Kulindkøbsforretning om at indgå i D.A.K.'s bestyrelse som kommitteret i en toårig periode, hvilket også blev resultatet. Situationen var også udtryk for det usædvanlig tætte bånd, der var mellem D.A.K. og FK til trods for, at man samtidig var rivaliserende selskaber. Termen "søsterselskaber" var blevet brugt siden 1920'erne, og det for branchen usædvanlig nære forhold blev altså også illustreret her.

På det administrative plan blev indførelsen af det "nye maskinbogholderi" i 1963 en kortlivet fornyelse. Overgangen til olie krævede andre teknologier, og i 1969 tog D.A.K. springet til at et helt nyt edb-baseret administrations- og økonomisystem. På det organisatoriske plan ændrede selskabet i 1973 afdelingsstrukturen, hvilket var første gang siden 1913. Dette skyldtes primært ønsket om en mere smidig og slagkraftig salgsorganisation og den nye virkelighed, man stod over for ved overgangen til en oliebaseret forretning. Herefter blev selskabet organiseret i fire regioner, hvori indgik to eller flere lokalafdelinger. De fire regioner var Nord-, Midt- og Sydjylland samt Sjælland. Dog fastholdt man indtil 1978 den folkevalgte struktur, der fortsat var spredt ud på syv afdelinger.

Et tilbagevendende problem skabt af selskabets fremgang var, at pladsen blev for trang – især på hovedkontoret. I 1967 fattede "de pressede ansatte" håb, da Mejerikontoret flyttede ud af bygningen på Rådhuspladsen i Aarhus, hvor D.A.K. havde sit hovedkontor. Det medførte dog kun en begrænset udvidelse på sammenlagt 40 m², men lidt havde også ret.

Ligesom tidligere blev der arbejdet ganske hårdt for at forbedre de ansattes pensionsvilkår. I 1964 forhøjede man pensionsforsikringen i AP for yngre medarbejdere. Også ældre medarbejdere og ledelsen fik forbedret deres pensionsvilkår, idet

der blev ydet tilskud fra Pensions og Hjælpefonden. Pensionsvilkårene via AP blev løbende forbedret frem mod 1971.

Når man ser mere overordnet på de indre linjer i denne periode, kunne man i stigende grad mærke, at store ting var under opsejling. Igennem flere årtier havde ideen om et egentligt fælles indkøb af olie for hele andelsbevægelsen rumsteret. Løbende var der imidlertid kommet hindringer i vejen. Derfor havde de forskellige andelsgrene selv etableret oliesalg. I midten af 1970'erne stod det klart, at tiden var moden til at finde sammen. Tiden med de store fusioner stod for døren.

En arbejdsplads, hvor der tages hensyn

"I 1966 fratrådte D.A.K.'s mangeårige hovedkasserer Niels Berg efter 46 års ansættelse. Igennem mange år havde man jo ikke egentlige faciliteter til frokostpausen, derfor sad vi ude i postekspeditionen alle sammen omkring et stort arbejdsbord og spiste vores frokost. Dengang var vi kun 17 ansat på hovedkontoret, hvor nogle boede så tæt på, at de gik hjem og spiste. Da Niels Berg havde rundet de 60 år i en god trivelig form, ville han gerne have en lille lur efter frokosten. Derfor blev der indkøbt en hvilestol samt et slumretæppe, som stod ude i kontorets arkiv, og der fik Niels Berg så et middagshvil. Så der var skam stor omsorg for medarbejderne – også dengang."

Finn Nielsens erindringer – D.A.K.'s historie 1913-1978.

Tiden med de store fusioner

Allerede i løbet af 1950'erne havde D.A.K. flirtet med tanken om egen olieimport. Ved flere lejligheder havde Andelsudvalget, FDB og FK mødtes for at drøfte en fælles selskabskonstruktion

FDB havde i en længere periode selv forhandlet olie og petroleum igennem brugsforeningerne. De to største olieleverandører, som FDB benyttede sig af, var BP og ESSO.

I slutningen af 1950'erne indtog FDB en stadig mere aktiv rolle i forhold til at få etableret et eget olieimportselskab. Samtidig rakte de hånden ud til de øvrige store danske andelsselskaber, der kunne tænkes at have interesse i at begive sig ud på markedet for olieimport. I løbet af 1960 var man kommet så langt i disse forhandlinger, at FDB den 14. maj indkaldte til et fælles møde, der havde karakter af en egentlig "stiftende generalforsamling". Blandt de indbudte var også D.A.K.

FDB var dog en anelse for tidligt ude af start-hullerne. Flere af deltagerne havde betænkeligheder. Det gjaldt både i forhold til projektets store kapitalkrav og de forpligtelser, som flere af deltagerne var bundet op på med deres respektive olieleverandører. Flere af aktørerne var desuden bekymrede for, om FDB skulle blive for dominerende i samarbejdet. Her spillede også forskellene i kultur og i det traditionelle politiske bagland ind. Hvor andelsselskaberne typisk var orienteret mod partiet Venstre, var de kooperative selskaber knyttet med tætte bånd til Socialdemokratiet. Et

egentligt fælles andelsolieselskab for hele Danmark blev derfor ikke realiseret i den forbindelse.

I stedet stiftede FDB, Arbejdernes Fællesorganisations Brændselsforretning og Sveriges Oljekonsumenters Riksförbund et nyt fælles olie-selskab i 1963 under navnet Nordiske Oliekonsumenters Salgsselskab A/S. Året efter blev de tre samarbejdspartnere enige om at stifte en søster-virksomhed i form af Nordiske Oliekonsumenters Indkøbsselskab A/S.

De to selskaber blev dog hurtigt fusioneret under det fælles navn OK Olie A/S i 1967. D.A.K. havde fra starten tætte relationer til den nye olie-virksomhed. Og som beskrevet udmøntede det sig også fra 1965 i reelle samarbejdsaftaler mellem de to parter.

OK Olie måtte hurtigt sande, at oliemarkedet var omkostningstungt og svært at operere i. I 1968 fremlagde selskabet et dårligt regnskab, der nødvendiggjorde en økonomisk saltvandsindsprøjtning. Følgen blev at FDB's direktør Ebbe Groes henvendte sig til D.A.K. for at høre, om D.A.K. var interesseret i at indgå i en fusion med OK Olie. To blev hurtigt til tre, da også FK blev en del af fusionsforhandlingerne.

I løbet af 1968 dansede de tre parter rundt om hinanden for at se, om der var et realistisk grundlag for en fusion. Ledelsen i D.A.K., og i FK, havde sin tvivl. Man var især bekymret for, om FDB ville blive for dominerende i den nye selskabskon-

struktion. D.A.K. kørte under forhandlingerne et tæt parløb med FK. Balancegangen var svær, idet man heller ikke ønskede at ødelægge det gode forhold, man havde til OK Olie og FDB. Officielt gik D.A.K. og FK's bekymringer på, at det var svært at sammenlægge to andelsselskaber med et aktieselskab, men andre forhold spillede altså også ind.

Sideløbende begyndte D.A.K. og FK i løbet af 1969 at indlede deres egne forhandlinger om en fusion. Baggrunden var en henvendelse fra FK. Her anførte den fynske virksomhed en række betingelser, som de ønskede opfyldt for at gennemføre en sammenslutning.

Hurtigt fik man udarbejdet udkast til et fælles vedtægtsgrundlag for D.A.K. og FK. Men inden man tog yderligere skridt i denne proces, afventede man forhandlingerne med OK Olie. Drøftelserne med OK Olie fortsatte med høj intensitet i løbet af 1970. De svære forhandlinger blev ikke nemmere med den pludselige bortgang af D.A.K.'s direktør Tage Hansen samme år.

I starten af 1971 var man kommet så vidt, at D.A.K. og FK havde sendt et fælles forslag om vedtægter til OK Olie, der skulle danne grundlag for et nyt selskab. Forslaget blev mødt af en noget kold skulder, og forhandlingerne fortsatte derfor de kommende par år med svingende intensitet.

Uddelerforeningen forsøgte at få parterne til at mødes i løbet af 1972, men det var meget svært at komme videre. Der skulle en international olie-

krise til for at bringe processen videre. Især OK Olie blev ramt benhårdt af krisen, og kun økonomisk støtte fra FDB og Svensk OK forhindrede et decideret kollaps.

I 1974 fik D.A.K. igen en anmodning fra Ebbe Groes om at møde op til forhandlingsbordet for at diskutere en fusion. Det var D.A.K. dog ikke indstillet på. Her var indstillingen, at der skulle fastholdes et tæt samarbejde med OK Olie, samt at man ville afvente det kommende årsregnskab fra selskabet. Samtidig krævede D.A.K. indsigt i OK Olies forsyningsforhold. Således blev det.

I slutningen af 1974 ændrede billedet sig på flere fronter. Hvor man tidligere på året havde diskuteret oprettelsen af et fælles salgsselskab for de tre selskaber, så krævede D.A.K. nu, at videre forhandlinger fra deres side var betinget af, at OK Olie skulle indtræde i D.A.K. som andelshaver.

Det gennemgående billede i forhandlingsforløbet var et meget tæt parløb mellem D.A.K. og FK, mens forhandlingerne straks blev mere forsigtige, når det kom til forhandlinger med OK Olie.

Forhandlingerne med OK Olie fortsatte frem til 1976, hvor de i oktober måned kort kuldsejlede. En enig D.A.K.-bestyrelse valgte at takke nej til en fusion, da de mente, at aftalegrundlaget pegede mod for stor afhængighed af FDB.

Parterne forsøgte efterfølgende igen at møde hinanden, men der var tale om et hårdt forhandlingsklima. Billedet blev yderligere kompliceret

af, at Dansk Landbrugs Gødning truede med at gå aktivt ind på fyringsoliemarkedet, hvis ikke OK Olie, FK og D.A.K. kunne finde frem til en fælles løsning.

Årene 1976 og 1977 må have føltes lange for D.A.K.'s hovedbestyrelse og repræsentantskab. Aldrig havde der været afholdt så mange møder. Fusionsovervejelserne fyldte agendaen, og der skulle

Olieselskabet Danmark bliver til

I mellemtiden var man kommet langt i forhandlingerne mellem D.A.K. og FK om en fusion. Denne proces var langt mindre kompliceret. D.A.K. og FK havde reelt fungeret som "søsterselskaber" siden 1914 med nære relationer i det daglige virke. Dog var der en række mindre knaster, der skulle udredes, inden man kom i mål.

På en ekstraordinær generalforsamling den 13. oktober 1977 godkendte D.A.K.'s repræsentantskab i enstemmighed fusionen med FK. Beslutningen blev vurderet som den største begivenhed i selskabets historie siden grundlæggelsen i 1913. Dermed dækkede selskabet for første gang hele landet. Målsætningen var at skabe et bæredygtigt dansk alternativ til de multinationale selskabers dominans gennem en samling af andelsoliehandelen i Danmark.

tages stilling til en bred vifte af analyser. I 1977 stod det klart, at FDB var villig til at bøje sig for D.A.K.'s ønsker. For FDB var motivationen især, at OK Olie havde behov for D.A.K.'s økonomiske styrke og en frisk start. Forhandlingerne foregik på dette tidspunkt udelukkende mellem D.A.K. og OK Olie. D.A.K. holdt dog løbende FK orienteret om udviklingen.

I forbindelse med fusionen blev selskabets vedtægter justeret på en række punkter:

- Kvantummæssig afstemning
- Otte geografiske kredse til afholdelse af kredsmøder
- Valg af repræsentanter
- Tilbud om medarbejderrepræsentation i repræsentantskabet
- Bestyrelsesvalg
- Optagelse af enkeltpersoner som medlemmer
- Udvidelse af formålsparagraffen til også at omfatte investering i andre selskaber

Derudover drøftede man et nyt selskabsnavn, hvor valget faldt på Olieselskabet Danmark a.m.b.a. (i det følgende benævnt OD). Dette skulle registreres i firmaregistret i D.A.K.'s navn. I januar 1978 var

Fyns Kulindkøbsforretning (1914-1978)

Selskabet blev stiftet i 1914 med D.A.K. som forbillede. Formålet var at skaffe mejerierne billigt brændsel gennem fælles import og indkøb. Senere kom også brugsforeninger, slagterier, brændselsforeninger med flere til.

I 1955 havde selskabet en omsætning på 50.000 tons brændsel, men herefter gjorde olien for alvor sit indtog. Med olien blev private kunder i stigende grad en del af forbrugersegmentet. I løbet af 1960'erne fik man etableret lagerdepoter og afdelinger rundt om på Fyn, mens hovedsædet lå i Havnegade 57 i Odense – hvilket siden skulle blive OK's Odense-afdeling frem til 2002.

Trods et tæt samarbejde med D.A.K. og samarbejdsaftale med OK Olie stod det klart for ledelsen, at Fyns Kulindkøbsforretning stod sig bedst ved at fusionere med D.A.K. Det mangeårige tætte samarbejde med D.A.K. gjorde, at en del af forudsætningen for fusionen allerede var til stede.

fusionen en realitet, og dermed også navneskiftet. Den 3. januar 1978 var der indkaldt til første bestyrelsesmøde i OD. Det blev afholdt i Odense. Her besluttede man sammensætningen af den ny direktion, hvor Palle Holst blev administrerende direktør, P.E. Daurup blev direktør og Finn Jensen underdirektør. Det blev tillige besluttet at lave en overgangsperiode frem til første halvår af 1979, hvor bestyrelsen bestod af de to tidligere bestyrelser fra de to fusionerende selskaber.

Efter en del debat – begge fusionerende virksomheder ønskede at tage posten som ledende formand – valgtes man at fordele sol og vind lige.

Herefter fik Poul Hviid formandsposten i første halvdel af perioden frem mod et nyvalg i 1979, mens Børge Ellegaard overtog posten i sidste del af perioden. Poul Hviid overtog dog posten igen efter dette "delte" år og sad derpå som formand helt frem til 1994. Poul Hviid var tidligere formand for Fyns Kulindkøbsforretning.

Fra 1978 blev medarbejderne nu også valgt ind med to repræsentanter i bestyrelsen. Forinden havde man lagt det ud til afstemning blandt de 168 ansatte, og her stemte hele 166 ansatte for forslaget. De første medarbejdere i bestyrelsen blev chauffør Svend Sørensen og afdelingsleder Ole Pedersen.

Nu skulle man vænne sig til at sige Olieselskabet Danmark. Fusionen var for så vidt skelsættende. Både når man ser på D.A.K.'s egen udvikling, men ikke mindst når man ser på den fusionsproces, der var undervejs inden for andelsolien. Med dette

skridt havde D.A.K. og FK vist vejen, og det forenede selskab stod i kraft af den større tyngde endnu stærkere i forhandlingerne med de øvrige selskaber – ikke mindst når det kom til OK Olie, som var den væsentligste aktør i den videre fusionsproces.



**NYT dansk
forbruger-ejet
olieselskab**

Afdelinger og tlf. nr.: 8100 Århus C. (06) 12 38 88 - 5610 Assens. (09) 7115 80
6700 Esbjerg. (05) 12 14 88 - 9900 Frederikshavn. (08) 42 27 77
8700 Horsens. (05) 62 19 66 - 4220 Korsør. (03) 57 03 21
4800 Køge. (03) 65 05 10 - 5100 Odense. (09) 13 23 85
8900 Randers. (06) 42 17 88 - 8600 Silkeborg. (06) 82 78 88
8600 Silkeborg. (06) 82 78 88 - 7600 Struer. (07) 85 15 88
5700 Svendborg. (09) 21 42 85

Forsiden af en reklame- og orienteringspamflet vedrørende stiftelsen af Olieselskabet Danmark i 1978. Her ses også selskabets 13 lokationer rundt om i landet.

Olieselskabet Danmark og OK Olie fusionerer

Pludselig var der også hastigt skred i fusionsforhandlingerne med OK Olie. Det kom i og for sig ikke som nogen overraskelse. Allerede i forbindelse med fusionen mellem D.A.K. og Fyns Kulindkøbsforretning havde man arrangeret vedtægterne, så der var mulighed for, at OK Olie kunne komme "med i båden" efterfølgende.

I februar 1978 kom man frem til en alternativ model, hvor man blev enige om en gradvis sammenlægning af OD og OK Olie. Slutmålet var en total fusion. Konkret gik det ud på, at OD overtog en kontrollerende aktiepost i OK Olie, mens OK Olie indtrådte i OD som andelshaver på linje med

de øvrige andelshavere på grundlag af benzin- og smørelieindkøbet.

På det bestyrelsesmæssige plan udfærdigede man en struktur, hvorefter FDB som moderselskab for OK Olie fik fire ud af tolv bestyrelsesposter i OD. Til gengæld havde disse fire repræsentanter ingen stemmeret ved bestyrelsesvalg og var ikke valgbare til bestyrelsen, så længe man opretholdt strukturen med de fire fødte repræsentanter.

Med afsæt i denne konstruktion kunne selskaberne med det samme gå i gang med samkøringen. På det forretningsmæssige plan blev man enige om at dele produktporteføljen således, at OK Olie skulle varetage salg af benzin og smørelie, mens OD skulle stå for salget af brændselsprodukter og dieselbrændstof. Det samlede indkøbssalg lå i regi af OD.

Med fusionen med OK Olie foretog OD en selskabsmæssig sammenlægning med en aktør, der havde adskillige års erfaring med benzinmarkedet og et godt og bredt forgrenet kundegrundlag. Allerede i 1964 havde OK indført det første automatiske betalingsanlæg.

Siden skulle mange flere anlæg komme til – i 1969 var man oppe på 200 anlæg. Konceptet byggede på, at forhandlerne – brugsforeningerne – selv betalte for etablering af salgsanlæggene. Konceptet blev yderligere bestyrket af tekniske landvindinger i 1967, hvor OK Olie importerede en ny seddelautomat fra USA og et nyt pumpesystem.

Det første automatiske betalingsanlæg

"Den nye tank er automatisk, således at den kan betjenes manuelt i brugsforeningen i åbningstiden, men den kan med et enkelt greb stilles om til automat, hvor kunderne kan betjene sig selv, når butikken har lukket [...] Vi venter os et betydeligt salg. Det er ikke alene brugsens kunder, som vi sælger til, men til alle, der er interesserede. Tanken har den fordel, at den kan stilles om til automat, så den bilist der er løbet tør for benzin, ved egen hjælp kan fylde sin tank op uden for åbningstiden, hvis man vel at mærke har fem-kronestykker nok. Den nye OK-benzin har samtidig den fordel, at den er to øre billigere end anden benzin".

Uddeleren ved Jørlunde Brugsforening på Sjælland i Uddelerbladet, 1964

Den nye teknologi gjorde det væsentligt billigere for OK Olie at anlægge benzinanlæg, end det var for konkurrenterne, og det muliggjorde en lavere forbrugspris. Disse gunstige forhold kunne imidlertid ikke dæmme op for de økonomiske problemer, som OK Olie løb ind i med oliekriserne.

Den endelige fusion med OK Olie blev endelig realiseret i 1983. Sammenlægningsårene mellem 1978 og frem var egentlig tænkt som år, hvor OK Olie skulle bygge på i styrke inden den endelige fusion, men den anden oliekrise i 1979 gjorde det svært.

I 1983 blev den endelige fusion med enstemmighed vedtaget på OK Olies generalforsamling. Dermed skulle virksomheden indgå i fusion med OD med sidstnævnte som det fortsættende selskab. I forbindelse med fusionen blev OD enige med FDB og Svensk OK om, at OD fremover godt kunne bruge OK-navnet til markedsføring i Danmark. Man var godt klar over, at OK-brandet stod stærkt – og at det kunne stå endnu stærkere med den rette markedsføring.

Fusionsprocesserne – årsager og virkning

Fusionen med OK Olie i 1983 var kulminationen på en række selskabssammenlægninger i perioden fra 1978 til 1983. Inden for en femårig periode blev en række danske andelsolie- og benzinbaserede selskaber sammenlagt med OD. Dermed havde man samlet den danske andels- og koopera-

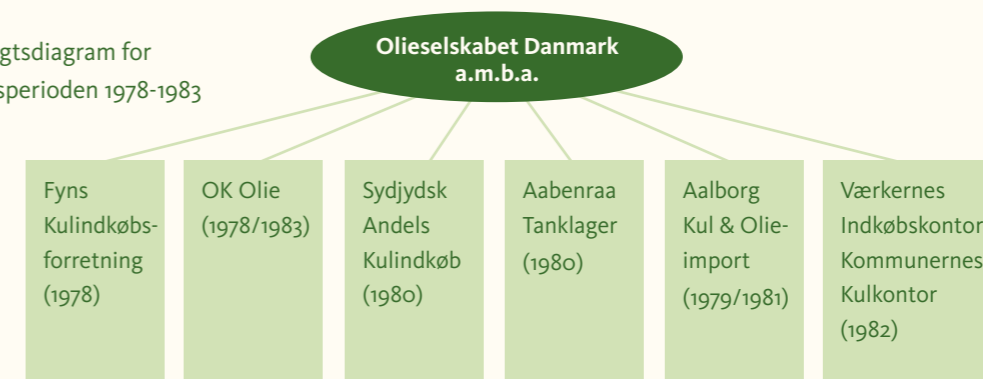
tionsejede olie- og benzinsektor. Dette var noget af en bedrift. Målsætningen var at give de danske forbrugere et dansk alternativ i en branche, der var domineret af de multinationale selskaber.

En meget væsentlig årsag til fusionsbølgen var oliekriserne i 1973 og 1979. Oliekriserne var en økonomisk belastning for hele branchen, og især de mindre selskaber følte sig pressede. På den baggrund stod det klart, at der var behov for en strukturrationalisering af både oliebranchen generelt og for de enkelte selskaber i særdeleshed. Samtidig lå der fra de andelsbaserede selskabers side et ønske om fortsat at danne en forbrugerejret modvægt til de internationale selskaber.

Fusionerne i andelssektoren blev smidiggjort af det fælles ideologiske tankegods, som selskaberne delte. De var alle fundereret i et rationelt om, at man bedst løftede i flok. Ved at fusionere til ét samlet selskab, bibeholdt man dette ideologiske visionsgrundlag – nu blot som ét samlet selskab baseret på andelsparter.

Når det er sagt, så var sammenlægningen af syv selskaber over fem år også en stor og kompliceret proces. Der var tale om førhen adskilte organisationer med deres egen identitet og kultur, der reelt skulle smelte sammen til en organisme. Her var det også væsentligt, at man hurtigt fik sat et fælles pejlemærke for den nye organisation og de enkelte ansatte om, hvor den nye selskabskonstruktion var på vej hen.

Oversigtsdiagram for fusionsperioden 1978-1983



En central figur i sammenlægningsperioden var den senere underdirektør Finn Jensen. Jensen brugte en stor del af sin tid på at tage rundt i landet for at organisere, inddrage og samkøre de mange aktører, der nu var del af én samlet virksomhed. Reelt var dette en proces, der stod på over fem-seks år.

Med afslutningen af fusionsprocessen i 1983 havde man forenet de centrale andelsaktører på benzin- og oliemarkedet i Danmark. Det forenede selskab havde en markedsandel på 9 procent af det samlede danske olie- og benzinforbrug. Medlemsmæssigt lå man på cirka 2800 ejere, omfattende enkeltpersoner, boligselskaber, kommuner, fjernvarmecentraler og et bredt udsnit af dansk erhvervsliv. Selskabets salgsstruktur var i udpræget grad bygget

op omkring “det nære samfund”, hvor produkterne blev markedsført gennem egne salgskontorer og via 2.000 forhandlere på tværs af landet. OD havde efter fusionerne i 1983 260 fuldtidsansatte.

Om fusionsprocessen 1978-1983

“Sammenlægningen af de forskellige selskaber var en form for fødsel. Det viste også nogle af de fineste elementer ved andelsbevægelsen. Man gav plads til, at de forskellige fællesskaber blev inddraget og taget hensyn til.”

Interview med Finn Jensen, 2019

En kort skitsering af de øvrige selskaber, der blev en del af Olieselskabet Danmark

Aabenraa Tanklager A/S (1965-1980)

Virksomheden blev stiftet i 1965 med formål at indkøbe, oplagre og distribuere olie på billigst mulige betingelser. Stifterne var Sydjysk Andels Olieindkøb, Nydol Handels Compagni, Egersund Oliekompagni, J. Fogeds Kulimport og Prima Kulimport & Skibsfart. De mest solgte produkter var fuelolier og aftagerne var teglværker og forskellige andelsselskaber i Sønderjylland.

Også for Aabenraa Tanklager medførte 1970'ernes oliekriser store vanskeligheder. Oliekrisen i 1979 førte derfor til fornyede kontakter i branchen om øget samarbejde, og hermed var første skridt taget mod en sammenlægning. I 1980 fusionerede Aabenraa Tanklagers absolut største aktionær Sydjysk Andels Olieindkøb med Olieselskabet Danmark a.m.b.a., og det var derfor naturligt at følge trop.

Sydjysk Andels Kulindkøb (1961-1980)

Selskabet blev stiftet med det formål at "indkøbe, oplagre og fordele olie og andre i forbindelse hermed stående varer". Selskabets ejerkreds bestod af en række andelsslagterier og andelsmejerier. Allerede året efter stiftelsen blev medlemskredsen udvidet til også at omfatte landmænd og landbrugsrelaterede virksomheder. Med baggrund i selskabets udvikling blev det i 1969 vedtaget at overdrage administrationen og daglig ledelse til Aabenraa Tanklager.

Selskabet løb ind i de samme problemer som Aabenraa Tanklager i forbindelse med oliekriserne, og man ønskede derfor at indgå i en fusion med Olieselskabet Danmark. Et centralt sigte for selskabet var, at kunderne forblev andelskunder frem for at overgå til et af de store olieselskaber.

Aalborg Kul & Olieimport A/S (1929-1981)

Virksomheden blev stiftet i 1929 under navnet "Arbejdernes Kul & Koks Import i Aalborg Aktieselskab". Formålet var "at drive handel en gros og en detail med kul, koks og andet brændselsmateriale fra Aalborg – særlig til medlemmer af Arbejderpartiet". I 1960 gik man over til firmanavnet Aalborg Kul & Olieimport A/S.

Navneændringen indikerede også, at selskabet i stigende grad var gået over til oliesalg. Samtidig havde virksomheden bevæget sig i retning af et større kundeklientel i landområderne. Også her ramte oliekriserne hårdt, og i slutningen af 1970'erne var der et ønske om sammenlægning med Olieselskabet Danmark. I 1979 blev virksomheden et datterselskab til OD, og to år senere gennemførte man en egentlig fusionering.

Kommunernes Kulkontor/Værkernes Indkøbskontor (1916-1982)

To år inde i Første Verdenskrig blev kulforsyningerne meget uregelmæssige, og en forsyningskrise spidsede til. Det blev derfor indført forbrugsbegrænsninger, og for at sikre en retfærdig fordeling af kullene var der enighed om at oprette et fælles kommunalt indkøbskontor – Kommunernes Indkøbskontor.

Som en non-profitvirksomhed var det selskabets formål at fremskaffe kul til medlemskredsen på de bedst mulige betingelser og samtidig fungere som prisregulator. I slutningen af 1950'erne begyndte olien at fortrænge kullene. Også her løb man ind i problemer i forbindelse med oliekriserne, og i 1982 – efter at man forinden havde skiftet navn til Værkernes Indkøbskontor/Kommunernes Kulkontor – blev selskabet fusioneret med Olieselskabet Danmark.

Rammerne omkring fusionsårene

1970'erne stod i høj grad i oliekrisernes tegn. I årene 1978-1980 indtraf den anden oliekrise på baggrund af spændingerne i den Persiske Golf. I 1980 kulminerede konflikten med den langvarige krig mellem Iran og Irak, der gik hårdt ud over den iranske olieproduktion. Olieprisen blev omtrent fordoblet fra 1979 til 1980, men stabiliseredes dog de følgende år. For Danmarks vedkommende ramte konflikten for alvor i slutningen af 1979. Om end krisen ikke var så markant som 1973, så skubbede den til et korthus, der i forvejen var noget vakkeltvort.

Den lavkonjunktur og de økonomisk strukturelle problemer, Danmark i forvejen led under, blev med andre ord yderligere forværret. Det samlede nationale olieforbrug faldt fra 1980 og de følgende år. Fra 1973 til 1983 faldt det danske olieforbrug med næsten 50 procent. Oliekriserne havde en enorm effekt på det danske energimarked, og

det kunne selvsagt også mærkes i oliebranchen.

Oliekriserne affødte også flere strukturelle ændringer i oliebranchens fødekæde. Hvor de store internationale olieselskaber tidligere havde haft kontrollen med olien fra borehul til forbruger, så overtog producentlandene i stigende grad kontrollen med produktionen, prisfastsættelsen og i visse tilfælde også destinationen for råolien. Konsekvensen blev generelt stigende priser på råolie, prisudsving og usikkerhed omkring leverancerne.

De vestlige landes afhængighed af de olieproducerende OPEC-lande, de voldsomme prisstigninger på olie og den resulterende afmatning i den globale handel satte et kraftigt skub i olieudvinding fra nye områder. Nye oliefelter i blandt andet Nordsøen, Alaska og Mexico gav i stigende grad OPEC-landene konkurrence. Men den billige olie fra før 1979 – for ikke at tale om tiden før 1973 – kom man aldrig tilbage til.

Olieselskabet Danmark i perioden 1978-1983

Til trods for at OK Olie og OD var blevet sammenlagt i 1978, var der en overgangsperiode på fem år, før den endelige fusion blev realiseret. I den periode opererede man med separate regnskaber for de to selskaber, hvilket er årsagen til, at de fremstår adskilt flere gange i det følgende.

Kombinationen af stærkt øgede priser på råolien og stadig højere afgifter på olien fra statens side var en ubehagelig cocktail for olie- og benzinselskaberne. Det store fusionsår i 1978 var regnskabsmæssigt et tilfredsstillende år for selskabet. Både OD og OK Olie var i denne periode inde i en lang-

somt opadgående spiral, hvor de hver især øgede deres markedsandele. I 1978 havde OD 7,5 procent af markedsandelen på fyringsgasolie, mens OK Benzin sad på 6,1 procent af den danske benzinhandel. Begge leverede overskud i 1978 på henholdsvis 5 og 1 millioner kroner.

Det var dog stilhed før stormen. Den anden oliekrise i 1979 gjorde ondt. Året mandede ud i et lille driftsoverskud på 1 mio. kroner til OD, mens OK Olie fik et ordentligt slag med et driftsunderskud på 13 mio. kroner. I forsøget på at imødegå de voldsomme prisudsving, som olieindkøb over Rotterdam-markedet var forbundet med, forsøgte selskabet at bygge olieindkøbene op på langsigtede kontrakter. Her købte man enten færdigprodukter eller olie fra danske eller udenlandske raffinaderier.

En udløber blev, at selskabet var meget aktiv i etableringen af statsaftalen med Saudi Arabien i 1979. Aftalen indebar, at Danmark fik leveret 1 million tons olie årligt herfra fra 1980 og frem til 1982. OD indgik denne aftale i tæt samspil med det statslige Dansk Olie og Naturgas A/S. Herefter ville OD årligt modtage 12,5 procent af den samlede leverance frem til 1982.

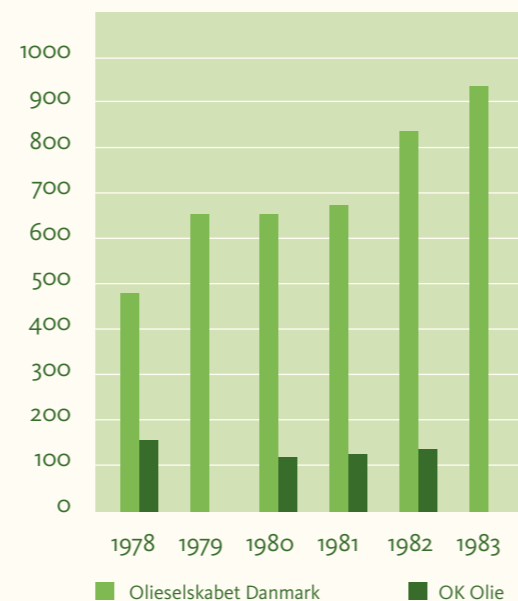
Den såkaldte "klokkerene aftale" eller "Danmark/OK aftalen" var igen et godt eksempel på, hvordan selskabet gik ind og tog samfundsansvar. På grund af den anden oliekrise i 1979 stod Danmark med ganske alvorlige forsyningsproblemer på energiområdet. Det var en ordentlig mundfuld

for den nytiltrådte energiminister Poul Nielson.

Første dag den nye minister mødte på arbejde, lå der et brev fra OD, med et forslag til hvordan Danmark hurtigst muligt kunne sikre leverancerne af olie. Ministeren reagerede usædvanlig hurtigt og indkaldte OD's ledelse til møde i København. Kort efter at Palle Holst, Mogens Poulsen og OD/OK's mangeårige driftschef Bent Holm havde talt med ministeren, blev aftalen med Saudi Arabien gennemført.

Aftalen var med til at sikre stabiliteten på det danske oliemarked de følgende år – og den var et godt eksempel på, hvordan selskabet tog ledelse og samfundsansvar.

Salgsvolumen i tusinde m³/tons
1978-1983 for OD og OK Olie
(1979-tal mangler for OK Olie, og 1983 var fusionsår)



De første år var den saudiarabiske olieaftale en gevinst for selskabet. Til sidst blev det dog en dyr affære. Årsagen var en overproduktion af olie på verdensmarkedet kombineret med, at Saudi Arabien ikke ville tilpasse priserne til markedsprisen – hele 55 millioner kroner kostede aftalen selskabet på bruttoavancen i 1982. Med aftalens ophør i 1982 gik OD i stigende grad over til at få olieleverancerne fra de danske olieletter i Nordsøen. Netop engagementet i Nordsøen skulle kort tid efter komme til at spille en betydelig rolle for OD.

Årene fra 1979 til 1983 var naturligt nok præget af påvirkningerne fra oliekrise og udmøntningen af en række forretningsmæssige tiltag i kølvandet på fusionerne. I 1980 indviede man det nye hovedkontor i Viby. Det gav hårdt tiltrængt ekstra plads. Det ekstra albuenum var ikke mindst nødvendigt, da de nye fysiske rammer skulle fungere som administrativt center for den stadigt ekspanderende virksomhed.

I slutningen af 1980 tog man et nyt EDB-system i brug, der optimerede fakturerings- og debitorsystemet, og gjorde det muligt at administrere de adskillige nye dele af virksomheden. Der var derfor også forbundet en række større enkeltomkostninger med fusionerne. De store engangsinvesteringer var nødvendige for, at virksomheden kunne effektiviseres og strømlines på den organisatoriske og administrative plan, men på regnskabsdelen satte de et negativt præg i disse år.

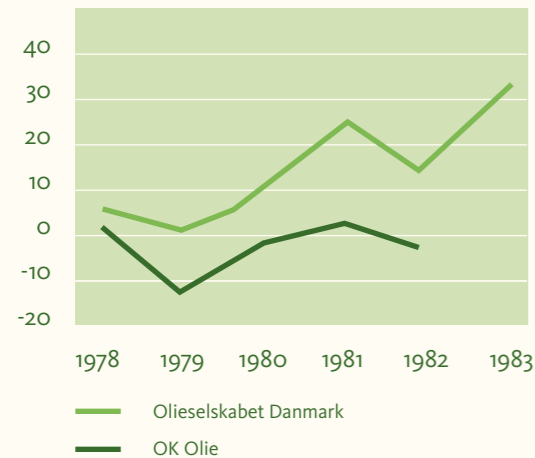
Når man ser på udviklingen af 1978 til 1983, kan man se en stigende salgsvolumen fra år til år, og faktisk en ganske betydelig stigning fra start til slut. Dette til trods for, at markedet blev markant sværere at operere i over de fire år. Det indenlandske forbrug på olie- og benzinprodukter faldt fra 1978 til 1983 med hele 40 procent.

Selskabets voksende omsætning i disse år skyldtes især de løbende fusioner i denne periode. Det gav selskabet stadig flere kunder og dertil en større markedsandel inden for fyringsgasolie og fuelolie. I 1982 lå OD på en samlet markedsandel inden for de to områder på cirka 10 procent.



Udstilling af nogle af selskabets fritstående olietanke i 1979 i sammenhæng med en dlq-afdeling.

Driftsresultat i millioner kroner 1978-1983
(I 1983 blev selskaberne fusioneret)



OK Olie lå i 1982 på en markedsandel på cirka 6 procent af benzinmarkedet. Dette var et mindre fald og var et udslag af en særdeles hård konkurrence på benzinmarkedet. I erkendelse af at det var svært at få nye kunder inden for det traditionelle salgsnet, indgik OK Olie derfor en forsyningsaftale i 1982 med det nystartede DK-Benzin A/S. DK-Benzin bestod af medlemmer af Centralforeningen af Benzinforhandlere i Danmark.

På dette tidspunkt var OK Olie i fuld gang med at omlægge deres anlæg til at operere med nye 100-kroners seddelautomater, hvilket forbrugerne tog godt imod. Automaterne kunne dermed tage imod både 20- og 100-kroners sedler.

Fusionen med OK Olie gennemføres og olieeftersforskning indledes

Med den endelige fusion af OK Olie i 1983 var den store sammenlægningsperiode gennemført. I løbet af den femårige fusionsperiode havde man løbende foretaget tilpasning af selskabets importterminaler, depoter og kontorer. Samtidig begyndte man efterhånden at høste nogle af de driftsøkonomiske fordele, der også var et væsentligt rationale bag samlingen af selskaberne.

I 1983 blev OD igen fri af statsaftalen med Saudi Arabien. Forsyningsmæssigt fik virksomheden nu især leveret råolien via Nordsøen og Dansk Olieforsyning, Svensk OK og Phillips Petroleum.

Som noget helt nyt besluttede selskabet at deltage i olieeftersforskning. I 1983 gik OD sammen med tre andre selskaber – Amerada Hess, Britoil og Dansk Landbrugs Grovvarerelskab – med det formål at søge efter olie på dansk territorium. Britoil skulle fungere som operatør for konsortiet, og OD's andel udgjorde 1,25 procent. Dette var et forsigtigt økonomisk skridt ud i et potentielt meget lukrativt forretningsområde.

Selskabet investerede tre millioner i foretagendet – og havde dog også en begrænset andel i projektet – men man var nu med i den spændende olieeftersforskning. Det var et stort symbolsk skridt i retning af et såkaldt "totalselskab" inden for oliebranchen, da selskabet var aktivt i hele værdikæden.

1983 dannede også baggrund for andre nye tiltag. I juni måned 1983 åbnede man ved Kvickly

i Ribe den første OK-nærbutik. Konceptet var baseret på, at man i tidsrummet 7-22 solgte et udvalg af dagligvarer fra Kvickly. De første resultater med det nye koncept var så lovende, at man i de følgende år oprettede adskillige nærbutikker som en integreret del af brugsforeningsnettet.

Det forenede selskab havde i 1983 en samlet salgsvolumen på 935.000 tusinde m³/tons og et driftsresultat på 33 millioner kroner. Selskabet stod nu som en markant stærkere aktør på markedet end i 1978. Med stor glæde noterede selskabet samtidig, at forbrugerne tog godt imod ideen om, at der var et markant dansk alternativ til de store internationale selskaber. Alene i 1983 lykkedes det at få en tilgang på 7500 nye kunder.

I løbet af de fem år havde man løbende justeret selskabets opbygning og organisering, så fusionsprocessen forløb smidigt. Da processen var bragt til ende i 1983, reducerede man antallet af bestyrelsesmedlemmer fra 14 til 11. Herefter var de syv valgt af repræsentantskabet, de to af medarbejderne og to var valgt af B-andelshaverne FDB og Svensk OK.

Som formand for hovedbestyrelsen sad gård-ejer Poul Hviid, og næstformand var direktør Tommy Nielsen. Direktionen forblev den samme, som den havde været siden 1978, i form af Palle Holst og Mogens Poulsen, der fungerede som henholdsvis administrerende direktør og direktør.

Om end der var glæde over, at fusionsproces-

sen endelig var bragt til ende, så var der også en stigende bekymring at spore i selskabets ledelse i 1983. Årsagen var det generelt faldende indenlandske olie- og benzinforbrug. Tendensen havde været gældende siden begyndelsen af 1970'erne, og hvis den fortsatte, var det vurderingen, at forretningsstrategien måtte revurderes.

En betingelse, for at selskabets forretningsstrategi for alvor kunne ændres, var imidlertid, at der blev ændret på formålsparagraffen i vedtægtsgrundlaget. Hensigten var at udvide virksomhedens aktivitetsområde, så det var muligt at operere på andre forretningsområder end "blot" energisektoren. Denne vedtægtsændring, der blev

Den første kvinde i repræsentantskabet

Selskabet havde længe forsøgt at fremme en mere ligelig kønsfordeling i virksomheden. Det var ikke helt let i en branche, der traditionelt var noget mandsdomineret. Hvor det var lettere at ændre på kønssammensætningen i forretningsdriften, var det noget sværere inden for repræsentantskabet.

I 1983 lykkedes det dog at få optaget en kvinde i de styrende organer. Værkudvalgsformand Jette Møller Christensen blev valgt ind i Kalundborgkredsen og skrev sig dermed ind i selskabets historie på mere end en måde.

realiseret i 1984, skulle vise sig at få overordentlig stor betydning for selskabets videre udvikling.

Det faldende olieforbrug blev også i sidste ende årsagen til, at OD i 1983 undlod at gå sammen med en række andre olieselskaber i et nyt lager- og distributionselskab. Dette havde ellers

1963-1983 – en vurdering

Når man ser på denne periode fra et helikopterperspektiv, er det tydeligt, at der skete store og voldsomme ændringer. Overordnet kan perioden inddeles i en konverteringsfase og en fusionsfase. Trods store og meget iøjnefaldende ændringer i virksomhedens struktur og aktivitetsområde var der også visse ting, som ikke forandrede sig. De kerneværdier og missionsmål, som selskabet bekendte sig til, forblev grundlæggende de samme.

Tidligt i perioden stod det klart, at det danske marked var ude i en voldsom transformation på energiområdet. Fra midten af 1960'erne skete en hastig konvertering fra fast til flydende brændstof. Lige så hurtigt omlagde D.A.K. sin produktportefølje, så selskabet allerede fra 1968 havde en større salgsvolumen af olie end fast brændsel. I starten af 1970'erne havde selskabet reelt omlagt sin omsætning fra fast brændsel til olieprodukter.

Samtidig måtte man sande, at de store anlægs-

luret noget tid, men i sidste ende trak OD sig altså ud af det grundet bekymring omkring projektets rentabilitet.

Meget var sket siden 50-års jubilæet i 1963. Samfundet havde gennemgået voldsomme ændringer, og det havde selskabet i den grad også.

investeringer, selskabet havde fortaget i slutningen i 1950'erne og begyndelsen af 1960'erne, ikke var den bedste strategiske beslutning. Udviklingen på oliemarkedet i 1960'erne nødvendiggjorde en omlægning af selskabets grundlæggende struktur og udformning, så den matchede oliemarkedet og i langt mindre grad fast brændsel.

Dette var en vældig transformation af selskabet på meget få år. Det krævede nytænkning på snart sagt alle niveauer – leverandørmønstre, lagerfaciliteter, distribution, administration, markedsføring og i forhold til nye forbrugsmønstre. Udfordringerne var store, og nogle områder var helt nye.

Det lykkedes selskabet at gennemføre denne konverteringsomlægning på rekordtid. Virksomheden viste her en imponerede, og hidtil uhørt, grad af omstillingsparathed. De store ændringer rykkede også på selvforståelsen. Man havde taget

skridtet fra at være kulvirksomhed til at være et mere bredt funderet olieselskab.

Den hurtige omlægning af virksomheden fra fast til flydende brændsel kan tilskrives flere faktorer. For det første lå der et ydre pres fra selve markedsudviklingen. Forbrugerne – og det gjaldt både det private og det professionelle energimarked – ønskede i stigende grad olieprodukter. Dette mærkede D.A.K. på tætteste hold på repræsentantskabsmøderne og i det daglige møde med medlemskredsen.

Her kan man sige, at selskabet profitede af sin andelsstruktur. Selskabet var ejet af medlemmerne, medlemmerne repræsenterede et bredt udsnit af forbrugerne, og virksomhedens opbygning og demokratiske organisation betød, at ledelsen løbende blev mødt med – og tog hensyn til – medlemmernes ønsker og behov. Da D.A.K. i stigende grad mærkede medlemmerne og forbrugernes behov for olieprodukter – og den dalende efterspørgsel efter de faste brændselsprodukter – reagerede selskabet hurtigt. Det gjaldt især i sidste halvdel af 1960'erne.

En del af forklaringen på den hurtige omlægning kan med andre ord tilskrives selskabets demokratiske struktur. En anden del af forklaringen må tilskrives de dygtige kræfter, som var knyttet til selskabet disse år. Her havde man både en omstillingsparat ledelse og en række yngre medarbejdere, der blev knyttet til og siden fik ansvaret for



oliekonverteringen. Den opgave blev løst på imponerende vis.

Den anden store fase i denne periode var fusionsårene fra 1978 til 1983. Her blev fusionsforhandlinger i andelssektoren inden for benzin- og olieområdet effektueret. I løbet af fem år lykkedes det at samle seks selskaber under D.A.K.'s – nu omdøbt til Olieselskabet Danmarks – vinger.

