

Historien om Tandberg Data er historien om et firma på Kjelsås som oppsto basert på den datavirksomheten som startet i Tandbergs Radiofabrikk. En historie om svært flinke medarbeidere som fikk utfolde seg og trives i verdens beste arbeidsmiljø. En historie om entusiasme, teknisk, produksjons- og kvalitetsmessig verdensledelse, og fremragende og nyskapende produkter godt timet med markedsbehovet under stigende konjunkturer. Om oppturer og nedturer, og de siste 20 årene om børsjippo, tøffere konkurranse i markedet, sviktende lønnsomhet, oppsplitting og oppsigelser. Til slutt utenlandsk ledelse og konkurs.

Denne beretningen er basert på artikkelforfatterens egne erfaringer i løpet av til sammen mer enn seksti års arbeid i bedriften – med god støtte i en samling av firmaets årsrapporter, datablader og annet informasjonsmateriale, men er noe forkortet av redaksjonelle årsaker.

## En norsk datahistorie fra Kjelsås

Av Tom Johannessen og Per Kr. Fossum

*I november 2007 forlot Tandberg Data lokalene på Kjelsås: Da hadde selskapet eksistert i 28 år. Kostnads- og bemanningsreduksjoner i årene etter 2000, samt flytting av produksjonen til Kina, hadde gjort Tandbergbygget altfor stort for den gjenværende virksomheten. Ett og et halvt år senere – kort tid etter firmaets 30 års dag – ble Tandberg Data nødt til å slå seg selv konkurs på grunn av stor gjeld.*

### NYE BEGREPER

Begrepene «data» og «digital» var relativt ukjente for oss da vi som nybakte ingeniører fikk jobb på Tandbergs Radiofabrikk på Kjelsås høsten 1970. Det var rockemusikk, hi-fi og stereo som gjaldt, så det var stort å få arbeide med noen av verdens beste radioer, båndopptakere og audioprodukter. Det vi ikke visste var at bedriften allerede var i gang med å utvikle dataprodukter, såkalt periferiutstyr, til selve datamaskinen. Men vi skjønnte nok til å takke ja da vi ble spurt om å begynne på «datalabben» i høybygget i Brekkeveien!

Prosjektet vi ble satt på var TDM 1000, en såkalt båndstasjon som skulle lagre data på magnetbånd. Prosjektleder var Gunnar Reichborn Kjennerud. Samtidig pågikk utvikling og lansering av den første dataskjermen under ledelse av Kristian Carlsen. Petter Brevik ledet konstruksjonen av TDC 3000, firmaets første datalagringsprodukt basert på magnetbåndkassett. Reichborn Kjennerud og Brevik var hjemvendte «norskamerikanere» med erfaring fra amerikanske datafirmaer.

NRK fjernsynet ble invitert til Kjelsås i 1972 og laget reportasje som ble vist på Dagsrevyen. Som en del av markedsføringen presenterte Tandberg også maskinene på mange av de viktigste datamessene i verden. Vi stilte ut på Hannovermessen i Tyskland, National Computer Conference i USA, og på CNIT i Paris. Og vi vant kontrakter utover på 70-tallet, noe som også førte med seg mye spennende reising for oss unge ingeniører! Tyske Siemens og Norsk Data ble de største kundene på dataterminaler. Andre kunder var Kongsberg Våpenfabrikk, Mycron, Computer Systemer og Dietz Computer.

Men selv om det gikk bra med Tandbergs dataprodukter, ble det verre og verre med resten av firmaet. I desember 1978 ble Tandbergs Radiofabrikk slått konkurs. På denne tiden var det drøyt 200 personer som jobbet med utvikling, produksjon og salg av dataprodukter i firmaet på Kjelsås.

