

"Jeg er først rigtig tilfreds, når de unge medarbejdere går i byen iført vores røde T-shirts. De skal være stolte af at være ansat hos os."

Citat adm. direktør Svend Pedersen, jem & fix

Introboks

Svend Pedersen kan fejre sit 25-års jubilæum som adm. direktør i jem & fix. Og hvordan er han så den 63-årige topchef? Det har vi bedt en række samarbejdspartnere, medarbejdere og ham selv om at fortælle.

25 år som Mr. jem & fix

Lige siden den allerførste jem & fix-butik så dagens lys for 25 år siden, har Svend Pedersen været byggemarkedskædens adm. direktør. Med ham ved roret har jem & fix cementeret sin position som Danmarks eneste lavpris byggemarkedskæde.

Her i 2013 åbner butik nummer 90, og planen er frem til år 2016 at komme op på 125 butikker, en samlet omsætning på to milliarder kroner og et årligt overskud på 120 millioner kroner. Målet er at blive Skandinaviens største byggemarkedskæde.

Men Svend Pedersen er ikke den slags topchef, der ynder at bruge sin tid på at prale af præstationer i elitære topledernetværk. Langt hellere tilbringer han timer i de mange jem & fix-butikker. Både for at bevare en tæt føling med kundernes vaner, og hvad der sælger, og også for at vise sin respekt for de i omegnen af 1.200 medarbejdere, der har en stor del af ansvaret for jem & fix' fremgang.

jem & fix-topledelsen besøger samtlige kædebutikker to gange om året - en gang anmeldt og en anden gang uanmeldt. De fleste gange er Svend Pedersen med.

Ned på alle fire

En Svend-plet! Netop det begreb kender de fleste jem & fix-ansatte. Svend-pletten siger både noget om Svend Pedersens særlige evne for at fjerne pletter men endnu mere om hans tætte føling med dagligdagen i byggekædens butikker.

Vi lader Thomas Nicolaisen, butikschef i jem & fix i Vordingborg, forklare: - Svend er af den gamle skole rent butiksmæssigt. Kunderne skal føle sig velkomne, så der skal være pænt, friske blomster foran butikken og ingen støv på varerne, men engang imellem kan der jo være en plet på gulvet, som er helt umulig for os at få af. Og når vi siger det til Svend, så er det, at han lægger sig ned på alle fire og begynder at skrubbe løs. Desværre for os får han rigtig ofte held til at fjerne pletten.

Historien om Svend-pletten bliver fortalt med et glimt i øjet. For det har nu engang stor værdi at have en topchef, der bruger til på at lytte til, hvad man har på hjertet.

- Det trækker rigtig mange timer at komme rundt til alle butikker, men de er godt givet ud, siger Svend Pedersen: - Det er vigtigt at hilse på alle, for de enkelte butikker skal opleve, at der er nogle i hovedkontoret, der forstår dem og følger med i deres dagligdag.

- Vi har haft 25 gode år, hvor vi har forstået at tage det marked, der var for os. Og vi vil fortsat tage markedsandele, hvis vi forstår at ramme tidsånden. Men det kræver, at vi bliver ved med at have tæt føling med, hvordan ganske almindelige 'gør det selv'-danskere tænker og handler. Og netop butiksbesøgene er en effektiv vej til tæt at følge, hvordan forbrugernes valg udvikler sig.

Heldigvis for de ansatte er det som regel ganske fornøjeligt at få besøg af topchefen.

- Svend er som regel i vældig godt humør. Han er god til at snakke med folk, hilser på alle medarbejdere – ikke kun på souschefer og chefer. Så det er alt i alt rigtig positivt, at han giver sig tid til dialogen. Så kan ledelsen bedre forstå de praktiske udfordringer, vi kan have, lyder det fra butikschef Thomas Nicolaisen.

'What you see is what you get'

Britta Minstruplund har snart 10-års jubilæum hos jem & fix. De første par år var hun direktionsassistent for Svend Pedersen.

- Det var dengang, vi åbnede de første butikker i Sverige. I månedsvis kørte vi jævnligt til Sverige, for Svend ville selv have en finger med i spillet. Det elsker han, og samtidig er det en måde at signalere, at det her ikke er et topstyret foretagende, men et firma hvor butikkerne også bliver hørt.