Processen blev fremskyndet af oliekriseerne, som nødvendiggjorde en større økonomisk og volumenmæssig tyngde for at kunne begå sig på markedet. Samtidig styrkede fusionerne selskabet på forsyningsiden, da man via samarbejdet med Svensk OK fik adgang til "egen" olie. Fusionerne blev gennemført med disse målsætninger for øje samt med det sigte, at forbrugerne fortsat skulle have et dansk andelsbaseret alternativ inden for olie- og benzinmarkedet.

Hovedindgangen til det nye hovedsæde i Viby. Billedet er fra begyndelsen af 1980'erne.

Ved udgangen af denne periode stod man dermed også med et på flere måder anderledes selskab end i 1963. Produktporteføljen havde ændret sig. Olie og benzin var nu selskabets primære produkter. Volumenmæssigt og økonomisk havde man en helt anden tyngde. Geografisk havde virksomheden også rykket sig – nu med et vidt forgrenet forhandlingsnetværk i hele landet. Man var klar til for alvor at tage kampen op med de store spillere på markedet.

Men visse ting forblev som nævnt de samme. Grundværdierne ændrede sig ikke. Man forblev loyal over for de kunder, som fastholdt brugen af fast brændsel, idet man valgte fortsat at levere produkterne – også selv om det måske ikke var den bedste forretning for virksomheden. Og i forhold til de mange medlemmer og forbrugere, der konverterede til olie, viste man sig også leveringsdygtig.

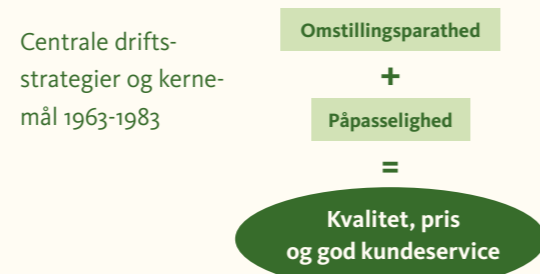
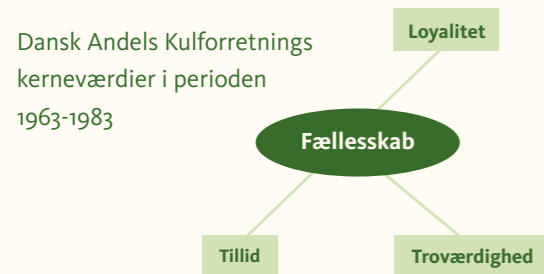
Selskabet valgte gennem hele perioden at være en aktiv og deltagende aktør i det nære lokale fællesskab rundt om i landet, og man priorite-

rede det interne fællesskab – virksomheden som arbejdsplads. Dette blev også understreget under fusionsprocessen, hvor der var stor opbakning til fusionen hos OK Olies ansatte.

Samtidig brugte man ganske betydelige ressourcer på at implementere og gennemføre fusionerne med respekt for de indgående selskaber. I tråd med de bedste værdier fra andelsbevægelsen blev de forskellige parter inddraget, hørt og, over de fem-seks år som fusionsårene strakte sig, sammenkørt, så der blev opbygget en fælles identitet og holdånd.

Samtidig leverede selskabet på de grundlæggende missionsmål. I store perioder havde virksomheden en prisdæmpende effekt på markedet, og man leverede produkter af god kvalitet. Selskabet stod også stærkt i forhold til god kundeservice.

Med de succesfulde fusioner sikrede man måske vigtigst af alt, at der også i fremtiden var et konkurrencedygtigt forbrugerejet dansk alternativ på energimarkedet.



1984 - 2003

Koncernen tager form · 119

Perioden 1984-1993 · 119

De ydre rammer · 120

OK i årene 1984-1987 · 123

Automatiske kontokort og konceptanlæggene · 131

Købet af Kamstrup-Metro A/S · 135

Markedsføring · 138

OK i årene 1990-1993 · 142

Den folkevalgte organisation 1984-1993 · 148

De ydre rammer 1994-2003 · 149

OK i årene 1994-1996 · 151

OK i årene 1997-2000 · 156

OK i årene 2001-2003 · 160

Den folkevalgte organisation 1994-2003 · 166

1984-2003 – en vurdering · 169

OK · 1984-2003

Koncernen tager form

Fra 1984 til 2003 udviklede OK sig enormt, og kom i slutfasen af perioden i langt højere grad til at ligne det OK, som vi kender i dag. Det vil ikke mindst sige, at man i starten af 80'erne fremstod som en koncern med en række datterselskaber, der spille-

de en ganske markant rolle. På grund af de mange definerende begivenheder, der her behandles, fylder kapitlet pladsmæssigt noget mere end de foregående kapitler. Af den grund er det delt ind i to underkapitler af hver ti års varighed.

Perioden 1984-1993

Olieselskabet Danmark stod efter den gennemførte fusion med OK Olie i 1983 som en stærk og bredt funderet aktør på det danske energimarked. De væsentligste forretningsområder var benzin- og olieprodukterne. Fast brændsel indgik stadig i sortimentet, både industrikul og husholdningsbrændsel, men det udgjorde efterhånden en ganske beskedent andel af selskabets samlede omsætning.

De følgende ti år skulle dog vise sig at være af afgørende betydning for selskabet frem til i dag. Det gjaldt ikke mindst de strategiske valg omkring selskabets salgsstrategi på benzinmarkedet, markedsføringsprofilen og den indre organisering. For ikke at tale om helt nye forretningsplatforme som olieeftersøgning og virksomhedsopkøb.

Selskabet havde allerede i 1978 med den formelle sammenslutningsaftale med OK Olie sikret sig, at man kunne gøre brug af det velkendte OK logo. Sidstnævnte var et stærkt og velintegreret markedsbrand. OK lå også lidt "bedre i munden",

end det mere formelle "Olieselskabet Danmark". På den baggrund var det ikke overraskende, at OD hurtigt integrerede brandet OK i sit virke, og flittigt benyttede navnet i markedsføringen. Mere om den historie senere, men i resten af denne fortælling vil selskabet for nemheds skyld blive benævnt OK – selvom det formelle navneskifte først skulle komme i 1998.



En lokal pengeuddeling til Ribe Idrætsforbund i 1989 ved Kvickly-Ribe. Som det ses, har OK's markedsføringsafdeling nok engang været opfindsom.

De ydre rammer

Perioden fra 1984 til 1993 var for Danmarks vedkommende kendetegnet ved svag økonomisk vækst og lavkonjunktur. Schlüter-regeringen indførte med den såkaldte "Kartoffelkur" i 1986 en meget stram økonomisk politik, der de næste syv år betød en opbremsning i forbruget.

Dette afspejlede sig også i det danske olieforbrug. Gradvis faldt det fra 1984 og frem til 1993. Over de ti år faldt olieforbruget med godt 25 procent, og hvis man ser på de femten år fra 1978 til 1993, var der faktisk tale om en halvering af det danske olieforbrug.

Denne udvikling havde flere årsager. Afgørende var den svage økonomiske vækst, høje priser på brugen af indenlandsk olie og benzin samt andre politiske energiprioriteringer. Kombinationen af meget tunge statslige afgifter på olie/benzin og det forhold, at staten aktivt støttede indførelsen af naturgas, var en ubehagelig cocktail for oliebranchen.

Når man ser på olieproduktion over dette tiårsspænd, spillede OPEC-landene en stor rolle. Medlemslandene havde dog store indbyrdes problemer med at afstemme produktionen. Dette gav sig løbende udslag i en overproduktion af olie. Oliemarkedet blev i denne periode især præget af Irak-Iranks krigens ophør i 1988. Dette medførte i første omgang en merproduktion af olie og gav en forhåbning om, at der ville falde ro over regionen.

Men roen var kortvarig. Iraks indlemelse af Kuwait i 1990 udløste den såkaldte Golfkrig. Krig-

en blev afsluttet med befrielsen af Kuwait i 1991. Golfkrigen indebar kort en betydelig stigning af de internationale oliepriser, men meget hurtigt blev der kompenseret for den manglende olieproduktion ved en øget olieudvinding fra især saudiarabisk side. Dette medførte reelt en generel overproduktion af olie. Golfkrigen 1990-1991 – og de medfølgende svingninger i oliepriserne – benævnes også den tredje oliekrise. Den havde dog langt mindre betydning for vestens økonomi og afspejlede i højere grad, hvordan de vestlige lande havde distanceret sig fra afhængigheden af de olieproducerende lande i Mellemøsten.

Begyndelsen af 1990'erne var også præget af Jerntæppets fald, og en stor usikkerhed om udviklingen i Østeuropa. Umiddelbart kom det til at betyde en negativ økonomisk vækst i Østeuropa. Dette skubbede yderligere til faldet i olieprisen i 1992 og 1993.

I danske sammenhæng skrev 1992 sig ind i energihistorien. Her blev Danmark for første gang selvforsynende med olie og gas. Efter Storbritannien og Norge blev Danmark dermed det blot tredje europæiske land, der kunne prale af den status. Dette var den foreløbige kulmination på en meget succesfuld udvikling af det danske olie- og gaseventyr i Nordsøen.

Men samlet set var det langt fra optimale rammer at bedrive olie- og benzinforretning under, når man ser på perioden 1984-1993.

Nordsøolien førte mange gode ting med sig. Det gav en forsyningssikkerhed, som man ikke havde haft før. På udvindingssiden udgjorde det en betragtelig indtægtskilde – som OK også skulle få del i senere hen. Og det indebar også mere miljøvenlige produkter, da råolien fra Nordsøen indeholdt betydelig mindre svovl end olien fra Golfen.

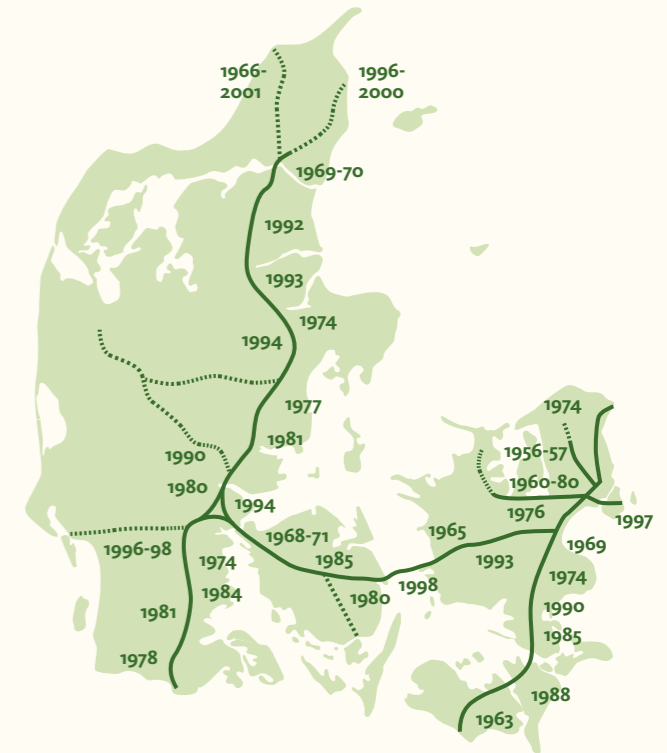
Igennem denne periode importerede OK primært sin olie via OK-Sveriges – fra 1996 Preem – raffinaderier i Sverige og Esso i Norge.

I løbet af dette tiårsspænd blev der dog truffet flere "underliggende" beslutninger, som skulle få ganske stor betydning for selskabets senere rammevilkår og generelle udviklingsmuligheder.

Som set ofte før under lavkonjunkturer blev der nemlig gennemført store anlægsinvesteringer og principbeslutninger for udviklingen af den danske infrastruktur. Centralt stod her udbygningen af det danske motorvejsnet. Her var især Schlüter-regeringens beslutning i 1987 om at færdiggøre det såkaldte "Store H" af afgørende betydning.

Beslutningen indebar, at man nu skulle anlægge de sidste strækninger, der manglede, så Danmark var forbundet i ét motorvejssystem udformet som bogstavet H. Dermed skulle man færdiggøre anlæggelsen af Storebæltsforbindelsen, motorvejen Hobro Syd till Aalborg Syd, og efterfølgende åbnede det op for etableringen af Storebæltsforbindelsen.

Etableringen og udbygningen af det danske



Udbygningen af det danske motorvejsnet med angivelse for etableringen af de enkelte strækninger frem mod 2001. Den kraftigt markerede grønne streg viser det såkaldte "Store H". Efter forlæg fra Det Virtuelle Museum.

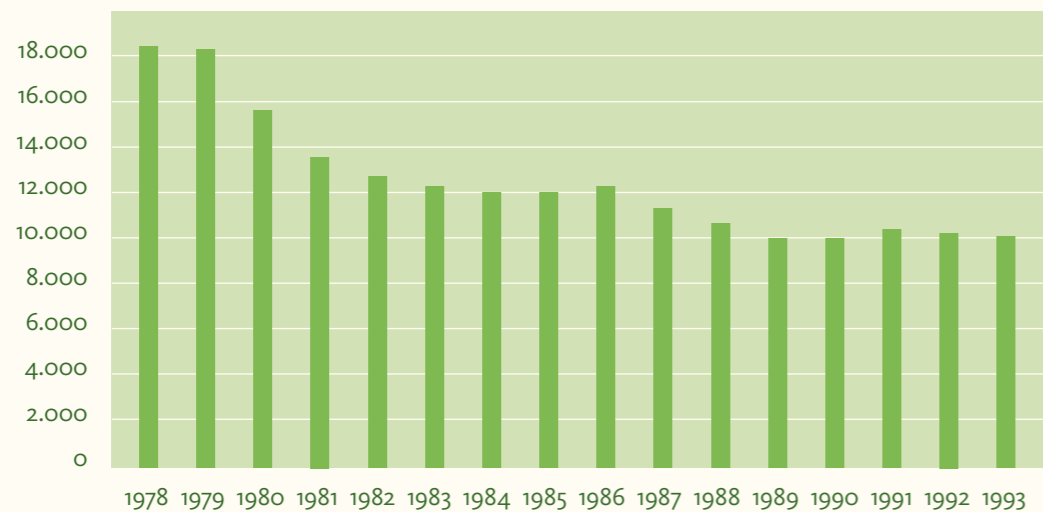
motorvejssystem skulle vise sig at have en kolossal indflydelse på den videre samfundsudvikling. Det gjaldt især i forhold til økonomisk vækst, byudviklingen og lokaliseringen af erhverv og boligmassen. Motorvejssystemet og Storebæltsforbindelsen bandt landet sammen på en helt ny måde og dannede fundamentet for en markant

stigning inden for både privatbilisme, pendling og erhvervskørsel. Og hermed dannede det også et rigtig godt forretningsgrundlag for en olie- og benzinorienteret virksomhed som OK.

Kombinationen af den vigtige infrastruktur og positive vinde i den internationale økonomi skulle i løbet af 1990'erne igen puste liv i den danske økonomi. Men i første omgang var den økonomiske vækst begrænset frem mod 1993, som udviklingen på det indenlandske olieforbrug også vidnede om.

Det støt faldende olieforbrug i perioden ændrede også den danske oliebranche og medførte flere strukturændringer. Det gav sig udslag i en række selskabsovertagelser og opkøb, for eksempel Statoil's overtagelse af Calpalm, og Kuwait Petroleums overtagelse af BP Oliekompagniet. Konkurrencen var benhård frem mod 1993 på et marked, der reelt blev stadig mindre målt i salgsvolumen. Det krævede markedssnilde, og det fordrede omstillingsevne. Det skulle vise sig, at OK besad begge dele.

Danmarks indenlandske olieforbrug
målt i 1000 m³ 1978-1993



Kilde: Danmarks Statistik

OK i årene 1984-1987

Året 1984 blev et profitabelt et af slagsen for OK. Salgsvolumen var omtrent uændret, godt 900 m³/tons, og driftsresultatet lå på et overskud på 29 millioner kroner. Det temmelig solide overskud i 1984 dækkede over en stigende avance på især fulolie og gasolie.

Benzinmarkedet var derimod præget af små avancer og hård konkurrence. Selskabet var nu oppe på 660 benzinanlæg og en markedsandel på cirka 6 procent af benzinmarkedet. Hyppige priskrige gik hårdt ud over avancerne – men det gjaldt alle benzinselskaberne. OK fortsatte sit engrossalg til andre danske benzinselskaber. Det store engrossalg til DK-Benzin medførte, at DK-Benzin blev optaget som andelshaver i OK fra 1984 med en andel, der svarede til indkøbet af benzin.

På markedsføringsområdet søgte man – i lighed med tidligere – at kombinere god markedsføring med kampagner, der var samfundsgavnige. I 1984 koncentrerede man sig blandt andet om indsamling til Kræftens Bekæmpelse, hvor bilisterne donerede et antal øre for hver liter, de tankede. Kampagnen gav et udbytte på 225.000 kroner til Kræftens Bekæmpelse. I 1985 gentog man succesen, og det lykkedes at samle 200.000 kroner ind til det gode formål.

Samme år påbegyndte man olieeftersforskning inden for det konsortium, som OK var indgået i året forinden. Det var lykkedes at få to olieboringslicenser, som skulle starte inden for det følgende

år. Det var spændende nye tider, og mulighederne var store, hvis boringerne ellers ramte rigtigt!

I erkendelse af det støt faldende danske olieforbrug godkendte repræsentantskabet i 1984 en ændring i selskabets formålsparagraf. Dermed blev der åbnet op for investeringer i andre forretningsområder end "blot" energisektoren. En anden grund til vedtægtsændringen var, at selskabet løbende oparbejdede en stor kapital som følge af energifgifterne, der med fordel kunne bruges mere offensivt.

Det blev i årsberetningen understreget, at selskabets primære formål stadig var forbundet med energiområdet. Samtidig blev vedtægtsændringen begrundet med, at "det forudses, at dækningsbidrag kan være nødvendige fra andre områder". Som OK's daværende administrerende direktør, Palle Holst, siden har understreget, så var dette et særdeles væsentligt skridt for selskabet, da "det skulle give selskabet ekstra ben at stå på".

Med den lille tilføjelse under formålsparagraffen "Selskabet kan foretage investering i andre selskaber", fik virksomheden et væsentlig udvidet strategisk råderum. Det indebar reelt en frihed til at drive forretning og investere, som hidtil ikke havde været til stede. Vedtægtsændringen skulle

Om vedtægtsændringen i 1984

"Det gik jo meget godt, og det gik jo nok også i vores tid – men vi ville mere end det."

Interview med Finn Jensen, 2019

siden få følger, som kun de færreste på generalforsamlingen i 1984 havde turdet drømme om.

I løbet af 1985 nåede selskabet en rekordomsætning på detail og engrossalg af benzin – over 200 millioner liter. Heri lå en fortsat ekspansion af OK's salgsanlæg med fokus på 92, 95 og 98 oktan benzin. Samlet kunne man konstatere en ganske lille fremgang i markedsandelen på benzin.

Året var dog hårdt inden for fuelolie-området med voldsom konkurrence og store prisfald. Dette indebar, at OK trak sig ud af en række leveranceforhold, og omsætningen faldt med næsten 20 procent i forhold til året før. Sammen med et generelt voldsomt fald på olieprodukter i begyndelsen af året spillede det negativt ind på årsregnskabet for 1985, der endte med et positivt driftsresultat på 5 millioner kroner.

Samtidig måtte man konstatere, at de to olieboringer, der blev igangsat i regi af samarbejdskon-sortiet, ikke gav bonus. At bedrive olieefterforskning krævede en vis tålmodighed. Nye boringer lå dog lige om hjørnet.

Den ene af de to mislykkede boringer vendte man imidlertid til noget positivt. I Vendsyssel havde man boret hele 1854 meter ned i jorden. Aarhus Universitet var meget interesseret i at foretage studier i de øverste 400 meter. Forskerne ville gerne undersøge temperaturudsving i de forskellige jordlag. Dette projekt valgte OK at gå ind i og medfinansiere. Dermed fik man altså på

det samfundsmæssige plan alligevel vendt situationen til noget nyttigt.

De kraftige udsving på oliepriserne i 1986 gjorde, at selskabet ændrede på forsyningspolitikken. Således gik man over til kun at operere med små lagre, så forsyningerne blev baseret på Rotterdam-markedets priser. Dermed blev man kun i mindre omfang berørt af de kraftigt faldende internationale oliepriser.

Salgsvolumen lå i 1986 på 865.000 m³/tons, hvilket var et fald på 8 procent i forhold til 1985. Tilbagegangen dækkede over et fald på 13 procent i detailhandlen og en tilvækst på engrossalget. At sidstnævnte voksede, skyldtes blandt andet, at OK fra 1986 igangsatte engrossalg i både Vesttyskland og på Færøerne.

Udenlandske investeringer og nye forretningsområder prøves af

I Tyskland købte OK en ejerandel på 50 procent i selskabet D.D. Mineralöl und Handelsgesellschaft mbH, der havde base i Flensburg. Dette skete i samarbejde med Coop Schleswig-Holstein i Kiel. Tiltaget skyldtes et drastisk faldende benzin- og dieseloliesalg i Sønderjylland som følge af de stadig stigende høje energiafgifter i Danmark. Ud over at det tyske selskab skulle stå for OK's grænsehandel, så viste der sig hurtigt andre muligheder i form af levering til uafhængige tankstationer i Vesttyskland.

På Færøerne investerede OK i olieselskabet Oljufelagid Føroyar P/F, hvor man sad på 2 millioner kroner ud af en samlet aktiekapital på 7,5 millioner kroner. Projektet var dog ingen succes, og allerede året efter trak OK sin kapital ud af det færøske foretagende.

1986 bød på et fortsat fald inden for salget af fuelolie. Om end det var en generel markedstendens, så skete faldet i OK forholdsvis voldsomme og kom til at indebære tabte markedsandele. Hvor man i 1983 havde en markedsandel på cirka 11 procent af fuelolien, lå selskabets andel i 1986 på cirka 5 procent.

Samfundsengagement i midten af 1980'erne

1986 bød på en større profilkampagne fra OK's side, hvor temaet var brug af beskyttelseshjelme til cyklister. Sikkerhed i trafikken skulle siden blive et tilbagevendende tema fra OK's side – ikke mindst når det drejede sig om de mindre i trafikken. 1986-kampagnen benyttede det noget kække ordspil "Gi' børnene en [billede af cykelhjelme] på hovedet". Kampagnen blev set som et humoristisk indslag i en vigtig debat og gav betydelig positiv omtale i dagspressen.

Samme år begyndte selskabet også at lave omfattende langsigtede strategiplaner, der søgte at samordne og koordinere OK's fremtidige udvikling. De såkaldte STP-planer har siden været et væsentligt og integreret strategiværktøj for virksomhedens udvikling.

1987 blev et godt år for virksomheden. Med en samlet salgsvolumen på 904.000 m³/t fik man en fremgang på 5 procent i forhold til året før. Benzinmarkedet havde en vækst på 6 procent, og selskabet havde generelt stor succes med at markedsføre den såkaldte "Grønne linje".

"Den grønne linje" markerede en overgang til blyfri benzin. Det skete samtidig med, at staten nedsatte afgifterne på netop blyfri benzin. Oktan 92 udgik af markedet, og den billigere blylette oktan 96 blev det mest solgte produkt på det danske marked. Samlet udgjorde blyfri benzin dog stadig kun 29 procent af det samlede danske benzinforsbrug. Året forinden markedsførte man for første gang den blyfri 95 oktan.

Ved udgangen af 1987 var der installeret kontokortautomater på 69 af selskabets tankningsanlæg, og omsætningen på disse blev vurderet som særdeles tilfredsstillende.

Samme år besluttede man at etablere et nyt datterselskab ved navn Danoil Exploration A/S. Det 100 procent OK-ejede selskab med base i Viby skulle forestå alle aktiviteter inden for olieefterforskning. At man valgte at skille det ud fra mo-



OK skulle i perioder komme til at profitere godt af olieudvinding. Det krævede dog en portion tålmodighed, før "der var hul igennem". Fra 1987 stod datterselskabet Danoil Exploration for driften. Her et billede fra Syd Arne feltet i 2014.

dervirksomheden, skyldtes primært, at OK derved smidiggjorde det økonomiske set-up omkring en eventuel olieudvinding.

1987 bød derudover på et positivt driftsresultat på 10 millioner kroner. Året var præget af en fortsat nedgang i omsætningen på fyringsolie – dog fastholdt man selskabets markedsandel. Men markedet for fyringsolie gav anledning til pan-derynker. Det var pålagt meget høje statsafgifter, og det var samtidig med, at den konkurrerende naturgas ikke var afgiftsbelagt. Tendensen havde været under udvikling længe, og det var en af årsagerne til, at selskabet havde ændret formålsparagraffen allerede i 1984.

I 1987 blev den nye formålsparagraf aktivt taget i anvendelse, da OK engagerede sig i flere nye

forretningsområder. OK stiftede selskabet Projektformidling Midt A/S, der skulle gøre det muligt at opkøbe grundarealer og ejendomme i Midtjylland med henblik på videresalg – foreløbig var det dog begrænset, hvad man investerede i. OK besad 30,77 procent af den 6,5 millioner kroner store aktiekapital.

Året efter besluttede OK at indgå i et delt ejerskab af et nyt lagerselskab for benzin- og olieprodukter med Norsk Hydro Olie A/S. Bevæggrunden var en overkapacitet på lagersiden. Med de nye fælles lagerrammer, ønskede man at opnå likviditetsfrigørelse og skære ned på driftsomkostningerne. Det nye lagerselskab fik navnet Samtank A/S, og det skulle vise sig at få en varig og solid rolle frem til i dag.

Danoil Exploration A/S anno 2019

Selskabet har som sin mission at tage del i en sikker og miljømæssigt forsvarlig indvinding af kulbrinter fra den danske undergrund til gavn for moderselskabet OK og det danske samfund generelt. Selskabet har andel i licenserne 7/89 Syd Arne, Solsot Unit, 12/06 med de to ikke-udbyggede fund Broder Tuck og Lille John og 4/16. Desuden har Danoil en andel i den tyske licens NEC-0002-01.

Samtank A/S anno 2019

Samtank fungerer som OK's centrale lagerselskab for benzin og olieprodukter. OK ejer halvdelen af selskabet, mens den anden halvdel i dag er ejet af olieselskabet YX Danmark. Samtank sørger for lodsnings og lastning af skibe og stiller herudover lagerfaciliteter til rådighed i Aarhus, København, Aalborg og Fredericia. Samtank håndterede i 2018 40 procent af det danske benzinmarked og 30 procent af det danske oliemarked.

Organisationen ændres

– konceptudvikling af nye forretningsområder

Året 1988 var præget af en nedgang i det samlede salgskvantum på 7-8 procent til 834.000 m³/t og et driftsresultat på 1 millioner kr.

Nedgangen skyldtes blandt andet det varme vejrlig og kraft/varme- og naturgasudviklingen. Ved siden af dette skete der store ting i selskabet. Det drejede sig om en ny markedstilpasset organisation, der var på vej. Og så gjaldt det ikke mindst udrulningen af de såkaldte kontomater. Dette vil vi behandle mere udførligt lidt senere. Først vender vi os mod 1989.

Året 1989 var på sin vis et modsætningsfyldt år. Selskabets nøgletal var ikke de allermest prangende, men til gengæld søsatte OK en række tiltag, der reelt skulle revolutionere OK's brancherolle – især på benzinmarkedet.

På det interne plan gennemførte man den omorganisering af virksomheden, der var blevet udført i 1988. Ændringerne signalerede et kraftigt fokus på bilisme- og benzinområdet. Således gennemførte man en opsplitning af salgsområdet med benzin og autodiesel som det ene område og olie og øvrige produkter som det andet. For begge områders vedkommende blev der lagt vægt på den decentrale geografiske salgsledelse. Distribution skilte man ud fra salgsfunktionen, og der blev lavet en specialiseret selvstændig kørselsfunktion.

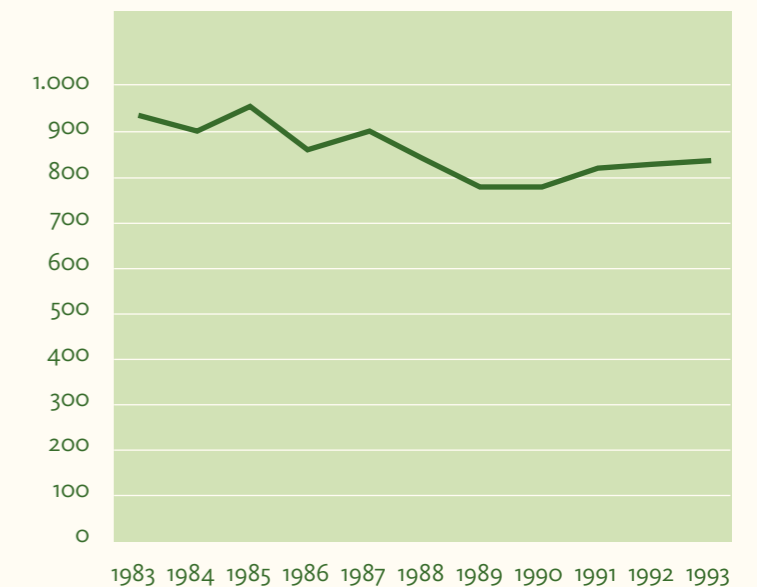
Den ændrede organisation gav de enkelte områder en betydelig større navigationsevne og indflydelse på både indtægts- og omkostningsdis-

poneringer. Organisationsændringen, der var et opgør med den hidtidige meget geografisk orienterede organisation, gjorde det muligt at operere meget mere målsigtet med konceptudvikling inden for de enkelte forretningsområder.

Dermed stod organisationsændringen også som en vigtig forudsætning for de store ændringer, som OK satte i gang i løbet af 1990'erne – ikke mindst på bilismarkedet.

To andre områder skilte sig markant ud i året 1989 og vil blive behandlet mere udførligt nedenfor. Det ene var lanceringen af de banebrydende nye konceptanlæg, og det andet var en massiv re-

Olieselskabet Danmarks salgsvolumen i tusinde m³/tons 1983-1993





klamekampagne. Sidstnævnte skulle medføre en så voldsom profilopgradering af OK, at den – sammen med den fortsatte indsats på området – reelt har haft virkning frem til i dag.

Midt i denne række af positive tiltag i 1989 var de økonomiske nøgletal for OK dog alligevel ikke de allerbedste. Selskabet havde et fald i den samlede salgsvolumen på 54 tusinde m³/tons, så det landede på et samlet salgskvantum på 780.000 m³/t. Overskuddet faldt også til 1 millioner kroner mod 19 millioner kroner i 1988, mens driftsresul-

tatet gik i minus med hele 16 millioner kroner. De mange nye initiativer, man søsatte, var dog også en del af forklaringen på de negative nøgletal, da de i første omgang var forbundet med udgifter.

OK's nedgang i salgskvantum afspejlede også det generelle fald i energiforbruget i Danmark, og samlet set fastholdt selskabet sine markedsandele.

Det faldende overskud vidnede samtidig om et år, hvor det var meget svært at generere overskud på olie- og benzinmarkedet, da selskaberne overbød hinanden med alskens rabatordninger. Her valgte OK imidlertid at gå en anden vej. I stedet for at tilbyde svært gennemskuelige rabat- og gaveordninger valgte virksomheden at markere sig med lavere priser på såvel benzin som olieprodukter.

Heri lå der på sin vis en rød tråd til de valg, selskabet havde truffet i 1970'erne, hvor markedet for fyringsolie havde vist de samme tendenser. Her havde de øvrige selskaber også "oversvømmet" markedet med svært gennemskuelige rabatordninger, mens OK havde markeret sig med en fast lav pris uden rabatordninger.

I 1989 etablerede OK sammen med DK-Benzin et fælles finansieringsselskab ved navn Samfinans A/S. Formålet var at yde finansieringshjælp til nye anlægsetableringer eller moderniseringer inden for motorbrændstofområdet til selskabernes forhandlere. Allerede efter det første år havde Samfinans ydet anlægshjælp for 45 millioner kroner.

Indvielsen af de nye Dankort-betalingsanlæg i 1989 var en historisk begivenhed. At arrangementet fandt sted i Vejle, var ikke tilfældigt. Vejle var også hjemsted for PBS' lancering af Dankortet i 1983.

Samlet foretog OK i slutningen af 1980'erne og i begyndelsen af 1990'erne en række strategiske ændringer af vidtrækkende karakter, der skulle skabe fundamentet for senere succes. Det gjaldt indførslen af konceptautomaterne, ændring af den interne folkevalgte organisationsstruktur, ændring af virksomhedens driftsorganisering og en ambitiøs markedsføringskampagne.

Automatiske kontokort og konceptanlæggene

OK introducerede i 1986 brugen af kontokortbetaling på en række OK-betalingsanlæg. Det, på det tidspunkt, højt avancerede elektroniske system blev i første omgang indført som testprojekt på 18 anlæg i Østjylland.

Kortet gjorde det meget let for forbrugeren at tanke benzin eller diesel. Det personligt tilknyttede kort skulle blot føres igennem en automatisk aflæser ved tankningsanlægget, hvorpå kunden skulle indtaste en personlig sikkerhedskode. Derpå var tankningen klar, og beløbet ville senere blive trukket fra kundens bankkonto.

Konceptet blev også hurtigt rullet ud til virksomhedsbrug, hvor firmaer kunne få mellem 2 og 50 kort. Systemet havde også den fordel, at virksomheden fik en nøje specifikation på den månedlige faktura, hvoraf statsafgiften fremgik. Da

Kombinationen af disse tiltag – sammen med en fast, og for forbrugerne nemt gennemskuelig, lav nettopris – skulle medføre store ændringer af markedsandelene inden for især benzinområdet de følgende år.

Inden vi for alvor bevæger os ind i 1990'erne, er der nogle helt markante områder, som fortjener en uddybning.

statsafgiften var fradragsberettiget for erhvervsdrivende, var det nemt at bogføre og holde styr på.

Bag tiltaget lå et ønske om at bruge kontokort som et aktivt salgspareparameter og et strategisk sigte om, at det ville give en øget omsætning på anlæggene. Testprojektet blev hurtigt en stor succes, og målsætningen var, at systemet skulle installeres på yderligere 50 anlæg om året de følgende år.

Den store gamechanger inden for automatanlæggene – og benzinsalget – skulle imidlertid komme i 1989. Her lancerede OK som det første danske benzinselskab dankortbetaling på benzinanlæg – internt kendt som enten KAD 4004 eller slet og ret "konceptautomater" eller konceptanlæg. Samtidig begyndte OK en voldsom udbygning af deres tankningsanlæg baseret på netop de nye konceptautomater.

Om kontokortautomaterne og "benzineventyret"

"Det første sted, jeg var uddeler, havde vi en enkelt stander med benzin, og kunderne kom ind i butikken og betalte. I 1980 kom jeg til Blistrup i Nordsjælland, hvor jeg havde et seddelautomat-anlæg med stor omsætning". H.C. Eder var blandt de første uddelere, der fik indført OK-kontokort som betalingsmiddel. Faktisk var butikken i Blistrup nummer to med kontokortet, da det blev indført i 1986.

"Det hele var jo nyt dengang, og i starten havde vi en masse bøvl med teknikken – og der faldt knubbede ord. Men tingene kom på plads, og gennem årene har jeg fået et fantastisk godt forhold til OK. Jeg synes, at jeg har oplevet en utrolig opbakning, både fra distriktschefer, teknikere, chauffører og pigerne i sekretariatet – ja, i det hele taget alle dem, jeg været i kontakt med."

Kontokortet har efter Eders mening haft stor betydning for benzinsalget: "Der har været stor interesse for OK-kontokortet lige fra starten. Jeg kan huske den første kontokort-aktivitet, vi havde. Der var to piger ude fra OK, som tegnede kort fredag og lørdag, og jeg tror, at vi fik tegnet over 100 kort bare den første dag. Og siden har vi set det samme. Vi har gang på gang sagt til os selv, at nu kan det ikke lade sig gøre at tegne flere kort, og så har vi tegnet lige så mange næste gang."

OK's kontokortkunder er samtidig blandt de mest trofaste, det er i hvert fald Eders mening: "Vestjyderne var måske knap så hurtige til at tage OK-kortet til sig som sjællænderne, men her oplever vi til gengæld, at vores kontokortkunder såmænd gerne kører en omvej for at tanke. Især når de ved, at benzinen altid er billig hos os."

Interview med H.C. Eder i "Glimt af OK's historie", 2013 (Uddeler i SuperBrugsen i Videbæk. Fra 1993 bestyrelsesmedlem i Nordvestjyllandskredsen. Fra 1990-2002 formand for Benzinudvalget).

Årsagen til, at OK indgik i det vigtige samarbejde om dankortbetaling, var det særdeles gode samarbejde, selskabet havde med pumpefabrikken HAMAG. Sidstnævnte var kraftigt inddraget i det forudgående udviklingsarbejde på dankortautomater, og de så gerne, at OK blev inddraget som benzinselskab i projektet. Og sådan blev det.

Historien illustrerer værdien af gode samarbejdspartnere, som OK altid har vægtet højt. Og så kan det i øvrigt tilføjes, at HAMAG og OK den dag i dag har et nært samarbejde. Faktisk skulle de to samarbejdspartnere skrive "historie" igen godt 25 år senere med udviklingen af den første betalingsapp på benzinmarkedet. Den historie vender vi tilbage til.

De øvrige partnere i udviklingen af de nye konceptautomater var – foruden OK og HAMAG – Pengeinstitutternes Betalingssystem (PBS), GNT, KTAS og elektronikfirmaet Eegholm.

Med konceptautomaterne var det nu muligt for forbrugerne at betale med både OK-kontokort, dankort og med pengesedler. Indførslen af dankortbetaling på tankanlæg var reelt en mindre revolution i branchen. Dankortet havde på dette tidspunkt eksisteret i seks år og var vokset eksplosivt i udbredelse og brug. 1,3 millioner danskere benyttede i 1989 betalingskortet.

I udviklingen af konceptautomaterne spillede især to personer en nøglerolle. For OK's vedkommende var det udviklingschef Knud Schjøth, og

fra HAMAG var det direktør Bent Møller. Begge havde en hovedaktie i både det indledende samarbejde og i implementeringen af det nye koncept.

Konceptanlæggene i hastig vækst

Allerede ved udgangen af 1989 havde man opført 115 konceptautomater rundt om i landet, og de følgende år fortsatte udbygningen i hastigt tempo. Dette var grundlæggende en forudsætning for, at man kunne høste frugterne af det nye smarte koncept. Opførelsen af de mange nye anlæg – der enten var helt nye eller ombygning af eksisterende anlæg – kostede imidlertid mange penge, men også her havde man på det strategiske plan taget højde for det.

OK havde nemlig sikret sig, at FDB og brugsforeningerne var indstillet på at gå aktivt ind i projektet og bidrage til de mange nye anlægsudgifter. Forud havde FDB i 1988 besluttet at opprioritere benzinområdet. Ud over at det var positivt i forhold til at få finansieret de nye anlæg, så lå der også den fordel i det – set fra OK's side – at forhandlerbindingen blev endnu stærkere.

Derudover var man fra OK's side ganske sikre på, at konceptanlæggene ville øge omsætningen og give højere markedsandele på benzin. At det skulle udvikle sig så voldsomt, som det gjorde de kommende år, overgik dog de flestes forventninger.

Branchen var i perioden, og gennem 1990'erne, præget af, at alle forsøgte at finde opskriften på



“det rigtige benzinanlæg”. Flere forsøgte sig med store serviceanlæg, hvor de typisk solgte et udvalg af dagligvarer. Samtidig skar selskaberne ned på deres bestand af benzinanlæg. Derudover opererede de fleste selskaber med en mindre jungle af rabatter, alt efter hvilken gruppe forbrugeren var en del af.

OK gik på alle områder imod strømmen. Virksomheden ekspanderede til stadighed ved at etablere flere benzinanlæg. OK tilbød ikke specielle rabatter til særlige kundegrupper. Alle fik benzinen til samme lave pris.

Fodboldspilleren Allan Simonsen gør klar til, som den første, at benytte dankortet på en dansk benzinautomat. Her ses han med (fra venstre) fru Anette, OK's bestyrelsesformand Poul Hviid, OK's administrerende direktør Palle Holst og uddeler Erik Møller, Kvickly Vejle.

Alt dette hang sammen med konceptautomaterne. De automatiske konceptanlæg byggede på en række principper, der skulle vise sig at revolutionere benzinmarkedet og de følgende år skubbe gevaldigt rundt på markedsandelene.

Med konceptanlæggene havde man ikke brug for at sælge dagligvarer i sammenhæng med benzinanlægget, da anlæggene typisk lå op ad en dagligvarehandel. Dette var en afgørende forskel i forhold til konkurrenterne. Sidstnævnte anlagde deres stationer ud fra trafikmønstre og ikke ud fra, hvor folk gjorde deres dagligvareindkøb. Derudover var de nemme for forbrugerne at anvende. De var billige at anlægge, og de var billige at drive, da der ikke fulgte bemanning med. Det gjorde det muligt at operere med en lav pris. Og typisk lå OK's anlæg en del under listepriisen i forhold til konkurrenternes servicestationer. I 1997 lå OK mindst 24 øre lavere på listepriisen end selskaber med servicestationer.

Placeringen ret op og ned ad dagligvarehandlen skulle samtidig rykke på danskernes mentale indkøbsmønster. Med den senere adm. direktør Jørgen Wisborgs ord, så “*skulle det falde danskerne lige så naturligt at købe deres benzin, som at købe deres rugbrød og pølser*”. Benzinindkøbet og dagligvareindkøbet blev flettet sammen på en helt ny måde.

Det samlede koncept, der lå bag konceptanlæggene, var en reel game changer. Og følgerne skulle ryste branchen inden for få år.

Købet af Kamstrup-Metro A/S

Den til dato mest vidtrækkende konsekvens af vedtægtsændringen i 1984 blev købet af virksomheden Kamstrup-Metro. I dag hedder selskabet slet og ret Kamstrup. I 1987 overtog OK 50 procent af aktierne i Kamstrup-Metro, og i 1990 gennemførte man købet af de resterende 50 procent. Med opkøbet fik OK mulighed for, med daværende direktør Palle Holsts ord, at “stå på endnu et ben”. Dette strategiske skridt betød, at selskabet blev knap så afhængig af olieområdet. Samtidig var vurderingen, at der lå et pænt synergipotentialtiale de to virksomheder imellem.

Købet af Kamstrup-Metro skulle vise sig at være et usædvanlig fremsynet træk fra OK's side, og betydningen synes svær at undervurdere – både fra en historisk optik og fremadrettet.

I 1987 var Kamstrup-Metro A/S en mellemstor virksomhed placeret i Åbyhøj ved Aarhus med en omsætning på 56 millioner kroner og 130 ansatte. Oprindeligt udviklede virksomheden især manometre til skibsindustrien, men senere kom levnedsmiddelindustrien og energisektoren til som nøgleområder – det gjaldt især salg af varmemålere. Fællesnævneren for virksomhedens produktportefølje var højtudviklede måleinstrumenter. Hovedparten af omsætningen var koncentreret om hjemmemarkedet, men der blev arbejdet på at øge eksportandelen.

Allerede i midten af 1980'erne blev OK's direktør, Palle Holst, kontaktet af et bestyrelses-



medlem fra virksomheden Kamstrup-Metro A/S. Holst blev her spurgt, om OK kunne have interesse i at hjælpe Kamstrup-Metro med et kommende generationsskifte.

Efterfølgende blev der afholdt en række møder mellem OK og Kamstrup-Metros ejer, Olaf Kamstrup. Sidstnævnte havde stiftet selskabet i en kælder i 1946 og havde efterfølgende på imponerende vis stået i spidsen for den videre udvikling. Nu stod Kamstrup-Metro over for et generationsskifte. Samtidig manglede virksomheden den fornødne kapital til at tage “det næste skridt”. Heri lå også et ønske om, at Kamstrup skulle blive bedre tunet på eksportsiden.

Købet af Kamstrup skulle vise sig at være af afgørende betydning for OK's videre udvikling.

Ud over disse udfordringer lå det Oluf Kamstrup meget på sinde, at virksomheden forblev på danske hænder. Arbejdspladserne skulle med andre ord både sikres ved generationsskiftet, og virksomheden skulle forblive på dansk grund.

I løbet af de samtaler der fandt sted mellem OK's ledelse og Oluf Kamstrup, lykkedes det OK at overbevise Kamstrup om, at OK var den helt rigtige samarbejdspartner til at bringe Kamstrup-Metro videre. OK havde med andre ord den nødvendige styrke til at tage hånd om de udfordringer, som Kamstrup-Metro stod med. I tilgift anså Oluf Kamstrup det for en fordel, at OK havde en meget stor kontaktflade i energisektoren, som Kamstrup-Metro kunne drage nytte af.

Op til købsaftalen blev der foretaget dybdegående analyser af Kamstrup-Metro fra OK's side. Bestyrelsen drøftede handelen indgående, og generelt var der enighed om, at det var en attraktiv købsaftale. Dog var der, blandt et par bestyrelsesmedlemmer, bekymring over, at OK ikke fik aktiemajoriteten. Dette affødte en vis diskussion.

Palle Holst fastholdt imidlertid, at købet af de 50 procent var en præmis for, at handelen i det hele taget kunne gå igennem. Også andre selskaber havde på dette tidspunkt vist interesse for at købe sig ind i Kamstrup, men de stillede netop som betingelse, at de fik aktiemajoriteten. At OK gik med på de af Kamstrup opstillede betingelser, var givet afgørende for Kamstrups valg af samarbejdspartner.

Udfaldet blev, at det historiske køb kunne gennemføres i 1987. Med købet indtrådte OK i Kamstrup-Metros bestyrelse med tre repræsentanter, mens familien Kamstrup havde et tilsvarende antal. Desuden blev der ansat en udefrakommende administrativ direktør. Faktisk kom han helt fra Tyskland og var nøje udvalgt af OK til at møde de udfordringer, som Kamstrup-Metro i første omgang stod over for.

Samarbejdet viste sig hurtigt at være en fordel for Kamstrup-Metro, da OK også kunne stille sin solide likviditet til rådighed. OK stillede kort efter en lånesum til rådighed for Kamstrup-Metro på 5 millioner kroner.

Oluf Kamstrup forblev tilknyttet som konsulent i en toårig periode, men i starten af 1990 afgik han pludseligt ved døden. I løbet af 1989 stod det i stigende grad klart, at de to aktionærgrupper havde forskellige tilgange til Kamstrup-Metros videre udvikling. Derfor blev parterne enige om, at OK skulle overtage samtlige aktier i virksomheden.

Den endelige overtagelse blev gennemført i 1990. Dermed var en historisk virksomhedshandel blevet gennemført.

Om OK's overtagelse af Kamstrup

“Der er ingen anden aktionær, der kunne give Kamstrup de vækstmuligheder i starten – uden udbyttebetaling eller forrentning af den indskudte kapital.”

Interview med Mogens Poulsen
(adm. direktør i OK fra 1995-2005), 2019

En gensidigt givende proces

En mere nærgående research af sagsforløbet i årene omkring overtagelsen viser, at ledelsen i OK vægtede respekten og hensyntagen til de ansatte i Kamstrup-Metro højt i løbet af denne overtagelsesproces. Det gjaldt både i selve forløbet omkring overtagelsen og i den rationalisering, som selskabet skulle igennem fremadrettet. Det kom ikke mindst til udtryk i den løbende information, som blev videregivet til de ansatte i Kamstrup-Metro i denne periode.

Flere ting spillede ind i den første fase og skulle vise sig afgørende for det nye datterselskabs udvikling. Og i disse facetter spillede OK en vital rolle. Det gjaldt valget af nogle meget kapable direktører, en respektfuld håndtering af Kamstrups ansatte i overgangsfasen og ikke mindst, at virksomheden i øvrigt fik de helt rigtige vækstmuligheder.

Det sidste sørgede OK blandt andet for ved at ikke at kræve et hurtigt tilbagekast af de indskudte midler. Tværtimod fik Kamstrup-Metro lov til at selv at beholde overskuddet de første år og selv anvende disse midler i udviklingen af selskabet.

De to begreber, respekt og hensyntagen, synes dækkende, når man ser på forholdet mellem OK og virksomheden Kamstrup – også den dag i dag. Det kommer ikke mindst til udtryk ved, at Kamstrup har fået lov til at udvikle sig og bedrive forretning, uden at OK har blandet sig i nævneværdig grad. På det felt har der netop været en respekt, en hensyntagen og en tillid til, at Kamstrup selv

har kunnet træffe de rigtige beslutninger og drive virksomheden i den rigtige retning. Heri er man ikke blevet skuffet. Hvor OK ved ejerskiftet var afgørende for at bringe Kamstrup det næste skridt videre, så skulle Kamstrup siden få mulighed for at give tilbage til OK.

På basis af den fornuftige håndtering af Kamstrups udvikling fra OK's side var det muligt at indfri Oluf Kamstrups oprindelige forhåbninger. Virksomheden Kamstrup forblev i dansk ejerskab, arbejdspladserne blev sikret, og selskabet udviklede sig i en grad, som få havde troet mulig.

OK's overtagelse af Kamstrup kan i det historiske bakspejl godt fremstå som noget af en strategisk genialitet. Det bør dog her tilføjes, at der

Kamstrup anno 2020

Baseret på innovative intelligente måleløsninger til energi og vandforbrug har Kamstrup udviklet sig eksplosivt, siden OK overtog virksomheden.

Kamstrup har i dag sit hovedkontor i Stilling, men er en globalt orienteret virksomhed. Selskabet har medarbejdere i flere end 20 lande verden over og er i konstant udvikling mod nye markeder.

Virksomheden havde i 2018 en omsætning på knap 2,4 milliarder kroner og leverede et årsresultat på 235 millioner kroner. Inden for bare de sidste fem år har virksomheden øget sin omsætning med hele 73 procent.

I 2018 var der 1360 beskæftigede ved Kamstrup.

var få – om nogen – der på det tidspunkt kunne gennemskue Kamstrups senere udvikling. Når det er sagt, så skal det understreges, at der ikke var nogen tilfældigheder i spil, hvad angik OK's håndtering af Kamstrups udvikling efter overtagelsen. Den del håndterede OK imponerende godt.

Sammen med Kamstrups egen manøvreduktighed er det lykkedes at opnå resultater, som få troede mulige i slutningen af 1980'erne. For OK

Markedsføring

Fra 1989 og de følgende år gennemførte OK en forstærket indsats inden for markedsføringsområdet. Det indebar en betydelig opgradering af sponsormrådet, hvor kultur- og især sportsområdet blev prioriteret. Baggrunden for den ambitiøse kampagne var, at for få kendte til OK. Hertil kom, at man gerne ville give virksomheden et mere frisk image. Ifølge daværende reklamechef i OK Kurt Høgh Nielsen *“så havde OK sidst i 1980'erne både et kendskabs- og et profilproblem. Kun en lille del af befolkningen kendte til OK, og vores profil var meget landlig. Der var simpelthen for meget halm i træskoene, og det måtte vi selvfølgelig gøre noget ved.”*

Det var der råd for. Reklamebranchen gennemgik i denne periode store ændringer. Ikke mindst tv-industrien rykkede sig. Netop tv-dæk-

har betydningen også været kolossal. Det gælder ikke kun i forhold til det økonomiske afkast, men også på det psykologiske plan, hvor OK's direkte konkurrenter i stigende grad har skulle indregne Kamstrup i det store konkurrencespil.

Palle Holst har efterfølgende kaldt overtagelsen af Kamstrup, og Kamstrups senere udvikling, for noget af et eventyr. Det kan man kun give ham ret i.

ningen havde fået et kraftigt nyk opad med lanceringen af TV2 som ny landsdækkende kanal i 1988. Den nye kanal gav helt nye marketingmuligheder, idet den var delvis reklamefinansieret.

Pludselig så man, at visse agenturer specialiserede sig i at sælge reklameplads på stadions og ved de arrangementer, der blev dækket af enten DR eller TV2. Agenturerne fik – via gode kontakter i tv-selskaberne – at vide, hvilke begivenheder der ville blive dækket i fjernsynet, og de gik derpå til virksomhederne for at sælge bandereklamer. OK blev typisk kontaktet om torsdagen med henblik på salg af weekendens reklameplads.

OK valgte at gribe muligheden og gå massivt ind i både de landsdækkende sportsevents, men også i det nære lokalmiljø.

OK satsede massivt på markedsføringen fra 1989. Et flagskib var AGF's første-divisionshold, som ses her i de nye OK-trøjer i 1989. Trøjerne var trykt med enten “OK Olie” eller “OK Benzin” efter selskabets to kerneforretningsområder.

Ud over bandereklamer ved større stævner valgte selskabet at sponsere en vifte af forskellige sportsudøvere, sportshold og events. OK var blandt andet hovedsponsor for Danmarksløbet i Odense, Marselisløbet i Aarhus, medsponsor ved DM i Cykling og hovedsponsor for det, der skulle blive et flagskib i promoveringsarbejdet gennem en årække, nemlig AGF's elitefodboldhold.

OK indgik i 1989 en treårig sponsoraftale med AGF. Det var voldsomt dyrt – cirka 20 procent af selskabets samlede reklamebudget – men OK fik betydelig markedsføring, skulle det vise sig.

Sponsoringen af AGF blev tilført et ekstra pift, da man samtidig lovede 25 øre i rabat per liter benzin for hvert mål, som AGF scorede i Aarhus-området – dog max 75 øre! Når AGF virkelig havde en god dag – og det skete noget oftere i de tider –

kunne det betyde meget lange køer ved standerne efter kampene. Økonomisk kostede det, men markedsføringsværdien var stor.

Ud over de større sponsorater udbyggede selskabet udbredelsen af de såkaldte 5-øres kampagner, eller benzinkortsponsorater, som de også kaldes. For hver liter benzin kunne den enkelte forbruger donere 5 øre til en lokal idrætsforening. Ofte kunne det blive et ganske betydeligt beløb for den enkelte klub, når året var omme.

Den massive markedsføringskampagne gjorde en forskel. I 1988 var der 14 procent af de voksne danskere, der vidste, hvad OK dækkede over. I slutningen af 1989 var tallet mere end fordoblet til 30-32 procent. Og denne tendens skulle blot blive yderligere forstærket de følgende år.

De store beløb, som selskabet investerede, og



Hver gang AGF scorer i dag, scorer du 25 øre ekstra pr. liter hos OK

I dag sænker OK prisen på benzin ved en række forhandlere i Århus-området med 25 øre pr. liter for hvert mål AGF scorer - dog max. 75 øre.

Prisnedsættelsen er hos nævnte forhandlere fra i dag kl. 17.30 til mandag kl. 12.00.

Husk du kan altid tanke OK benzin 24 timer i døgnet og betale med: OK Kontokort, Visa/Dankort, Diners Club eller 50- og 100 kr. sedler.

Brugsen
Ornslev · Rodskov

Kvickly
Hødsten · Hasle · Odder · Ødum
Skanderborg · Åbyhøj

OK benzin

SuperBrugsen
Galten · Harlev · Hornslet · Lystrup · Skovby · Skødstrup · Skåde · Solbjerg · Stilling · Trige

OK
Høj kvalitet, lav pris

den promovning, som OK gennemførte i disse år, var i virkeligheden noget af et sats. På dette tidspunkt var der stor usikkerhed omkring værdien af markedsføring inden for sportsområdet. OK skulle derfor også blive banebrydende inden for dette felt. Det gjaldt både i forhold til at få markedsført sig selv så massivt, at selskabet mange år frem skulle blive kraftigt forbundet med et sportsimage, og det gjaldt i forhold til udviklingen af nye analysemetoder til at måle den faktiske effekt af markedsføring inden for sporten.

Markedsføringskampagnen i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne skulle samtidig danne grundrammen for OK's videre markedsføringsprofil i årene frem. Det store engagement inden for sporten er fastholdt frem til i dag.

Selskabet gik dog ikke kun ind på markedsføringssiden i sportsprojekter, der – sandsynligvis – var forbundet med god PR. Også på kulturområdet valgte man at øge indsatsen. Alene i 1989 gav man støtte til Musikhuset i Aarhus, Den Gamle By og museet Gl. Estrup på Djursland. Da Kurt Høgh Nielsen senere skulle vurdere dette tiltag, udtalte han: "Det var noget, vi gjorde med hjertet. For selv om kulturen skaber sympati, skaber det ikke ligefrem synlighed."

Ud over den styrkede indsats på sports- og kulturområdet, bidrog OK også til en lang række kampagner og filantropiske indsatsområder. I 1980'erne kan nævnes indsamling til Kræftens

Bekæmpelse og færdselskampagner. Mange flere skulle følge. Den samlede indsats er målrettet blevet fulgt frem til i da, og indgår som en naturlig og dybt integreret del af selskabets markedsføringsstrategi og virke.

Fælles for engagementet inden for sport, kultur og øvrig filantropi går en rød tråd, og den handler om samfundsengagement. Hvad enten det er det lokale eller det større fællesskab, så påtog virksomheden sig et ansvar. Når man ser på virksomhedens historie siden 1913 – fra de tidligste donationer til de første mere organiserede reklamekampagner målrettet det lokale fællesskab i 1950'erne – og frem til i dag, så indgår der et ønske fra selskabets side om at tage samfundsansvar og bidrage til fællesskabet.

At dette læner sig op ad den primære værdimærke, som selskabet er funderet på, nemlig fællesskabet, er ikke nogen tilfældighed.

OK og sporten

"Vores massive – og dyre – kampagner har to sider. Vi vil gerne støtte sporten i Danmark, ikke mindst den brede idræt og ungdomsarbejdet i de mindre klubber. På den anden side kan vores sponsoraftaler betragtes som en investering, der gør OK kendt i vide kredse. Begge parter har gavn af sponsoraftalerne. Klubberne er afhængige af den økonomiske støtte, og OK 'læner' sig op ad de sportsbegivenheder, der tiltrækker et stort publikum."

Interview med OK's reklamechef
Kurt Høgh Nielsen i OK-Magasinet 1989

Announce fra Aarhus Stiftstidende omkring 1991.

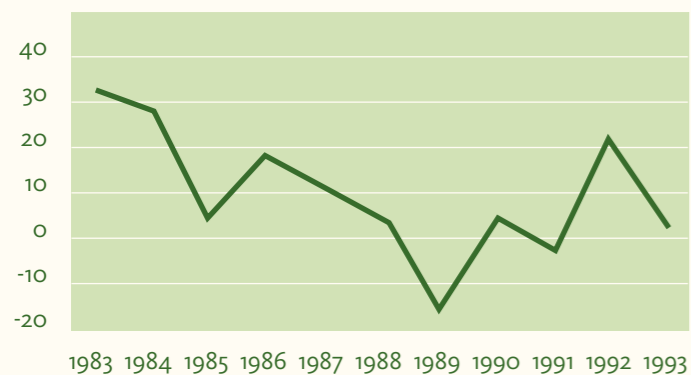
Det var markedsføring med stor effekt. Der er stadig mange aarhusianere, der kan huske de dage.

OK i årene 1990-1993

Allerede i 1990 begyndte man at se effekterne af de nye konceptautomater og de øvrige tiltag, der var søsat i 1989. Fra da begyndte OK nærmest årligt at sætte nye rekorder i omsætningen af benzin. OK havde i 1990 en markedsandel på lidt over 7 procent af markedsandelen på benzin. Ja, faktisk havde selskabet godt 12 procent, hvis man talte engrosleverancerne til DK-Benzin med.

Den samlede kvantumomsætning var omtrent den samme som året forinden. Der var dog store interne forskydninger på omsætningen, når man ser på de forskellige salgsområder. Mest markant var den faldende omsætning på brændselolie, mens der var vækst på benzinområdet. Denne tendens skulle fortsætte de følgende år.

Driftsresultat for OK a.m.b.a.
i millioner kroner 1983-1993



Alene i 1991 oplevede selskabet en vækst i benzinsalget på godt 6 procent. Dette skyldtes ikke alene de nævnte tiltag, men havde også sin forklaring i en større ændring i grænsehandelssituationen. På grund af tyske afgiftsforhøjelser kunne det pludselig igen betale sig at tanke benzin i Sønderjylland.

For OK var det en usædvanlig gunstig situation, da man også her havde moderniseret en stor del af benzinanlæggene til konceptautomater. Hvis man ser isoleret på salget i Jylland, havde selskabet i 1991 en vækst på 10 procent, hvilket ikke mindst skyldtes de "sønderjyske forhold".

Den betydelige vækst i benzinsalget var stærkt medvirkende til at bringe selskabets samlede salgsvolumen i 1991 op på 828.000 m³/tons. Salgsvolumen lå derefter nogenlunde stabilt på dette leje de næste to år.

I 1991 gennemførte OK en større effektivisering af det interne administrationssystem. Det indebar investering i et nyt Edb-system, der samordnede selskabets forskellige systemer under et og gjorde det muligt for de enkelte medlemmer at indhente og udveksle data indbyrdes.

Også inden for kørselsplanlægningen skete der ændringer. Her valgte man at gennemføre en centralisering, hvorefter al transport af olie og benzin blev planlagt fra tre centre i henholdsvis Aalborg, Fredericia og København.

Ved årsskiftet 1991/1992 fik selskabet en rigtig overraskelse af den mere ubehagelige slags.



AGF's mangeårige profil og anfører John Stampe var en god reklamesøjle for OK. Her fotograferet med OK-trøjen i et kampøjeblik i 1991. fotograf: Ole Nielsen.

Her meddelte Dansk Landbrugs Grovvarereselskab (DLG), at de skiftede olieleverandør og opsagde samarbejdet med OK. Dermed ophørte et mangeårigt samarbejde.

DLG's skifte til brug af Q8 var noget af en overraskelse. Ikke mindst på grund af de stærke samarbejdsbånd som eksisterede på tværs af andelsbevægelserne, og fordi DLG havde været en stærk agitator for sammenlægningen af de andelsbaserede olieselskaber i Danmark.

Det var ikke en hvilken som helst samarbejdspartner, OK her mistede. Som en direkte konsekvens blev DLG ekskluderet som andelshaver i OK, og tre bestyrelsesmedlemmer og 16 medlemmer af repræsentantskabet måtte forlade deres poster, da de var indvalgt af DLG. Samtidig efterlod det en større fælles kundekreds, der nu skulle vælge, hvilken vej de ville gå, når det kom til valg af fremtidig olieleverandør.

OK kom dog stærkt ud af denne situation. Hele 4.500 tidligere forhandlerkunder valgte OK som direkte olieleverandør. For OK var det vigtigt, da landbruget altid havde stået som en vigtig kunde- og medlemskreds i selskabets udvikling. Det var ikke kun et spørgsmål om kroner og øre, men også at spørgsmål om at fastholde en vigtig del af OK's identitet.

Det stødte faldende indenlandske olieforbrug og de generelt ændrede energimønstre betød, at OK løbende måtte tilpasse selskabets organisation. I

Konceptautomaterne – dengang og nu

- Ubetjente anlæg
- Kundevenlige anlæg (betjeningsform, ensartethed etc.)
- Valgfri betalingsform (dankort, OK-kontokort, andre kortgrupper, sedler)
- Dækkende sortiment af brændstofprodukter (i dag minimum 95 okt. blyfri, 96 okt. blyet og 98 okt. blyholdig)
- Placeret ved dagligvarehandlen
- 24 timers åbning
- Altid billig benzin
- Nettopris

1992 nedlagde man syv kontorer, mens der blev oprettet to nye.

OK foretog derudover et stort skridt inden for kundeserviceområdet i 1992. Her besluttede man at udvide åbningstiderne for kundeservice, så telefonerne var åbne ud over de normale arbejdstider. Herefter skulle "24 timers kundeservice" hurtigt blive en integreret del af OK's basisydelse. Kundeservice varetog typisk spørgsmål relateret til områderne olie, benzin, ordremodtagelse og distribution.

Slutningen på en æra, en stærkere miljøprofil og nye benzin-rekorder

Som konsekvens af det faldende forbrug på fast brændsel havde OK allerede i 1990 lukket sit import- og krananlæg på Odense Havn. I 1993 nedlagde man så det sidste import- og krananlæg, der var tilbage, idet kulpladsen i Aarhus ophørte. Det var samtidig slutningen på en æra i selskabets historie. Beslutningen havde luret under overfladen i en del år, og den udslagsgivende faktor blev en voldsom nedgang i salget af fast brændsel fra 55.000 tons i 1992 til 21.000 tons i 1993.

Et andet kapitel, som blev lukket i 1993, var det tyske datterselskab D.D. Mineralöl- und Handesgesellschaft mbH. Som følge af de ændrede forhold i grænsehandlen var det ikke længere relevant at fortsætte med dette forretningskoncept, hvilket selskabet tog konsekvensen af.

Disse år markerede også et stadigt kraftigere fokus på miljøet. Det gjaldt i den generelle samfundskontekst, men også fra OK's side. I 1992 indgik oliebranchen og Miljøministeriet en aftale om den såkaldte Miljøpulje. Puljen skulle danne et økonomisk grundlag for oprydning af potentielt godt 9500 grunde, der kunne være forurenede som følge af benzinsalg. Aftalen blev dækket af bilisterne via afgiftsforhøjelser.

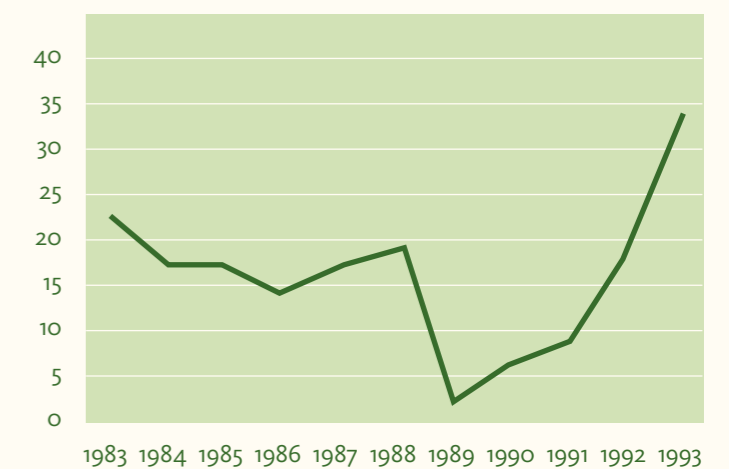
OK forstærkede også en mere miljøbevidst linje, da man fra 1993 kunne fremhæve, at der ikke længere blev solgt benzin med bly fra nogen af selskabets benzinanlæg. Det skyldtes, at man erstattede bly med et natriumbaseret additiv. Til-

taget var et samarbejde med DK-Benzin, Norsk Hydro-Olie og Jet. Dermed kunne man reklamere med, at alle anlæg nu var "grønne anlæg".

Løbende havde OK arbejdet med at sikre de ansattes generelle arbejdsvilkår. I 1993 opnåede man et væsentligt mål i den sammenhæng, da det lykkedes at sikre, at alle fastansatte medarbejdere var omfattet af en pensionsordning. Det var dels igennem en overenskomstaftalt arbejdsmarkeds-pension og dels gennem OK's eksisterende pensionsordning.

1993 blev et økonomisk rekordår for OK med et overskud på 34 millioner kroner efter skat. Heri indgik dog også et ekstraordinært stort udbytte af kursgevinster på værdipapirer. Bag tallene lå også en voldsom stigning af benzin. For første gang i

OK a.m.b.a.'s overskud
i millioner kroner 1983-1993



“Benzineventyret”

Perioden fra 1989 og frem til 2002 benævnes ofte “benzineventyret” internt i selskabet. I løbet af blot 12 år gik virksomheden fra at være et mellemstort benzin-selskab til at være Danmarks mest solgte benzinmærke med en markedsandel på over 20 procent. Det var en bemærkelsesværdig udvikling, der vakte genlyd i branchen – med god grund. Fundamentet for denne udvikling blev i høj grad lagt i slutningen af 1980’erne med en nøje koordineret udviklingsstrategi og et banebrydende nyt koncept omkring konceptautomaterne.

virksomhedens historie nåede man et salg på 400 millioner liter benzin. Dermed byggede man videre på den reelt eksplosive udvikling, som var fundet på de “sten”, man havde lagt i 1989/1990.

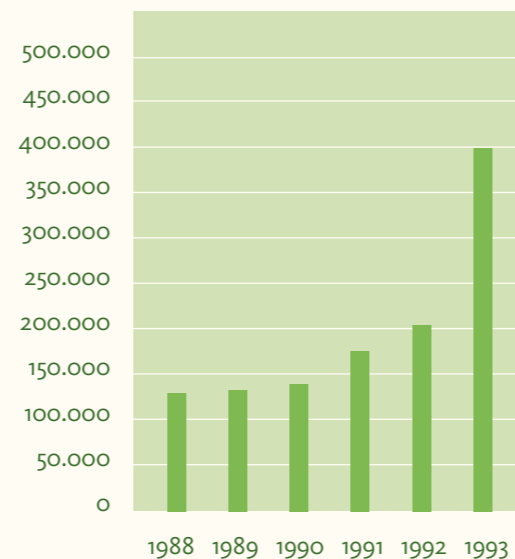
Kombinationen af et virkelig stærkt koncept omkring benzinanlæggene, en målrettet profilorienteret markedsføring, lave priser – og dertil kan nævnes slagkraftig intern organisation og god kundeservice – gjorde i stigende grad en forskel i forhold til konkurrenterne.

Når man ser på kundernes brug af betalingsmidler i 1993, kan man se, at fremgangen ikke kun skyldtes muligheden for at bruge dankortet ved konceptautomaterne. Kontantbetalingen fyldte stadig meget. Hele 52 procent af indkøbene foregik kontant, 27 procent via OK-kortet, mens Dan-

kortet stod for 20 procent – den sidste procent tegnede Diners sig for. OK’s voldsomme vækst i benzinsalget havde med andre ord flere “fædre”. Det var en blanding af nye strategiske tiltag og en styrket og mere målrettet indsats inden for områder, hvor man i forvejen stod stærkt.

Det var betydelige væksttal i benzinsalget i årene efter 1990, der var tale om for OK’s vedkommende. Det var også tal, der gjorde ondt på konkurrenterne. OK gik fra en markedsandel i 1988 på 6,3 procent til 6,7 procent i 1989. Som Anders Knudsen, mangeårig og nuværende salgsdirektør

Volumenudvikling i salg af OK-benzin (m³) 1988-1993



i OK, siden har udtalt, så var en stigning på 0,4 procent over et år en “meget betydelig stigning”. De følgende år var det hele procentpoint, benzinvæksten steg med i hvert år, så markedsandelen i 1993 var oppe på lidt over 10 procent.

Det gav panderynker og uro hos OK’s konkurrenter. I 1993 endda så meget, at Texaco iværksatte en kampagne, der primært var rettet mod OK. Hensigten var især at få forhandlere til at skifte fra OK til Texaco. OK’s modsvar indbefattede en forstærket markedsføring på prisprofilområdet og massiv information til kontokortkunder, forhand-

lere og folkevalgte. Når man ser på OK’s væksttal og udvikling på markedsandele i denne periode, kan man fristes til at sige, at Texacos kampagne havde den modsatte effekt af hensigten.

Markedet var i starten af 1990’erne domineret af Shell, Q8 og Statoil, der alle havde en markedsandel på mellem 20 og 22 procent af markedet for benzin. Herefter kom Texaco med godt 10 procent, mens Hydro og OK kom snigende nedefra. OK’s vækstrater gav selvtillid i selskabet, men stadig var der et godt stykke vej op til de helt store. Selskabet havde dog planer om stadig vækst og oprettelse af

En medvirkende årsag til OK’s øgede benzinsalg i 1990’erne var en effektiv markedsføring. Her AGF’s førstehold med OK-trøjerne i 1991. Fotograf: Herluf Vestergaard.

nye anlæg. Det gjaldt også i de større byområder, hvor OK ikke var særlig stærkt repræsenteret.

I 1993 åbnede OK det første selskabsejede OK-anlæg i hovedstadsområdet ved Bellahøj. Sel-

skabet havde i stigende grad en tro på, at man kunne spille med – og imod – de helt store aktører på benzinområdet. Og måske kunne man endda give dem baghjul.

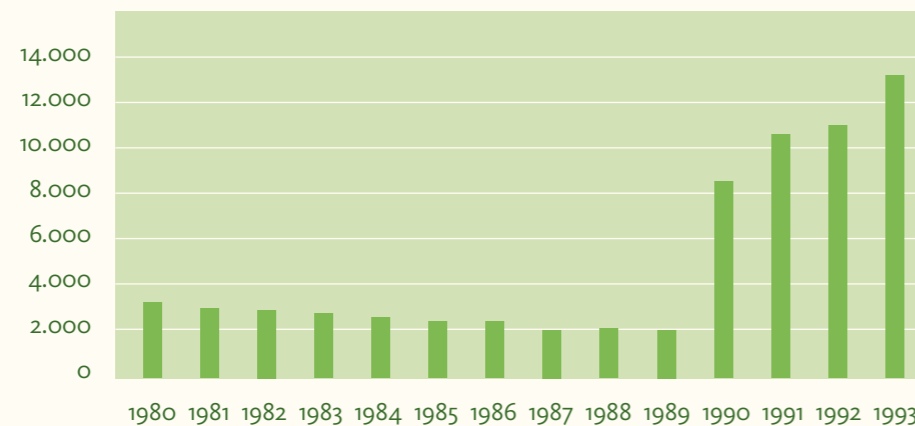
Den folkevalgte organisation 1984-1993

OK valgte i 1987 at gennemføre en ændring af virksomhedens interne organisation. Ud fra et ønske om at sikre alle kredsbestyrelser indsigt og indflydelse blev man enige om at lave en vedtægtsændring, hvorefter hver kredsbestyrelse var sikret ét hovedbestyrelsesmedlem. Med virkning fra 1988 blev hovedbestyrelsen dermed udvidet med tre medlemmer, så den kom op på i alt 14 medlemmer

– et medlem fra hver kreds, to blev valgt af B-andelshaverne og to af medarbejderne.

Der var også grøde i medlemsudviklingen. Siden starten af 1980'erne havde der været en støt tilbagegang på grund af en række forhold såsom fusioner, leverandørskift, sanering og sletning af et større antal private kunder. Der havde løbende været mindre hvervekampagner, men i 1989 valgte

OK's medlemsudvikling i 1980-1993



man at gennemføre en større målrettet kampagne. Målgruppen var OK's cirka 40.000 private olie-kunder. Under sloganet "En guldrandet investering" udsendte man breve direkte til kunderne, hvor de fik mulighed for en hurtig nyttegning af medlemskab. Det gjaldt også de 5000 forbrugere, der var knyttet til Forbrugsforeningen af 1886 i København.

Med cirka 6500 nye andelshavere var kampagnen en usædvanlig stor succes, og OK tog et, i historisk sammenhæng, kæmpe spring i sit medlemsgrundlag. Hvervningskampagnens succes bør i øvrigt ses i lyset af selskabets sideløbende succesfulde markedsføringsreklame. Det var ganske enkelt lettere at rekruttere nye medlemmer, når virksomheden havde en høj genkendelsesfak-

tor – og profilen i øvrigt var en, som forbrugerne forbandt med noget positivt.

Målt på medlemstatal var langt hovedparten af ejerkredsen i 1993 private kunder. Men også grupperne brugsforeninger og industri/erhverv udgjorde en væsentlig faktor i medlemsgrundlaget.

Den voldsomme tilgang af medlemmer gjorde det imidlertid nødvendigt at justere den folkevalgte organisation, hvilket blev gennemført i 1993. Her inddelte man landet i otte kredse, hvor man førhen havde haft ti. Dertil øgede man antallet af kredsbestyrelsesmedlemmer fra 60 til 96. Dermed fik man et bedre samspil mellem ejerkredsen og den daglige ledelse.

OK stod ved udgangen af 1993 på mange måder godt rustet til fremtiden.

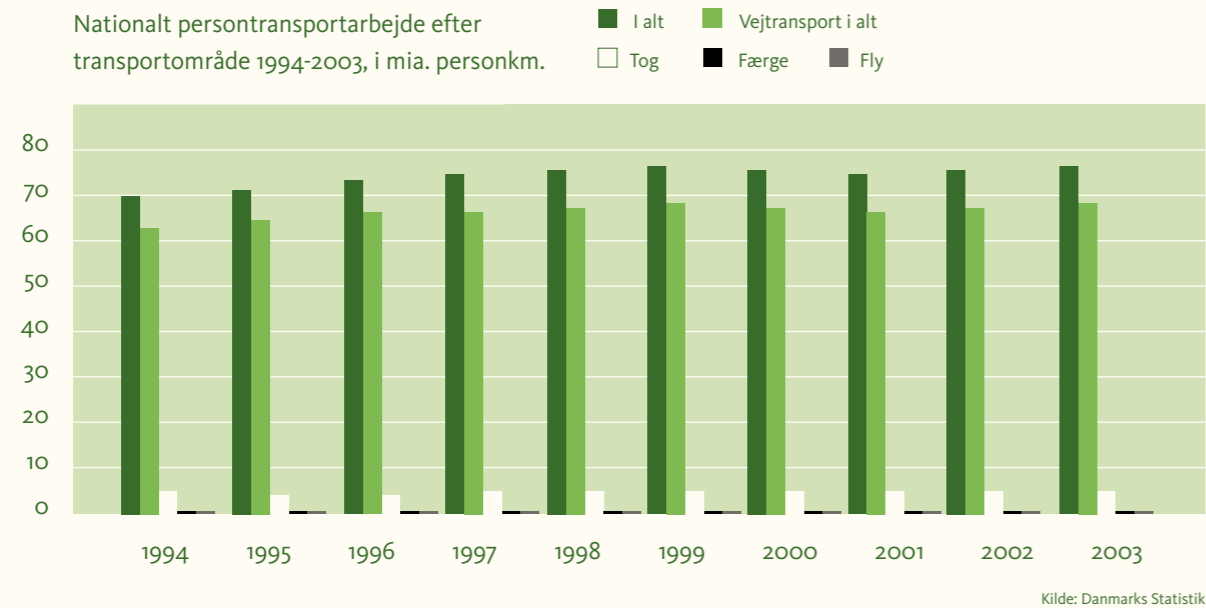
De ydre rammer 1994-2003

Den danske økonomi tog i 1994 de første skridt ud af flere års lavkonjunktur og havde frem til 2001 en periode med gode væksttal og øget BNP. Det kom også til udtryk ved et øget forbrug af energi. I 2002-2004 blev Danmark ramt af den såkaldte IT-boble, og der var her en kort afmatning i den økonomiske udvikling. Men overordnet set var perioden 1994-2003 præget af vækst og en ny optimisme.

Generelt har økonomisk vækst betydet, at vi

danskere kører længere, er mere indstillet på at pendle længere til arbejde og har råd til at køre længere på fritidsture. På erhvervsiden afspejler økonomisk vækst sig også i et merforbrug af energi – hvad enten det er øget godstransport eller energi til produktion af varer.

Med andre ord har samfundets vækstudvikling stor betydning for en energiorienteret virksomhed som OK.



Den økonomiske vækst fra 1994 betød, at der igen var vækst i trafikken. Det kom især til udtryk ved, at danskerne kørte mere i bil – det gjaldt både for privatbilismens og erhvervstransportens vedkommende.

Til at understøtte denne positive udvikling havde man så samtidig færdiggørelsen af flere af de store infrastrukturprojekter, som blev principbesluttet i 1980'erne. Især færdiggørelsen af Storebæltsforbindelsen, Øresundsforbindelsen og en række store motorvejsstrækninger bidrog til at danne et solidt fundament for vejtransporten.

Når man ser på det samlede olieforbrug i Danmark fra 1994 til 2003, var der tale om en begrænset samlet vækst. Dog var der interne forskydning

er i energiforbruget med en stigning af salget af motorolie, mens salget af fuelolie faldt.

Overordnet set var de internationale oliepriser i denne periode relativt stabile. I store dele af perioden lå prisen for den toneangivende BRENT-olie (USD pr. tønde) omkring 20 dollars. Dette til trods for, at OPEC-landene flere gange forsøgte at tvinge priserne op, men deres greb om oliemarkedet var ikke som under oliekriserne i 1970'erne. Dertil var der kommet for mange større olieproducenter ind på verdensmarkedet.

I starten af 00'erne var der dog større udsving på oliepriserne. Det skyldtes især angrebet på World Trade Center og USA i 2001 og invasionen af Irak i 2003.

Danmark kunne, som nævnt, også bryste sig af stigende olieproduktionstal i kraft af oliefelterne i Nordsøen. I slutningen af 1990'erne producerede Danmark næsten dobbelt så meget olie, som landet selv havde i forbrug. Denne historie skulle også OK bidrage til på positiv vis.

Det danske oliemarked havde gennemgået markante ændringer siden oliekriserne. Udviklingen kan bedst betegnes som en kraftig slanketur. Ved udgangen af 1994 var den danske oliebranche domineret af otte større benzinselskaber i form af Statoil, Shell, Q8, Hydro-Textaco, OK, DK-Benzin og Jet. Af de oprindelige "syv søstre", var der nu kun Shell tilbage som selvstændigt selskab på det danske marked.

OK i årene 1994-1996

Disse år var kendetegnet ved OK's fortsatte ekspansion og udbygning af konceptanlæggene. Selskabet kunne registrere et rekordsalg på 425 millioner liter benzin i 1994. Samme år kunne man også registrere 6.000 nye olie kunder. I løbet af 1994 indførte man nye serviceydelser på kontokortet, så det også blev muligt for bilisterne at bruge kortet ved Esso i Norge og OK i Sverige.

Regnskabet for 1994 lød på et overskud på 12 millioner kroner. At det ikke var større, skyldtes

Som led i denne proces af opkøb og fusioner inden for oliebranchen fandt der samtidig en kraftig reduktion af benzinanlæg sted. I slutningen af 1994 var man nede på 2.770 anlæg, hvor der tidligere havde været hele 5.300 anlæg.

I denne tid var OK det største danske olieselskab på markedet – der var dog stadig et stykke vej op til de store internationale aktører. I forhold til den forretningsmæssige strategi gik man på flere måder imod strømmen. Det kom mest tydeligt til udtryk ved at OK havde travlt med at oprette nye benzinanlæg. OK's nye konceptanlæg nød stor succes – nu gjaldt det om at ride videre på bølgen, selskabet havde sat i gang.

især tab på værdipapirer, hvor der var større fald på både obligationer og aktier i Danmark såvel som i udlandet.

På markedsføringssiden var den massive profilkampagne en gedigen succes. Især investeringen i sponsering af sportsprofiler og bannerreklamer sikrede i 1994 godt 80.000 sekunder i forbindelse med tv-transmissioner fra sportsbegivenheder. Dermed var man klart det selskab med størst sportssponsering i Danmark. I 1994 havde OK via

profilkampagnerne oparbejdet en genkendelsesprocent på 40 procent. Det var en enorm udvikling siden 1987, hvor kun 16 procent af de voksne danskere vidste, hvem OK var.

I løbet af 1995 nåede OK op på 353 OK-benzinanlæg. Selskabet blev ved med at udbygge det succesfulde koncept. Samme år blev OK det første danske benzinselskab, som i alle døgnets timer kunne tilbyde muligheden for at betale med en række internationale og danske kreditkort. Markedsandelen på benzin nærmede sig de 12 procent.

I løbet af 1995 gennemførte staten en række afgiftsforhøjelser på benzin, der gjorde det knap så attraktivt for tyskerne i grænseområdet at tanke benzin i Danmark. Her havde der ellers været gode tider for benzinselskaberne i Danmark, da tankning på tværs af grænsen havde været sær-

deles populært siden 1991. Dette havde bidraget til den øgede danske omsætning – herunder også OK's – på benzinområdet. Det var derfor med en vis spænding, at man afventede effekten af de øgede danske afgifter.

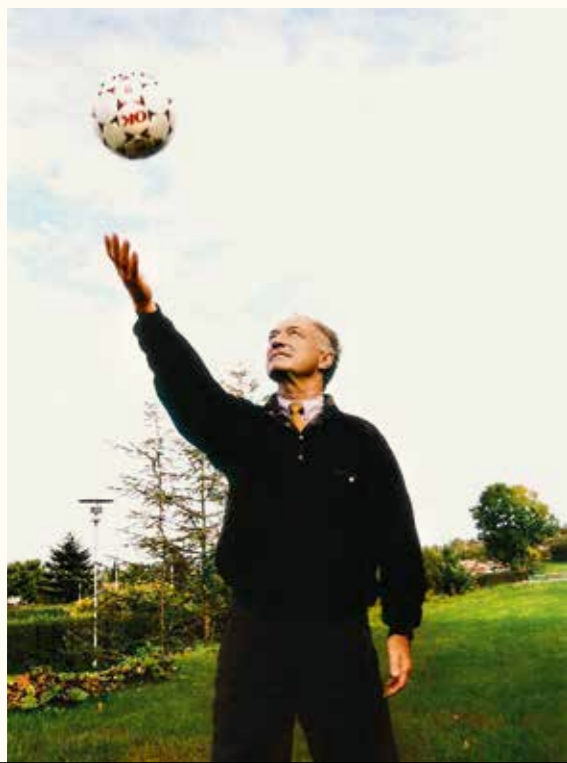
OK kunne dog registrere fortsat god udvikling på landsplan inden for benzinsalget. Men det var ikke kun på bilismesiden, at der var vind i sejlene. Også på diesel- og fyringsgasolie oplevede OK et stigende salg inden for de prioriterede markeder: villa, landbrug og erhverv. Samlet havde OK her en markedsandel på lidt over syv procent i 1995.

I disse år bemærker man også en stadigt stigende opmærksomhed på miljøspørgsmålet. På brancheplan kastede man sig helhjertet ud i en række miljøforbedrende tiltag såsom opsamling af benzindampe ved benzinanlæg, oprydning og sanering af forurenede grunde og udvikling og markedsføring af mere miljøvenlige produkter.

OK arbejdede tæt sammen med sine partnere – DK-Benzin, Jet, Hydro Texaco og Dansk Olieforsyning – i lagerselskabet Samtank om nedbringelse af benzenindholdet i benzin. I 1995 lykkedes det at halvere indholdet. Det var i øvrigt de samme selskaber, der, som de første på det danske marked, fjernede alt bly fra benzin.

Året 1995 blev omsætningsmæssigt det bedste målt i salgskvantum siden 1985. Hele 921.000 m³/t lød omsætningen på, og overskuddet blev også pænt med et plus på 31 millioner kroner.

En person, der var god til at holde mange bolde i luften, når det kom til udformningen af OK's profilopgradering fra slutningen af 1980'erne og mange år frem, var OK's reklamechef Kurt Høgh Nielsen. Her er Kurt fanget med nok en OK-bold i luften.



OK og sporten. Den massive markedsføring af OK inden for sportsområdet begyndte for alvor i 1989 og er reelt fortsat frem til i dag. Her er det pokalfinalen i fodbold i 1999 mellem AB og AaB i Parken, hvor OK bliver markedsført via rullereklamer.

Første kommercielle oliefund og konceptanlæggenes fortsatte sejrsgang

I januar 1995 var der spændende nyt fra olieefterforskningen. Danoil Exploration kunne berette, at man havde afsluttet en vellykket olieboring i den danske del af Nordsøen i det såkaldte Syd Arne felt. Boringen fandt sted 240 vest for Esbjerg i 60 meters vanddybde, og den blev afsluttet 3050 meter under havoverfladen.

Boringen indeholdt pæne mængder af olie og gas af god kvalitet. Yderligere undersøgelser skulle kortlægge potentialet, og allerede året efter kunne man erklære fundet i Syd Arne for et kommercielt fund. Dermed var der åbnet op for, at et egentligt olieudvindingsprojekt kunne påbegyndes i slutningen af 1990'erne. Det var gode og spændende nyheder. I slutningen af 1997 blev også det mindre felt "Bertel" erklæret kommercielt. Her havde Danoil Exploration en andel på 2,54 procent.

OK kunne dermed glæde sig over, at tålmodigheden blev belønnet efter en række år, hvor der ikke havde været det store held med prøveboringerne. Dog var OK faktisk heldige. Det typiske billede ved efterforskning af olie var, at der skulle ti boringer til for at støde på én olieforekomst. Selskabet havde på dette tidspunkt været med i tre licenser, og havde altså allerede haft held med sig.

Det danske benzinmarked blev i 1996 stærkt præget af, at Statoil lancerede en kampagne, der kraftigt nedsatte avancen på benzinsalget. Benzinselskaberne søgte typisk at kompensere for tabet ved at få større avance på gasolie.

OK valgte at gå imod denne tendens, hvilket presede priserne på gasolie. I længere perioder betød det, at selskabet lå væsentligt under konkurrenterne på listeprisen.

Til trods for Statoils benzinkampagne vedblev OK at øge både salget og markedsandele af benzin. I 1996 kravlede virksomhedens markedsandel for første gang op på lidt over 13 procent. Det var en bemærkelsesværdig udvikling – ikke mindst da det ikke kunne tilskrives opkøb af konkurrenter.

Væksten var fortsat funderet på en løbende udrulning og aktiv markedsføringsstrategi af konceptanlæggenes. Etableringen af nye anlæg skete endda i en periode, hvor de andre konkurrenter typisk reducerede antallet af servicestationer.

OK satte i denne periode nye rekorder i salgsomsætning hvert år, men 1996 kan siges at være et historisk år. For første gang siden 1913 oversteg selskabets salgskvantum 1.000.000 m³/t. Med en omsætning på 1.006.000 m³/t kravlede man lige over den "magiske grænse".

En meget kold begyndelse og slutning på året bidrog til rekorden. Det satte også et vist pres på OK's vinterberedskab og kundeservice. Også her satte man rekord, da kundeservice håndterede 16.000 telefonopkald på en enkelt uge.

1996 blev samtidig året, hvor distributionen blev stort set papirløs. Det skyldtes, at man indførte EDB-styring i tre led: Automatisk Udleveringskontrol (AUK) hos Samtank, On Truck

Placeringen af OK's konceptanlæg

Ved udgangen af 1996 solgte OK motorbenzin fra 385 konceptanlæg. Langt hovedparten af anlæggene var bygget, ejet og drevet af enten en FDB-butik eller brugsforening, som de lå ved siden ad. Med denne kobling blev indkøbet af benzin hurtigt og naturligt koblet sammen med forbrugernes dagligvareindkøb.

Et mindre antal konceptanlæg var bygget og drevet af OK selv. De selskabsejede anlæg blev etableret på et strategisk vigtigt område, hvor det ikke var muligt at gøre det i partnerskab med en FDB-butik eller brugsforening.