Svend er 'You see is what you get' – åben, ærlig og imødekommende, mener Britta Minstruplund: - Han er en tydelig person, der forsøger at se tingene fra flere sider. Han kan godt tænde af, men der skal meget til. Så handler det enten om, at man ikke har holdt, hvad man lover, eller at nogle mistænker ham for at have andre motiver, end dem han har. For meget ævl og kævl gider han heller ikke.

Jan Lund, direktør i kursusvirksomheden Konseqvens, har arbejdet sammen med Svend Pedersen siden 1997 om blandt andet at udvikle jem & fix' omfattende uddannelsesprogram for de butiksansatte: - Da jeg mødte Svend, var der kun 17 jem & fix, nu er der 88. Han har haft en skarp evne til at læse markedet og udvikle en organisation, der kan håndtere væksten. Og så har han en fantastisk forståelse for, at det er medarbejderne, der er kernen i koncernen. Jeg er grundlæggende meget imponeret af Svend.

Imponeret er dog ikke et ord Svend Pedersen selv ville bruge om sin egen bedrift, jyd er han vel, men på vegne af hele jem & fix vil han da gerne sige, at det er en flot præstation, som ansatte, leverandører, bestyrelse og

samarbejdspartnere har båret i fællesskab: - Vi har hele vejen igennem været drevet af troen på, at det måtte være muligt at skabe en stærk kæde af lavprisbyggemarkeder ved at satse på central indkøbsstyring, ingen fordyrende service, en effektiv udnyttelse af butiksarealet og få varenumre. Vi har altid haft troen på, at det her kan lade sig gøre.

- Tænk, hvis vi havde lyttet til alle de 'guruer', der gennem tiden har aflivet discount som et bæredygtigt forretningskoncept. Ja, så havde der ikke været et jem & fix i dag.

Kontor bagerst i bilen

Vi lader tankerne flyve tilbage til de første måneder i jem & fix's levetid for 25 år siden. På et bord bagerst i kantinen hos Vamdrup Tømmerhandel. Det var her den nyansatte Svend Pedersen og distriktschefen holdt til de første måneder.

- Det duede jo ikke, at vores ringbind med papirer lå frit fremme, så dem måtte jeg bringe med mig. Efter arbejdsdagen lagde jeg dem ind i min bils bagagerum, der dermed var vores første kontor, mindes Svend Pedersen.

Kontor i bilen var jo ingen holdbar løsning, så efter et par måneder flyttede vi ind hos Fakta i Vejle. Her havde Danmarks nybagte, ambitiøse lavprisbyggemarkedskæde egen indgang og telefon, der blev omstillet af Faktas venlige receptionister.

- I de første år gjorde vi alt selv, husker Svend Pedersen. Da vi lukkede ned i Grindsted, var det for eksempel distriktschefen, der brugte hele natten på at male gulvet, så butikken kunne overleveres i god stand. I alle årene har jem & fix altid lejet de bygninger, de har haft til huse i.

Vejen går kun frem

Dengang som nu har jem & fix med Svend Pedersen i spidsen fokus på FREMAD.

- Vi har fokus på det vi vil! Det er med en kombination af styrke, vilje, tro og arbejdsomhed, at vi er lykkede så godt. Ligesom evnen til at tage en beslutning og føre den igennem er en anden basal forklaring på vores succes.

Godt købmandskab og god ledelse handler langt hen ad vejen også om ikke at komplicere tingene mere, end godt er, mener Svend Pedersen:

- Selvfølgelig er det vigtigt med tungere ledelsesværktøjer. Sådanne er vi nødt til at have med, men de har aldrig forhindret os i at tage hurtige, nødvendige beslutninger. Vi har hele vejen igennem haft evnen til effektivt at justere og rette til, så vi er de bedste i markedet.

En flyvemaskine der bygges undervejs

Svend Pedersen sammenligner jem & fix med en flyvemaskine, der bygges færdig, mens den flyver. Og den maskine er han så kaptajnen på: - Vi har altid udviklet undervejs, afprøvet varer, koncepter og metoder. Så åbner vi en ny butik eller får en ny vare på hylderne, herefter følger vi tæt, om det er en succes, det vil sige, om beslutningen giver et mersalg. Hvis det er en succes, fortsætter vi med initiativet, hvis det ikke rigtig batter, er vi hurtige til at aflive det nye tiltag

Hver evig eneste morgen klokken 10 bimler Svend Pedersens telefon. En sms fortæller størrelsen på gårsdagens samlede omsætning: - Vi får jo karakterer hver dag: Har salget været suverænt, på det jævne eller under niveau? Heldigvis har de positive sms'er været i overtal, og variationer kan næsten altid forklares med sæsonudsving.