Af strategiske grunde valgte OK ikke at placere sig direkte op ad motorvejsnettet – om end man var tæt på at gøre det på udvalgte strækninger

i starten af 1990'erne. Dette skyldtes, at lejeprisen på anlæggene ville være så stor, at det simpelthen ikke var rentabelt at drive anlægget. Denne vurdering har OK fastholdt frem til i dag. Til gengæld finder man anlæggene, så snart man kører væk fra motorvejen og i de større byer.

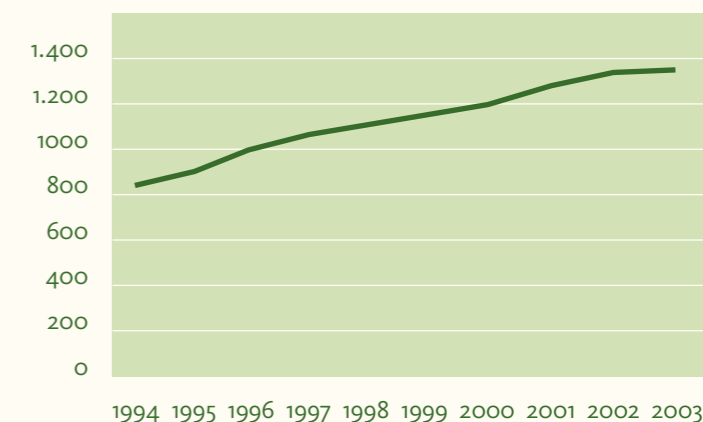
Grundlæggende har OK søgt at placere anlæggene, hvor det gav mest mening i forhold til rentabilitet, infrastruktur og forbrugernes indkøbsvaner.

OK's benzinanlæg drives den dag i dag ud fra disse retningslinjer. I 2019 har OK 674 benzinanlæg spredt ud over Danmark, og har dermed klart det største netværk af benzinanlæg i Danmark.

Computer (OUT) i alle tankbiler og kørselsplanlægning ved hjælp af pc-programmet MIGA på OK's kørselscentre. Dette krævede blandt andet lanceringen af et ganske omfattende uddannelsesprogram, hvor de 116 chauffører og vognmænd blev rustet til at håndtere det nye system. Også det forløb forholdsvis smertefrit.

De tre systemer, der dannede grundlaget for den papirløse drift, gjorde det muligt både at automatisere og effektivisere en lang række procedurer ved udbringning af produkter.

Salgskvantum for OK a.m.b.a.
i 1000 m³/t i årene 1994-2003



OK i årene 1997-2000

De sidste år i 1990'erne red selskabet videre på "benzinbølgen". For så vidt kan man i bakspejlet være fristet til at kalde tiåret for "De brølende 90'er", når man ser på OK's støt stigende benzinsalg.

Både salgs- og regnskabsmæssigt var 1997 og 1998 tilfredsstillende år. Med et salgskvantum på 1.052.000 og 1.112.000 m³/t i henholdsvis 1997 og 1998 kunne OK konstatere en vedvarende vækst i salget.

Det var især salget af benzin, der blev ved at vokse. I 1998 købte danskerne mere end hver fjerde liter benzin på et automatanlæg, og to tredjedele af dette salg skete fra et OK konceptanlæg. OK stod for mere end 15 procent af det danske benzin salg i 1998.

Men også inden for oliesalget satte virksomheden sig på større markedsandele. Det gjaldt både ved salget til villakunder og erhvervs kunder. I 1998 var der 350.000 husstande, der stadig opvarmede med fyringsolie. Men langsomt så man her effekten af overgangen til fjernvarme og gas.

OK havde i flere år haft fremgang i salget af diesel til erhvervs kunder. Denne udvikling søgte man at give yderligere momentum ved at gennemføre en videreudbygning af de såkaldte Diesel Line-anlæg – blandt andet ved at etablere nye anlæg i Holsted og DTC i Vejle. Dermed satsede man hårdt på transporterhvervet, hvilket gav ganske god mening i en højkonjunkturperiode, hvor der vitterligt var "gang i hjulene".

Diesel Line var særligt velegnede til lastbiler og lange vogntog. Anlæggene var funderet på skærmtag, en højhastighedspumpe og var ofte placeret tæt ved en af de større hovedfærdselsårer for godstransport.

Efter ønske fra FDB gik OK i 1997 for første gang ind på Bornholm med levering af fyringsolie til FDB's medlemmer.

I løbet af 1997 og 1998 fortsatte OK med at gøre sine produkter mere miljøvenlige. I 1998 lancerede selskabet, som det første olieselskab i Danmark, en svovlfri diesel. Det nye dieselprodukt reducerede tunge køretøjers emissioner og gjorde det muligt at gøre brug af mere moderne og miljøvenlige katalysatorer. Også på benzinområdet forbedrede man produkterne, da man i 1998 nedsatte indholdet af benzen fra 2,5 procent til 1 procent.

I 1998 havde OK 103 tankbiler ude at køre – med 129 chauffører og vognmænd. Tilsammen afleverede disse olie eller benzin 325.000 gange i løbet af året.

1999 blev et år præget af flere nye tiltag. OK lancerede blandt andet her sin første hjemmeside på internettet med adressen www.ok.dk. Selskabet havde en forhåbning om, at den nye digitale platform ville styrke kontakten til kunderne og "andre interessenter". Få kunne nok gennemskue, hvordan "nettet" siden ville udvikle sig. I dag fremstår netop den digitale interaktion med forbrugerne som en af OK's spidskompetencer, men mere om det senere.

OK indtræder på el-markedet, smøreolie-satsning og Diesel Line-konceptet

Et nyt forretningsområde trængte sig i slutningen af 1990'erne i stigende grad på for OK, nemlig el-markedet. Som følge af EU's opgør med den monopollignende situation inden for mange tunge infrastrukturektorer, blæste der også nye vinde i slutningen af 1990'erne på el-markedet.

Den såkaldte el-reform af 1999 skulle sikre forbrugerne et gradvist frit leverandørvalg frem mod 2003. Liberaliseringen af el-markedet skule dog vise sig at være væsentlig mere kompliceret, end politikerne havde forventet i slutningen af 1990'erne.

OK tog i 1999 det første spring ind på el-markedet. I første omgang tog man el ind i sortimentet med henblik på at udbyde el til erhvervslivet i takt med, at markedet blev åbnet, og den første opgave blev at sikre effektive og favorable leverancer til FDB og brugsforeningerne. Flere større er-

hvervskunder kom til de følgende år. Hvad angik el-leverancerne, indgik OK fra 2000 et strategisk samarbejde med Ström A/S – et datterselskab af svenske Vattenfall AB.

OK's indtog på el-markedet lå i naturlig forlængelse af selskabets målsætning om at kunne tilbyde forbrugerne et bredt valg mellem flere energiløsninger. Strategisk set syntes det også fornuftigt, idet indtoget på el-markedet på lidt længere sigt kunne understøtte det skrantende marked for salg af olie til villaejere.

I 1999 satte OK samtidig en offensiv ind på smøreolie markedet. Det skete dels igennem lanceringen af et nyt motoroliekoncept under navnet Optima, dels via et samarbejde med Esso-smøreolie. Hvor Optima blev solgt i FDB's og brugsforeningernes butikker, var Esso-smøreolien især møntet på transport- og industribranchen.

Smøreolie-tiltagene indebar hurtigt en markant styrkelse af OK's position og markedsomsætning inden for både erhvervs- og privatkunde markedet.

År 2000 var tiende år i træk, hvor OK kunne fremvise ny salgsrekord. 1.219.000 m³/t lød rekordomsætningen på. Selskabet kunne fremvise et overskud på 54 millioner kroner mod et overskud på 89 millioner kroner i 1999. I forhold til hvor markant OK satsede på vækst, var det fine tal. Det var især på salg af benzin og gasolie, at selskabet ekspanderede og tog markedsandele.



Med dette hvide lommeterklæde demonstrerede miljø- og energiminister Svend Auken effekten af OK Svovlfri Diesel i kombination med diesel-katalysatoren. Konference på Scandinavian Congress Center, Aarhus 1998.

Navneskiftet i 1998 – historien bag OK-navnet

Der havde været tilløb til det i flere år, og i 1998 skete det så. Selskabet skiftede officielt navn fra at hedde Olie-selskabet Danmark til at hedde OK. I 1978 havde man sikret sig navnerettigheden på dansk grund ved sammenlægningen med OK Olie, og siden den endelige fusion med OK Olie i 1983 gav det i stigende grad mening at foretage navneskiftet.

Navnet kommer af Olie Konsumenterne, eller Sveriges Oliekonsumenternes Riksförbund, hvis det skal være helt rigtigt. Det svenske firma var medstifter af OK Olie, da det blev stiftet i Danmark i 1963. Navnet og logoet blev hurtigt kendt i den danske offentlighed, og af mange forbundet med noget godt og positivt.

Da D.A.K. stiftede Olie-selskabet Danmark i 1978, for senere samme år at lave sammenslutningen med OK Olie, var brandet OK allerede udbredt i Danmark. De to bogstaver havde med andre ord allerede en positiv markedsværdi.

OK-navnet lå også “bedre i munden” end det mere formelle Olie-selskabet Danmark. Dertil kom, at de to bogstaver på mange måder flugtede rigtig godt med det, som selskabet stod for.

OK

OK-navnet signalerer flere ting. For det første er der en direkte reference til det engelske ord okay, der er blevet en naturlig del af det danske sprog. I dag er okay det mest benyttede engelske låneord overhovedet. Ordet har flere betydninger, men forstås som regel positivt, og indikerer billigelse, samtykke og at noget er i orden.

For det andet ligger der i de to røde OK bogstaver på en hvid baggrund en stille hentydning til selskabets danske udgangspunkt og ståsted. OK-logoet læner sig dermed tæt op ad både en DK-reference i bogstavvalget og af det danske flag i farvevalget.

For OK har fællesskab og samfundsansvar altid været bærende kerneværdier. Det samme kan siges om udviklingen af den danske samfundsmodel i det 20. århundrede. I den forstand gav det også god mening at trække på en underliggende lighedsreference mellem OK- logoet og “det danske”.

OK-navnet havde – og har – med andre ord den helt rigtige resonans og signalerer OK’s kerneværdier.

OK begyndte også at kunne høste frugterne af olieefterforskningen. I sit første hele år med udvinding opnåede datterselskabet Danoil Exploration et overskud før skat på 43,5 millioner kroner. Også Kamstrup bidrog godt til 2000-regnskabet med et overskud på 30 millioner kroner.

OK satsede fortsat kraftigt på at erobre markedsandele på benzinmarkedet. 1,8 procent lød årsfremgangen på fra 1999 til 2000. Det betød samtidig, at OK for første gang blev Danmarks mest

solgte benzinmærke i 2000. Det var en enorm præstation i betragtning af OK’s mere moderate rolle på markedet bare ti år forinden.

Det var især privatkunder, der havde drevet denne udvikling, men siden 1999 satsede OK i stadig højere grad på også at erobre erhvervskunder inden for transportsektoren.

Her var det Diesel Line-konceptet, der var omdrejningspunktet. I 2000 åbnede der yderligere 6 nye Diesel Line-anlæg, så man nu var oppe på 28 anlæg på landsplan. Diesel Line-kæden opnåede hurtigt resultater. I 1999 havde den en vækst på hele 50 procent, og også de følgende år var væksten høj.

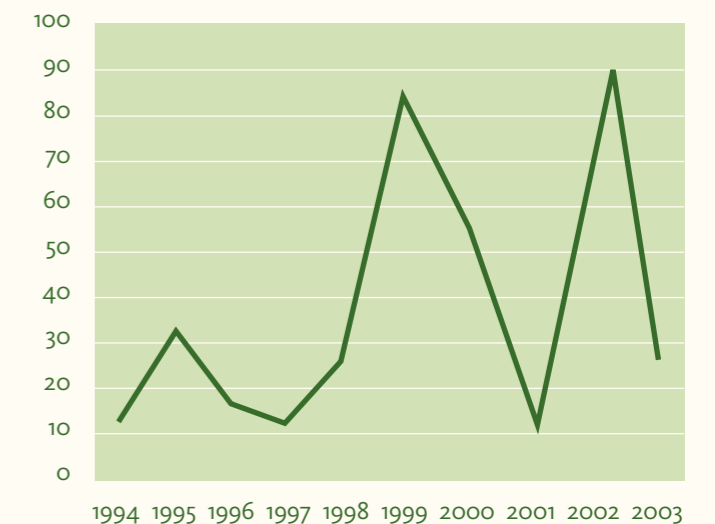
OK kontokortet

Som OK støt øgede sin markedsandel på benzinmarkedet, blev der stadig flere danskere, som anskaffede sig et OK kontokort. Alene i 2000 steg antallet af kontokortkunder med næsten 20 procent.

Løbende fik kortet flere anvendelsesmuligheder. Fra 1999 kunne man bruge kortet til at betale for broafgiften over Storebælt, og året efter blev det også muligt at anvende det ved Øresundsbroen.

Meget er siden kommet til. Fra betaling af vask i OK’s vaskehaller og parkeringsbetaling ved flere centrale steder i landet til betaling i Sverige ved samarbejdspartneren Preems’ benzinanlæg. Og ja, så har det hele vejen igennem været muligt at støtte en af de mange lokale eller nationale foreninger rundt om i landet.

OK a.m.b.a. overskud i millioner kroner for årene 1994-2003



Især etableringen af Diesel-Line anlægget i Padborg var et prestigeprojekt for OK. Her var det meningen, at anlægget skulle fungere som en platform til at forbedre OK's image og salg på vognmands-markedet. Anlægget skulle fungere som markedets bedste center for vognmænd og chauffører i

OK i årene 2001-2003

2001 blev for OK's vedkommende indledt med fejring og ibrugtagning af benzinanlæg nummer 500. Salgvolumen ramte næsten 1.300.000 m³/t, og selskabets markedsandele voksede inden for alle de primære forretningsområder. Blandt andet kunne man glæde sig over for første gang at opnå en tocifret markedsandel på salget af gas-/dieselolie, der ramte knap 11 procent.

Væksttallene var imponerende, da oliemarkedet blev kraftigt påvirket af angrebet på World Trade Center i september 2001. Angrebet fremkaldte en global opbremsning i forbruget af olieprodukter og en generel frygt for egentlig recession. Det førte med det samme til, at de globale olielagre voksede, og at olieprisen kom under pres.

De faldende oliepriser påvirkede også OK's årsregnskab. Her faldt det samlede overskud til 11 millioner kr. mod 54 og 89 millioner kr. i overskud de foregående to år. Driftsregnskabet viste

trafikknudepunktet i Padborg – intet mindre. OK's forventninger blev ikke skuffet. Centeret bidrog hurtigt til en markant vækst i det lokale salg, og selskabet fik samtidig en gevaldig profilopgradering inden for dette vigtige marked.

det største underskud i selskabets historie med et minus på 30 millioner kr.

Det kunne dog betegnes som et acceptabelt regnskab, når man inddrog konjunkturforholdene og det faktum, at selskabet investerede betydelige summer i at ekspandere og tage markedsandele. OK søgte fortsat at udnytte det momentum og den bølge, som selskabet havde reddet på siden starten af 1990'erne – og målet var at erobre endnu flere markedsandele.

2001 blev samtidig året, hvor olieselskaberne udfasede 98 oktan benzin på grund af indholdet af det miljøskadelige stof MTBE. I slutningen af 2000 havde oliebranchen indgået en frivillig aftale med Miljøstyrelsen om fra 2001 at nedbringe antallet af benzinanlæg, der solgte 98 oktan benzin.

OK valgte helt at fjerne oktan 98 fra alle sine anlæg. Inden for de første fire måneder af 2001 gennemførte man omlægningen på alle selskabets

benzinanlæg. I stedet skulle forbrugerne vænne sig til at købe oktan 95, hvilket heldigvis var problemfrit for langt de fleste bilers vedkommende. Selskabet havde regnet med, at overgangen ville medføre et omsætningstab, men dette blev heldigvis mindre end forventet.

I det hele taget gjorde OK meget for at fremstå som en foregangsvirksomhed inden for miljøområdet og et godt eksempel inden for branchen. Sideløbende med forbedringerne på benzinprodukterne skærpede og optimerede OK miljø sikkerheden på lagre, benzinstationer og tankbiler. Det skete blandt andet ved at indføre genindvinning af dampe, elektronisk overvågning, dobbeltvæggede tanke og overløbssikring.

I 2003 blev man bekræftet i, at selskabet lå meget langt fremme i forhold til miljøspørgsmålet – og at OK's brug af benzinadditiver lå på et højt

miljøniveau. OK's benzin blev her testet af et uafhængigt britisk analyseinstitut. Prøverne viste, at vægten af aflejringerne på køretøjets stemples ved brug af OK-benzin var nul. Derudover fik benzinen karakteren 9,82 ud af 10 mulige.

At OK stod stærkt på miljøområdet i forhold til konkurrenterne, var ikke noget tilfælde. Man var bevidst om, at flere af selskabets produkter var – eller kunne være – forbundet med miljøbelastning. Af samme grund lagde man vægt på at være først på det danske marked med introduktion af nye produkter, der var mindre skadelige for miljøet.

At dette område var højt prioriteret, fremgår tydeligt ved gennemlæsningen af selskabets strategirapporter. Allerede fra den første strategiplan i 1986 indgik det som et centralt punkt, og betydningen er kun blevet større siden. I takt med at alternative, og mere miljøvenlige, energikilder



OK's hovedsæde en varm septemberdag i 2002.

gjorde deres indtog, så man også, at OK hurtigt inddrog flere af dem i produktudbuddet.

Et eksempel herpå var inddragelsen af bio-brændsel i produktporteføljen i 2001. Konkret drejede det sig i første omgang om salg af træpiller. I 2003 indgik OK en aftale med en dansk importør om salg af brænde- og træpilleovne. De første år i 00'erne var dog samtidig præget af et voksende antal udbydere inden for biobrændselsområdet, hvilket gjorde, at OK ikke helt fik indfriet forventningerne dette område.

OK havde siden 1987 syslet i det små med ejendomsinvesteringer via de to selskaber Projektformidling Midt A/S og Projektformidling Midt 2 ApS. Blandt andet havde OK været engageret i Mediehuset i Randers, hvor man havde haft et ejerskab på 1/3. I 2001 tog OK konsekvensen af selskabernes ringe udbytte, hvorpå de blev afviklet. Dermed havde OK også prøvet dette forretningsområde.

De godt 13 års "føleri" med ejendomsmarkedet var en udløber af de muligheder, som vedtægtsændringen i 1984 åbnede op for. Sidstnævnte gjorde det muligt for OK at investere i andre selskaber – også uden for energisektoren. Kamstrup-investeringen var en anden udløber af vedtægtsændringen.

Med de mange nye muligheder, som dermed blev åbnet for selskabet efter 1984, var det også en kunst at erkende, når et forretningsområde ikke længere var opportunt. Det gjorde man i 2001 med afviklingen af de to investeringsselskaber.

OK når de "magiske 20 procent" og lancering af de første vaskehaller

I 2002 opnåede OK for første gang en markedsandel på benzin på over 20 procent. Det var kontant belønning for den vedvarende vækststrategi, som OK havde satset benhårdt på i en årrække. Nye konceptautomater kom til hvert år. Den løbende udvikling og opgradering af selve automaterne pågik i hastigt tempo.

Nu var det "Generation 3-anlæg", der blev etableret, med tidssvarende design i grå farver og mulighed for kortbetaling direkte på standen. Dermed havde flere kunder mulighed for at betale på samme tid. Opgraderingerne af anlæggene var samtidig et led i at gøre dem mere miljørigtige.

2002 bød også på en nyhed, der siden skulle vokse voldsomt i betydning. Det var vaskehallerne, der gjorde deres indtog. I 2002 lancerede OK tre nye vaskehaller. Konceptet var blevet udviklet i samarbejde med forhandlerrepræsentanter, og OK-kortet kunne med det samme benyttes som betalingsmiddel. De nye vaskehaller bemærkede sig derudover ved, som de første i Danmark, at være automatbetjente.

En del af konceptet for vaskehallerne var fra første færd, at de skulle være så miljøvenlige som muligt. Af samme grund kunne flere af selskabets vaskehaller profilere sig med det nordiske miljømærke Svanen. Mærkningen indebar, at vandet blev rensat og genbrugt, så der i gennemsnit kun blev brugt 20 liter vand til en miljøvask – hvor en typisk bilvask krævede 150 liter vand.

I første omgang lancerede man vaskehaller ved OK i Holsted, Kvickly i Tønder og Dagli'Brugsen i Sabro.

Fra 2001 til 2003 fortsatte OK med at erobre markedsandele på kerneprodukterne inden for olieområdet. Det gjaldt både inden for bolig-, landbrugs- og transportområdet. Og det var også tilfældet inden for salg af smøreolie.

Ud over at man erobrede markedsandele, oplevede man også en fremgang i salgskvantummet. Det var ingen selvfølge, da flere af markedsområderne faktisk var vigende. Markedet for fyringsolie svandt årligt med cirka to procent som følge af udbredelsen af naturgas og fjernvarme. Også smøreolie blev der afsat mindre af på grund af mere effektive produkter. Inden for landbruget fortsatte tendensen med, at der blev stadig færre landbrug. Gennemsnitslandbruget blev dog stadig større.

I efteråret 2003 udvidede OK sin aftale med Exxon Mobil til også at omfatte Mobil-smøreolieprodukter.

At OK øgede salgskvantummet inden for flere markeder, der reelt skrumpede ind, var bemærkelsesværdigt. En del af forklaringen var givet, at OK – modsat konkurrenterne – valgte at være lokalt forankret rundt om i landet. Derved havde selskabet et tættere bånd til lokalmiljøet og dermed til kunderne. På dette tidspunkt havde OK's salgsafdeling for olieområdet syv lokalafdelinger spredt rundt i landet.

Den fysiske tilstedeværelse blev bakket op af en meget offensiv markedsføringsstrategi, hvor der i den grad var fokus på at præsentere OK som et lokalt engageret selskab. Forhandlerne var bredt engageret i lokale sponsorater af sport og kultur – "fra folkedans, traktortræk og puslingeidræt til sponsorater af liga- og landshold", som det lød i selskabets årsberetning fra 2002.

Løbende gav OK tilskud til organisationer, foreninger og kampagner, der havde fokus på det sociale engagement. I 2002 og 2003 gav selskabet blandt andet tilskud til "Skytsenglekampagnen" og "Natteravnene". Hvor skytsenglene var et initiativ til forebyggelse af unge mænds spirituskørsel, så er natteravnene en organisation af frivillige voksne, der forebygger konflikter i nattelivet.



OK har gennem årene været stærkt engageret i samfundsnyttige initiativer. Her ses en donation til Skytsenglene i 2002. En kampagne, der forebyggede unge mænds spirituskørsel.

I 2002 indførte Forbrugerrådet som noget nyt den såkaldte Etikdatabase. Her kunne virksomheder lægge kortene på bordet – hvis de da havde modet – og beskrive deres virke inden for socialt engagement, etikprofil, menneskerettigheder og siden også virksomhedens miljøprofil. OK var meget hurtigt ude og bakke op om dette tiltag.

“Benzinpriskrigen” i 2003

2003 skulle vise sig at blive et usædvanligt år for olie- og benzinbranchen i Danmark. Udefra blev man påvirket af de meget svingende priser på råolien som følge af Irakkrisen. Det var i sig selv forstyrrende nok, men faktisk var det en hjemlig begivenhed, der endte med fuldstændig at stjæle billedet. Nemlig Q8's lancering af en intensiv priskrig på benzin fra januar 2003.

Priskrigen var først og fremmest et forsøg fra Q8's side på at tilbageerobre markedsandele fra automatselskaberne – og i særdeleshed var det et direkte angreb på OK. Selskaberne konkurrerede konstant om at levere den billigste benzin til forbrugerne, men til tider blev der lanceret mere voldsomme prisnedslag, hvor et givent selskab måske endda var villige til – for en periode – at sælge varen til en værdi, hvor det var tabsgivende for selskabet, men hvor målet var at vinde markedsandele.

Branchen havde før oplevet sådanne priskrige. Faktisk havde Q8 allerede raslet med sablen i 2000, hvor de også søsatte en mindre priskrig.

Men det danske marked havde ikke oplevet lignende priskrige som den i 2003.

Året kostede branchen et samlet beløb på cirka 1 milliard kroner. Priskrigen kostede også Q8 dyrt. Q8 kom ud af 2003 med blodrøde tal i form af et driftsunderskud på 129 millioner kr. Det var Q8 dog indstillet på, da virksomheden havde den kuwaitiske stat i ryggen. Dermed var OK stillet direkte over for en af de helt store aktører med nærmest ubegrænsede midler til rådighed.

Det var dog et velkendt billede for OK. Siden 1913 havde selskabet altid været oppe mod “de store”. Også denne gang var indstillingen fra OK's side, at man ville tage kampen op.

Men priskrigen var dyr for alle. For OK og selskabets forhandlere medførte priskrigen i 2003 et tab på 235 millioner kr. Hertil kom det store tids- og ressourceforbrug, som de hyppige prisnedsættelser afstedkom.

“Krigen” havde et noget broget billede. Løbende vekslede den i udbredelse og intensitet. Nedsættelserne svingede fra få øre til langt over 1,50 kr. pr. liter benzin. Geografisk kunne den i perioder være landsdækkende for så at skifte til lokale områder.

Det gennemgående mønster var, at OK's konkurrenter søgte at begrænse “krigen” til provinsen, hvor OK stod stærkt. Omvendt søgte OK at tage konflikten ind i de større byer, hvor konkurrenternes anlæg lå tæt.

Ved udgangen af 2003 var det ikke lykkedes



Q8 at erobre markedsandele fra OK. Det lykkedes endda OK at komme ud af året med en fremgang på 0,1 procent. Dermed lå OK på en markedsandel på 20,2 procent.

Men en blodig priskrig var indledt. Og den skulle køre benhårdt de følgende år – og reelt trække tråde helt frem til i dag.

OK's nære samarbejdspartner DK-Benzin mærkede også priskrigen. Og det i en grad, så DK-Benzin så sig truet på eksistensen. OK og DK-Benzin var på mange måder tæt forbundet. OK leverede benzin til DK-Benzin og havde derudover lånt DK-Benzin et større beløb over årene. DK-Benzin indgik som

en betydelig andelshaver i OK i kraft af de store mængder benzin, som selskabet indkøbte i OK.

Da DK-Benzin i løbet af 2003 i stigende grad lignede et selskab, som ikke kunne klare sig igennem priskrigen, lå det lige for at tale om et OK-medejerskab af DK-Benzin. Begge selskabers bestyrelse og direktion stillede sig positive over for dette tiltag.

2003 bød på fortsat salg fremgang for OK. Men priskrigen havde sat sig tydelige spor, når man ser på årsresultatet. Driftsunderskuddet på 72 millioner kr. i 2003 var ubetinget det værste regnskabsår i selskabets historie indtil da.

2003 var en form for jubilæumsår for OK. Selskabet fyldte 90 år, og det var 25-års jubilæum for den store fusion i 1978. Dette blev fejret med stor fest i Musikhuset i Aarhus. Her tager Aarhus Pigegarde imod gæsterne.

OK kunne dog lene sig ved, at datterselskaberne leverede fine resultater i 2003 med et samlet overskud før skat på 94 millioner kr. Især Kamstrup og Danoil Exploration leverede flotte årsresultater. Kamstrup havde på dette tidspunkt leveret gode resultater siden 1993, mens Danoil også var kommet godt med siden 2000.

Den folkevalgte organisation 1994-2003

Fra 1994 til 1995 oplevede selskabet igen en voldsom stigning i antallet af andelshavere. Med 19.700 andelshavere i 1995 var der tale om en stigning på 4.300 medlemmer på et år. Derfor blev der nok engang lagt op til en ændring af den folkevalgte organisation i løbet af 1996.

For ledelsen var det vigtigt at sikre, at der var en afbalanceret andel af andelshavere i kredsbestyrelser, repræsentantskab og hovedbestyrelse, der matchede de forskellige kategorier af andelshavere.

Ændringerne i 1996 indebar, at forbruger og forhandlergruppen forlods blev tildelt et mandat hver i kredsbestyrelserne. De otte kredsbestyrelser blev fastholdt i samme form som hidtil og med det samme samlede antal medlemmer.

Som noget nyt oprettede man en landskreds, som erstatning for B-andelshaverordning Landskredsen bestod af FDB og DK-Benzin, hvis med-

De strategiske "ben", som Palle Holst havde nævnt som vigtige at få etableret ved siden af moderselskabet, begyndte for alvor at vise deres værdi. I et benzinmarked, der var præget af en uforsonlig priskrig, var det for OK guld værd, at selskabet i 1980'erne havde haft modet til at investere i nye forretningsområder.

lemmer begge indtrådte i repræsentantskabet.

Medarbejderne fik endnu et medlem i hovedbestyrelsen, så de nu havde tre. De fik samtidig lov at indtræde i repræsentantskabet. Repræsentantskabet bestod herefter af 102 medlemmer og hovedbestyrelsen af 14 medlemmer.

De indre linjer 1984-2003

Selskabet havde i hele denne periode en høj grad af kontinuitet og stabilitet på de ledende poster. Det var et mønster, som havde gjort sig gældende siden virksomhedens start.

I den første del af perioden sad gårdejer Poul Hviid som formand for hovedbestyrelsen. Da han fratrådte i 1994 havde han siddet i formandsstolen i næsten 25 år. Gårdejer Jørgen Muusmann overtog efterfølgende posten, og han sad også solidt på stolen ved periodens udgang.

Rødderne til andelsbevægelsen

"I OK har vi en skarp skillelinje mellem det politiske og det kommercielle. Vi har ansat en dygtig kommerciel ledelse, der tager sig af de daglige forretninger og sikrer, at OK hele tiden er konkurrencedygtig. Bagved sidder den folkevalgte ledelse og afstikker de mere langsigtede, politiske retningslinjer. De to ting er tydeligt adskilt i dagligdagen, men kan styrke hinanden i det langsigtede arbejde. De to ting går fint i spænd, og jeg mener, at vi også i fremtiden skal holde fast i det bedste af det, andelsbevægelsen står for."

Jørgen Muusmann til OK Magasinet ved sin tiltrædelse som ny formand for OK, november 1994

Også næstformændene havde tradition for at sidde mange år. Mellem 1983 og 2003 var der kun fire personer, der bestred dette hverv. Gårdejer Tommy Jensen havde hvervet fra 1983 til 1993 for at overdrage det til gårdejer Willy Christensen i 1993. Fra 1994 til 2001 tog uddeler Egon Pedersen stafetten, mens uddeler John Pedersen var næstformand de sidste to år af perioden.

Stabilitet var også nøgleordet, når man ser på udviklingen i direktionen. Palle Holst sad som administrerende direktør i den første del af perioden frem til 1995. Fra 1983 til 1995 var Holst flankeret af direktør Mogens Poulsen. Da Holst stoppede i 1995, havde han i 23 år været administrerende di-

rektør i selskabet – og ovenikøbet forinden bestred andre stillinger i D.A.K. over 21 år.

Det var en imponerende karriere, der dermed stoppede. Fra den store fusionsproces til afgørende beslutninger om olieudvinding, virksomhedsopkøb og benzinsatsning. Ja, og så var Holst også en central skikkelse i overgangen fra kul til olie i de helt tidlige år. Palle Holst stod bestemt ikke alene med disse imponerende bedrifter, men han havde sat et væsentligt aftryk på det meste.

Ved Palle Holsts afgang i 1995 stod en anden garvet aktør fra inderkredsen klar til at tage over i form af Mogens Poulsen. Med Poulsen fik OK en erfaren herre som administrerende direktør, da han havde fungeret som direktør i direktionen siden 1978. Mogens Poulsen sikrede en stabil overgang og sad frem til 2005 som administrerende direktør for selskabet. De fleste af disse år som



Rejsegilde ved tilbygning til hovedkontoret i 1992. Fra venstre ses bestyrelsesformand Poul Hviid, underdirektør Finn Jensen, ukendt, adm. direktør Palle Holst og direktør Mogens Jensen. Centrale "OK-skikkelser" igennem en årrække.

enedirektør, da underdirektør Finn Jensen gik på pension i 1997.

Også Finn Jensen havde haft en imponerende karriere i firmaet, hvor han havde kørt et relativt tæt parløb med Palle Holst. Begge var blevet ansat i D.A.K. i 1951, og begge indtog markante roller ved overgangen fra kul til olie. Her kan man vist godt tillade sig at bruge termen "OK-koryfæer".

I periodens sidste år blev man igen to direktører på direktionsgangen, da Jørgen Wisborg tiltrådte som direktør i december 2002. Jørgen Wisborg startede i OK i 1996.

Et centralt sigte for selskabet har gennem årene været at gøre OK til en attraktiv arbejdsplads med personlige og faglige udfordringer for den enkelte medarbejder. Dette skinner også igen ved gennemgangen af denne periode. Et godt pejlemærke er her de udarbejdede strategiplaner,



hvor medarbejdertilfredshed og medarbejderudvikling står som centrale og væsentlige områder.

I slutningen af 1988 var der fra bestyrelsens side et fokus på ændringen af driftsorganisationen i de følgende år. Det skulle vise sig at være af stor betydning for selskabets gode resultater senere hen. Men håndteringen af personalejusteringerne fortjener at blive fremdraget, da det langt fra er alle virksomheder, der ville have gjort det på tilsvarende måde. Samtidig siger "enkeltituationer" som disse ganske meget om virksomhedens grundværdier.

Ved en gennemgang af personalejusteringerne fandt man frem til, at fire-seks medarbejdere ønskede at blive førtidspensioneret. Bestyrelsen afsatte i den forbindelse et ekstraordinært beløb hertil. En gennemgang af bestyrelsesreferaterne viser, at der ikke var megen tvivl om "den rigtige" beslutning. Man havde i situationen et moralsk ansvar. Det var et spørgsmål om ordentlighed. Den værdi har generelt været vægtet rigtig højt – både på de ydre og de indre linjer. Hvad angår prioriteringen om at gøre OK til "et godt sted at være", er det netop beslutninger som disse, der fremstår som afgørende.

Det sociale samvær har altid spillet en vigtig rolle i selskabet. Ofte dyrkede man også efter arbejdet de gode sociale bånd, der var skabt i ens yngre år. Her er en mindre gruppe af tidligere OK-ansatte samlet en forårsdag over en pilsner og socialt samvær. Billedet indgår i OK's arkiv under navnet "Pensionistklubben" og er fra omkring 1990. Til venstre ses tidligere forretningsordfører Karl Nielsen.

1984-2003 – en vurdering

Periodens indledning markerede afslutningen på den store fusionsproces og den endelige integration af det tidligere OK-Olie. Derfra gik det hurtigt – ikke mindst på baggrund af vedtægtsændringen i 1984, der gjorde det muligt for OK at investere i helt nye forretningsområder.

OK kastede sig helt og fuldt ud i den pamflet af muligheder, der hermed åbnede sig. Fra ejendomshandel til investering i højteknologisk produktionsvirksomhed. Ved slutningen af perioden ejede OK flere datterselskaber, hvoraf nogen havde – og stadig har – overordentlig stor betydning. I særdeleshed indkøbet af Kamstrup skiller sig ud. Men også olieeftersforskningseventyret med Danoil Explorations gjorde en forskel.

OK's datterselskab, der beskæftigede sig med ejendomshandel, var mindre succesfuldt. Men eksperimentet var i sig selv interessant, da det klart afspejlede de ændringer, der foregik med virksomhedens selvforståelse. Man var ikke bange for at kaste sig ud i nye forretningsområder, hvis man troede på, at det indebar en profitabel forretning – også selv om det lå et stykke væk fra energisektoren. Sidstnævnte var dog stadig det klare omdrejningspunkt.

De forskellige opkøb og nye forretningsområder betød, at man i slutningen af denne periode stod med et noget anderledes selskab end i starten af 1980'erne. Det gjaldt også på det mentale plan. Selvforståelsen var en anden. I begyndelsen af

oo'erne var man blevet en bredt funderet koncern – og ikke "blot" et mindre dansk olie- og benzin-selskab, der videresolgte kul- og olieprodukter.

Selskabet bevarede dog et grundsigte om at kunne fremstå som en virksomhed, der kunne levere en bred vifte af energiløsninger til forbrugerne. I tråd hermed kunne selskabet i de første år af oo'erne også skrive elsalg og biobrændsel til produktporteføljen.

Kerneforretningen havde rykket sig ganske betydeligt. Den voldsomme satsning på benzin-salg, fra slutningen af 1980'erne, havde overgået de vildeste forventninger. Kombinationen af konceptautomaterne, massiv markedsføringskampagne, reorganisering og god kundeservice ændrede ikke kun gevaldigt på OK som selskab – det ændrede hele branchen og chokerede konkurrenterne. Fra at sidde på en markedsandel på cirka 6 procent i 1989, sad OK på lidt over 20 procent i 2003.

Konceptautomaterne ændrede det danske benzinmarked. Konceptet fik danskerne til at ændre købsadfærd og "tænke benzintankning" på en ny måde. Reelt kan man tale om, at OK disruptede det danske marked – om end der endnu skulle gå nogle år, før det begreb blev moderne.

På sin vis kan man sige, at de "brølende 90'ere" rykkede OK fra olien over mod benzinen. Selskabet solgte stadig godt med fyringsolie, men det var et svindende marked, i takt med at især fjernvarmen slog igennem. På det strategiske plan var det

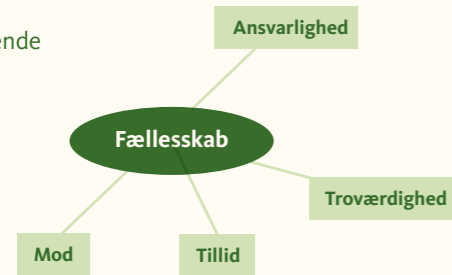
derfor vigtigt, at selskabet flyttede forretningen over mod benzinsalget. At transformationen gik så hurtigt, og slog igennem så massivt, var overvældende – også for konkurrenterne.

Midt i disse store forretningsmæssige ændringer bibeholdt selskabet de fællesskabsidealer, som reelt var virksomhedens værdimæssige udgangspunkt og raison d'être. Grundideen blev praktiseret på flere planer. Det gjaldt de indre linjer, hvor det lykkedes at bære tanken videre i det fusionerede selskab. Og løbende fik man styrket og justeret den demokratiske organisation efter de forskellige kategorier af andelshavere.

Den kulturbærende fællesskabsværdi slog også igennem i forhold til at være en stærkt samfundsengageret virksomhed. Man påtog sig et socialt ansvar. Det gav sig udtryk i regulær filantropi, men også hele markedsføringsstrategien kan siges at falde i tråd med denne kerneværdi. Hvad enten det var det "lokale fællesskab" eller landsholdet.

Ved udgangen af 2003 stod OK stærkt forankret. "Benzinkrigen" kastede dog malurt i bægeret. Den gjorde økonomisk ondt, og den så ud til at blive ved i noget tid. Det var dog ikke den eneste udfordring, som OK skulle stå over for de kommende år.

OK's fremtrædende kerneværdier 1983-2003



Centrale driftsstrategier og kernemål



2004 - 2020

Virksomhed med vokseværk · 173

De ydre rammer 2004-2011 · 173

OK i årene 2004-2007 · 178

Året 2008 – i finanskrisens skygge · 186

Nye ideer inden for markedsføring · 190

OK i årene 2009-2011 · 194

De ydre rammer siden 2013 · 200

OK i årene 2012-2014 · 205

“Tank og betal” – udviklingen af OK-appen · 211

OK i årene 2015 og 2016 · 213

Udviklingen på brændstofmarkedet · 220

OK i årene 2017 og frem · 226

Den folkevalgte organisation 2004-2018 · 230

De indre linjer · 234

2004-2020 – en vurdering · 238

Virksomhed med vokseværk

Som vi kommer længere frem i tid, vokser OK sig stadig større. Det ses, når man måler på volumen-vækst inden for hovedparten af de eksisterende forretningsområder, og det afspejles ved, at sel-skabet udvider produktporteføljen med nye forretningsområder. Af samme grund fyldte det foregående kapitel noget mere end de tidligere kapitler, og det samme kan siges om det sidste kapitel, der tager os frem til 2019. Til sidst tager vi et blik frem

i tiden med en kort perspektivering over, hvor sel-skabet er på vej hen.

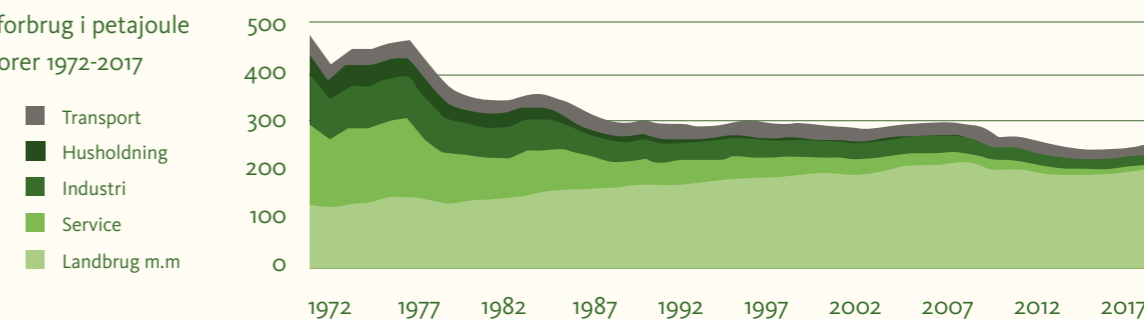
Indledningsvis kigger vi på nogle af de ydre forhold, der satte rammebetingelserne for virksomhedens virke. Fokus vil i første omgang være på perioden 2004-2011. Visse temaer bliver skitseret helt frem til vore dage, hvor det giver bedst mening. Ellers vil de ydre rammer i perioden efter 2012 blive behandlet mere dybdegående lidt senere.

De ydre rammer 2004-2011

Det begyndte godt i 2004, hvis vi tager de danske samfundsøkonomiske briller på. Fra 2004-2007 havde Danmark en højkonjunktur med pæne vækstrater. Det fik en brat ende i 2008. Her blev Danmark hårdt ramt af den internationale krise, der bedst kendes som Finanskrisen. Krisen ramte hårdt. Langt hovedparten af dansk erhvervsliv og mange danske husholdninger blev kastet ud i noget af en økonomisk rutschetur. Finanskrisen, og følgerne for OK, vil blive behandlet nedenfor.

Når vi ser på det udviklingen af det danske olieforbrug over perioden, så afspejlede det meget godt den danske konjunkturudvikling, samt de løbende politiske tiltag der var for at reducere olieforbruget. Fra 2008 til 2017 faldt det danske olieforbrug med 15 procent. Det skyldtes især overgangen til brug af fjernvarme og naturgas i husholdninger, landbrug, serviceerhvervene og industrien. Dog har der været en stigning i brugen af diesel til transportsektoren og olie til erhvervslivet inden for de senere år.

Danmarks olieforbrug i petajoule fordelt på sektorer 1972-2017

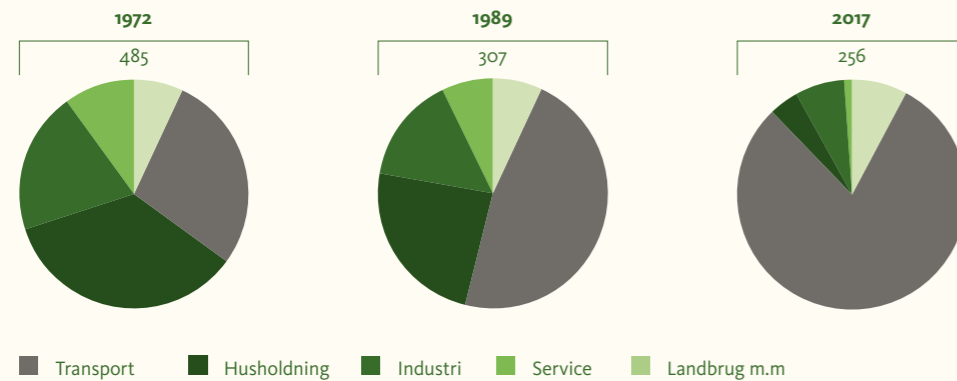


Kilde: Energistyrelsen og Drivkraft Danmark.

Udviklingen i olieforbruget bliver også interessant, når man kigger på forbruget i de enkelte sektorer. Hvis vi bevæger os helt tilbage til 1972 og kigger frem til 2017, er transportsektorens stigende betydning meget iøjnefaldende. Fra at udgøre 28 procent af olieforbruget i 1972 stod transport-

sektoren for hele 80 procent af det samlede danske olieforbrug i 2017. Det er dog værd at bemærke, at når man ser på de faktiske tal, er også transportsektorens forbrug faldet i perioden fra 2007 til 2017. Således er der her tale om en nedgang i olieforbruget på næsten 10 procent.

Danmarks olieforbrug fordelt på sektorer 1972-2017



Kilde: Energistyrelsen og Drivkraft Danmark.

Samtidig ser man de store følger af overgangen til fjernvarme og naturgas samt mere energivenligt byggeri inden for husholdningssektoren. Hvor husholdningerne var den sektor med det største olieforbrug i 1972, så udgjorde den i 2017 kun 7 procent af det samlede danske olieforbrug.

I lyset af disse meget betydelige sektorfor-

skydninger fremstår OK's markante satsning på transportområdet i slutningen af 1980'erne og frem endnu mere afgørende for virksomhedens udvikling. Det stadig faldende olieforbrug forklarer også meget godt væsentligheden af, at selskabet løbende orienterede sig mod nye forretningsområder. Den del vender vi tilbage til.

Af ydre forhold, der spillede ind, bør også inddrages olieprisens og dollarens udvikling. Begge dele var i høj grad påvirket af den globale scene.

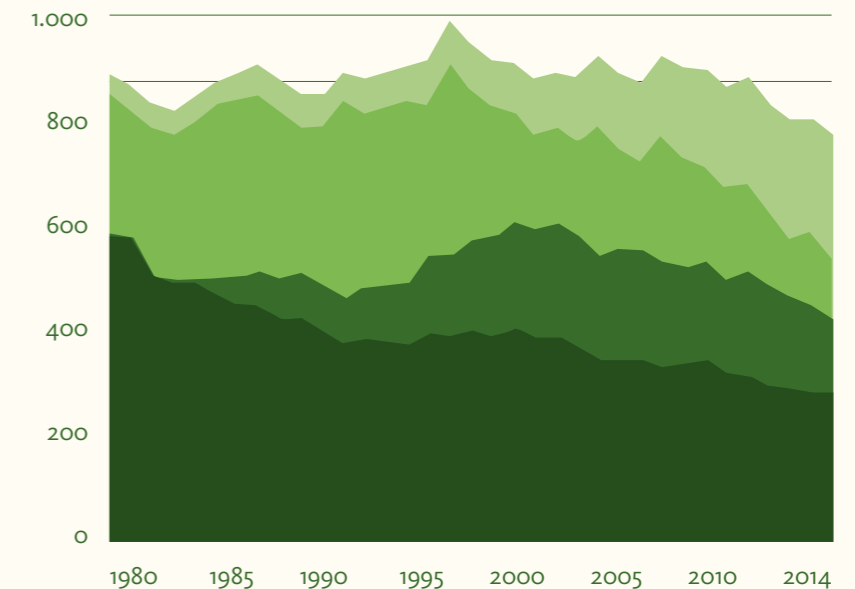
Hvad angik udsving på oliepriserne, så var selskabet eksponeret både på grund af de store lagerbeholdninger, som man var forpligtet til at have, og på grund af selskabets egen olieproduktion via Danoil. Derudover var udviklingen af dollarkursen vigtig for OK, da olieprodukterne blev købt hjem i dollars. En pludselig stigning kunne derfor medføre et tab, fra selskabet købte olien, til den blev solgt til forbrugerne.

Som graferne nedenfor viser, så har der siden 2004 været store udsving i både de internationale oliepriser og dollarkursen. Den klart mest betydningsfulde begivenhed var finanskrisen i 2008. Men perioden har også været præget af en lang række spændinger og konflikter, der involverer mange af de olieproducerende regioner. Her kan nævnes borgerkrigen i Libyen i 2011, interne problemer i Venezuela siden 2012, spændinger mellem Rusland og USA i kølvandet på Ruslands annektering af Krimhalvøen i 2014 og spændingerne mellem USA og Iran siden 2018.

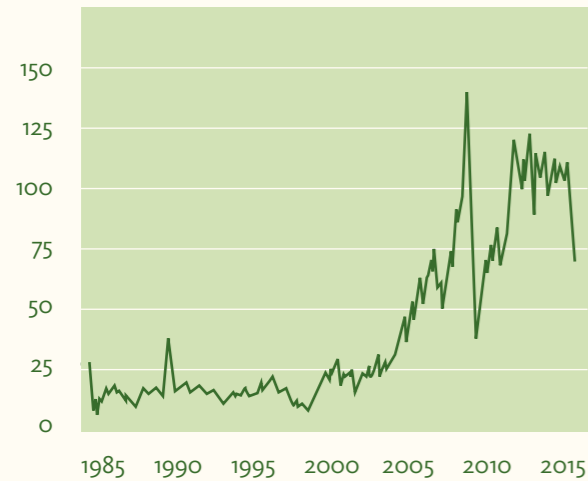
Det danske bruttoenergiforbrug fordelt på energityper 1980-2014



Kilde: Danmarks Statistik.



Olieprisernes udvikling (USD, Brent)
i perioden 1985-2015



Byregionale tendenser og markedsudviklingen

Hvis vi vender os mod den danske samfundsudvikling, så havde de by- og regionale strukturer været under hastig forandring siden starten af 1990'erne. At samfundet på den måde ændrede sig, var for så vidt ikke en nyhed. Allerede fra OK's grundlæggelse i 1913, og de første mange årtier frem, havde der været en betydelig vandring fra land til by i takt med industrialiseringen.

Nu så man imidlertid, at der i stigende grad var to store byområder i Danmark, som befolkningsvæksten koncentrerede sig om. Det var også her, at man oplevede markant størst økonomisk vækst.

De to områder var hovedstadsregionen, med Storkøbenhavn som lokomotiv, og det såkaldte

Dollarkursen 2003-2018



Kilde: Nationalbanken.

østjyske bybånd, et bælte, som strakte sig fra Kolding i syd til Randers i nord. Det østjyske bybånd blev især skabt på basis af udbygningen af E-45 motorvejen, som stod endelig færdig i 1994. E-45 var den vitale trafikakse, som bandt den østjyske byregion sammen – en slags gadekær for den nye byregion, om man vil.

Fælles for de to store vækstregioner var, at man kunne se en så markant interaktion, kulturelt og erhvervs- og pendlingsmæssigt, at det gav mening at forstå dem som sammenhængende byområder.

I 2006 var udviklingen så tydelig, at man fra de centrale myndigheders side udpegede dem

som særskilte byregioner af vital betydning for Danmark. Tilsammen tegnede de to områder sig for 55 procent af beskæftigelsen i Danmark i 2006. De to byregioner er også i dag de helt centrale vækstområder i Danmark.

Denne udvikling har været – og er – af væsentlig betydning for OK. Det gjaldt, når man ser på den geografiske placering af selskabets forhandlernetværk. Her var det en fordel, at man var tæt på de knudepunkter, hvor forbrugerne boede, arbejdede og ofte kom forbi og handlede, når de var ude at køre. Selskabet havde allerede adresseret denne spirende udvikling, da man begyndte at placere selskabsejede anlæg ved flere af de større byer i løbet af 1990'erne.

For OK var det vigtigt at forstå de udviklingsmønstre, som gjorde sig gældende inden for infrastruktur-, bolig- og erhvervsudviklingen. Det satte nemlig rammerne for forbruget af energi, og måden hvorpå energien blev brugt. Derved spillede det en rolle for selskabets produksalg, og udviklingen var tillige vigtig at forstå, når selskabet skulle udpege nye forretningsområder.



Miljøministeriets Landsplanredegørelse
2006. Markeret med cirkler ser man de
to store danske vækstregioner.

Efter forlæg fra Miljøministeriet.

OK i årene 2004-2007

Den såkaldte “benzinkrig” blev indledt i 2003 af Q8, og den fortsatte i 2004.

Det indebar betydelige avancetab for hele oliebranchen. For OK og det tilknyttede forhandlernetværks vedkommende blev det vurderet, at “krigen” i 2004 medførte et samlet tab på 285 millioner kr.

Det var især i de større byer, at priserne blev presset kraftigt ned. De danske bilister kunne dog i det mindste glæde sig over at spare i omegnen af 1,5 milliarder kroner på benzin det år. Men for branchen havde det kun negative følger. Priskrigen rykkede meget lidt på markedsandelene, som reelt stod stille.

“Benzinkrigen” var også en central årsag til, at selskabet kom ud af 2004 med et underskud på den primære drift på 19 millioner kroner. Men også OK’s overtagelse af DK-Benzin bidrog som en negativ faktor. Det indebar blandt andet en eftergivelse af mellemværender, som DK-Benzin skyldte OK på godt 65 millioner kr.

Overtagelsen af DK-Benzin

Den største enkeltstående begivenhed for selskabet i 2004 var netop overtagelsen af den tidligere partner DK-Benzin. Priskrigen havde reelt revet tæppet væk under fødderne på DK-Benzin, og der var et akut behov for tilførsel af kapital. Efter en økonomisk rekonstruktion blev DK-Benzin fra den 15. maj 2004 et 100 procent ejet datterselskab under OK.

DK-Benzins hovedaktivitet var indkøb og videre salg af benzin, diesellole, fyringsolie samt butiksvare i bredeste forstand. Umiddelbart inden sammenlægningen med OK havde DK-Benzin en markedsandel på godt 6 procent af det danske benzinmarked fordelt på 210 benzinstationer. Med overtagelsen af DK-Benzins anlæg kom OK op på 726 anlæg fordelt over hele landet.

Hvor brændstofforretningen var presset som følge af priskrigen, havde DK-Benzin til gengæld et velfungerende butikssalg.

I første omgang blev de to kæder drevet videre som selvstændige kæder med forskellige prispolitikker og koncepter. Dog blev kædernes IT-funktioner, kundebetjening, telefonomstilling og tekniske afdelinger slået sammen få måneder efter overtagelsen.

Hurtigt begyndte man dog de følgende år at konvertere stationerne til OK-anlæg. Alene i 2006 skiftede 42 anlæg navn. I de fleste tilfælde overtog OK benzinsalget, idet automatanlægget blev omlagt til en OK-automat, mens en eventuel butik fortsat blev ejet og drevet af den hidtidige indehaver eller forpagter.

Det krævede en del økonomiske ressourcer at gennemføre omlægningen. Til gengæld stod OK nu stærkere placeret på benzinmarkedet. Det gjaldt ikke mindst geografisk i de større byer, hvor OK fik en stærkere tilstedeværelse i kraft af tidligere DK-anlæg. Det var af stor betydning i en pe-

riode, hvor urbaniseringen i Danmark var kraftigt tiltagende.

Med overtagelsen af DK-Benzin fik OK yderligere adresseret urbaniseringen. Det gjaldt om at være tæt på forbrugerne – og placere sig op ad den infrastruktur, som forbrugerne brugte mest.

Overtagelsen af DK-Benzin havde også et andet aspekt. OK kunne have valgt at lade DK-Benzin gå konkurs med de personlige følger, som det havde haft for de enkelte DK-forhandlere. Ved tidspunktet for DK-Benzins krise havde de to selskaber imidlertid meget tætte samarbejdsrelationer. Det gjaldt både i det daglige samarbejde og på bestyrelsesplanet, hvor man igennem en årrække var gensidigt repræsenteret.

Endelig var der hensynet til det tæt integrerede økonomiske samarbejde de to virksomheder imellem. Ikke mindst samarbejdet om Samfinans gjorde, at OK stod til at miste en ganske betydelig sum i tilfælde af en eventuel konkurs.

Alle disse overvejelser spillede ind i forbindelse med OK’s overtagelse af DK-Benzin. Den mest tungtvejende faktor var dog, at de to selskaber var pengeforbundet via Samfinans. Følgerne af at DK-Benzin gik konkurs, var svære at overskue for OK.

Resultatet blev, at OK overtog DK-Benzin i 2004. Med overtagelsen stod OK samtidig med en omkostningstung opgave, der skulle løftes de følgende år. Flere af de tabsgivende stationer skulle

nedlægges, mens mange skulle konverteres til OK-Plus stationer. Overtagelsen af DK-Benzin havde dog også positive følger. OK fik en volumenstørrelse på benzinmarkedet, som gav dem yderligere markedsfordele frem til i dag.

Den stærkere placering i bycentrene var ikke kun en fordel i forbindelse med den stigende urbanisering. Det var også en fordel for OK i forbindelse med den verserende “benzinkrig”. I og med at mange af DK-stationerne lå i de større byområder, blev det nu muligt for OK at tage priskrigen ind i de geografiske områder, hvor det gjorde ondt på konkurrenterne.

Nye miljøkrav, samarbejdet med Daka Bioindustries og OK brandet

Selskabet blev faktisk også styrket i forhold til konkurrenterne, når man ser på udviklingen i landdistrikterne i disse år. Baggrunden var branchens implementering af strammere miljøkrav. De indebar, at større anlæg skulle være opgraderet ved udgangen af 2004, mens anlæg over 500 m³ havde frist indtil 2007. Det var en omkostningstung affære, som kom, samtidig med at de fleste selskabet i forvejen var pressede på grund af “benzinkrigen”.

De anlæg, som ikke havde den fornødne kapital til miljøopgraderingen, kunne søge Oliebranchens Miljøpulje om hjælp. Arbejdet blev herefter foretaget vederlagsfrit for forhandleren. Anlæggene ville imidlertid efterfølgende blive lukket, men



forhandleren kunne dog sælge grundene på normale vilkår. Reglerne indebar, at det danske stationsnetværk blev reduceret med 15-18 procent, og det efterlod et styrket OK.

Selskabet fortsatte i denne periode med at udvide antallet af vaskehaller. I 2004 var seks af dem mærket med Svane-miljømærket, som der kun var 11 af i hele Danmark. Ud over at vaskehallerne blev vurderet som en potentielt god forretning i sig selv, så lå der fra OK's side et klart strategisk sigte om, at det nye forretningskoncept ville understøt-

te salget af benzin. Begge dele blev man bestyrket i de følgende år. Allerede i 2005 var selskabet oppe på 28 haller rund om i landet.

Udbygningen af vaskehallerne faldt sammen med en generel tendens, hvor også flere af konkurrenterne opførte nye vaskehaller. OK havde dog en klar miljøprofil på området. Og her var ambitionen, at alle vaskehaller skulle have Svane-mærket inden for få år.

På oliemarkedet fastholdt selskabet den fremgang i markedsandele, som man nu havde haft i

OK har siden de første år af oo'erne udrullet konceptet omkring vaskehaller, så det fremstår som et stærkt forretningsområde på tværs af landet. Konceptet bygger på et design af højt niveau og en god beliggenhed.

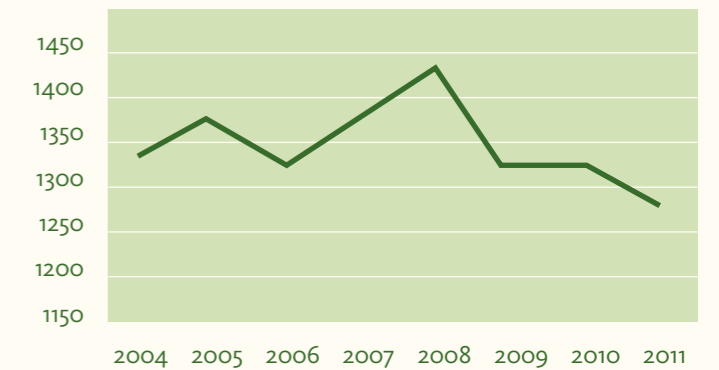
flere år. Med en fremgang på 0,6 procent gav det OK en markedsandel inden for oliesalget på 12,8 procent.

Både inden for bolig, landbrug, transport og smøreolie kunne OK notere sig salgsfremgang. Samtidig fortsatte selskabet med at udvikle produktporteføljen inden for det voksende biobrændselsområde. I 2004 indgik OK et samarbejde med det danske andelselskab Daka Bioindustries med henblik på at kunne markedsføre bioolie. Samarbejdet med Daka omkring brugen af bioolie blev de efterfølgende år udvidet til at indbefatte en række forretningsområder, hvor ikke mindst biodiesel fremstår som et vigtigt område.

I 2004 justerede OK på den indre organisation. Hvor man før havde haft to bærende søjler ved siden af driftssøjlen fordelt på Marked Benzin og Marked Olie, så ændrede man det til nu at hedde Marked Benzin og Marked Energi. Ændringen i navngivningen fra olie til energi signalerede ganske godt, at selskabet var blevet en mere bredt funderet energivirksomhed. Man var simpelthen i stand til at tilbyde forbrugerne en større pamflet af energiprodukter.

Selskabet kunne i øvrigt glæde sig over, at flere uafhængige undersøgelser kom frem til, at OK havde det stærkeste brand i branchen i 2004. Det skulle ikke blive sidste gang, selskabet kunne notere sig den placering. Hertil bør også tilføjes, at det i høj grad vidnede om effekten af den markan-

Salgskvantum for OK a.m.b.a.
i 1000 m³/t for 2004-2011



Aktiviteter i OK's forhandlernetværk

Løbende promoverede OK sine tilbud og produkter i forhandlernetværket. Ofte var det med deltagelse af lokale sponsoforeninger. I 2004 modtog godt 520 lokale klubber og foreninger støtte fra OK og OK's forhandlere. Dette år gennemførte man en kampagne, hvor der blev udloddet en børnebil på hvert benzinanlæg. Konkurrencen trak stor opmærksomhed og var med til at understøtte OK's lokale fokus og engagement.

te profilopgradering, som selskabet havde arbejdet på siden slutningen af 1980'erne.

2005 bød på et en god fremgang i det samlede salgskvantum, så man landede på 1.375.000 m³/t. Derudover kunne man lune sig ved, at den primære drift blev vendt fra minus til plus, da selskabet landede et driftsoverskud i 2005 på 18 millioner kr.

At overskuddet ikke var betydeligt højere, skyldtes igen "benzinkrigen". For året 2005 blev det samlede tab for virksomheden vurderet til at være på omkring 250 millioner kr. Nu var "krigen"

især koncentreret til søndag aften og mandag morgen. Derved mindskede man nogle af de sekundære omkostninger, der var forbundet med priskrigen – til gengæld var der ekstra vagtbemanding i weekenden og flere udkørsler om søndagen.

Med overtagelsen af DK-Benzin lå OK nu på en samlet markedsandel på benzin på 26,1 procent – en årsfremgang på 0,7 procent. Sammen med DK-Benzins tankanlæg havde OK i alt 726 anlæg fordelt over hele landet.

Med overtagelsen af DK-Benzin vandt OK også markedsandele på oliesalget. På landsplan lå selskabet i 2005 på en markedsandel på 15,3 procent. Det stærke tal skyldtes dog ikke alene virksomhedsovertagelsen, men også at det var lykkedes at opnå en organisk vækst på 0,5 procent inden for et år.

I 2005 overgik de selskabsejede butikker til et nyt design. Det nye design fremstod lysere og noget mere kundevenligt end førhen. De nyindrettede butikker skiftede samtidig navn til OK Plus+. Butikskonceptet blev gradvist rullet ud i landet de følgende år. Fra 2007 begyndte også de tidligere DK-Benzin-forhandlere i hastigt tempo at omdanne deres butikker til Plus.

OK's logo gennemgik også en transformation i disse år. Selskabet havde gennem flere år kørt med et farvetema, hvor der indgik grønne og lilla farver. I løbet af 2006 skiftede man dette ud til et mere enkelt rød-hvidt-gråt farvetema.

I årene efter 2005 blev de tidligere DK-Benzin butikker gradvist omlagt til OK-Plus butikker.



Driftsorganisationen ændres, Waste-2-Value innovationsprojektet og omkostningstunge investeringer

OK kom ud af 2006 med et driftsoverskud på 10 millioner kr. I forhold til året før var der et mindre fald i salgskvantummet til 1.334.000 m³/t. Til gengæld rundede kroneomsætningen for første gang historiske fem milliarder kr.

Det smalle overskud – set i forhold til den flotte kroneomsætning – springer noget i øjnene. Forklaringen var til dels at finde i den fortsatte priskrig på benzin og til dels i de udgifter, der var forbundet med sammenkøringen af det tidligere DK-Benzin. Hvad angik priskrigen, så løb den nu på tredje år og havde nærmest fået en slags permanent karakter over sig.

På driftsområdet satsede man i stigende grad på at transportere blandet last, så det samme tankvognstog kunne fragte både benzin og diesel. Sammen med indførelsen af automatisk pejling ved aflæsning var det med til at rationalisere og nedbringe omkostningerne i distributionen.

Som noget nyt begyndte OK også fra 2006 at ansætte lærlinge på chaufførområdet. På hvert af OK's tre kørselscentre blev der ansat en lærling, så man i højere grad sikrede fødekæden. Det skulle hurtigt vise sig at være en rigtig god ordning, som selskabet drog nytte af – også den dag i dag.

Selskabet oplevede i 2006 en mindre nedgang i de to primære forretningsområder. Inden for benzinområdet lå man således på lidt under 25 procent i markedsandel, mens man på gas- og dieselolie lå på 15 procent.

OK-chauffør Harald Skov om glæden ved jobbet

“Vi har et meget frit job, hvor vi langt hen ad vejen er medbestemmende. Når turen er planlagt, og vi ruller ud på landevejen, er det med en følelse af frihed og af at være sin egen herre. Det er også utrolig dejligt at mærke landskabet, som det skifter over årstiderne – for eksempel når bøgen springer ud, og lidt senere når rapsmarkerne står helt gule.”

Interview i OK-Magasinet 2013

2007 blev et markant bedre år for OK med det bedste årsregnskab siden rekordåret i 1999. Driftsresultatet lød på et plus på 63 millioner kr., salgskvantummet nåede næsten de 1,4 millioner m³/t, og selskabet fik et årsresultat på 62 millioner kr.

Det positive resultat blev realiseret til trods for den verserende priskrig og de løbende udgifter, der var forbundet med integrationen af DK-Benzin.

Miljødagsordenen og den bæredygtige omstilling fyldte stadig mere i disse år. Det gjaldt både i den offentlige og politiske debat. Energibranchen indtog en nøglerolle, og ikke mindst transportområdet tiltrak sig opmærksomhed.

EU havde på dette tidspunkt vedtaget en bindende plan om, at 10 procent af brændstoffet til transportsektoren skulle være produceret på biomasse i 2020, og den danske regering gik endnu



mere offensivt til værks og sigtede mod en gennemførelse allerede i 2010.

OK valgte at møde udfordringerne ved at indgå i løsningsorienterede udviklingsprojekter. Det mest lovende var det såkaldte Waste-2-Value innovationsprojekt. Formålet var her at udvikle biodiesel fremstillet af slagteriaffald, husholdningsaffald, husdyrgødning og spildevandsslam. Hovedentreprenøren på projektet var den danske virksomhed Daka, mens Grundfos, filterproducenten Dinex Emission Technology, DTU og altså OK indgik som samarbejdspartnere.

Samarbejdet omkring biodiesel var strategisk velvalgt af OK, da netop dette område hurtigt kom til at spille en nøglerolle i den klimadagsorden, som er blevet stadig mere central og dagsordensættende frem til i dag.

OK har siden 2007 arbejdet tæt sammen med Daka om udvikling og brug af biodiesel. Et af flere parametre, der afspejler OK's fokus på en nedbringelse af CO₂-udledningen. Her ses OK-chauffør Harald Skov.

OK var i 2007 erhvervspartner med Røde Kors. Selskabet deltog dertil i kampagnen "Brugte mobiler redder liv". For hver mobiltelefon, der blev afleveret, fik Røde Kors op til 40 kr., der kunne bruges til nødhjælpsarbejde. OK indsamlede både kasserede og funktionsdygtige telefoner fra hovedkontoret, de lokale afdelinger, kørselscentre med videre, ligesom også mange af OK's 400 medarbejdere bidrog privat med gamle mobiler til kampagnen.

Samme år skete en større ændring af driftsorganisationen. Det centrale sigte var at få samlet administration og kørselsplanlægning under ét centralt center i Fredericia. Det betød en nedlukning af de to kørselscentre i Aalborg og Prøvestenen i København. Ændringerne var led i at få udnyttet et nyindkøbt planlægningssystem og sikre en mere optimal udnyttelse af personaleressourcerne. Selve udkørslen af olie og benzin blev der dog ikke ændret på, idet den forsat udgik fra OK's 12 udkørselssteder rundt om i landet.

Ændringerne skulle også ses i forhold til, at der igennem adskillige år havde været en årlig stigning i den udkørte varemængde på 3 procent. I 2007 lå stigningen på hele 16 procent. Det gav et pres, som man var nødt til at møde med en mere smart og effektiv distribuering. 2007 bød samtidig på god markedsvækst på OK's to primære forretningsområder, benzin og gas/diesellole.

Perioden 2003-2007 var samlet set præget af, at OK havde meget svært ved at generere penge på

indtjeningen. Det skyldtes ikke mindst en række tunge omkostningstunge investeringer, som moderselskabet blev bundet op på. Ud over overtagelsen af DK-Benzin var OK således også nødt til at skifte IT-chips på benzinstanderne i hele kæden, hvortil kom en større investering i selskabets IT-system.

Årene 2003-2007 var derudover præget af den behårde kamp på benzinpriserne, der reelt gjorde det svært at tjene penge på benzinsalg. OK var

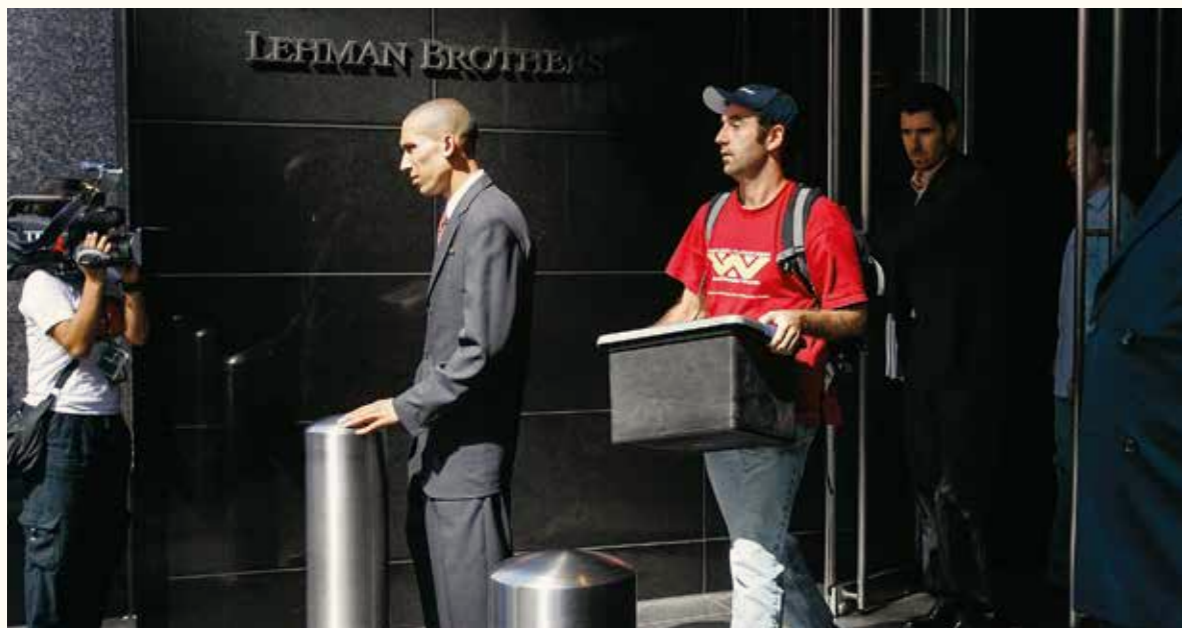
derfor i høj grad temmelig afhængig af de "mindre familiemedlemmer" – Kamstrup og Danoil – der bidrog pænt til det samlede koncernregnskab i disse år. Det viste styrken ved koncernopbygningen. Når ét forretningsområde var presset, kunne de andre hjælpe til. Det ændrede dog ikke ved, at det var et OK i en noget udmagret udgave, som "stod klar i ringhjørnet" ved udgangen af 2007. Det var en uheldig situation, da 2008 skulle byde på en af de største kriser siden krisen i 1930'erne.

11 procent bliver mobbet – det er ikke OK!

OK var i 2006 med til at finansiere en landsdækkende kampagne mod mobning blandt børn. Med "Projekt Mobbeland" gennemførte man en række arrangementer rundt om i landet, der satte fokus på emnet.

Blandt andet sponserede OK kuglestøds konkurrencen ved årets Århus Games. Her kunne publikum også få T-shirts ved OK's udviklingsstand signeret af Danmarks vel nok mest kendte atlet på dette tidspunkt, Joachim B. Olsen.

Allerede dagen inden hovedarrangementet var OK på banen med kuglestøderen og hans to nærmeste konkurrenter, hvor de yngre deltagere blev mødt i øjenhøjde. Kampagnen fokuserede på at give børnene redskaber og mod til aktivt at gribe ind og stoppe mobning.



Året 2008 – i finanskrisens skygge

I løbet af 2007 og 2008 røg den amerikanske finansielle sektor ind i et regulært stormvejr udløst af en gigantisk boligboble. Krisen skulle hurtigt brede sig til hele verden, og var af omfang og betydning ikke set siden depressionen i 1930'erne.

Krisen førte hurtigt til en global økonomisk afmatning og mange steder til egentlig recession. I Danmark slog krisen for alvor igennem i midten af 2008. Roskilde Banks konkurs trak store overskrifter, og de var langt fra de eneste, som måtte lade livet. Krisen kunne mærkes bredt.

En direkte udløber af krisen blev et stort tab på OK's olielagre. I løbet af 2008 steg prisen for en tønde råolie til 145 dollars for senere at falde til 65 dollars per tønde. Da OK var forpligtet til altid at opretholde et lager på 30 dages forbrug, blev den olie, man havde købt ind i den pristunge periode, solgt med svære tab.

Også på valutaområdet tabte OK penge. Det skyldtes den kraftige stigning i kursen på dollars. Netop dollarkursen var vigtig, da al olieindkøb foregik med denne valuta. Når OK indgik kon-

trakthandler med olie, der typisk skulle afregnes få uger senere – og valutaen i den mellemliggende periode steg – betød det et kurstab for selskabet.

Derudover blev det også dyrere for OK at låne penge, da bankernes udlånsrenter steg som følge af krisen. Det var ikke mindst afgørende, da OK skulle betale afgiftspriserne hurtigere tilbage til staten, end kunderne skulle. Den mest markante faktor i dette regnestykke gjaldt de forbrugere, der betalte med OK-benzinkort, idet disse kunder havde en måneds rentefri kredit.

Også mange af OK's kunder kom i økonomisk klemme. Den økonomiske opbremsning pressede dermed også selskabet i form af tab på debitorer. Ud over de nævnte effekter af finanskrisen var vinteren usædvanlig varm dette år. For OK betød det et svagt salg af fyringsgasolie. Næsten alt, hvad der kunne gå galt, gik galt. Og dette kom vel og mærke på et tidspunkt, hvor selskabet ikke stod allerbedst funderet efter nogle særdeles omkostningstunge år i perioden 2003-2007.

Hvilken effekt havde da denne lavine af uheldige sammenfald for OK, og hvordan reagerede selskabet på det?

De mange negative faktorer bidrog til det værste regnskab i selskabets historie. Selskabet kom ud af 2008 med et underskud på 124 millioner kr., og finanskrisens effekt på den samlede koncern blev vurderet til at koste cirka 200 millioner kr.

For OK resulterede det i en række meget kon-

krete følger. Fra banksektoren og medlemsgrundlaget kom der et pres om et væsentligt skarpere fokus på indtjeningen. Den mest markante kursændring blev da også, at der efterfølgende skete et overordnet strategisk skifte fra selskabets side, hvor indtjeningsevnen blev kraftigt opgraderet. Det betød ikke mindst en meget stringent styring af omkostningerne.

En del af omkostningsreduktionerne kom naturligt, da en række store omlægninger og investeringer på dette tidspunkt var ved at være gennemført.

Men herudover lagde selskabet en linje, hvor man i langt højere grad havde et fokus på omkostningsdækning. Et mindre, men ganske sigende, område i denne fortælling var, at kunderne i højere grad skulle vænne sig til at bruge selvbetjeningen på OK's hjemmeside.

Finanskrisens aftryk kan også aflæses meget konkret ved, at selskabet for første gang i rigtig

Finanskrisen 2008

“I 2008 blev OK voldsomt ramt af det globale økonomiske tilbageslag. Næsten alle de økonomiske faktorer, som påvirker OK's regnskab, udviklede sig til ugunst for OK.”

Adm. dir. Jørgen Wisborg, OK
Magasinet 2010

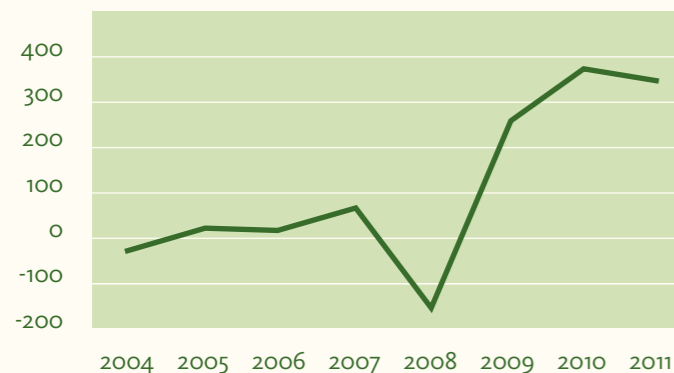
En ansat forlader investeringsbanken Lehman Brothers' hovedkontor i New York. Bankens kollaps i 2008 markerede starten på den verdensomspændende finanskrisen, der også skulle ramme OK hårdt.
Foto: Mary Altaffer/AP/Ritzau Scanpix.

mange år skar i antallet af ansatte. I 2008 toppede kurven med 405 ansatte for i 2011 at være nede på 376. Fra 2012 vendte kurven igen.

OK var så langt fra de eneste, som blev hårdt ramt af krisen i 2008. Krisen ramte bredt, og for branchen generelt blev det lidt af en øjenåbner. Den udstillede simpelthen, hvor skadelig den ekstremt hårde priskrig på benzin reelt var for alle de involverede. En følge af finanskrisen blev derfor, at benzinmarkedet faldt tilbage i et mere naturligt leje efter finanskrisen. Det indebar, at avancerne blev forbedret, så det igen blev muligt at tjene penge på benzinsalg. Derved blev det samtidig muligt at tænke mere langsigtet.

Det kunne også aflæses i de følgende års regnskaber. Neddroslingen af "benzinkrigen" sammen med selskabets paradigmeskifte i retning af et ind-

OK's driftsresultat i millioner kr. 2004-2011



tjeningsfokus skulle de følgende år give driftsresultater, som få havde troet muligt i de mørkeste stunder under finanskrisen.

Overordnet kan man sige, at selskabets kursændring i retning af omkostningsreducering var på bekostning af vækstfokus og udviklingen af nye forretningsområder. De to sidstnævnte områder havde fyldt rigtig meget i årene inden. De skulle dog begge komme stærkt tilbage, så snart selskabet havde rystet finanskrisens "granatchok" af sig.

Opkøb af EnergiData, alle DK-Benzinstationerne omlagt og samling af salgs- og distributionsorganisationen

Dog stod OK ikke helt stille inden for forretningsudviklingen i 2008. Således overtog selskabet rådgivningsfirmaet EnergiData. Sidstnævnte leverede rådgivning, mærkning og styring inden for energiområdet med fokus på bygninger og anlæg.

2008 blev også året, hvor man fik fuldendt omlægningen af DK-Benzinstationer til OK-stationer. Med ganske få undtagelser havde man dermed fået lavet en moderne og genkendelig kæde på landsplan. Samtidig indgik OK en aftale med COOP, så sidstnævnte stod for vareleverancer til OK-Plus butikkerne. Det var et strategisk samarbejde, som skulle sikre OK-forhandlerne bedre indkøbsbetingelser.

I forlængelse af en rationalisering af salgs- og distributionsorganisationen samlede man i løbet

af 2008 OK's aktiviteter i Viby, Fredericia og Køge, hvor det tidligere havde været fordelt over ti lokationer i landet. Til gengæld byggede man til i både Viby og Køge.

Samme år gik selskabet meget aktivt ind i landsdækkende kampagne med fokus på børn i bevægelse og trafikikkerhed. Sammen med DTL, Falck, Volvo og Danske Fragtmænd deltog OK i kampagnen. Det involverede blandt andet seks af OK's chauffører, der tog ud til skoler rundt om i landet og underviste børnene i, hvordan de skulle forholde sig til højresvingende lastbiler. Kampagnen blev en årligt tilbagevendende begivenhed med deltagelse af OK frem til 2019. Siden 2019 har OK på egen hånd fortsat en lignende kampagne.

Jo, 2008 var et begivenhedsrigt år. Finanskri-

sen var dog den ubetinget største begivenhed. Den satte tydelige aftryk på branchen og OK i de følgende år. For de OK-ansatte, som gennemlevede krisen, vil året givet blive husket for den usikkerhed, og de for selskabet helt usædvanlige negative nøgletal, som gjorde sig gældende.

Men set i det længere perspektiv bør man faktisk også huske året for en solid krisestyring. De krav, der fulgte i kølvandet på krisen, indfrie selskabet på rekordtid de følgende år. Dermed blev finanskrisen på sin vis en katalysator for den positive udvikling, der på flere områder har kendetegnet selskabets udvikling siden da.

Ud fra det perspektiv er finanskrisen et af de bedre vidnesbyrd om OK's agilitet, når vi ser på virksomhedens historie efter årtusindskiftet.

EnergiData

Grundlagt i 1997 af maskinmesteren Peter Appel i Køge.

Tilbyder energistyring og energirådgivning til private og offentlige aktører inden for en bred vifte af kundeløsninger.

Selskabet har udviklet Danmarks første internetbaserede energistyringssystem – MinEnergi – som giver mulighed for at styre virksomheders brug af el- vand og varme og gas direkte på alle digitale platforme.

I 2019 er 38 ansatte beskæftiget ved Energidatas afdelinger i Køge, Aarhus og Tyskland.



OK opgraderede i 2008 inden for forretningsområdet energistyring og energirådgivning med opkøbet af EnergiData. Her ses Peter Appel, grundlægger af EnergiData, og Jørgen Wisborg, OK's adm. direktør, foran hovedsædet i Viby i 2008.

Nye ideer inden for markedsføring

Inden vi vender os mod selskabets mere generelle udvikling efter finanskrisen, så lad os for en stund se lidt nærmere på udviklingen af et område, der i bogstavelig forstand har været med til at tegne selskabets image – nemlig markedsføringsområdet. I det følgende beskrives udviklingen på dette centrale konkurrencefelt frem til i dag. Det er en fortælling om et velgennemført professionelt arbejde og om nogle grundlæggende markedsføringsvalg, der måske ikke er så tilfældige endda.

Siden begyndelsen af 1990'erne havde OK rykket betydeligt på selskabets offentlige image. Nu blev virksomheden i højere grad forbundet med sporten, til dels det lokale fællesskab, og så var der langt flere forbrugere, der kendte til selskabet og dets produkter.

1990'erne havde medført et skifte i selskabets fokus inden for marketingsområdet. Hvor det tidligere var fyringsolie, blev det i 1990'erne ændret til at være et fokus på markedsføring af benzin. Det gav mening, da selskabet red på en "benzinbølge". Netop benzinmarkedet blev i disse år med stormskridt selskabets største og vigtigste forretningsområde.

1990'ernes markedsføring af benzin var imidlertid meget koncentreret omkring én ting, og det var, at OK's benzin var billig. Fra 2003 blev dette, noget snævre, budskab et stigende problem, da benzinkrigen gjorde det svært og dyrt at være billigere end de øvrige selskaber. Budskabet om, at

man solgte billig benzin, blev nærmest "skreget ud fra alle hustage", da snart sagt alle landets benzinselskaber søgte at promovere sig som værende de billigste på markedet – om ikke andet så for en stund og i det lokale område.

Det gjorde det svært for OK at skille sig ud markedsføringsmæssigt, og en ændring af marketingsstrategien trængte sig på. I løbet af 2007 udtænkte selskabet derfor en ny strategi, der tog sigte på at tilføje en ekstra dimension.

Efter længere tids hårdt arbejde fra marketingsafdelingens side, og med sparring på tværs af huset, stod man ved udgangen af året klar med en plan. Den skulle vise sig ganske effektiv – både på det korte og lange bane.

Kampagnestrategien gik ud på, at fokus skulle flyttes væk fra prisen og over på sporten. Konkret drejede det sig om, at forbrugerne støttede deres lokale sportsklub, når de brugte OK-benzinkortet. Der var dermed tale om et skifte fra en reklamestrategi, der førhen havde spillet på "det rationale valg" til en kampagne, der byggede på "det følelsesmæssige valg".

Omdrejningspunktet var et skarpt fokus på, at forbrugerne via deres produktvalg støttede det lokale fællesskab. Typisk ville det være den lokale sports- eller fritidsklub, som dermed blev tilgodeset og støttet. Rationalet var, at forbrugervalget skulle træffes "så tæt på hjertet som muligt".

Kampagnen havde flere positive følger. Når

kunderne købte OK's produkter lavede de – efter de succesfulde reklamekampagner – en direkte kobling til det, der lå deres hjerte nær, nemlig deres fritidsinteresse og det sociale fællesskab. Det indebar, at produktindkøbet i stigende grad blev forbundet med noget positivt.

Det opbyggede ydermere et loyalitets- og sympatibånd mellem OK og forbrugeren, og det bidrog til, at selskabet fik en lang række gode "ambassadører" rundt om i de lokale fællesskaber.

Det nære bånd til lokalmiljøet blev underbygget med en målrettet lokal markedsføring. Her udarbejdede selskabet lokalt sponsormateriale i form af plakater, annoncer og bannere, hvori den lokale klubs eget logo også indgik.

Det blev sat ind i en meget åben kommunikationsramme, hvor OK angav det konkrete udbytte, som den enkelte klub fik ud af samarbejdet. Fra de små til de store beløb. Derudover fik projekterne ofte opmærksomhed i lokalområdet, da de blev omtalt i lokalaviserne. På dette område spillede OK's kommunikationsafdeling en meget vigtig rolle.

En anden platform for den nye strategi har væ-

ret selskabets mange tankstationer. Her har man løbende kunne annoncere med bannere og i stigende grad via infoskærmene, der er blevet installeret over de seneste år.

Reklamefilmene

I løbet af 2008 kom de første nye reklamefilm, hvor OK lavede denne direkte kobling mellem forbrugernes produktvalg og det sociale ansvar. Reklamefilmene var så vidt gode nok, men de havde endnu ikke fundet den form, som for alvor skulle sætte OK på nethinden i den brede befolkning.

Det skete året efter, i 2009, da en ny slags reklamefilm skulle tiltrække sig stor opmærksomhed. Stilen er blevet fastholdt frem til i dag, hvor de små "gakkede" reklamespots stadig rykker i smilebåndene på tværs af generationer.

I løbet af 2009 fik OK, i samarbejde med reklamebureauet Uncle, produceret tre små reklamefilm med en humoristisk vinkel på temaet omkring OK's støtte til lokalsporten. De tre små film, med det temmelig begrænsede budget, skulle hurtigt gøre de spydskræmte fodboldspillere, den horisontale trampolinspringer og de stakkels stangspringere uden madras til noget, der lignede folkeeje. Det lykkedes endda at bringe kendskabet uden for landets grænser, da filmene samme år vandt den prestigefyldte europæiske Eurobest reklamepris. Også flere af de senere film har vundet stor anerkendelse ved prisuddelinger.

Om følgerne af OK's ændrede marketingsstrategi siden 2008

"Socialt ansvar er [med OK's nye strategi fra 2008] blevet en kategori, som bliver inddraget i markedsføringen – og som kan måles."

Interview med Ole Kjeldgaard, marketingchef ved OK, interview 2019



Opbygningen af det skæve, og noget hårdtprøvede, lokalsportsmiljø har været en betydelig marketingssucces, siden de første reklamer så dagens lys i 2009.

Om OK's reklamefilm med fokus på lokalsporten

“Man skal grine med dem – ikke ad dem. Det er samtidig et vigtigt budskab, at det lille fællesskab nok skal komme igennem de udfordringer, de står over for. Fællesskabet bærer dem igennem prøvelserne.”

Interview med Ole Kjeldgaard, marketingschef ved OK, 2019

I 2019 havde OK over 1.700 aftaler med lokale foreninger rundt om i landet. Det afspejler meget godt den betydelige effekt, som marketingskampagnen har haft.

Men OK's marketing er mere end det. Selskabet markedsføres på snart sagt alle sociale medier, samtidig med at virksomheden promoveres ved mange større sportsbegivenheder på nationalt plan – både i form af bannerreklamer og direkte sponsorstøtte.

Hele denne marketingsudvikling har haft en betydelig effekt. Både på OK's image i offentligheden, og når man måler OK's imageprofil ved siden af konkurrenterne. Blandt andet viste Epinions målinger, at hele 65 procent af de adspurgte forbrugere forbandt OK med støtte til lokalsporten i 2019, hvor tallet var helt nede på 26 procent i 2007. 75 procent af de adspurgte tillagde det en

positiv værdi, at OK var så engageret i lokalsporten i 2019, mens tallet i 2007 var nede på 42 procent. Tilsvarende viser uafhængige målinger, at OK ligger langt foran konkurrenterne, når man ser på selskabernes status og image blandt forbrugerne i 2019. Her har de effektive marketingskampagner også spillet en helt central rolle.

Det var derfor naturligt, at OK's erhvervsrettede afdelinger i 2016 forenede kræfterne med det formål at oprette en fælles stærk kommunikationsform inden for markedsføring. Under sloganet “Mere end OK” lancerede OK-afdelingerne Erhverv, Landbrug, Transport, Industri og offentlige institutioner en bred kampagne – blandt andet i dagbladet Børsen – der var målrettet erhvervslivet og offentlige institutioner. Dette blev i 2019 fulgt op af den første reklamefilm direkte rettet mod erhvervslivet.