Fod på kunderne

Men der er også udsving i forbrugsmønsteret, der ikke lige sådan er til at forklare, og her er det, at Svend Pedersen søger svarene langt væk fra de bonede gulve. Tidsånden aflæser han bedst ved at besøge butikkerne. Her taler han med medarbejdere og kunder og finder de allerbedste ideer til at styrke forretningen.

Nye trends udfordrer og kræver, at jem & fix fortsat er de allerbedste til at drive butikkerne omkostningseffektivt, og med en volumen der er stor nok.

Svend Pedersen giver et par jordnære eksempler: Vi kører jo meget 'vi er billige' – budskabet, men for nogle forbrugere er det i dag mere et spørgsmål om, hvad der er nemt. Da er prisen lidt underordnet. Samtidig er det blandt meget andet blevet populært med såkaldte pop-up butikker, og det vil vi se mere af. Pop-up butikker annoncerer på nettet et par gange om året, sælger lageret og lukker så igen. Og så er der den eskalerende markedsføring via de sociale medier, hvor vi også skal opruste.

Denne morgen har Svend Pedersen været med til at åbne endnu en jem & fix - butik, og i eftermiddag vil han kigge forbi to af de 'gamle' butikker. Efter få øjeblikke i en butik ved han, om den er drevet vel. Langt de fleste gange er det positivt at besøge en butik, og så er humøret højt.

Danmarks bedste job

- Vi har en uhøjtidelig tone mellem hinanden, kan sagtens give hinanden lidt røg, men det skal være venligt uden en ubehagelig snert, siger topchefen, der mener, at både i butikker og samfundet generelt kommer længst, hvis vi respekterer hinanden, gør os umage, opfører os ordentligt og har en rimelig moral!

jem & fix-topchefen er forsat helt og aldeles overbevist om, at han har Danmarks bedste job. Kun en enkelt ting genererer ham ved, at jem & fix er vokset sig så stor. Med godt 1.200 medarbejdere er det i dag umuligt at huske navnene på alle ansatte.

Jem og fix' historie er Svends historie

Vi lader jem & fix' bestyrelsesformand få det sidste ord. Ib Schmidt Hansen har været formand for bestyrelsen i alle årene og var i sin tid med til at ansætte Svend Pedersen som adm. direktør. Det var dengang, der kun var to jem & fix-butikker, og den første opgave var at lukke den ene butik i Grindsted. Men så overtog Svend Pedersen roret, og byggemarkedskæden begyndte at få vokseværk.

- Jem & fix' historie er Svends historie, og han er først og fremmest et utrolig rart menneske og afsindigt flittig. Han er iderig, der skal altid ske noget nyt, og det gåpåmod, han har haft igennem årene, er bemærkelsesværdigt. Samtidig er han festlig, skal der være fest, så lad der være fest, men til daglig er han uhyre sparsommelig. Han rutter ikke med femørerne, og det betyder, at økonomien aldrig løber løbsk, hvilket er en væsentlig vej til at skabe en succesrig discountkæde, siger Ib Schmidt Hansen.

Der hvor Svend Pedersen har det allerbedst er, når han er på besøg i en af de 88 jem & fix-butikker, slår også bestyrelsesformanden fast: - Svend er jo først og fremmest butiksmænd. Ikke mange topdirektører med så mange butikker under sig kan prale af at besøge dem alle så ofte, som han gør. Svend kan nærmest ikke køre forbi en jem og fix-butik uden lige at skulle kigge ind i den, og han ved, hvornår en butik er vel drevet og melder det ud. Konfliktsky er Svend ikke.

Et enkelt punkt i sin ansættelseskontrakt har Svend Pedersen dog aldrig opfyldt. Og det vil heller aldrig ske, mener Ib Schmidt Hansen: - I sin tid lovede Svend at flytte nær vores hovedkontor i Vejle, men det er aldrig blevet til noget. Det driller vi ham lidt med.

- Da vi skrev kontrakten, vidste vi dog heller ikke, at det aldrig ville blive et problem for Svend at køre den lange vej fra hjemmet i Romalt ved Randers til Vejle. En lang daglig køretur frem og tilbage til jobbet er nu engang ikke et problem, når man har så enormt et energiniveau som Svend, konstaterer bestyrelsesformanden.

Svend Pedersen helt privat

Er 63 år.