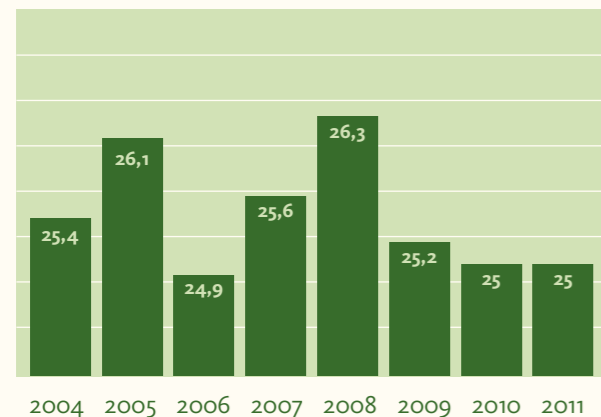
Jo, OK har været leveringsdygtige udi effektiv marketing. Hvis man lige træder et skridt tilbage, og ser på udviklingen af selskabets marketing gennem årene, så slår det en, at det hele måske ikke er så tilfældigt. Grundideen om at koble indkøb af selskabets produkter med værdier som lokalt fællesskab, samfundsansvar, ordentlighed og i det hele taget det “at give tilbage igen”, læner sig op ad de selvsamme værdier, som selskabet er funderet på og altid har stået for. I den forstand er der faktisk en rød tråd mellem store dele af marketingsbudskabet og selskabets historie samt kerneværdier.

OK i årene 2009-2011

2009 var på flere måder udtryk for det modsatte billede af 2008. Verdensprisen på olie steg, renterne faldt, dollarkursen faldt og vinteren lå nærmere normale temperaturer. Sammen med en tilpasning af forretningen efter kriseåret bidrog det til et historisk godt regnskab med et overskud på 132 millioner kr.

Regnskabet kom i hus på trods af de mange negative afsmitninger, som finanskrisen havde på den danske økonomi. Den økonomiske afmatning afspejlede sig, naturligt nok, i en nedgang i det danske forbrug af transportbrændstoffer. 6 procent faldt benzinforsbruget fra 2008 til 2009. Også på lastvognstrafikken satte finanskrisen et aftryk, idet den faldt med 15 procent.

OK's markedsandel på benzin i årene 2004-2011



I forhold til året før tabte selskabet lidt over et procentpoint i markedsandelen på benzin. Det skyldtes ikke kun benzinkrigen, men også at OK havde foretaget en række tiltag efter finanskrisen for at nedbringe omkostningerne. Det indebar blandt andet en justering af benzinpriserne samt en reduktion i antallet af benzinstationer. Hertil kom, at en række tidligere DK-Benzin-forhandlere forlod OK-kæden, da deres kontrakter udløb.

Det rekordhøje overskud var vigtigt for OK på flere planer. Først og fremmest var det væsentligt i forhold til at styrke og konsolidere økonomien efter 2008. Men samtidig viste det, at selskabets forretningsmodel var sund. Det vidnede også om, at de tiltag man havde gjort under finanskrisen var rigtige.

At selskabet så hurtigt vendte et betydeligt underskud til massivt overskud, illustrerede også en af selskabets spidskompetencer. Beslutningsgangene var agile. Det gjorde det muligt inden for kort tid at træffe større strategiske beslutninger og hastigt eksekvere dem. Dette kendetegn er den dag i dag en væsentlig styrke for selskabet.

Hvis man havde troet, at 2009 var et godt år regnskabsmæssigt for OK, så skulle 2010 blive endnu bedre. Med et overskud på 361 millioner kr. slog koncernen alle rekorder. Resultatet var, som ofte før, en følge af både indre og ydre faktorer.

Af ydre faktorer bidrog hele fem måneder med udbredt kulde til et betydeligt salg af fyrings-

gasolie. Vejret havde været et vigtigt parameter for selskabets omsætning siden grundlæggelsen i 1913, og det spillede altså stadig en rolle. Det lave renteniveau reducerede OK's udgifter. Også valutakursen artede sig gunstigt, hvilket bidrog med en gevinst på knap 90 millioner kr. Endelig var en del af forklaringen, at også Kamstrup leverede et pænt regnskab.

På de indre linjer havde man nu gennemført flere væsentlige tiltag. Det gjaldt færdiggørelsen af en større opgradering af benzinstationerne i OK-kæden, som i 2010 stod toptunet til at håndtere det stadig større pres på dieselstanderne. Og danskerne købte stadig flere dieselmotorer – i 2010 var 48 procent af de solgte personbiler dieselmotorer. Samtidig havde man gjort alle stationer i stand til at modtage det nye chip-dankort.



AdBlue

AdBlue, med den kemiske betegnelse AUS₃₂, hjælper med at spare på skadelige gasser fra dieseldrevne køretøjer. Produktet er en opløsning af urea i vand på 32,5 procent og er ugiftigt. AdBlue opbevares i en separat tank og sprøjtes ind i udstødningsslangen, hvorved man begrænser de kvælstofholdige udstødningssletter.

Truck-Diesel kæde med voksevækst og nye miljøprodukter vinder indpas

OK fastholdt i 2010 sin markedsandel på cirka 25 procent på benzinmarkedet, men finanskrisen satte sig stadig spor. Der var både en tilbagegang i privatbilismen og inden for erhvervstransporten. Selskabet fastholdt dog alligevel omsætningen inden for erhvervstransporten, hvilket blandt andet kunne tilskrives åbningen af yderligere syv nye stationer. Den tidligere Diesel-Line kæde var nu omdøbt til Truck Diesel-kæden, og dækkede i 2010 hele landet med i alt 53 anlæg. Her kunne man tanke diesel og, ved de fleste anlæg, det miljøvenlige AdBlue-produkt.

Fra 2010 indførte man den nye lov for transportsektoren, der påbød, at benzin skulle tilføres 5 procent bioethanol fra juli måned. Overgangsprocessen forløb forholdsvis smertefrit for OK.

OK har igennem årene været engageret i at forbedre trafikikkerheden, ikke mindst for de helt små. Her ses OK-chauffør Kurt Christensen på skolebesøg.

Efter flere års arbejde og udredninger kunne man i 2010 gøre de sidste indsatsområder op, der var relateret til den såkaldte Miljøpulje. Oliebranchens Miljøpulje blev etableret tilbage i 1992, og havde arbejdet med at kortlægge og rense forureninger på nedlagte benzinstationer. Det drejede sig primært om stationer med brændstofsalg i perioden 1970-1980. I alt var cirka 10.000 grunde blevet undersøgt. OK's andel i det store regnskab blev et indskud på 44 millioner kr.

Klimadagsordenen satte sit fingeraftryk på flere områder i løbet af 2010. Som led i Danmarks internationale forpligtelser i forhold til at reducere

energiforbruget og nedbringe CO₂ var målsætningen en årlig nedbringelse af Danmarks energiforbrug på 0,8 procent. For at nå dertil var det afgørende, at der på tværs af samfundet og brancherområder blev gennemført energibesparende og mere effektive løsninger ved energibrug. For husholdningerne var målsætningen en reduktion på hele 3 procent om året.

Oliebranchen spillede i den proces en noget nødtvungen nøglerolle, og her var en væsentlig faktor en gradvis reduktion af fyringsgasolie. For at opnå en større energibesparelse indførte staten derfor tilskud til skrotning af gamle oliefyr. Derudover kunne danskerne få tilskud til en række alternative energiløsninger i form af blandt andet varmepumper, fjernvarme og solvarmeanlæg.

OK gik meget aktivt ind i denne proces med rådgivning og tilbud til forbrugerne. Her kunne selskabet tilbyde kunderne nye og mere miljøvenlige oliefyr, men også varmepumper og solvarmeanlæg indgik nu som produktmuligheder. Ofte kunne der være tale om, at forbrugerne fik tilbudt en kombination af energiløsningerne alt efter situation og behov.

Disse politiske tiltag, og OK's forbundne justering af produktporteføljen, krævede en ganske betydelig indsats fra selskabets side. For at stå stærkere på markedet og sikre forbrugerne kompetent rådgivning ansatte man derfor også en række energirådgivere i løbet af 2010.

Hertil igangsatte selskabet også en række initiativer i løbet af 2010 til udvidelser af OK's aktiviteter på naturgas de følgende år frem.

Udviklingen af nye forretningsområder – både i form af nye energiløsninger og produkter der styrkede den eksisterende samhandel – skulle blive et stadig mere centralt omdrejningspunkt for OK frem til i dag. Det vidnede samtidig om at selskabet havde rykket sig gradvis ud af finanskrisens greb. Der var stadig et fokus på indtjeningsdelen, men udviklingen af nye forretningsområder blev mere ligestillet med indtjeningen i den overordnede strategi.

Allerede i 2011 kunne selskabet se flere fremskridt inden for de nye forretningsområder. Således skete der en fordobling af antallet af solgte varmepumpeinstallationer, og også på naturgasområdet og el-salget til private oplevede man kundefremgang. En centralt sigte var at få et fodfæste på de nye markedsområder.

Rekordregnskaber, infoskærme indføres og biodisel trænger sig på

Perioden efter finanskrisen var i høj grad kendetegnet ved, at selskabet var i stand til at levere rekordregnskaber som aldrig set før. 2011 satte ny rekord med et overskud på 532 millioner kr. før skat. Det gjorde det muligt at udlatte hele 122 millioner kr. til OK's medejere. Samtidig blev egenkapitalen yderligere forøget.

Det var ikke mindst en solid indtjening på brændstofforretningen samt Kamstrup, der lå til grund for den store indtjening. Men også de udefrakommende faktorer som dollarkursen, oliepriserne og renteniveauet bidrog igen positivt til årsresultatet.

Bilistmarkedet fortsatte en række tendenser, som havde gjort sig gældende siden finanskrisen. Det danske benzinforbrug faldt, mens der var en svag stigning i dieselforbruget. OK fastholdt sin markedsandel på 25 procent af benzinmarkedet. En faktor, der givet også bidrog til det faldende benzinforbrug, var de høje listepriser som følge af høje råoliepriser. Således nåede oktan blyfri benzin på benzinstationerne de historisk høje 12 kr. per liter.

I løbet af året lancerede OK for første gang elektroniske infoskærme ved en række OK-anlæg. Dermed kunne bilisterne få tilbud og tillægsinformationer, mens de tankede.

Et andet forretningsområde, der voksede sig stadig større, var OK-vaskehallerne. I 2011 kom man op på 98 vaskehaller, hvoraf halvdelen var svanemærket. Vaskehallerne var noget af en succeshistorie. På kort tid havde selskabet øget sin markedsandel inden for dette område. For yderligere at underbygge denne udvikling lancerede OK samme år årstidstilpassede vaskeprogrammer.

Som det havde været tilfældet for benzinen året forinden, blev det i 2011 også et lovkrav, at transportdiesel skulle tilsættes biokomponent for



Kundemødet ude ved forhandlerledet har i mange år været et vigtigt omdrejningspunkt for OK. Her ses kundeconsulent Bengt Rasmus Lyckhage i fuld gang med at udbrede det "gode budskab".

at gøre det mere miljøvenligt. For transportdiesel lød kravet på tilsætning af 7 procent biodiesel.

Overgangen til brug af biodiesel krævede et større forarbejde og ændringer på lager- og indkøbsiden. Selskabet gjorde brug af tre forskellige typer af biodiesel. Rapsmethylster (baseret på raps), Daka biodiesel (fremstillet af animalsk affald fra

landbrug og slagterier) og HVO/syntetisk biodiesel (baseret på vegetabiliske og animalske råvarer).

OK var et af de første selskaber, der kunne tilbyde markedet HVO-produkter. Det syntetiske dieselprodukt er for OK stadig et vigtigt element i at kunne tilbyde markedet bæredygtige miljørigtige produkter.

OK's forhandlerdag

Siden 2001 har Marked Bilist hvert andet år inviteret samtlige forhandlere til en dag og aften med fokus på det sociale, oplevelsesmæssige og faglige.

I 2011 samlede man forhandlere fra hele landet på Toldboden i København. Efter oplæg fra Jørgen Wisborg og Anders Knudsen blev scenen overladt til komikeren Mick Øgendahl.

Dermed sluttede det dog langt fra. Efter en optakt fra fodboldkommentatorerne Carsten Werge og Per Frimann stod den på landskamp i parken mellem Danmark og Norge. Med en 2-0 sejr i den vigtige EM-kvalifikationskamp sørgede det danske landshold for, at humøret var højt blandt de 369 forhandlere hele vejen hjem i bussen.

Den dag i dag fremstår forhandlerdagen som en vigtig tradition i selskabet.

HVO

Hydrotreated Vegetable Oil – eller blot HVO – er en fælles betegnelse for et brændstof, der er fremstillet ud fra hydrogenbehandling af vegetabiliske olier eller fedtstof. Ved hydrogeneringen kan produktet opnå næsten samme egenskaber som fossilt diesel, og det kan bruges i en 100 procent ren form, uden at der skal ske ændring af køretøjerne.

Lancering af forsikringer og mobiltelefoni

I løbet af 2010 og 2011 udbyggede selskabet igen sin produktportefølje, og det med helt nye forretningsområder. I 2010 lancerede OK salg af forsikringer. Det var i første omgang benzinkortforsikringer, men de følgende år skulle flere forsikringsområder komme til. I 2011 kastede man sig dertil ud i markedet for mobiltelefoni.

Begge forretningsområder var som sagt ganske nye for OK, men især mobiltelefonimarkedet var ubetrådt græs. Hvor forsikringsforretningen i startfasen var relativt nem at koble sammen med selskabets øvrige, energibaserede forretningsområder, så var det noget sværere med mobiltelefoni. Dog sammensatte man produkterne og tilbuddene således, at mobilkunderne kunne optjene gratis taletid ved at tanke brændstof på OK-stationerne.

Ideen om at koble forskellige af selskabets forretningsområder var strategisk oplagt på flere måder. Det gav det selskabets generelle salgsvolumen, og for et helt nyt forretningsprodukt – som mobiltelefoni – var det en stor fordel, at man i markedsføringen kunne læne sig op ad allerede velkendte produkter og en betydelig kundebase. Hertil kom, at de nye forretningsområder havde den store fordel, at de blev markedsført med det velansete OK-logo.

Hvad angik mobil-netværk, så indgik OK en aftale med Telenor om brug af deres mobiltelefoninetværk. I 2019 fremstår både mobil- og forsikringsområderne som relativt små forretningsområder, når de bliver linet op ved siden af moderselskabets traditionelle kerneprodukter. Alt andet ville for så vidt også være overraskende i be-

OK's kundekonsulenter

I gennem mange år har OK's kundekonsulenter spillet en helt central rolle i arbejdet med at få nye kunder og formidle viden og kendskab til OK's produkter. I 2011 afholdt de 125 medarbejdere knap 4000 aktiviteter i brugser og på benzinanlæg. Tidligere var det centrale omdrejningspunkt at få tegnet nye abonnemeter til OK's benzinkort. Det er stadig vigtigt, men i dag gælder det også om at få udbredt OK's app samt salg af mobilabonnementer, forsikringer med videre.

Ofte har medarbejderne kombineret markedsføringen med gaveuddeling, de såkaldte give aways. I 2010 uddelte kundekonsulenterne blandt andet: 9225 dunke sprinklervæske. 8750 dunke kølervæske. 6725 lagkager. 5577 VM-hatte

tragtning af, hvor kort tid de har eksisteret. Men OK kan glæde sig over, at de “nye familiemedlemmer” har præsteret pæne væksttal de senere år og har fået et ganske godt fodfæste på deres markeder. Det vender vi til slut tilbage til.

Et forhold, der fortjener at blive fremhævet i forhold til de nye forretningsområder, og måden

De ydre rammer siden 2012

I perioden fra 2012 til 2017 var dansk økonomi stadig præget af følgerne af finanskrisen. De siddende regeringer fastholdt i det store og hele et økonomisk fokus på hovedtemaer som arbejdsudbud, konkurrenceevne og produktivitet.

I 2017 lykkedes det endelig at komme ud af lavkonjunkturen, og den danske økonomi har siden da vist stærke væksttal. I skrivende stund er der dog flere faremomenter, der gør sig gældende. Bekymringerne er især relateret til, at der kommer stadig flere begrænsninger på den internationale frihandel, følgerne af Storbritanniens eventuelle udtræden af EU og afmatning i flere af Danmarks vigtigste eksportmarkeder.

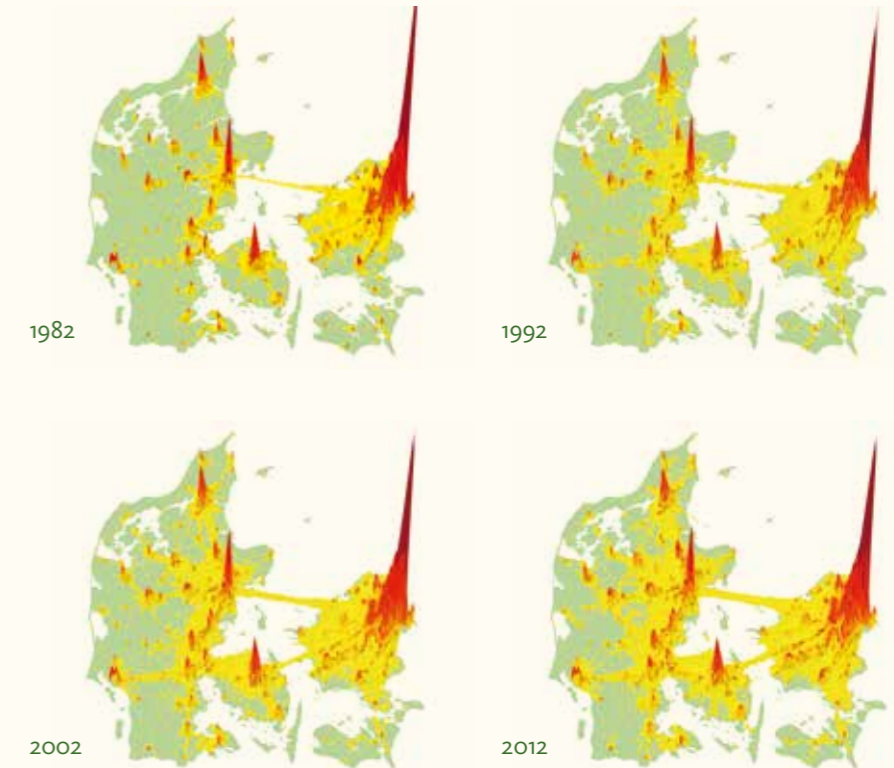
Når man ser på den regionale vækst og udvikling i Danmark over de seneste otte år, så har der været store forskelle. Således er det stadig de to store byregioner – Storkøbenhavn/Øresundsregi-

on og det østjyske bybånd – der stod for de store væksttal. Både beskæftigelsesmæssigt og befolkningsmæssigt har det været disse to regioner, som hurtigst kom “op på hesten” igen efter finanskrisen, og som generelt genererer den største vækst. Dog har Aalborg og Odense også formået at komme godt med.

Danskernes behov for mobilitet – bilismens fortsatte vækst

Den regionale og urbane udvikling er tæt forbundet med transportadfærden. Danskerne pendler stadig længere til deres arbejdspladser, jo længere vi kommer frem i tiden. I 1982 pendlede den gennemsnitlige dansker 12 kilometer til arbejde, i 2012 var tallet steget til knap 20 kilometer, og i 2018 blev der lagt yderligere en kilometer til. Dansk Industri regner med, at gennemsnitsdan-

Udvikling af pendling i Danmark 1982-2012. Kortene viser centralitet, regionale strukturer og sammenhænge. Antallet af pendlinger er angivet i farver. I 2012 svarer den gule farve til mindst 1000 pendlinger, mens sort er over 5000. Kortene 1982-2002 er, for at opnå sammenlignelighed, justeret for beskæftigelsens størrelse i forhold til 2012. (Nielsen og Harder 2013).



skeren vil have 23 kilometer til arbejde i 2025.

Det er en markant og voldsom udvikling i danskernes transportmønster inden for de seneste årtier. Da langt hovedparten af pendlingen foregår med bil, er der samtidig tale om en udvikling, der har haft stor betydning for OK.

I hele dette udviklingsforløb har OK spillet en vigtig underlæggende rolle i kraft af sin store markedsandel på benzinermarkedet. Den støt stigende trafikvækst, hvor bilismen står som det markante

omdrejningspunkt, står som en af de centrale forudsætninger for den økonomiske vækst, Danmark har gennemgået siden starten af 1980'erne.

Groft sagt kan man sige, at jo rigere samfundet er blevet, jo længere er danskerne villige til at køre på arbejde.

Kortene over vores pendlingsmønster illustrerer flere vigtige træk i vores samfundsudvikling. Dels ser man, at udviklingen af det danske motorvejsnet ligger som en gennemgående forudsætning for



trafikkens vækst, og dels viser farvemønstret, hvor man finder de økonomiske og befolkningsmæssige kraftcentre i landet.

Ved siden af denne økonomiske, regionale og urbane udvikling, som i høj grad var forbundet med en øget mobilitet, er der over årene sket store forskydninger mellem de forskellige erhvervssektorer.

Hvis vi går lidt længere tilbage i tid, så gik Danmark, i grove træk, fra at være et landbrugs-samfund til at blive et industrisamfund i løbet af 1960'erne. I løbet af 1980'erne, og frem til i dag, tog Danmark springet til at blive et videnssamfund.

I den proces spiller transporten af mennesker en stigende rolle. Forskydningen fra industrisamfund til videnssamfund har simpelthen betydet, at

det enkelte menneskes økonomiske betydning er vokset. Det afspejler sig ved, at en af de vigtigste "varer", der transporteres rundt i samfundet, faktisk er mennesker på vej til og fra arbejde.

Ovenstående udvikling er vigtig, når man skal forstå den voldsomme trafikudvikling, herunder pendlingen, siden begyndelsen af 1980'erne – og grundlaget for det "benzineventyr", som OK har været en meget væsentlig del af frem til i dag.

Den traditionelle varetransport er naturligvis stadig vigtig. Også her tegner sig en klar "vinder", hvad angår valget af transportmiddel, nemlig lastbilen. Inden for dette vigtige marked har OK også spillet vigtig rolle, når det kommer til levering af brændstof. I særdeleshed siden de første år af 00'erne.

Udbygningen af det danske motorvejsnet, herunder anlæggelsen af de store broer, har været en helt central præmis for den betydelige vækst i trafik og økonomi, som Danmark har gennemlevet over de seneste årtier. Her ses et smukt eksempel på, hvordan det kan tage sig ud – Storebæltsbroen en vinterdag i 2010. (Sund og Bælt, fotograf: Evan Hemmingsen).

Samtidig med at danskerne bruger væsentlig mere tid i deres biler, så har der været en betydelig vækst i antallet af personbiler. Fra 2 millioner personbiler i 2007 til lidt over 2,5 millioner i 2019. Sideløbende har der været en naturlig udskiftning i bilparken. Mange af de nye biler har ofte været mindre og mere miljøvenlige end tidligere – en tendens, der dog er ændret lidt i slutningen af perioden. Derudover er det værd at bemærke sig nedgangen i antallet af lastbiler, hvor man tydeligt ser effekten af finanskrisen.

I den brede fortælling bør også nævnes, at der i 1960 var cirka 500.000 køretøjer i hele Danmark. Det vil sige at antallet af køretøjer er blevet mere end femdoblet over en periode på 60 år. I det lys var det meget god timing af selskabet, at man gik så markant ind på benzinmarkedet fra slutningen af 1980'erne og frem.

Bilismen, økonomisk vækst og nye energiløsninger

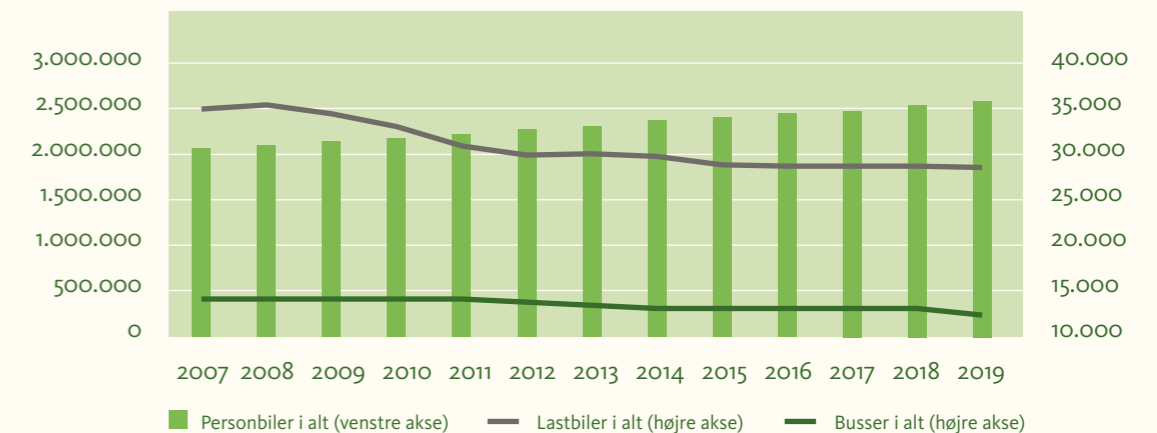
Udviklingen af "det moderne Danmark" er derfor også i høj grad historien om bilismens udvikling. Bilismen har fungeret som den helt centrale faktor, både når man ser på transporten af varer og på persontransporten. Derudover har bilismens trafikmønstre – i samspil med transportinfrastrukturen – været kraftigt med til at forme den måde, som byerne og erhvervslivet har udviklet og lokaliseret sig på.

Det er på mange måder en fantastisk fortælling om vækst og en velfærdsudvikling, som Danmark ikke har set tidligere i historien. I den fortælling har OK haft sin vigtige rolle som leverandør af energi til de mange hjul, der har været en forudsætning for udviklingen.

Andre vigtige ydre forhold af væsentlig betydning for OK's forretningsvirke er miljøagendaen og spørgsmålet om Danmarks energiforsyning.

Bestanden af køretøjer i Danmark i perioden 2007-2019

Kilde: Danmarks Statistik.



Reelt har miljø og forurening spillet en betydende rolle, siden Danmark i 1971 fik sit første ministerium med fokus på miljøområdet.

Med oliekrisen i 1973 fik debatten en ekstra dimension, da olieforbruget også blev et spørgsmål om at gøre Danmark mindre sårbar over for afhængigheden af olien fra Mellemøsten. Dermed lå der både en miljøproblematik og en mere forsyningsorienteret dimension omkring brugen af olie.

At den politiske agenda har taget en drejning væk fra forsyningsproblematikken, skyldes i høj grad, at Danmark – og Vesten – er blevet mindre afhængig af olien fra Mellemøsten siden begyndelsen af 1980'erne. Udvinningen af olie fra Nordøen og andre regioner har i den forbindelse været vigtig. Udviklingen af alternative energiområder har også været afgørende

En anden del af forklaringen på miljødebattens voksende rolle har været en målrettet indsats for nedbringelsen af drivhusgasser, med særligt sigte på en begrænsning af CO₂-udledningen. Det bagvedliggende mål er en reduktion af den globale temperaturstigning. I det danske offentlige og politiske rum, og på globalt plan, har denne dagsorden de senere år spillet en stadig voksende rolle. Ved det danske folketingsvalg i 2019 var den "grønne debat" en af de mest udslagsgivende faktorer.

OK har siden slutningen af 1990'erne tilføjet en lang række forretningsområder, så forbrugerne har fået mulighed for at vælge mere "grønt" inden

for selskabets produkttilbud. Selskabet står dermed i dag som det bredest funderede energiselskab i Danmark, når man ser på energiløsninger.

Når man ser på den overordnede håndtering af, hvordan samfundet skal bæres i en mere grøn retning, så har selskabet løbende argumenteret for paradigmet "forbruger før system". Det gælder især de fremtidige løsninger inden for transportområdet. Dermed læner man sig op af OK's brancheorganisation, Drivkraft Danmark, der arbejder for en mere teknologineutral tilgang til nye energiformer. Den bagvedliggende logik er således, at de enkelte energikilder bør beskattes efter deres respektive udledning af CO₂.

Om miljøagendaen og OK's tilgang til spørgsmålet

"Det [miljødebatten] er ofte en debat, der er præget af stærke følelser og af systemtankegang. I OK er vi optaget af, hvordan man kan reducere CO₂-udslippet på den smarteste og mest effektive måde – til gavn for forbrugeren."

Adm. dir. Jørgen Wisborg, interview 2019

OK i årene 2012-2014

Med et overskud før skat på 416 millioner kr. kom OK også stærkt ud af året 2012. Faktisk lå regnskabet i top tre i selskabets historie. På bilistmarkedet oplevede virksomheden en lille salgsstigning trods det faktum, at markedet reelt var faldende. Dermed øgede OK sin markedsandel en smule.

Det faldende marked skyldtes især, at mange skiftede de ældre mellemklassebiler ud med mindre biler. De mindre biler havde typisk et lavere brændstofforbrug, og der var som regel tale om benzinbiler. Dermed vendte tendensen igennem flere år, hvor der havde været en stigning i dieselmotorer på bekostning af benzinbilerne.

Inden for Truck Diesel-stationer kunne selskabet høste frugterne af længere tids arbejde. Her lykkedes det nemlig at knytte en række større nationale og internationale transportfirmaer som nye kunder. Resultaterne byggede på en ny markedsstrategi fra Marked Transports side.

Med den nye strategi orienterede Marked Transport sig nu mod de større internationale vognmænd. Hidtil havde fokus været rettet mod kunder med kørsel inden for landets grænser. De gode resultater kom i hus samtidig med, at man ikke skubbede de eksisterende gode kunder væk i jagten på det nye kundesegment.

Marked Transports fremgang var funderet i en række tiltag. Hovedårsagerne blev fremhævet af markedschef Henrik Dehn til OK's interne nyhedsmagasin i 2012. De fortjener en kort skit-



sering, da de også står som en bagvedliggende årsag til udviklingen frem mod i dag inden for dette område.

For det første var det et spørgsmål om, at OK havde oparbejdet en kompetent, serviceorienteret og troværdig profil med et indgående kendskab til transportmarkedet. En viden, der var opbygget over mange år. Derudover fremhævede Dehn, at OK var i stand til at tilbyde kunderne en samlet pamflet af en lang række energiløsninger. Det var en sjældenhed inden for branchen. Det brede produktudbud betød, at kunderne kunne samle hele

Truck Diesel-konceptet har været en succes for OK gennem de seneste mange år. Her et billede fra stationen i Horsens, der stod færdig i 2018.

deres energiforbrug ved en leverandør, hvilket langt de fleste så som en fordel.

Desuden var det vigtigt, at Marked Transport kunne tilbyde de store transportkunder medejerfordele. Netop medejerskabet rummede et stort økonomisk potentiale for de store kunder, som de ville få svært ved at finde ved OK's konkurrenter.

2012 bød også på en betydelig fremgang i salget af brændstof og procesenergi til virksomheder og kommuner. Her lykkedes det at indgå en række større rammeaftaler over året. Mere om det lidt senere.

Solceller, ny rekord på el-salg, vindenergi og liberaliseringen af lukkeloven

Året var desuden præget af det såkaldte "solcelleeventyr". Året startede med, at private boligejere kunne få klækkelige tilskud til installation af solcelleanlæg, men i slutningen af året ændrede regeringen igen i regelsættet, så det blev markant mindre attraktivt.

I løbet af året havde der imidlertid været et sandt "solcelleboom". OK havde på dette tidspunkt opbygget en rådgivnings- og salgsorganisation, som var klar med løsninger til erhvervslivet. I slutningen af året havde selskabet også solgt og etableret de to første større solcelleanlæg til erhvervsbygninger.

OK oplevede en stor tilgang af nye private kunder inden for elsalget gennem 2012. Faktisk

rundede selskabet lidt af en historisk milepæl på området, da det blev året, hvor man for første gang rundede en årlig leverance af el til kunderne på 1 milliard kWh. Det skyldtes ikke mindst en større indsats inden for salgsarbejdet, hvor det var lykkedes, at få 15.000 nye kunder årligt. Fremgangen skete ovenikøbet i en periode, hvor danskernes elforbrug faktisk var faldende.

Samtidig gennemførte OK betydelige driftsinvesteringer inden for el-salg. Det gjaldt især investeringer i nye IT-systemer, der skulle gøre det

60 år i OK

I 2012 stoppede Bjarne Futtrup sit arbejde i OK. Bjarne kan bedst beskrives som noget af en "OK Veteran", da han samme år nåede at fejre sit 60-års jubilæum i selskabet. Det hører alligevel til sjældenhederne, at selskabet oplever den slags jubilærer. Futtrup blev ansat som elev i 1952, og blev siden sælger i Jylland og på Fyn. Fra 1997 og frem til 2012 var det hvervet som aktivitetsmedarbejder, der trak. Om end arbejdsgeringen dermed stoppede, var det ikke slut. Båndet til OK blev nemlig bevaret via OK Senior-klubben. Som Bjarne udtalte til OK'tuelt i forbindelse med jubilæet: *"Nej, jeg har det bedst på farten, og når livet er en fest."*

muligt for selskabet selv at håndtere en række opgaver, der hidtil havde været placeret eksternt. Implementeringen af de nye IT-systemer skulle dog vise sig at være en ikke helt smertefri proces.

I løbet af 2012 gik OK også ind på markedet for vindenergi. Det manifesterede sig konkret i en 125 meter høj vindmølle i Hejnsvig, og senere på året kom også en mindre vindturbine i Korsør til. Da markedsvilkårene imidlertid ændrede sig kraftigt i løbet af året, justerede selskabet de ellers planlagte videre investeringer på vindmølleområdet.

Det var endnu et eksempel på, hvor hurtigt de enkelte energimarkeder kunne ændre sig. Her var det en kombination af en kraftig prisstigning på landvindmøller og et betydeligt fald i den frie elpris, der gjorde, at selskabet trak følehornene til sig.

I 2013 kunne virksomheden fejre sit 100-års jubilæum. Det var i sandhed et historisk år. Selskabets andre jubilæer havde alle fundet sted i år, hvor man kunne fremlægge gode regnskaber. Det gjaldt også 2013, hvor årsresultatet lød på 282 millioner kr.

Godt nok var der tale om en fortsat nedgang i forhold til rekordåret 2011, men det var alligevel et betragteligt overskud. De store overskud fra 2009 og de følgende år medførte solide udlodninger til OK's medejere. Alene i 2013 blev der udloddet 142 millioner kr. til selskabets medejere.

De mange år med solide overskud havde i 2013 bragt selskabets egenkapital op på næsten 1,8 milli-

arder kr., hvor den i 2008 lå på cirka 480 millioner kr. Det var noget af en udvikling på bare seks år.

På den baggrund, var det også tydeligt, at OK havde bevæget sig ud af finanskrisens greb. Det betød, at den hovedstrategi, der var lagt i 2009 i kølvandet på finanskrisen, blev modereret i 2013.

Om end der stadig er fokus på "den sunde forretning", så kom der et øget fokus på at sætte produktsortimentet ved siden af de store brændstofprodukter ind i en sammenhæng. Konkret betød det, at produkter som oliefyrsservice, bilvask, con-



Et af OK's nye forretningsområder på energiområdet var solceller. Her har Dagli'Brugsen i Sulsted ved Aalborg investeret i et af OK's moderne solcelleanlæg.



venience, smøreolie, mobiltelefoni og forsikringer skulle markedsføres i sammenhæng med de store hovedprodukter.

Det andet element var en klar markedsføring af OK's andre energiløsninger, hvor man tydeligt skulle benytte selskabets stærke brand og velkendte markedssegmenter. Volumenmæssigt fastholdt OK sit salgskvantum i 2013 i forhold til året før.

Et andet område, der krævede særlig fokus, var OK Plus-butikkerne, hvoraf flere havde været presset siden lukkelovens liberalisering i 2012. Det gav OK Plus-butikkerne en markant større konkurrence, da dagligvarebutikkerne pludselig kunne holde længere åbent. Lovændringen betød også en foran-

dring i forbrugernes tanknings- og indkøbsmønstre, og det krævede, at selskabet løbende var nødt at justere antallet af OK Plus-butikker.

Dette førte typisk til nedlukning af de butikker, som ikke fremstod konkurrencedygtige. I tilfælde af lukning fastholdt OK typisk driften af selve tankstationen. For OK Plus-butikkerne var årene 2012-2013 derfor noget tumultariske.

Den første gastankstation, ændringer i organisationen, "B2G" og 100 års jubilæet

I løbet af 2013 lancerede selskabet den første gastankstation i København. Det skete i samarbejde med energiselskabet E.ON. Stationen var et første skridt mod at introducere gas til den tunge transport i Danmark, og sigtet var i det længere perspektiv at øge brugen af CO₂-neutral biogas.

Hvor den nye station var en mere langsigtet investering, så kunne OK glæde sig over en fortsat positiv udvikling på salg og markedsandele inden for transportsektoren. Løbende lykkedes det at få tilknyttet nye store kunder, og Truck Diesel-stationerne kunne på den baggrund fremvise pæne væksttal.

På de indre organisatoriske linjer foretog selskabet en række ændringer. Her etablerede man nu to specialiserede kundecentre, idet den udgående telemarketing blev flyttet til Marked Bilist-afdelingen. Markederne for henholdsvis privat- og erhvervs-kunder blev stadig mere specialiserede

og forskelligartede, hvorfor det gav god mening for både selskabet og kunderne at gøre kundecentre mere specialiserede i de enkelte kundecentre.

I forlængelse af denne udvikling integrerede man også afdelingen for online medier, Online, i salgsafdelingen i 2013. Det lå lige for, da de to funktioner i stigende grad faldt sammen. Også HR og Kommunikation blev slået sammen under den nytiltrådte HR-chef, René Toldbod.

Endelig bør også området for salg til offentlige myndigheder, Business to Government eller "B2G", fremhæves i forbindelse med året 2013. Dette var ikke et forretningsområde, som OK tidligere havde haft særligt fokus på. Imidlertid opgraderede man nu på området, idet man oprettede en mindre afdeling under Marked Energi, der skulle varetage koordineringen på kundeområdet.

Allerede året inden vandt OK udbudsrunderen om storkunden Aarhus Kommune, som man derefter leverede fyringsolie og diesel til. Hurtigt stod det klart, at projekter af den størrelse krævede, og kræver, en usædvanlig koordinering på tværs af OK's afdelinger. Det var også tydeligt, at der kunne være store gevinster at hente, både for OK og for kunden selv, hvis virksomheden fik en mere koordineret enhed på området.

På den baggrund har OK siden gået helhjertet ind på B2G-området, hvilket må siges at have været en succes. Det har især drejet sig om at få del i de store rammeaftaler om leverance af energipro-

dukter, energimærkning og energioptimering til landets 98 kommuner.

Slutningen af året 2013 bød også på en længe imødeset opdateret og ny version af OK's hjemmeside. Efter mere end et års arbejde på tværs af afdelingerne Online, IT-Udvikling og Marketing stod selskabet klar med en ny, brugervenlig hjemmeside.

En af de helt store begivenheder for selskabet i 2013, var virksomhedens 100-års jubilæum. Under sloganet "100 år med jeres energi" blev jubilæet markeret og markedsført massivt i hele maj måned. Dermed fik eksisterende og potentielle kunder en fornemmelse af selskabets historie og store produktudbud. Arrangementerne spændte over en bred vifte af kommunikations- og aktivitetsplatforme, der var blevet til i et samarbejde mellem OK's afdelinger for marketing og kommunikation.

Via et jubilæumssite kunne danskerne navigere rundt i hovedtemaer over selskabets 100-årige historier, se gamle reklamefilm og deltage i en konkurrence, hvor den store gevinst var en Renault Clio. Derudover var der en lang række aktiviteter på stationerne, hvor aktivitetsmedarbejdere formidlede budskabet og selskabets tiltag.

Sporten blev ikke glemt i forbindelse med jubilæet. I tråd med selskabets profil oprettede man en særlig jubilæumspulje på 100.000 kr., som idrætsforeningerne kunne søge midler hos. Om-



Forsiden på indbydelsen til OK's 100-års jubilæum i 2013. Som det fremgår af de mange små figurer, der tilsammen tegner tallet 100, var OK nu blevet en meget bredt funderet energivirksomhed.

drejningspunktet var direkte kommunikation via selskabets facebookside.

Til anledningen blev der desuden produceret en jubilæumsfilm på 30 sekunder, der blandt andet blev vist flere gange om dagen på TV News i hele maj måned.

Derudover blev forbrugerne begavet med en lang række særlige produkttilbud. Selskabet havde god grund til at fejre den historiske milepæl – og for mange forbrugere blev det også lidt af en fest.

Vanen tro sørgede man også for at fejre jubilæet med en fest for selskabets ansatte. Den 15. juni kom busserne fra de forskellige landsdele, så alle virksomhedernes ansatte, med ledsagere, kunne være med til den store fest i Scandinavian Center i Aarhus.

Programmet bød på underholdning af navne som Poul Krebs, Andrew Strong, Ida Corr og Jan

Gintberg. Man kan vist godt sige, at alle sejl var sat til for at fejre det historiske jubilæum.

Det følgende år, 2014, kunne selskabet fremlægge et årsresultat på 247 millioner kr. Faldet i forhold til året før skyldtes først og fremmest et betydeligt konjunkturtab efter et meget brat fald i verdensmarkedsprisen på olie i årets sidste kvartal. Disse udsving kunne få store konsekvenser, og i 2014 beløb tabet sig til 123 millioner kr. Et samlet overskud på 247 millioner kr. var dog stadig et pænt årsresultat.

Året markerede sig derudover med kundemæssig fremgang inden for moderselskabets “nyere” produktlinjer. Det gjaldt både varmepumper, vaskehaller, mobil- og el-markedet. Også det store brændstofmarked på bilistsiden kunne notere sig fremgang. En væsentlig faktor i den forbindelse var, at den danske bilpark voksede støt.

“Tank og betal” – udviklingen af OK-appen

Den havde rumlet noget tid i kulissen. Burde OK ikke udvikle sin egen betalingsapp? I 2013 havde selskabet taget det første skridt ind på “app-scenen”, da man lancerede virksomhedens første app under navnet “Find Tank”. Den gjorde det muligt for forbrugeren at finde den nærmeste tank ud fra GPS-sporing.

I 2014 gik man skridtet videre og nedsatte en intern tværgående projektgruppe, der skulle arbejde med at udvikle en egentlig betalingsapp.

Projektet var bestilt af OK's Marked Bilist afdeling og forankret ved IT-afdelingen. Derudover var også afdelingerne Online og Marked Transport med i gruppen. I løbet af 2014 skulle dette



tværorienterede samarbejde skære konceptet til, så alt gik op i en højere enhed. Det skulle blive et år med talrige diskussioner, hvor mange ender skulle mødes. Samtidig fik deltagerne lejlighed til at bruge det bedste, de havde lært, inden for gåpåmod og kreativitet.

Ud over at projektet fordrede gode samarbejdsegenskaber på tværs af OK's organisation, så blev udviklingen af appen endnu et eksempel på betydningen af et gode samarbejdspartnere. Projektgruppen indgik hurtigt i et tæt samarbejde med det københavnske udviklingshus Shape og den mangeårige samarbejdspartner Hamag. Hvor Shape stod for design og udvikling af appen, sør-

gede Hamag for det tekniske omkring samspillet med de fysiske anlæg.

I januar 2015 kunne de hårdtarbejdende projektudviklere glæde sig over lanceringen af markedets første betalingsapp.

Udviklingen stoppede dog ikke der. Frem til i dag er det ene serviceområde efter det andet blevet knyttet til den digitale platform. OK-appen dækker både tankning, mobiltid, vaskehaller og parkering. Det er ydermere blevet muligt at betale med både dankort og mobilepay, samtidig med at forbrugerne kan registrere sponsorstøtte og Co-op-bonus via appen. Igennem hele processen var der et stort fokus på, at appen skulle fremstå brugervenlig.

I dag har mere end 300.000 danskere hentet appen, og selskabet kan derudover måle succes og anerkendelse ved, at appen har vundet både Danish Digital Award i 2018 og German Design Award i 2019.

OK var firstmover med dankortbetaling via konceptautomaterne i slutningen af 1980'erne. Med udviklingen af betalingsappen gentog man dele af denne historie, og reelt var selskabet verdensførende fra 2015-2018 inden for app-brug, når man ser på brancheområdet.

Appen har udviklet sig til at være en god digital platform for salg af selskabets produkter. Derudover spiller den en væsentlig rolle som potentiel platform til lancering af fremtidige produkter.

I 1989 var OK først med udendørs dankort-betaling på stationerne, og i 2015 var selskabet igen firstmover – denne gang med markedets første betalingsapp.

OK i årene 2015 og 2016

I løbet af 2015 rundede OK for første gang et samlet salgskvantum på 1.300.000 m³/t. Den flotte præstation til trods måtte man notere sig en mindre nedgang i årsresultatet, der landede på 178 millioner kr.

Den øgede volumenomsætning skyldtes især en stabil omsætning i brændstofsalg fra tankstationer, tilgang af nye kunder i transport- og landbrugssektoren samt en stigende markedsandel på fyringsolie.

Årsresultatet var på negativsiden præget af konjunkturtab grundet et stort fald i verdensmarkedsprisen på olie. Med de kraftigt faldende oliepriser kunne forbrugerne dog glæde sig over at kunne tanke benzin til under 10 kr. i en periode. Derudover havde selskabet ekstraordinære udgifter på investeringer i aktiviteter i Nordsøen.

På benzinmarkedet mistede OK en smule på markedsandelen, men fastholdt dog positionen som Danmarks største benzinmærke.

Året bød på en større investering og udskiftning af virksomhedens tankvognspark. 20 biler blev udfaset, mens man indkøbte ti nye for godt 32 millioner kr. De nye vogne gjorde det muligt at køre væsentligt mere brændstof ud end tidligere. Således blev volumen i dieseltankene hævet fra 42.500 liter til 50.000 liter, mens benzin blev hævet til 54.700 liter mod tidligere 45.000 liter. Der var sket en enorm udvikling på det område, siden selskabet første gang begyndte at forhandle olieprodukter i 1953.

Ud over at ændringer gav mening på det forretningsmæssige plan lå der også en miljøgevinst i omlægningen. Den kom fra begrænsningen i CO₂-udledning som følge af effektiviseringen af udkørslerne.

I takt med ændringerne i distribution ændrede man også i planlægningen. Målet var, at bilerne stod færre timer i garage. Det var hele tiden et spørgsmål om at optimere kørselsplanlægningen, og en del af puslespillet var, at mange biler nu skulle til at køre i toholdsskift. Ved udgangen af



Distributionen er et højt prioriteret område for OK. Her indtager ikke mindst chaufførerne en nøglerolle.

2015 havde OK 59 vogne, og 103 egne chauffører. Hertil kom aftaler med eksterne vognmænd, der yderligere havde 20 biler.

I 2015 kunne OK med en vis stolthed præsentere Europas første metanoltankstation beliggende på Hobrovej i Aalborg. Det miljøvenlige brændstofbaserede anlæg var et resultat af et samarbejde mellem OK, Hamag, selskabet Serenergy og Energistyrelsen. Formålet var at vise, at det eksisterende tankstationsnet i Danmark kunne udbygges med metanolbaseret infrastruktur.

For OK, og ikke mindst OK's tekniske afdeling, var udviklingen af den nye metanoltankstation blot et af mange nye miljørettede tiltag i disse år. De forskellige tiltag var en blanding af markedsrettede initiativer – som metanolanlægget i Aalborg og gastankstationerne på Prags Boulevard og Ballerup Boulevard – og interne tiltag i selve OK, der gavnet miljøet.

Som eksempler på sidstnævnte udskiftede teknisk afdeling en lang række lyskilder i butikker, vaskehaller og skærmtage til LED-belysning, der markant nedsatte selskabets energiforbrug. Ved udgangen af 2015 havde teknisk afdeling tillige monteret OK's solpaneler på godt 30 vaskehaller, hvilket dækkede cirka 12 procent af vaskehallerne strømforbrug.

Ud over metanol- og gasstationerne var selskabet også med i etableringen af fem brintstationer fordelt over landet. Dermed var OK helt fremme

inden for nyudvikling af brændselsalternativer på transportområdet. Det sendte et signal om, hvor OK stillede sig i forhold til miljøet, og det bidrog med nyttig førstehandsviden til selskabet om de pågældende energiområder.

Smøreolie markedet

Smøremidler er et af de forretningsområde, som selskabet har haft en pæn fremgang inden for, når man ser på perioden efter 2011. Faktisk blev salget næsten fordoblet fra 2011 til 2018. OK har siden 1999 været den danske distributør af ExxonMobil – som tidligere hed Esso – smøreolieprodukter. Det gælder blandt andet produkter som Mobil SOC, Mobile 1 og Mobil Delvac. OK havde desuden udviklet sine egne smøreolieprodukter. Den udvikling betød samtidig, at OK i denne periode udviklede et af markedets stærkeste smøreoliesortimenter.

I 2012 købte OK oliedelen af værktøjsfirmaet Lars Østergaard ApS. Med købet styrkede OK sit salg af kølesmøreidler til industrien, og samtidig indgik selskabet også aftale om at blive distributør af kølesmøreidler fra det tyske selskab Rhenus Lub. Sidstnævnte befæstede OK's position inden for salg af smøreidler til metalindustrien. Forretningsområdet blev yderligere styrket i 2019, da OK købte smøreidelforretningen hos virksomheden Netoil ApS.

Salget af OK's smøreidler spænder dog me-

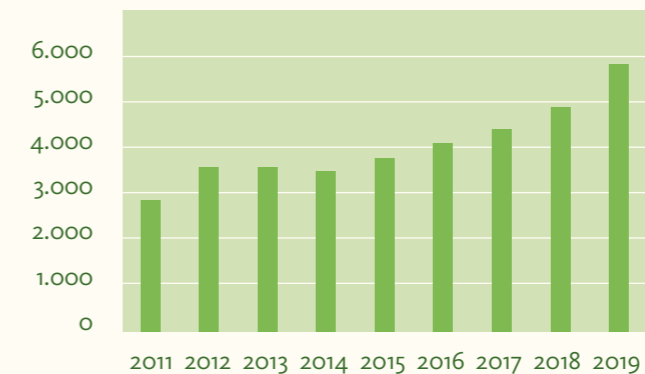
get bredt. Selskabet forsyner i dag både store og små erhverv, herunder industrien, landbrugssektoren, skibsfarten, serviceværksteder og ikke mindst transportbranchen. Det kommer man ikke sovende til. Ved udgangen af 2019 er der godt 20 medarbejdere, der arbejder fuldtid med OK's smøreidelforretning.

Ud over salget af smøreidler tilbyder OK også rådgivning og service. Det gælder blandt andet de såkaldte Fluid Management aftaler, hvor selskabet også hjælper kunderne med de praktiske forhold i hele processen med brugen af smøreidler.

Også på dette felt har OK et kraftigt fokus på miljøprofilen. Det gælder især udvikling og salg af produkter uden faremarkering, samt produkter der giver bedre indeklima og luftkvalitet.



Volumenudvikling i salget af smøreolie m³ 2011-2018



Tre OK'ere fra Marked Smøreidler på kundebesøg hos Villiam Petersen Tandhjulsfabrikken A/S. Fra venstre er det servicetekniker Uffe Christensen, Key Account Manager Uffe Elbrønd og segment- og produkttekniskansvarlig Lars Primdal.

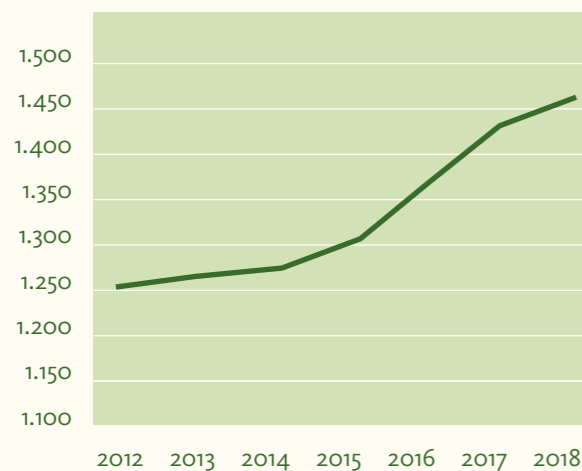
Historisk stor udlodning

Med et årsresultat på 295 millioner kr. blev 2016 endnu et af “de gode år i 10’erne”. Årsregnskabet dækkede over konjunkturgevinster på både oliepriser og renteutvikling. Moderselskabet kunne notere sig et overskud på den primære drift på 253 millioner kr., hvilket var en markant forbedring i forhold til de to seneste år.

Året var historisk, da der blev uddelt den største udlodning til selskabets medejere nogensinde – hele 150 millioner kr. lød tallet på.

Resultatet blev realiseret i et ellers stærkt konkurrencebetonet år på benzinmarkedet. Samtidig var markedet præget af store justeringer, idet

Salgskvantum OK a.m.b.a.
1.000 m³/t for perioden 2012-2018



der var en række markante ejer- og mærkeskift hos konkurrenterne. Det vender vi tilbage til.

Selskabet havde betydelig volumenvækst på de flydende produkter, inklusive fyringsolie, med samlet set mere end fire procent.

På bilistmarkedet var OK meget aktiv med at få rullet den nye app ud. Appens servicefordele blev ikke mindre, da det i løbet af året også blev muligt at anvende den til selskabets vaskehaller.

OK-appen og vaskehallerne, engrosmodellen og nye organisationsændringer

Netop vaskehallerne fortsatte en imponerende vækst. Kunderne kunne nu ordne betalingen via appen og via udrulningen af det såkaldte Fri Vask-koncept. Her kunne kunderne tegne et vaskeabonnement, hvor det var muligt at vaske bilen ubegrænset for 149 kroner om måneden i tidsrummet 18.00-22.00 i alle ugens dage.

Ordnningen blev lanceret i 2014 og blev siden bredt ud over landet på OK's vaskehaller. I løbet af 2016 havde mere end 12.000 privatkunder tegnet abonnement på ordningen.

I løbet af året blev der også kraftigt opgraderet på antallet af infoskærme ved selskabets anlæg. Ved udgangen af 2016 var man oppe på godt 200 infoskærme.

Efter længere tids arbejde på tværs af afdelinger stod OK i 2016 klar til at møde den såkaldte engrosmodel på elmarkedet. Den nye model betød,

at det nu var el-leverandøren, som var ansvarlig for al kommunikation med kunden. Dermed fik forbrugeren kun én elregning. Forarbejdet til at kunne håndtere de nye retningslinjer havde været omfattende og involveret mere end 30 OK-ansatte. Implementeringen af den nye model skulle dog efterfølgende være genstand for betydelige tekniske udfordringer for selskabet.

Siden begyndelsen af 00'erne var en lang række nye forretningsområder blevet udviklet og lagt til OK's produktportefølje. I 2016 lavede selskabet en organisationsmæssig omlægning – og opgradering – der klart signalerede betydningen af forretningsudvikling.

Således udformede man en ny afdeling for produktudvikling, som kom til at indbefatte en række af selskabets eksisterende produkt- og forretningsområder i form af OK Mobil, OK Forsikring, OK El og OK Gas. Områderne havde den fællesnævner, at det drejede sig om salg af serviceydelser og ledningsbårne produkter. Derudover var der tale om relativt nyudviklede forretningsområder.

I forbindelse med den organisationsmæssige omlægning blev også Online-afdelingen lagt ind under den nye afdeling. Det skyldtes den tætte kobling mellem de nævnte forretningsområder og udvikling af drift og digitale løsninger.

Organisationsændringen var et signal om den stigende betydning, som udviklingen af nye forretningsområder har fået for OK de seneste år.

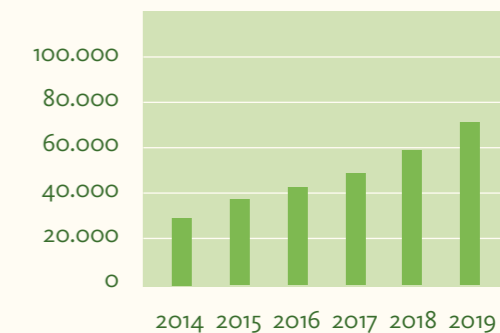
OK og CSR-området

2016 bød også på en mere fast integreret brug af begrebet CSR, forkortelsen for Corporate Social Responsibility, idet selskabet fik en egentlig CSR-tovholder. CSR kan bedst oversættes til samfundsansvar og handler i bund og grund om det, som virksomheden giver tilbage til samfundet.

CSR var ikke på nogen måde et nyt fænomen for selskabet, selvom det først blev formelt integreret i 2016. I 2016 byggede OK's CSR-strategi på en overordnet tilgang om “at være lokale”. Det gjaldt også OK's støtte til lokalsporten, OK's markedsstrategi og reelt set den linje, som selskabet havde praktiseret i mødet med samfundet tilbage til 1950'erne.

Derudover blev OK's CSR-strategi bygget op omkring tre hovedoverskrifter: “Børn i bevægelse”, “Idræt for handicappede” og “Flere med på holdet” – der alle supplerede de lokale sportssponsorater.

Udviklingen i antal solgte OK-forsikringer siden 2014



Siden 2010 har selskabet udgivet en årlig CSR-rapport, om hvordan virksomheden har arbejdet med samfundsansvar som en del af forretningsgrundlaget og OK's værdier. Siden 2018 har OK været omfattet af større krav på CSR-området.

De nye krav betyder, at virksomheder af OK's størrelse skal oplyse politikker og handlinger om miljø, sociale forhold, medarbejderforhold, menneskeretigheder og antikorruption. I takt hermed har selskabet også justeret en anelse på sin CSR-strategi.

OK's tre CSR-områder i 2016

1

Børn i bevægelse

OK støtter her børn og unges muligheder for at få en aktiv fritid og bevæge sig i dagligdagen. Selskabet har en ambition om, at dette skal være muligt for alle – uanset økonomisk eller kulturel baggrund. Projektet Trafiksikkerhed i øjenhøjde er et eksempel herpå, da det har til formål at stimulere børn til at cykle i hverdagen. Et andet projekt, som OK er engageret i, er foreningen Broen, der er en indgangsbillet til aktiv fritid for børn og unge fra socialt belastede familier.

2

Idræt for handicappede

OK er engageret som sponsor for Dansk Handicap Idrætsforbund, der organiserer handicapidrætten i Danmark. Støtten går både til bredden og eliten. Det gælder blandt andet deltagere ved de Paralympiske Lege i Rio og en idrætsfestival for udviklingshæmmede i Holstebro.

3

Flere med på holdet

OK bidrager – gerne sammen med andre aktører fra enten det offentlige eller private – til at gøre en forskel for udsatte og marginaliserede grupper i samfundet, så de får værdighed og en vej tilbage mod selvforsørgelse. Et eksempel er BISTAD-projektet, der beskæftiger udsatte borgere igennem biavl. Projektet illustrerer, at OK ikke bare bidrager økonomisk, men også kan indgå med sparring om forretningsudvikling og projektstyring.



OK fokuserer i stigende grad på kundeoplevelsen på tankstationen. Det gælder ikke mindst digitaliseringsdelen, hvor OK's app står centralt. Stadig flere bilister bruger da også appen til at åbne standen og betale med.

Udviklingen på brændstofmarkedet

Året 2016 er et godt tidspunkt til at gøre status over markedsudviklingen på brændstofmarkedet, da flere centrale begivenheder blandt konkurrenterne her fandt deres afklaring. Således etablerede den multinationale canadiske koncern Couche-Tard deres brand Circle K i det danske landskab. Det canadiske konglomerat havde tilbage i 2012 overtaget Statoils stationsnet og kunder.

Circle K overtog også i 2016 et stort antal af Dansk Shells stationer. Lagt sammen med virksomhedens øvrige kæder, Ingo og 123, blev Circle K dermed den største udbyder i Danmark. De resterende Shell-stationer blev overtaget af den store irske koncern DCC, men fastholdt Shell-brandet.

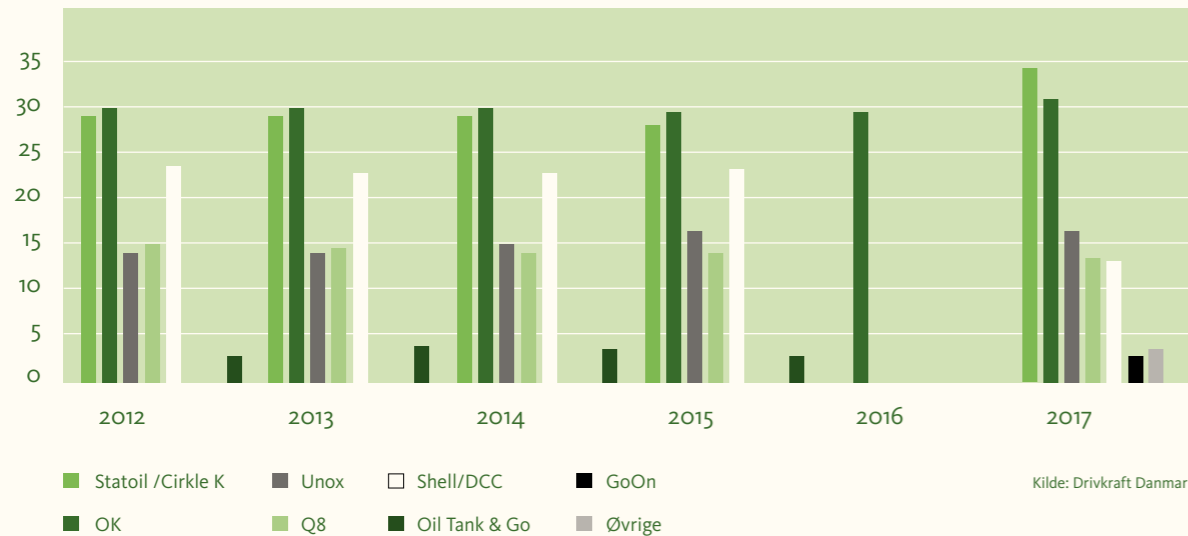
De voldsomme ændringer betegnede meget godt en hektisk markedsudvikling. Løbende gennemgik OK's konkurrenter ejerskifte, udskiftning af logo og ofte medfølgende ændringer i forretningskonceptet, når man ser på perioden 2004-2019.

I den fortælling har OK fremstået som en sjælden konstant for den danske forbruger. OK har på dette tumultariske marked kunnet fastholde sit stærke koncept. Samtidig har det været muligt at styrke benzinproduktet med en række ekstra energi- og tillægsprodukter, som har været med til at forstærke selskabets position.

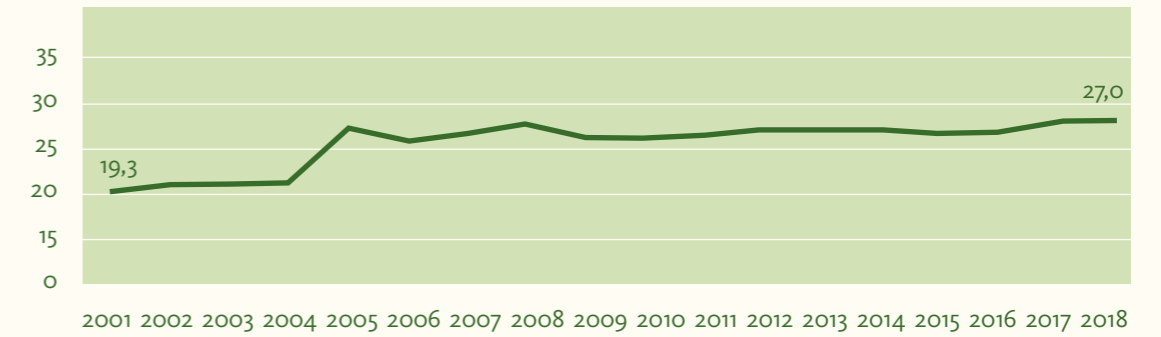
I perioden 2012-2017 lå OK relativt stabilt på brændstofmarkedet med en markedsandel på mel-

Udviklingen i markedsandele på benzin i Danmark 2012-2017

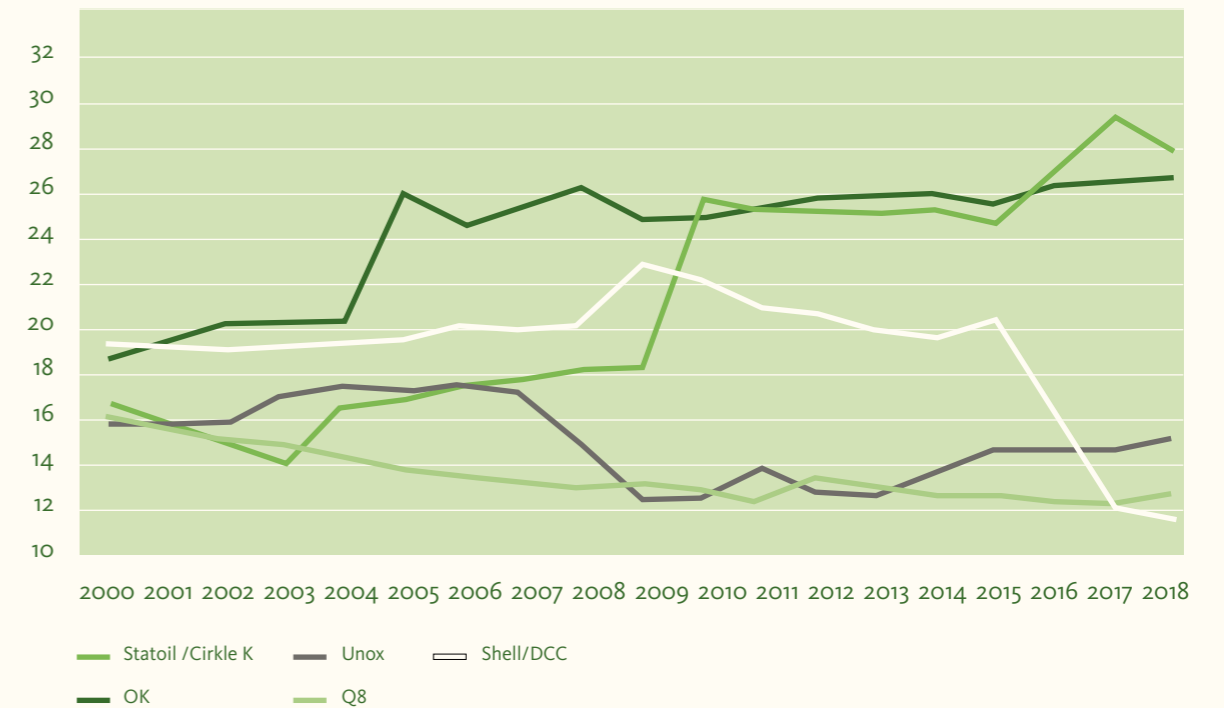
Bemærk: Realiserede 2016-tal for konkurrenter er ikke tilgængelige



OK's markedsandel på benzin 2001-2018



Markedsudvikling på benzin 2000-2018



lem 25 og 27 procent med en smule opadgående tendens. Ellers var det mest bemærkelsesværdige de store udsving fra 2015 til 2017, hvor Circle K voksede til at blive den største udbyder i Danmark. Det var i den grad på "bekostning" af den tidligere tredjestørste udbyder på det danske brændstofmarked, Shell Danmark.

Siden 2016 har kampen om at være den største udbyder i Danmark reelt været en kamp mellem to selskaber – OK og Circle K. Givetvis som en konsekvens af denne situation har de to tidligere storaktører på markedet, DCC/Shell og Q8, indgået et strategisk samarbejde inden for de seneste år, hvor deres betalingskort gensidigt kan benyttes i de to netværk. Flere tiltag vil givet følge i den hårde konkurrence, hvor OK er oppe imod internati-

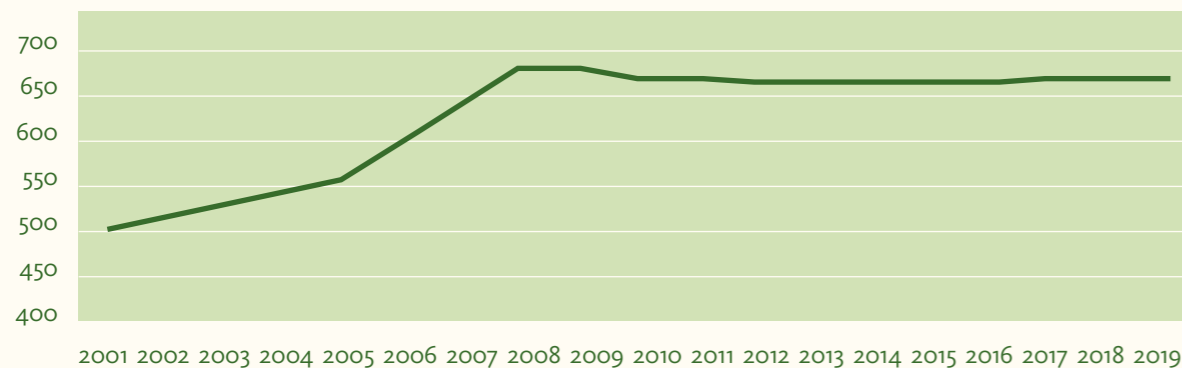
onale koncerner, der er vant til at være markedsdominerende.

Ser man på OK's markedsandel på benzin i et længere perspektiv, er der en betydelig grad af stabilitet. Selskabet har ligget på nogenlunde samme niveau i perioden 2000-2018, dog med en opadgående tendens siden 2016. Den store stigning fra 2004 til 2005 skyldtes overtagelsen af DK-Benzin.

Årsager til OK's stærke position på brændstofmarkedet

Markedsudviklingen på benzin i perioden siden 2000 illustrerer meget godt de voldsomme markedsændringer i takt med frasalg, overtagelser og ejerskifter. Det ses også, at OK har været inde i en god og stabil opadgående retning reelt siden 2009.

Udviklingen i antallet af OK-stationer i perioden siden 2001



I den forstand har det været en mærkbar fordel, at selskabet – i modsætning til de andre store aktører – har været præget af stabilitet både på ejerstruktur og på konceptudvikling.

Netop disse parametre er en central forklaringsfaktor, når man skal forstå selskabets udvikling siden årtusindskiftet. Der findes dog også andre underliggende årsager. Selskabet har gjort flere ting rigtigt. Det gælder kundeservice, salgsarbejde etc. Men i forhold til den direkte konkurrence med de øvrige selskaber bør nogle grundlæggende strukturelle forskelle fremdrages.

OK er et dansk selskab, som har udformet – og løbende udvikler – et forretningskoncept, der er skræddersyet til danskerne. Det har typisk en højere sandsynlighed for at "ramme" de danske forbrugere, end det er tilfældet for udenlandske aktører. Her er selskaberne ofte store internationale koncerner med koncepter, der er udviklet uden for Danmarks grænser, og som ikke nødvendigvis er møntet klokkeklart på en dansk virkelighed.

Når man taler konceptudvikling, bør det også inddrages, at OK har haft en styrke i det meget klare budskab, der er blevet markedsført. Frem til 2008 fik forbrugerne primært at vide, at de fik billig benzin, når de tankede hos OK. Siden 2008 har de fået at vide, at de støtter lokalsporten, når de tanket. I det tidsrum har de øvrige selskaber opereret med en betydelig mængde af nye, ofte forskelligartede, marketingsbudskaber. Igen frem-

står OK som et stabilt anker i en noget urolig sø, når man ser på benzinmarkedet. Denne insistensen på nogle få konceptbudskaber vidner også om en vis stædighed og vedholdenhed fra OK's side.

Endelig bør selskabets udformning påpeges. Hos OK er der meget kort vej fra tanke til handling, når markedssituationen fordrer hurtig handling. Dette skyldes ikke mindst selskabets organisatoriske udformning, hvor direktionen har mulighed for at træffe store beslutninger på ganske kort tid.

Agiliteten fordrer et stærkt tillidsbånd mellem ejerkredsen, bestyrelsen og direktionen, hvilket OK har været i stand til at opbygge over årene. Det står i kontrast til de direkte konkurrenter på markedet. Grundet deres udenlandske ejerskabsstruktur vil de ofte være nødsaget til at vende større beslutninger på tværs af landegrænser, hvilket indebærer en noget mere træg beslutningsproces.

Tankstationskæder og antal tankanlæg i Danmark ved udgangen af 2018

OK	667
Statoil /Circle K	331
Q8	122
Shell/DCC	224
Go'on	151
Ingo	130
F24	124
Unox	121
Bonus	122
Oil!	55



OK i årene 2017 og frem

Selskabet fortsatte den positive udvikling i 2017. Moderselskabets volumensalg satte rekord med 1.433.000 m³/t, og overskuddet på den primære drift lød på 227 millioner kr. Det samlede koncernregnskab fremviste et overskud på hele 537 millioner kr. Hertil bidrog også Kamstrup pænt. For OK's medejere indebar det en udlodning på niveau med rekordåret 2016.

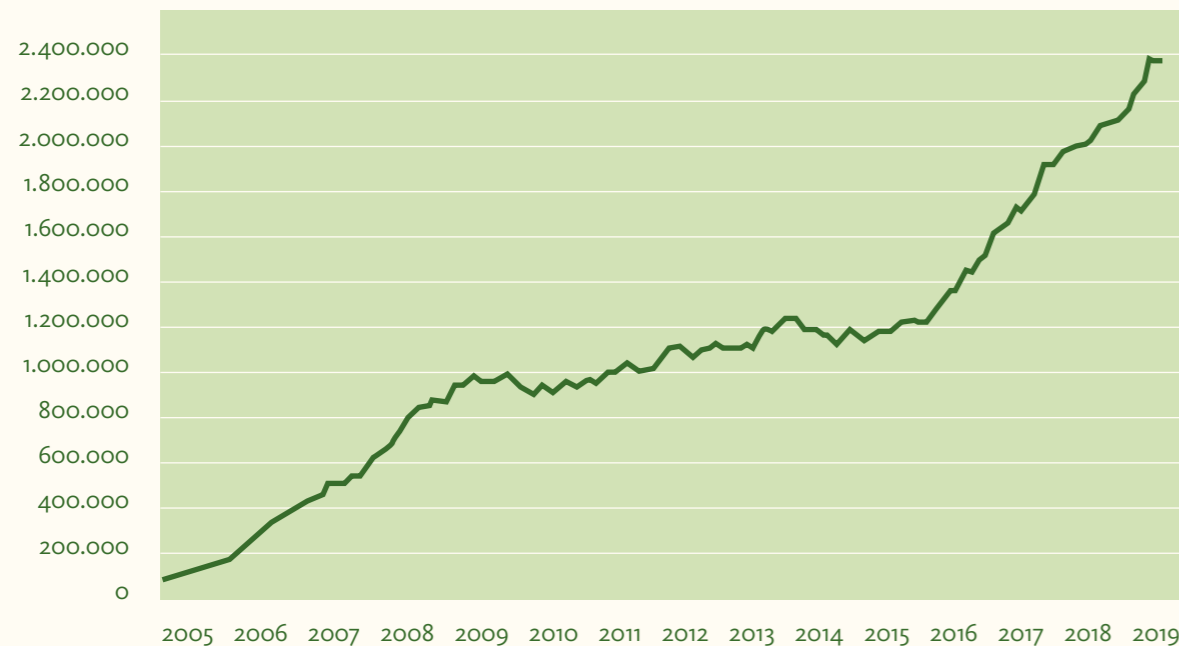
Brændstofmarkedet var igen svagt stigende, hvilket blandt andet var en følge af en vækst i bilparken. Selskabet opretholdt sin konkurrenceevne og øgede sit volumensalg i et marked med stærk priskonkurrence. Det var to år efter "år o", hvor Circle K gjorde deres entré på brændstofmarkedet.

Det var en periode, hvor adskillige tidligere Statoil- eller Shell-kunder ledte efter alternative muligheder på markedet, og her stod OK klar med åbne arme. Selskabet befandt sig godt med at være markedets mere stabile aktør.

Nye initiativer og fortsat vækst

Det betød dog ikke, at OK var passivt afventede. Året var præget af en række nye tiltag. Det gjaldt et fokus på at optimere kundeserviceområdet. På erhvervsområdet lancerede selskabet blandt andet en ny erhvervs-app og SMS-tankninger. Det medvirkede til at spare kunderne tid, sikre et bedre overblik og det øgede sikkerheden omkring trans-

Udviklingen af OK's vaskekoncept
– samlet salg i OK-kæden 2005-2018



aktionerne. På tankstationerne kunne OK dertil nu tilbyde kontaktløs dankortbetaling. Det var både lettere og også en mere sikker transaktion for forbrugerne.

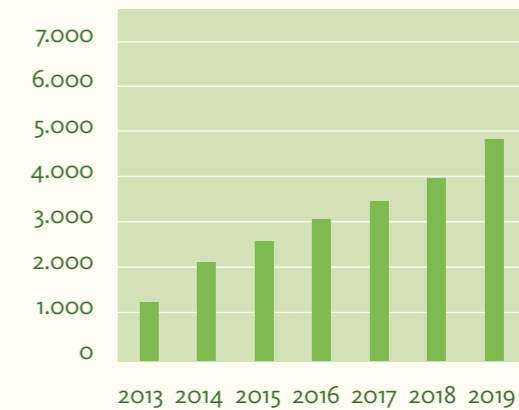
Vaskehallerne fremviste en betydelig vækst i denne periode, godt hjulpet på vej af Fri Vask og betalingsappen. Faktisk var der tale om en fordobling i antallet af bilvaske fra 2016 til midten af 2018. Det var en nærmest eksplosiv udvikling.

Selskabet havde nu 140 vaskehaller, og i 2019 nåede tallet 171. I 2019 lavede OK de første tests med ibrugtagning af en egentlig lastbilvaskehal. Ud fra resultaterne vil selskabet overveje en udrulning af dette forretningsområde videre frem. Potentialet synes stort – ikke mindst set i forhold til, hvor stærkt OK i forvejen står inden for transportsektoren.

Samme år lancerede selskabet konceptet OK Nærvarme. Sidstnævnte var et led i at fremme den grønne omstilling og møntet på at tilbyde varmepumper til privatkunder, som ikke havde muligheden for at blive koblet på fjernvarme. Projektet var samtidig en del af et støtteprojekt under Energi styrelsen, hvor OK var et af fem udvalgte selskaber.

Den bagvedliggende idé var, at OK leverede varmepumpen og tog ansvaret for driften og alt det tekniske. Kunden skulle blot betale en fast månedlig ydelse svarende til varmepumpens forbrug. Og så vender vi tilbage til det tværgående, temmelig unikke, koncernsamarbejde. OK Energiteknik havde nemlig allieret sig med datterselskaberne

Udviklingen i antallet
af OK-mobilkunder siden 2013



Kamstrup og EnergiData. Hvor EnergiData leverede energistyringssystemet, stod Kamstrup for leverancen af målere til varmepumperne.

På varmepumpeområdet var det en fortsat betydelig vækst i salget til erhvervssegmentet, hvor selskabet nu havde konsolideret sig på markedet for salg af større varmepumpeløsninger.

Ved udgangen af 2018 kunne selskabet tilbyde markedets bredest funderede finansieringskoncepter, der dækkede over nærvarme, varmepumpeleasing og egentligt salg af varmepumper. Den fleksibilitet, der lå for forbrugerne i forhold til finansieringen, var én af forklaringerne på, at selskabet nu havde opbygget en position som Danmarks største sælger af varmepumper.

På el-kundemarkedet kunne selskabet også notere sig en fortsat tilgang af nye kunder. Dette



til trods for de problemer, man var løbet ind i forbindelse med implementeringen af Engrosmodellen. Kundefremgangen kunne tilskrives en kombination af et tilbud til kunderne på 20 procent rabat på kWh-prisen og en stor indsats fra salgsteamet i Privat-kundecenteret.

Tendensen fortsatte i 2018. Moderselskabet kunne her præstere et overskud på den primære drift på 275 millioner kr. og et samlet årsresultat på 405 millioner kr. Dermed kunne selskabet fortsætte en udlodning til medejerne på niveau med de seneste to rekordår.

På det store benzinmarked lå OK nu på en markedsandel på 27 procent – et historisk højt niveau. Selskabet øgede sit volumensalg marginalt i

et svagt faldende marked. Det faldt sammen med, at danskerne blev ved med at anskaffe sig flere biler. Over de seneste ti år var bilparken vokset med 20 procent på grund af et støt stigende behov for mobilitet, hvor personbilen var det klart mest foretrukne transportmiddel.

Selskabet kunne igen bryste sig af at have vækst på tværs af de forskellige områder for de flydende brændstoffer. Det indbefattede også dieselmarkedet inden for transportsektoren. Væksten i volumensalg havde igennem en årrække været konstant opadgående. Det samme gjaldt selskabets markedsandel på dette vigtige marked.

OK havde i 2018 oparbejdet en markedsandel på godt 22 procent, hvilket var en fremgang på mere end 8 procentpoint på bare syv år. Innovative servicetiltag var en del af forklaringen på denne udvikling. Men det skyldtes også selskabets image som en kompetent leverandør sammenholdt med det bredt dækkende netværk af truckdieselstationer.

På det "klassiske" marked for fyringsolie stod OK stadig stærkere med en markedsandel, der nærmede sig de 40 procent. Det var til gengæld et stadigt skrumpende marked. I et historisk perspektiv bringer det mindelser om tidligere tiders overgang fra kul til olie. Også i den forstand, at OK havde udvist loyalitet over for de faste kunder indtil det sidste, og hjulpet dem ved overgangen til nye energikilder. Det samme mønster så man nu udfolde sig på fyringsolieområdet.

Installation af varmepumpe ved Solbjerg, syd for Aarhus.

Oktan 100, opkøb af Lygas Energiteknik og kundeservice med fokus på den enkelte forbruger

I løbet af 2018 lancerede OK Oktan 100 som erstatning for Oktan 92. Sidstnævnte havde over længere tid vist et kraftigt fald i efterspørgslen. Nu blev "den nye vare på hylden" indfaset på alle selskabets tankstationer. Produktet kan bedst karakteriseres som et nyt premium-produkt til kunder, der ønsker et high-end produkt.

Selskabet fik i løbet af året flere flotte anerkendelser. Tank & betal-appen modtog Danish Digital Awards i kategorien "Innovation – Established/Brands". Også OK's mobiltelefoniprodukter høstede skulderklap med på vejen, da Forbrugerrådet kårede dem som "Bedst i Test".

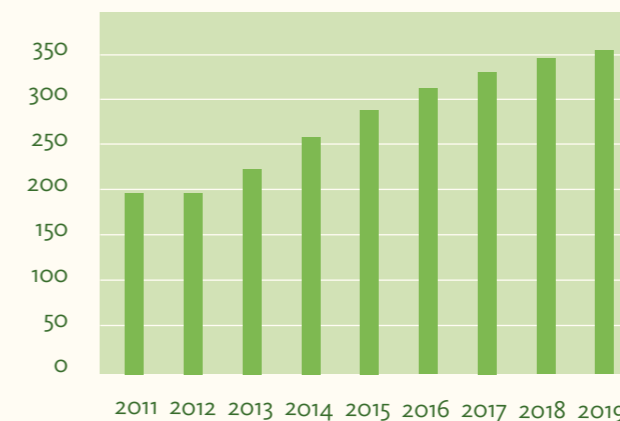
At OK Mobil ramte rigtigt med konkurrencedygtige pakker til forbrugerne, blev understøttet af en mærkbar kundefremgang – i 2018 passerede man de 40.000 kunder.

På det generelle plan opgraderede selskabet i denne periode på kundeservice og markedsstilpassede løsninger. Her var de digitale innovationstiltag et vigtigt omdrejningspunkt. En anden

tendens var et øget fokus på, at budskaberne og kundeserviceoplevelsen blev målrettet den enkelte forbruger. Sidstnævnte blev afspejlet i udviklingen af selskabets app-løsninger. Det var også et spirende felt inden for Marketingsområdet, hvor individuel markedsføring – eller mere specifikt marketing automation – fandt indpas.

At netop kundeoplevelsen stod i centrum, vidnede også lanceringen af selskabets ny hjemmeside om. Her var målsætningen at levere en bedre kundeoplevelse i kraft af en væsentlig mere personaliseret oplevelse for den enkelte kunde. Det byggede grundlæggende på, at hjemmesidens budskaber blev målrettet kundens behov i forhold til kundens tilknytning til selskabet. Bag lanceringen lå halvandet års hårdt arbejde fra OK's digitale afdeling med inddragelse af Marketing og IT.

2018 blev også året, hvor der blev føjet endnu et medlem til "OK-familien". Således blev det i Taastrup beliggende Lygas Energiteknik et datterselskab under OK. Med dette opkøb styrkede sel-



Transport – OK's totale salgsvolumen i m³ siden 2011

skabet sin position inden for især service af gasteknik. Opkøbet skete samtidig med et opbrud i markedet for naturgas, hvor netop service af naturgasfyrtod som et potentielt vigtigt virkefelt for OK.

De foreløbige vurderinger for 2019 bidrager til billedet af, at selskabet fortsætter den positive udvikling, som har kendetegnet perioden efter finanskrisen. Det gælder, både når man ser på selskabets kerneprodukter og de nyere forretningsområder.

Inden vi vender os mod en vurdering af denne periode, og prøver at kigge lidt frem i tiden, skal vi en tur omkring udviklingen af den folkevalgte organisation og “de indre linjer”.

Den folkevalgte organisation 2004-2018

Hvis vi ser på de ledende poster i den folkevalgte organisation, så sad gårdejer Jørgen Muusmann som bestyrelsesformand indtil 2008. Dermed havde Muusmann været med at sikre en fast kurs som bestyrelsesformand over 14 år. Fra 2008 og frem til i dag har direktør ved Kvickly i Ribe, Flemming Rasmussen, fungeret som bestyrelsesformand. Igen ser man en høj grad af stabilitet på de ledende poster i selskabet. Det er et gennemgående træk ved virksomheden helt tilbage til 1913.

OK har igennem årene løbende søgt at justere

sig i takt med samfundsudviklingen og forbrugernes behov. Det har afspejlet sig i produktudviklingen og driften, og det aflæses også i vedtægtsudviklingen og den folkevalgte struktur.

Den mest betydningsfulde begivenhed på dette område var den store strukturændring, der blev gennemført i 2011. Her gik selskabet fra otte til tre kredse, nord, syd og øst. I fordelingen søgte man at balancere kredsene, så de var nogenlunde lige store målt i andelsomsætning. Den folkevalgte organisations udformning efter 2011 skitseres i det følgende.

Lygas Energiteknik/ OK Energiteknik

Etableret i 1984 af en gruppe VVS-installatører i Lyngby. Selskabet havde i 2018 en samlet medarbejderstab på 54 ansatte. Lygas er specialister i rådgivning og service til virksomheder, kommuner og boligforeninger inden for energi og ventilation. Lygas tilbyder service på: gasfyr, oliefyr, varmepumpe/jordvarme, solvarme, ventilation, fjernvarme. Selskabet skiftede navn i 2020 til OK Energiteknik.

De tre kredsbestyrelser består af cirka 25 medlemmer hver. De enkelte bestyrelser konstituerer sig med en formand og en næstformand. Hvis formanden er forhandler, skal næstformanden være fra forbrugersiden – eller omvendt.

De tre kredse mødes minimum tre gange om året. På disse møder vil der altid være en repræsentant fra forretningen med. Dermed fastholdes det tætte bånd mellem den daglige drift og medlemmerne. Det gør det muligt at udvikle den gensidige sparring, der har været så afgørende for selskabet igennem mere end hundrede år.

Fundamentet omkring denne gensidige sparring blev formaliseret tilbage i 1923. Hensigten var – dengang som nu – at sikre en transparent og direkte kommunikation mellem forretningsudviklingen og medlemsgrundlaget.

Medlemmerne af kredsbestyrelserne er automatisk medlemmer af det 80 mand store repræsentantskab. Heri indgår to af Coop udpegede medlemmer og tre valgt af medarbejderne. Repræsentantskabet er selskabets øverste myndighed, og mødes minimum én gang om året.

De tre kreds- og næstformænd er født ind i OK hovedbestyrelse. Den tæller derudover to medlemmer fra landskredsen, hvilket vil sige to repræsentanter fra Coop, tre medarbejdervalgte medlemmer og to eksternt valgte medlemmer.

Valget af to eksterne medlemmer til hovedbestyrelsen var også en vigtig nyskabelse i 2011.

Formænd og næstformænd i OK a.m.b.a. 2004-2019

År	Formand	Næstformand
2004	Jørgen Muusmann	N. John Pedersen
2005	–	Per Thyregod Sørensen
2006	–	Jørgen Christensen
2007	–	–
2008-11	Flemming M. Rasmussen	–
2012-13	–	Erik Larsen
2014-16	–	Torben B. Pedersen
2017-19	–	Erik Larsen



Et bærende fundament for selskabets udvikling har været den andelsbaserede organisation og medlemmernes aktive og livlige engagement. Her understreget med et billede fra repræsentantskabsmødet i 2019. Det blev afholdt i flotte rammer på Moesgaard, syd for Aarhus.

Baggrunden for de store vedtægtsændringer i 2011

Den centrale årsag til strukturændringerne i 2011 var, at vedtægterne skulle tilpasses den samtidige forretningsmæssige og samfundsmæssige udvikling. På begge felter havde pilen over længere tid peget mod centralisering. Det blev også understøttet af den teknologiske udvikling og det forhold, at færre afholdte kredsmøder gjorde det muligt at opgradere kvaliteten af møderne.

Hvad angik indførelsen af eksternt valgte hovedbestyrelsesmedlemmer, så skyldtes dette et ønske om at tilføre nogle kompetencer, som OK's

traditionelle medlemsflade ikke nødvendigvis dækkede. I takt med at selskabets forretningsudvikling dækker over stadig flere nye områder, gav det god mening.

Endelig indebar den store strukturændring i 2011, at medejerskab fremover blev muligt på tværs af produktkøb. Hidtil havde det kun været muligt at opnå medlemskab ved indkøb af fyringsolie – og hvis vi går helt tilbage ved indkøb af kul – men grundet OK's stadig mere brede pamflet af produkter var det tid til, at den nye markedssituation blev afspejlet i vedtægterne.

Det indebar fra 2011 en ændring i den måde, hvorpå medejerskabet blev gjort op. Tidligere blev det opgjort således, at medejerne fik udloddet overskud på baggrund af det antal kubikmeter olie, som de havde købt af OK. Efter vedtægtsændringen blev udlodningen målt i forhold til det beløb, som det enkelte medlem havde købt for.

Vedtægtsændringen havde derudover sin forklaring i, at markedet for fyringsolie var stadig skrumpende. De medlemmer, som stoppede med at købe fyringsolie, kunne derfor med god grund nu blot gå over til et eller flere af OK's andre energiprodukter og samtidig beholde medlemskabet.