Bor i Romalt ved Randers og har et sommerhus i Klitmøller.

Er gift med Anni. Sammen har de fire børn og ni børnebørn.

Læser tre aviser om dagen.

Står typisk op kvart over fem om morgenen og er hjemme kvart over syv om aftenen. I lange perioder har han arbejdet solen sort, men bruger altid weekenden til at lade op.

Mener, at han både fysisk og mentalt er blevet rundere med årene.

Holder af:

- Når et barnebarn er på besøg i sommerhuset og siger: Så morfar eller farfar - kan du se flaget ved kiosken er oppe, så skal vi ha' is!
- At spise god mad i venners lag.
- Vinrejsjer sydpå, og også at besøge de danske øer.
- 'Gør det selv' - projekter, hvis han har god tid til dem.

Mener, at det er en illusion at tro, at du kan gøre stor karriere og kun arbejde 37 timer om ugen. Du er nødt til at vælge fra og til en vis grad at ofre dig selv.

Starten

Fantastiske ideer starter ofte med en uformel snak om løst og fast, og sådan var det også med jem & fix. Det var tilbage i 1987, at Arne Løvbjerg, direktør hos Fakta, og Ib Schmidt Hansen, direktør hos Harald Nyborg, blev enige om, at der da måtte være plads til en dansk kæde af discountbyggemarkeder. Akkurat ligesom discount allerede havde fået fodfæste i andre dele af detailhandlen. De to direktører fik endnu en investor med på ideen, tænkt så gjort, og i foråret 1988 for 25 år siden åbnede jem & fix med to nye lavprisbyggemarkeder.

I 1990 var Jem & fix oppe på 10 butikker, indtjeningen gik fremad, og i 1992 præsterede vi det første overskud. Mellem 6 og 10 butikker åbnede hvert af de følgende år. Sparsommelighed var i fokus fra dag et, men selv om der ikke blev ruttet med pengene, var det omkostningstungt at starte jem & fix. Det var nødvendigt at ekspandere, hvis discountkæden skulle tjene gode penge. Volumener var og er helt afgørende for at kunne indkøbe og sælge varer til lave priser.

I 1997 gik Svend Pedersen til bestyrelsen og bad om lov til at bruge 30 millioner kroner det næste år og et lige så stort beløb igen året efter. Der var ganske enkelt behov for kapital, hvis jem & fix skulle blive til mere. Det var bestyrelsen heldigvis enig i og åbnede for pengekasen.

De første 30 millioner kroner blev alle brugt, men der viste sig **ikke** at være behov for de sidste 30. Jem & fix begyndte stille og roligt at opbygge en solid egenkapital.

I 1997 købte Harald Nyborg alle aktierne, Fakta blev dermed købt ud, og jem & fix blev en del af Harald Nyborg Koncernen. Et nyt hovedkontor i Vejle blev taget i brug, og den dag i dag holder vores administration til i den østjyske by ved den smukke fjord. Målet har altid været at tjene 6 procent på bunden. Det nåede jem & fix i 2011.

En god butiksåbning

I år 2000 åbnede jem & fix sin første butik på Sjælland. Det var i Holbæk og gik over al forventning. Svend Pedersen fortæller

Det er en tidlig morgen i marts, og 3 fra hovedkontoret mødes i Ebeltoft og tager den første færge til Sjællands Odde. Da de ankommer til butikken i Holbæk, en time før den åbner, kan de se, at de helt har undervurderet, hvor stort det her bliver. I omegnen af firehundrede mennesker venter udenfor butikken, klar til at hive varer ned af hylderne. De må have fat i flere medarbejdere!

En telefonkæde går i gang. Flere ansatte kaldes ind. En medarbejder fra Grenå bliver kørt til færgen i Ebeltoft, hun sejler over, og en kollega kører op og henter hende. En erfaren butikschef i Svendborg fylder en bil med medarbejdere og skynder sig også den lange vej til Holbæk.

Der er sort af kunder hele dagen. Adrenalinet pumper hos alle jem & fix- kollegerne, der udleverer varer dagen lang. De er fulde af energi, for succesen er så tydelig. Det her vil gå godt.

Først klokken halv ni om aftenen lukker salget – den sidste færge til Ebeltoft er sejlet, og kollegaen fra Grenå får et lift med en bil tilbage til hjemmet i Grenå. Trætheden værker i kroppen, men tilfredsheden er til at tage og føle på. Sammen har jem & fix skabt endnu en succes!