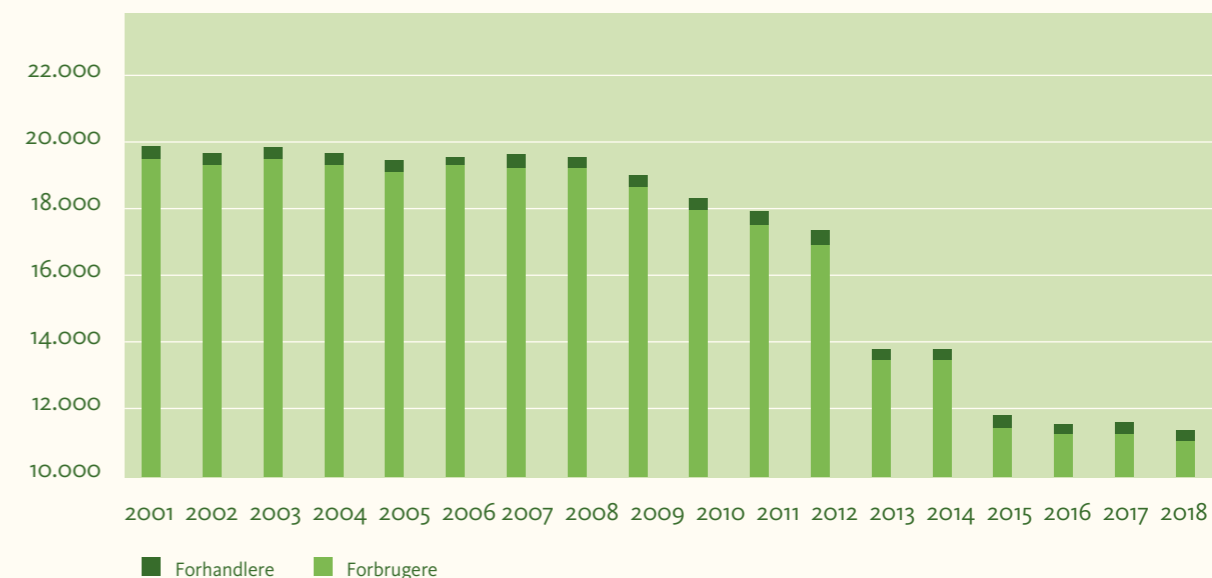
Når man ser på OK's medlemsudvikling i denne periode, tegner sig et tydeligt fald frem mod 2015. I særdeleshed ser man en stor medlemstilbagegang fra 2012 til 2013. Fra 2015 og frem ligger medlemstallet relativt stabilt på cirka 11.500.

Om andelstankens relevans anno 2019

“Andelstanken er grundlæggende baseret på ideen om, at vi bedst flytter tingene sammen i fællesskab. Det taler i den grad ind i tidsånden, hvor det i dag står klart, at mange af de helt store samfundsudfordringer også kun kan løses ved en fælles indsats.”

Flemming Rasmussen,
bestyrelsesformand i OK,
interview 2019

Medlemsudvikling
i OK 2001-2018



Den markante tilbagegang i medlemmer fra 2012 til 2011 skyldtes, at selskabet begyndte at udmelde medejere, der ikke havde handlet med OK inden for de sidste tre år. Der var her typisk tale om tidligere fyringsolie kunder, der var overgået til anden opvarmning og kun handlede benzin eller diesel ved selskabet. På forhandlersiden var medlemstallet meget stabilt over hele perioden.

Det var store ændringer, der dermed blev gennemført i 2011. Med tilretningerne blev selskabets ejerorganisation i væsentlig grad indrettet efter samfundsudviklingen. Det har været en løbende

opgave for selskabet at justere ejerstrukturen efter produktsalg og samfundsudvikling. Reelt har det været en proces og en udfordring, som er stået på siden grundlæggelsen i 1913.

Generelt må man her sige, at OK er kommet godt igennem disse justeringer. Man har i den forbindelse ikke været berøringsangst. Også selv om det momentvis har krævet temmelig vidtgående ændringer i vedtægtsgrundlaget. Det er af flere grunde ikke uvæsentligt. Ikke mindst kan det siges at være en god indikator på en sund kommunikationskultur og et godt sammenhold.

De indre linjer

Hvis vi begynder med at se på direktionens udvikling over denne periode, så blev den indledt med en større ændring. I 2005 overtog Jørgen Wisborg stillingen som administrerende direktør i OK, samtidig med at Mogens Poulsen gik på pension.

Ti år nåede Mogens Poulsen således at sidde som selskabets øverste chef. Forinden havde Poulsen fungeret i ledende funktioner ved OK i mere end 25 år. Det var en imponerende karriere, der dermed stoppede.

Med Wisborg fik OK en allerede garvet chef. Samtidig tiltrådte han med et veludviklet indblik i selskabets inderste maskinrum. Ni år forinden var han således tiltrådt som salgsdirektør ved OK, og siden 2002 havde han haft sin gang i direktionen. Jørgen Wisborg har fungeret som administrerende direktør frem til i dag.

Siden 2008 har dette været i et tæt samarbejde med direktør Niels Ole Christensen. Sidstnævnte har fungeret som en solid og tæt meddirektør. Det var heller ikke en helt "ubefaren" herre, som Wisborg fik i nabokontoret.

Niels Ole Christensen tiltrådte som meddirektør med et indgående kendskab til selskabet på baggrund af tyve års virke ved OK. Og i 2020 blev direktionen så udvidet fra to til tre personer, da Michael Lamberth tiltrådte som kommerciel direktør. Det var et udtryk for en stadig større kompleksitet i koncernen samt en øget og forandret opgavemængde relateret til energimarkedet.

Når vi kigger på de indre linjer, så er det også et kig på virksomheden som arbejdsplads. Som det efterhånden er fremgået, så har det gennem årene været et højprioriteret område i selskabet. Mål-



forbedre forholdene. Initiativerne i den forbindelse har været mange.

I årene 2009-2010 udarbejdede selskabet et værdiprogram, der kortlagde virksomhedens fem mest vigtige og fremtrædende værdier. Det skete på basis af en vurdering fra selskabets egne ansatte. Som de centrale værdimarkører kom man frem til fem begreber: holdånd, mod, tillid, handlekraft og ansvarlighed.

Kortlægningen svarer godt til de værdier, som selskabet er bygget op omkring og har praktiseret siden 1913, og som er blevet konkretiseret og empirisk underbygget i denne historiske gennemgang.

Siden udarbejdelsen af værdikataloget i 2010 har selskabet målrettet bygget arbejdsmiljøet op ud fra disse bærende værdier. Siden 2014 har man derudover udrullet en ny lederuddannelse. På basis af det såkaldte lederkompass er der kommet et stærkt fokus på den gode ledelse – blandt andet gennem fælles ledelsesuddannelse og tværgangsværksgupper.

Den historiske gennemgang viser, at OK's ledere var ganske kapable i årene inden 2014 – både på forretningsdriften og i forhold til medarbejderpleje. Men med 2014-initiativet kom der et endnu stærkere fokus på udvikling af gode lederegenskaber. I det hele taget må man sige, at selskabet er gået endnu mere i retning af værdi- og tillidsbaseret ledelse i perioden efter 2004 og i særdeleshed efter 2009.

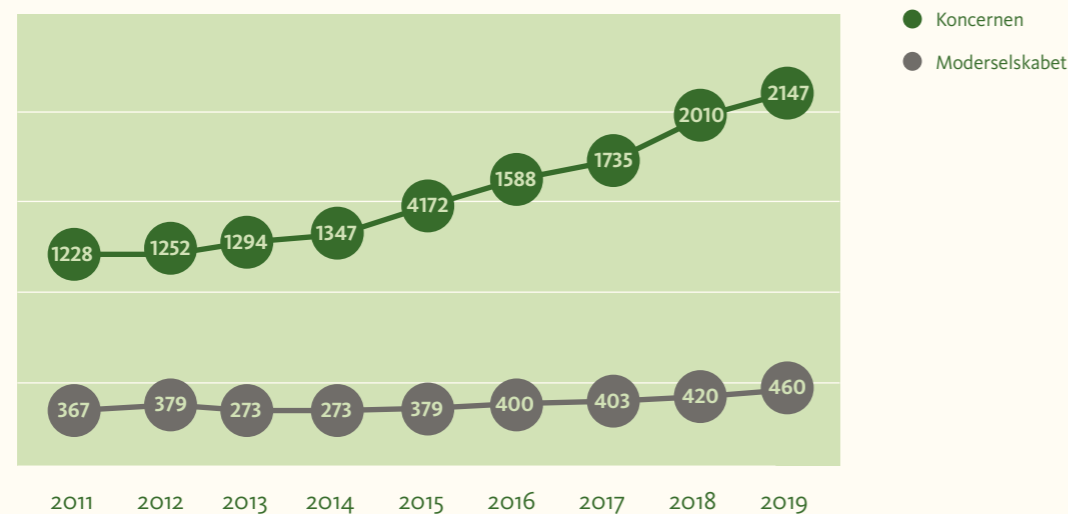
sætningen var, dengang som nu, at OK skulle være en arbejdsplads, hvor de ansatte trives og har det godt med at gå arbejde.

Når man skal vurdere, hvordan rammerne har været for den enkelte ansatte, og hvordan virksomheden har grebet det an, er det svært ikke at være positiv. At selskabet gør flere ting rigtigt, fremgår også af de løbende interne målinger. Hertil kommer, at selskabet ligger højt, når vi ser på den gennemsnitlige anciennitet, hvilket også er et positivt pejlemærke.

Selskabets grundlæggende værdimarkører er blevet fremhævet i ovennævnte. På den baggrund er det for så vidt ikke overraskende, at OK fremstår i den mere positive ende, hvad arbejdsmiljøet angår.

En anden vigtig årsag er et løbende fokus på at

Antal fastansatte i OK a.m.b.a. 2011-2019



Verden er blevet en anelse mere kompleks, i hvert fald på det teknologiske plan, end tilfældet var i 1913. Adm. dir. Jørgen Wisborg og direktør Niels Ole Christensen tager den sædvanlige 'selfie' til de sociale medier på STP-mødet, Hermans i Aarhus 2020.

Kulturprofilen i 2018 – “OK kulturen”

I tråd med denne udvikling udarbejde OK i 2018 en “kulturprofil”. Her får man et indblik i virksomhedens erhvervsprofil, OK som arbejdsplads, og måden hvorpå selskabet arbejder med sine værdimarkører.

Her ses et stærkt fokus på sammenholdet, tillidsaspektet og på frihed til den enkelte ansatte. De sidste to begreber anses for afgørende, hvis den enkelte ansatte skal udfolde sit fulde potentiale.

Centrale fokusområder er dertil klare strategier for, hvordan selskabet involverer, udvikler og påskønner arbejdsindsatsen. Det indbefatter også en “omsorgsstrategi”, hvor selskabet søger at tage hånd om ansatte, der har behovet for det. Hvad enten det er på grund af sygdom, funktionsnedsættelser, nedsat arbejdsevne eller andet. Selskabet tilbyder en række af assistancemuligheder, når ulykken er ude.



OK's direktion anno 2020 i form af CCO Michael Lamberth (til venstre), CEO Jørgen Wisborg (i midten) og COO Niels Ole Christensen. Wisborg er OK's ledende figur, men beskæftiger sig mere og mere med OK's syv datterselskaber i form af strategisk sparring samt udadvendte aktiviteter, blandt andet i form af deltagelse i partnerskaber. Michael Lamberth har således overtaget Wisborgs markedsvendte opgaver i moderselskabet.

At denne indsats har rødder tilbage i historien, understreges meget godt af, at den i 1976 oprettede fond, OK's Støtte- og Hjælpefond, spillede en aktiv rolle frem til 2019.

Et gennemgående tema i kulturprofilen, som ikke er så overraskende endda, er sammenholdet. Det tema, eller virkefelt om man vil, fremstår vigtigt i arbejdet med at gøre OK til en god arbejdsplads. Fra selskabets side er det indarbejdet på flere måder.

Det kan være via introdagen, når man starter i virksomheden, i den daglige arbejdskultur hvor tværgående teamsamarbejder er en hverdag for mange, eller via måden som den enkelte oplyses om og inddrages i selskabets udvikling ved et af de mange infomøder eller digitale orienteringer. Man er del af et hold, og holdet er en del af et større fællesskab, som man bidrager aktivt til. Denne røde

tråd er for mange stærkt medvirkende til, at OK er et godt sted at være.

Bag arbejdet med at bringe værdierne i spil ligger en stor kommunikativ og strategisk indsats. De centrale brikker er her især kommunikations- og HR-afdelingen og ledelsesplanen. I det hele taget må man sige, at netop kommunikationskulturen fremstår som en meget vigtig faktor.

Heri ligger, at selskabet har en meget “flad” kommunikationskultur, hvor man tilstræber en tæt og ligeværdig dialog på tværs af organisationen. Det kommer til udtryk ved en åben formidling fra ledelsens side omkring virksomhedens mission, vision og værdigrundlag.

Det involverer, hvad andre nok vil kalde en meget åbenhjertig kommunikation af selskabets forretningsmålsætninger, hvordan man når målene, og hvorfor man tager de givne valg. Der ligger

Om selskabets tillidsbaserede kommunikation

“Vi [ledelsen] har også en forventning om, at når vi er så åbne omkring selskabets målsætninger, drift, og selv når vi er tvivl, så er der også en åben kommunikation den anden vej.

Det vil sige, at hvis medarbejdere sidder med en viden, der kan gøre virksomheden til et bedre sted at være eller mere effektiv, så har de et ansvar for at kommunikere det til den, de tror kan løse det.”

Adm. dir. Jørgen Wisborg, interview 2019



samtidig en forventning om, at dialogen går begge veje. Der er fra ledelsens side et klart ønske om, at de ansatte bidrager med både ris, ros og gode ideer, når de har noget på hjerte.

Denne dialog- og kommunikationskultur er ikke helt almindelig. Det gælder både åbenheden omkring vigtige strategiske pejlemærker, og måden hvorpå de ansatte tænkes inddraget i selskabets udvikling. Forklaringen er i høj grad at finde i selskabets mere end hundrede år gamle andelsbaserede kultur.

2004-2020 – en vurdering

Meget er sket på disse blot seksten år. Med overtagelsen af DK-Benzin i 2004 styrkede OK sin position i de større byområder, samtidig med at selskabet øgede sine markedsandele. Det var dog også en nødtvungen overtagelse fra OK's side, som var ganske omkostningstung de første år.

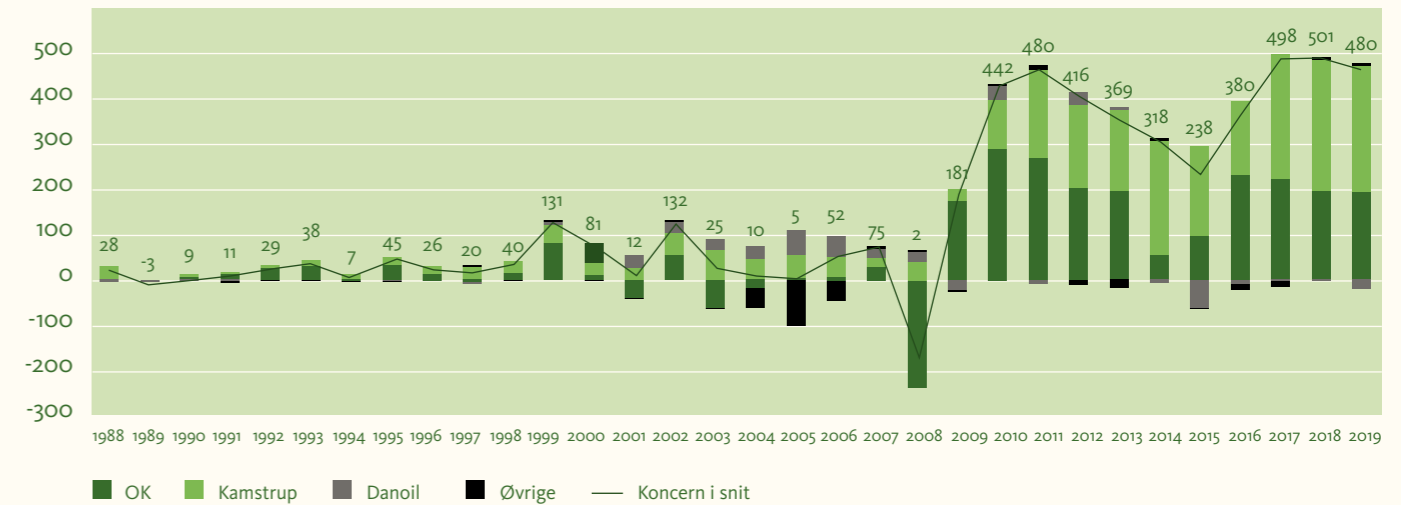
Den største enkeltstående begivenhed i hele denne periode var finanskrisen. Den rykkede gevaldigt i selskabets fuger, og den ændrede OK's strategiske sigte. Således blev det primære fokus skubbet i retning af øget indtjening og til en vis grad væk fra et vækstparadigme. Udviklingen af nye forretningsområder blev også, for en stund, nedprioriteret.

På kort tid lykkedes det at tune selskabet til at generere en ganske betydelig indtjening. Dette var delvis bistået af, at benzinpriserne fandt et mere naturligt leje i kølvandet på finanskrisen. Selskabet har leveret en ganske betydelig indtjening hvert eneste år siden 2009. Kamstrup har været en vigtig brik i det spil, men moderselskabet har gjort det solidt på indtjeningsiden i årene efter finanskrisen.

Hvis man ser på de overordnede linjer i koncernens udvikling, er det også værd at bemærke, hvor væsentlige de to datterselskaber Danoil og Kamstrup var i perioden 2000-2008. Fra 2003 til 2008 ser man i tilgift hertil, hvor hårdt ramt moderselskabet var af benzinkrigen. Siden 2009

Her ses kolleger fra IT, Digital og Marked Bilist. Arbejdet med at udvikle appen har været et stærkt vidnesbyrd om samarbejds-kvaliteterne på tværs af organisationen.

Koncernresultat før skat 1988-2019



har Danoil haft markant sværere ved at levere på indtjeningsdelen, hvor moderselskabet og Kamstrup omvendt har leveret gode regnskabstal. På den måde kan sige, at "familiemedlemmerne" på skift har bidraget og understøttet hinanden, siden koncernen fik forskellige ben at stå på i slutningen af 1980'erne.

OK har siden finanskrisen bevaret et fokus på indtjeningen. Her man indfriet målsætningerne – og mere til. Dette har været vigtigt, da man samtidig har været orienteret mod udviklingen af nye forretningsområder. Som andelsbaseret selskab spiller det løbende overskud en betydelig finansiel rolle i forhold til fremtidige investeringer, da sel-

skabet ikke er i stand til skaffe kapital via aktieemissioner.

På det store benzinmarked har OK været præget af stabilitet. På trods af et meget konkurrencebetonet marked, hvor virksomheden løbende har været oppe imod internationale giganter, har selskabet været i stand til at fastholde markedsandelen, og endda øge den. I 2019 formåede OK igen at tage førerpositionen som markedsleder på salg af brændstof i Danmark.

OK har i den forbindelse udviklet sig til at være "den stabile faktor" på markedet i en brydningstid, hvor de øvrige store konkurrenter løbende har ændret ejerstruktur og konceptformater.



Virksomheden har her været i stand til at udnytte sin agilitet og det forhold, at man er et dansk selskab, der er tæt på forbrugerne.

Overskuddene siden 2009 har gjort det muligt for selskabet at investere i nye forretningsområder. Udviklingen har været betydelig. Det gælder en vifte af energirelaterede forretningsområder inden for produktsalg og serviceydelser. Men også forsikringer og mobiltelefoniområdet er blevet en del af forretningen.

Ved periodens udgang kan selskabet notere sig kundefremgang på alle de nye forretningsområder. OK står i dag stærkt forankret på både privatkundemarkedet, erhvervsmarkedet og på salg til offentlige myndigheder.

En del af forklaringen kan tilskrives, at OK har gjort det godt hvad angår forretningsservice, markedsføring og markeditilpassede løsninger. Udviklingen af OK-appen er et vidnesbyrd om, hvad selskabet er i stand til på dette felt.

Perioden siden 2004 er derudover kendetegnet ved, at miljøagendaen indtager en markant større rolle, jo længere vi kommer frem i tid. De investeringer, som OK foretager i en række nye energirelaterede forretningsområder i denne periode, afspejler selskabets ønske om at bidrage konstruktivt til mere klimavenlige løsninger. Samtidig kan det ses som en begyndende transformation, hvor selskabet laver en forretningsmæssig platform i tilfælde af voldsomme markedsændringer som følge af miljødebatten.

Derudover skal udviklingen af de nye forretningsområder ses i forhold til OK's grundlæggende mission og vision. Her har det været, og er, selskabets sigte at tilbyde forbrugerne et "frit, fornuftigt og ansvarligt energivalg". I takt med at energimarkedet ændrer sig, har det fordret, at OK følger med. Det stadig bredere "hyldevalg" afspejler dermed også virksomhedens missions- og visionsmål.

OK's mission

[missionen er selskabets strategiske sigte, der beskriver OK's eksistensberettigelse]

"OK er et kundeføjet selskab, der arbejder for et frit, fornuftigt og ansvarligt energivalg."

OK's vision

[visionen beskriver det, som selskabet vil være kendt for i fremtiden]

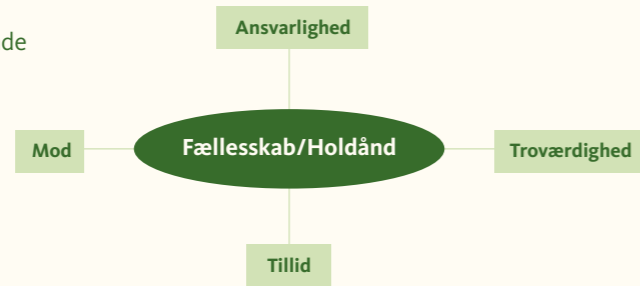
"OK vil være en nøglespiller på fremtidens energimarked."

I et konkurrencepræget brændstofmarked har OK vist sig som en stabil spiller, der gennem årene har fastholdt markedsandele. I 2019 overhalede OK Circle K og indtog igen førstepladsen som markedsleder.

Midt i hele denne udvikling har OK været i stand til at justere den folkevalgte organisation, så den er tidssvarende og effektiv. Ydermere har man været i stand til at fastholde et fokus på selskabets værdimæssige forankring. Ja, faktisk kan man sige, at der har været et endnu større fokus herpå

siden 2009. Det gælder både internt i virksomheden, hvor det har indgået som et højt prioriteret område siden 2009, og eksternt, hvor selskabets møde og interaktion med samfundet er kommet ind i mere "formaliserede" rammer med en egentlig CSR-strategi.

OK's fremtrædende
kerneverdier
2004-2019



Centrale drifts-
strategier og kernemål
2004-2019



2020

100 år og lidt til – en samlet vurdering · 245

OK og fremtiden · 249

100 år og lidt til – en samlet vurdering

Det startede i det små. En lille skare af østjyske mejerister gik sammen om fælles kulindkøb i 1913, og siden gik det hurtigt. I dag er OK en bredt funderet energikoncern, der også indbefatter olieudvinding og en række datterselskaber med en meget “voksen” datter i form af Kamstrup.

OK har været igennem meget siden den spæde start. To verdenskrige, depressionen i 1930'erne, tre oliekrise og finanskrisen i 2008 er blot nogle af hovedbegivenhederne. Bølgerne er til tider gået meget højt, og det har som regel haft en hurtig og direkte effekt på selskabets virke.

OK har også gennemgået store interne ændringer og transformationer. Overgangen fra kul til olie i løbet af 1960'erne var således en enorm transformation for selskabet. Her imponeres man over tempoet og den relativt gnidningsfri overgang.

Sammenlægningen af de danske andelsbaserede olieselskaber fra 1978-1983 var næste store fase. Som ved overgangen fra kul til olie var også fusionsfasen et nødvendigt strategisk træk for at kunne fortsætte med den mission, som selskabet var sat til verden for at opfylde. Nemlig at kunne tilbyde medlemmerne og forbrugerne et frit, fornuftigt og ansvarligt energivalg. Enkeltvis kunne de små andelsselskaber ikke fortsætte med at operere på markedet, men sammen var det muligt.

Virksomheden blev, så at sige, født i trods i 1913. Man var utilfreds med et produktsortiment, der blev solgt for dyrt og ikke altid havde bedste

kvalitet. Det kunne man gøre bedre, ved i fællesskab at gå op imod “de store”. At billedet siden skiftede fra kul til olie, ændrede ikke dette forhold. Tværtimod. Siden selskabet orienterede sig mod olie, og senere helhjertet benzinmarkedet, har OK været oppe imod de helt store internationale aktører. Det har derfor langt fra ligget i kortene, når man ser på konkurrencesituationen, at OK skulle vokse så betydeligt, som det er tilfældet.

Siden slutningen af 1980'erne har væksten i høj grad bygget på det banebrydende koncept med konceptautomaterne og på en behård indsats på en række andre områder. Det har gjort, at OK har været i stand til at blive den største udbyder på flydende produkter i Danmark i store perioder efter årtusindskiftet.

Om selskabets konkurrence- og forretningsgen

“Vi [OK] har altid elsket konkurrencen. Vi vil vokse. Det går hele vejen tilbage. Det er en styrke, som giver en masse energi ind. Det har været en del af kulturen, at vi vil have vækst. I perioder har det været på bekostning af indtjening, men det har været fornuftigt i det lange perspektiv.”

Adm. dir. Jørgen Wisborg,
interview 2019

I første omgang byggede det på en stærk vækst på bilistområdet op igennem 1990'erne. Siden begyndelsen af 00'erne er dette blevet suppleret med en betydelig vækst på erhvervsområdet. Men stadig er selskabet oppe imod aktører, der får OK's størrelse til at blegne. Den del af historien har altså ikke ændret sig siden 1913.

Om det skal tilskrives konkurrencesituationen eller OK's rodfæstede andelsbaserede værdier, så kan man stadig mærke en vis beskedenhed i selskabets måde at være på. Det bør man dog ikke lade sig "narre af", når det kommer til at vurdere selskabets evner ud i forretningsdrift. Her taler historien sit eget tydelige sprog.



I forbindelse med selskabets jubilæum i 1938 samlede kranførererne ind til en gave. Det resulterede i denne flotte dirigentklokke i sølv, som blev givet til virksomheden – en flot anerkendelse efter samtidens forhold. Den dag i dag står den som et symbol på det fællesskab, som er kernen i OK's idegrundlag. Klokken benyttes i øvrigt stadig, når selskabet afholder repræsentantskabsmøder. Teksten på klokken lyder "1913-10. maj-1938".

Siden slutningen af 1990'erne har virksomheden føjet en lang række energirelaterede produkter og serviceydelser til forretningen. El-salg, biobrændsel, solenergi, varmepumper, mobiltelefoni og forsikringer. Sideløbende har man foretaget en række mindre opkøb af selskaber, der styrker OK's position inden for en række energirelaterede markeder.

OK spænder derfor i dag vidt. På energiområdet kan selskabet således profilere sig af at være det selskab, der kan tilbyde forbrugerne det bredest mulige valg af energirelaterede produkter. Hvad enten det er til privatforbrugeren, erhvervslivet eller de offentlige institutioner.

Siden finanskrisen i 2008 har selskabet været i stand til at skabe solide overskud. Sideløbende har man haft god kundetilgang på snart sagt alle forretningsområder de seneste år. Set i lyset af den beskedne begyndelse i 1913, og de udfordringer, som selskabet har mødt gennem årene, er det noget af en præstation.

OK's historie er også fortællingen om en lang række strategiske valg over årene. Det involverer beslutninger som valg af markedsområder, fusioner og opkøb, investering og placering af infrastruktur etc.

Som denne beretning vidner om, så har OK ofte ramt rigtigt. Man kommer dog ikke igennem så lang en historisk udvikling, uden at man også rammer forkert. Det gælder beslutningen om at opgradere selskabets infrastruktur i slutningen af

1950'erne og begyndelsen af 1960'erne. Dette var møntet på en fortsat håndtering af fast brændsel og var derfor ikke velvalgt i lyset af overgangen til olie få år senere. Selskabets ejendomsspekulation, fra slutningen af 1980'erne og frem til de første år af 00'erne, var heller ikke en succes. Disse to historier blegner dog ved siden af den større fortælling.

Samfundsperspektivet, andelstanken og de grundlæggende værdier

I løbet af OK's nu 107-årige historie har der været et tæt samspil mellem virksomheden og samfundet. Det er kommet til udtryk ved, at selskabet har påtaget sig ansvar under internationale kriser og via et løbende samfundsengagement.

Forbrugerne har flere gange haft gavn af, at OK i lange perioder har haft en prisdæmpende effekt på markedet. Derudover har selskabet haft en indirekte understøttende rolle i den generelle samfundsudvikling. Nemlig som leverandør af energi til en stor del af "de hjul", der har været så afgørende for den økonomiske vækst i Danmark over de seneste mange årtier. Det er en rolle, selskabet godt kan være stolt af. Som et 100 procent dansk, medlemsejet selskab har det også været en selvfølge at betale store beløb tilbage til statskassen i form af afgifter og skatter.

Så vidt OK's historiske udvikling og interaktion med samfundet. Lad os vende os mod nogle af de faktorer, der forklarer, hvorfor virksom-

heden har været i stand til at udvikle sig fra et mindre kulselskab til et energiselskab af national betydning.

OK bemærker sig ved at være et andelsselskab. Det har blandt andet medført, at der altid har været en meget direkte kontakt mellem ledelsesplanet, medarbejderne, medejerne og forbrugerne.

For forretningsdriften har det betydet, at ledelsen har haft en "finger på pulsen" – ikke mindst via kredsmøderne – hvor man fået en direkte pejling på medlemmerne og forbrugernes behov. Det har haft stor betydning flere gange i selskabets historie. Ved konverteringen fra kul til olie var det vitalt.

Interaktionen mellem selskabet og forbrugerne har været vigtig i forhold til at kunne skræddersy koncepterne, så de matcher forbrugerne. Den åbne kommunikationslinje mellem ledelsen, medarbejderne medlemmerne, forbrugerne og dermed samfundet har gået begge veje. Således har selska-

Andelsudformningen

"Vi har den der nærhed til vores forhandlere, som samtidig indgår som medejere. Det giver et ekstra nærhedstrin i forhold til andre selskabsformer. Ejerne er tæt på, og de ved noget om det marked, så der er mere kompetence i ejerkredsen, end der er i mange andre selskabsformer."

Dir. Niels Ole Christensen, interview 2019



Mobiliteten i Danmark skal i fremtiden sikres gennem flere forskellige teknologier, og OK gik for alvor i gang med at investere i udviklingen af elladere i 2020, hvor selskabet også fik en egentlig afdeling for e-mobilitet. Her ses en 50kW ellader i parkeringskælderen under shoppingcenteret Borgen i Sønderborg.

bet også spillet med åbne kort omkring, hvor virksomheden er på vej hen, hvorfor og hvordan.

Dette har været med til at styrke selskabets image og troværdighed.

En anden årsag til det positive image har været tilstedeværelsen og engagementet i lokalsamfundet. For en virksomhed, der er bygget op omkring det andelsbaserede princip, har det ligget naturligt at "give tilbage". OK er i dag kendt for at støtte det lokale fællesskab. Det bygger på mere end bare god markedsføring. Siden etableringen i 1913 har selskabet taget samfundsansvar seriøst og "givet igen". Dette skyldes ikke mindst selskabets nære bånd til Foreningsdanmark.

Når man skal forklare OK's udvikling, er det også vigtigt at forstå og fremhæve den interne kultur i selskabet. Her er en væsentlig driver den åbne kommunikationsform. Igen profiterer OK konkret af andelsformen, da selskabet ikke er underlagt børsregler på kommunikationsområdet. Det muliggør den dialog- og tillidsbaserede kommunikation.

Debatten på kreds møderne og i repræsentantskabet har været en del af selskabets kultur fra de første år. Det har bevirket, at man heller ikke været bange for dialogen, når det kommer til forretningsdriften. Dialogen og den viden, den enkelte besidder, er blevet set som en ressource.

En vigtig forklaringsfaktor til at forstå selskabets udvikling skal også findes i organisationsstrukturen og kulturen mellem direktionen, bestyrelsen og medarbejderorganisationen, som karakteriseres ved en høj grad af agilitet. Adskillige gange har OK vist, at der er kort vej fra tanke til handling, når det virkelig er påkrævet. Det skyldes ikke mindst en god balance mellem forretningsdriften og medarbejernes engagement i "den daglige drift". Her har der været en vis armslængde, der har gjort det muligt at drive selskabet på markedsvilkår.

I sammenhæng med dette fremstår også håndteringen af medarbejderorganisationen vigtig. Gennem årene har selskabet været i stand til at justere vedtægterne til samfundsudviklingen. Virksomheden har dermed sikret en balance mellem de forskellige medlemsgrupper og fastholdt engagementet i virksomhedens videre udvikling.

Lad os slutte med en sidste pointe. Nemlig det forhold, at selskabet har haft et vedholdende fokus på at møde kunderne med en jordnær tilgang, idet man hele tiden har arbejdet hårdt for at sætte forbrugeren først. Som et selskab, der grundlæggende bygger på at videresælge produkter og services, har dette kundeserviceparameter været en meget vigtig faktor for selskabet. Det var det i 1913, og det er det i dag.

Forretningen udvikler sig positivt og kræver flere kolleger på matriklen i Viby J. I juni 2020 tog Aarhus-borgmester Jacob Bundsgaard det første spadestik til udvidelsen af OK's hovedkontor.

OK og fremtiden

Som det fremgår, har OK tidligere taget store forretningsmæssige kvantespring. For virksomheden er det en værdifuld ballast, at man før i tiden har været i stand til at gennemføre store og betydelige transformationer på overbevisende vis.

Når det er sagt, så rummer den igangværende samfundsudvikling betydelige udfordringer. Et centralt aspekt er den teknologiske udvikling. Her går udviklingen stadig hurtigt. Det gælder ikke kun transportsektoren, men inden for energiløsninger i bredeste forstand. Et eksempel er brugen af Big data og teknologiske løsninger inden for Smart City-området.



Sidstnævnte har, og får, markante følger for blandt andet transportmønstre, mobilitet, boligindretning og energiforbrug. OK's opprioritering af feltet forretningsudvikling, som man har set de seneste år, vidner om, at selskabet tager denne del meget seriøst. Men den fremtidige forretningsudvikling vil givet kræve store ressourceinvesteringer.

Når vi taler om selskabets fremtid, bør vi slutelig inddrage miljøagendaens betydning. Selskabet har siden slutningen af 1990'erne tilføjet en række nye fossilfrie energiprodukter i produktporteføljen, og dertil været del af en række udviklingsprojekter om blandt andet el-ladestander og brinttankstationer.

Disse løsninger og tiltag supplerer selskabets traditionelle produktflade. Det viser også, at sel-

skabet er i en begyndende transformation på energiområdet, og har været det nogle år.

På vejen mod et mere bæredygtigt samfund har OK agiteret for en teknologineutral løsningsmodel. Det indebærer, at der ikke vælges vindere ud fra tilskud og forbud, men at markedet og forbrugeren driver udviklingen i den retning, der er mest smart og effektiv i samspil med den teknologiske udvikling. Ved siden af dette har OK argumenteret for, at CO₂-udledningen bør beskattes i forhold til udledningsomfanget.

Dette er ganske i tråd med selskabets mission – og historiske rolle på markedet – der sætter kunden og forbrugeren før "systemtankegangen". I lyset af miljøagendaens udvikling de seneste år er selskabets mission i høj grad blevet revitaliseret.



OK's adm. direktør Jørgen Wisborg i forbindelse med et interview i 2019. Et tilbagevendende træk, som Wisborg fremdrager som vigtigt og gennemgående for OK, er begrebet ordentlighed. For ham er det et bærende kodeks for selskabets møde med samfundet, samarbejdspartnere og på arbejdspladsen. Den empiriske gennemgang af selskabets historie viser, at det ikke er grebet ud af den blå luft.

Midt i de udfordringer – og muligheder – som energimarkedet står over for, kan kunderne være sikre på, at OK også i fremtiden vil være en aktiv og markant aktør på energimarkedet på basis af det værdigrundlag, som selskabet har praktiseret og udlevet siden 1913.

I løbet af denne fortælling har vi ved hvert kapital afrundet med en kort skitsering af selskabets bærende værdier, centrale driftsstrategier og kernemål i den givne periode. Lad os kort gøre dette en sidste gang, idet det opsummerer en samlet vurdering af virksomheden.

OK's fremtrædende kerneværdier 1913-2019



Centrale driftsstrategier og kernemål 1913-2019



OK's hovedkontor har siden 1980 ligget ud til Viby Ringvej. Gennem årene har man udvidet otte gange – senest med en tilbygning på fem etager, der blandt andet skal rumme nye mødelokaler og en større og mere moderne kantine.



Nyeribygning



Om forfatteren

Henrik Mølgaard Frandsen (f. 1973) er uddannet fra Center for Erhvervs-historie på Aarhus Universitet, hvor han i 2009 forsvarede sin ph.d. (Infrastruktur og erhvervsudvikling i Østjylland siden 1945). Han har siden da fungeret som forsker ved Aarhus Universitet og Rigsarkivet. I 2018 stiftede Henrik virksomheden VURU – Virksomhedshistorie, erhvervs- og regional udvikling. Virksomheden specialiserer sig i aktiv brug af virksom-hedshistorie samt samfundsanalyser inden for by- og regional udvikling.

Forfatterens efterskrift

Denne publikation bygger på godt et års research af OK's historie. I den forbindelse har jeg haft ubegrænset adgang til OK's arkiver, herunder bestyrelsesreferater, strategiplaner etc.

Udgivelsen bygger på en historiefaglig gennemgang af disse skriftlige kilder. Derudover har arbejdet involveret en lang række interviews med historiske nøglepersoner og en fast arbejds-gang i OK's hovedsæde i Viby, hvorved det også har været muligt at få en god indsigt i "OK anno 2019/2020".

Der er tidligere skrevet to bøger om virksomheden. Et jubilæumsskrift udgivet i 1938 og den tidligere underdirektør Finn Jensens upublicerede manuskript om virksomhedens historie frem

mod fusionsperiodens slutning i begyndelsen af 1980'erne. Til Finn Jensen skal der lyde en varm tak for hans bistand, også i forbindelse med flere interviews. Det gælder også den lange række af personer omkring OK, der beredvilligt er stillet op med bistand og viden i løbet af processen – ikke mindst OK's kommunikationsafdeling med Rasmus Bose-rup og Signe Normann Frennesen i spidsen.

Af eksterne bidragydere skal der lyde en tak til Stadsarkivet i Aarhus, Den Gamle By samt de forskere og fora, der har bidraget til publikationen med assistance og hjælp.

Jeg håber, at læseren vil finde OK's historie lige så spændende og interessant, som jeg selv har oplevet den.

Henrik Mølgaard Frandsen, Aarhus 2020

Kilder og udvalgt litteratur

Billeder

En del fotos fra nyere tid er taget af Ole Hartmann Schmidt. Hvis ikke andet er anført, er illustrationer og billeder fra OK's arkiv, og copyright tilhører OK.

Arkiver og myndigheder

OK's arkiv
Aarhus Stadsarkiv
Den Gamle By
Rigsarkivet
Energistyrelsen
Drivkraft Danmark
Nationalbanken
Danmarks Statistik
Miljøministeriet

Udvalgt litteratur

Axelsen Drejer, A.: Dansk Andels Kulforretnings historie 1913-1938, Aarhus 1938.
Fink, Jørgen: Dansk Erhvervshistorie, Del 1.: Rammerne og erhvervene 1848-1945, Aarhus 2008.
Fink, Jørgen: Dansk Erhvervshistorie, Del 2: Rammerne og erhvervene 1945-2008, Aarhus 2009.
Frandsen, Henrik Mølgaard: Infrastruktur og erhvervs-udvikling i Østjylland siden 1945, E-bog, Statsbiblioteket 2014.
Frandsen, Henrik Mølgaard & Thelle, Mikkel: Softspace – Byregioner, business regions og megaregioner – et blik på det uformelle myndighedsrum i Danmark siden 1990, Fabrik og Bolig 2017.
Frederiksen Grunddal, Ulla: Energiforsyning i et spændingsfelt – en analyse af NRGi's virksomhedsdrift under hastigt ændrede vilkår, ph.d.-afhandling, Aarhus 2011.

Hyldtoft, Ole: Danmarks økonomiske historie 1840-1999, Aarhus 1999.

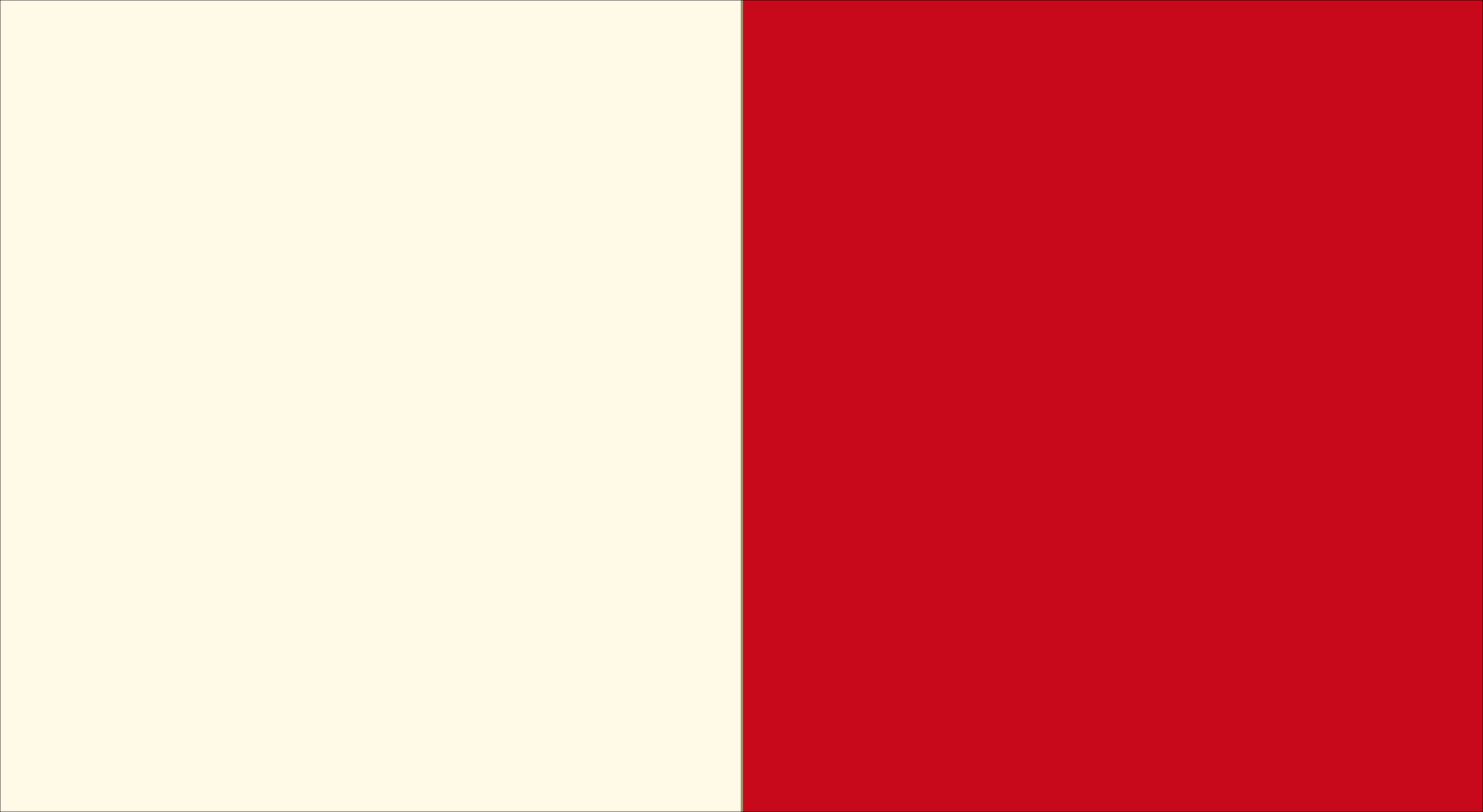
Jensen, Finn: OK's historie 1913-1982, upubliceret (OK's arkiv).

Krugman, Paul: Geography and Trade, Cambridge 1991.

Kristiansen, Jørgen: Transportinfrastruk-turens regionale udviklingstendenser, Skriftserie nr. 165, Institut for Samfunds-udvikling og Planlæg-ning, Aalborg 1995

Nielsen, Thomas Sick & Harder, Henrik: Pendling binder danske byer sammen, Teknik & Miljø 2013.

Rüdiger, Mogens: Energi og regulering – energi-politisk regulering og DONG A/S 1972-2004, Aarhus 2007.



Denne bog fortæller historien om OK a.m.b.a.

Selskabet er i dag markedsledende på det danske brændstofmarked og leverer dertil en bred vifte af især energiprodukter til danskerne.

Bogen giver et rigt facetteret billede af virksomheden fra opstarten i 1913 til i dag. Bogen viser også, hvordan OK har fastholdt sine andelsbaserede værdier, og hvor afgørende det har været for selskabets udvikling – som arbejdsplads, for engagementet i samfundet og ikke mindst for den forretningsmæssige udvikling.