### TANDBERG DATA A/S BLIR ETABLERT

Dataterminalene fra Tandberg var blitt så viktige for Siemens at leveransene bare måtte fortsette. Utfordringene på grunn av konkursen var store, og fortsatt drift samtidig med oppstart av Tandberg Data var en kjempeoppgave. Fra januar 1979 til Tandberg Data ble stiftet 22. mars 1979 var vi ansatt i siemensfirmaet Proton. 250 personer fikk jobb i det nye datafirmaet hvor staten ved Industrifondet eide 49 % og Siemens AS 51 %. Takket være svært dyktige ledere og motiverte medarbeidere ble overgangen håndtert så godt at stopp i produksjonen ble unngått, og leveransene til kundene ble ivaretatt. Sjefen

*Tandberg Data stiller ut på National Computer Conference i New York mai 1973. Salgssjef Per Werner Hansen er klar til å ta imot kunder til skjermterminalen TDV 2000 og båndstasjonen TDM 1000.*



FOTO: PER KR. FOSSUM



Med Arne Solesvik som prosjektleder var den intel-  
ligente terminalen TDV 2114 kanskje  
verdens første PC. Den hadde  
eget diskettbasert operativsystem,  
og innebyg-  
get 8-tommer  
diskettstasjon på  
størrelse med en  
stor skoeste.

for det nye selskapet ble Ralph Høibakk, som hadde ledet datadivisjonen i radiofabrikken i et par år.

Høybygget ble solgt til Norsk institutt for vannforskning (NIVA), men er nå bygget om til leiligheter og inngår i boligprosjektet «Mardalsporten». Tandberg Data fortsatte med kontorer i «gamlebygget» og produksjon i «hallen». Utvikling av nye produkter hadde hele tiden pågått for fullt, og produksjonsvolumet økte.

Omsetningen var på 106 millioner kroner og eksportandelen 75 %. Utover på 80-tallet, var det ikke uvanlig å se Tandberg Datas terminaler på innsjekkingskranker på europeiske flyplasser og i mange offentlige kontorer her hjemme.

I tillegg til datterselskap i Tyskland hadde Tandberg Data hitil benyttet seg av agenter i Europa og USA. Etter hvert ble det opprettet datterselskaper i USA, Frankrike, Singapore, Japan og Sverige. I tillegg fantes tilsluttede selskaper i England og Russland. På denne tiden kom mye av det finansielle overskuddet fra salget av dataskjermer.

De første årene i Tandberg Data ga eierforholdet og samarbeidet med Siemens en uvurderlig stabilitet og forutsigbarhet for planlegging, drift og utvikling av kvalitet i produktene og i selve produksjonsprosessen. I 1987 kom ISO 9000 standarden for kvalitets-systemer. Tandberg Data var et av de første selskapene i Norge som ble sertifisert i henhold til kravene i denne standarden. Sertifiseringen skjedde i sammenheng med en bevisst satsing på høy kvalitet i alle ledd og funksjoner i bedriften.

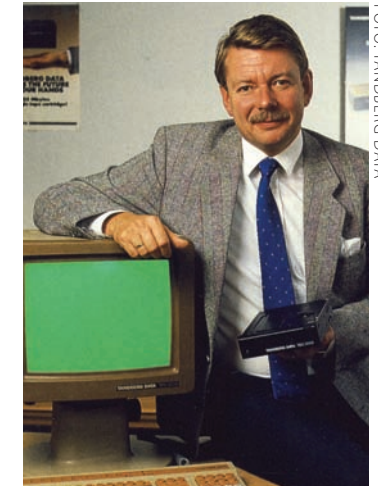


Ralph Høibakk, administrerende direktør fra 1979 til 1984.

## DET BLIR FOR TRANGT

Veksten i firmaet, først og fremst på grunn av suksessen med terminalproduktene, førte til plassproblemer. Allerede i 1981 ble gamlebygget forhøyet med én etasje. Så fulgte midlertidige brakker, først i parken, og mens planene for et nybygg tok form, kom flere brakker langs Brekkeveien. Høsten 1984 var nybygget i Tandberg-parken på fem etasjer ferdig, og brakkene ble fjernet. Men veksten og nyansettelsene fortsatte, og det ble brakker igjen. Deler av produksjonen var overført til leide lokaler i Otto Karud-bygget i Frysjaveien, og Tandberg Data Service AS flyttet tvers over Kjelsåsveien til nummer 172.

I september 1984 avvirket Industrifondet sine eierinteresser i selskapet. Aksjene ble solgt til Siemens A/S, til nye aksjonærer, og til de ansatte.



Hans Lødrup ble ny administrerende direktør i 1984.

## DATALAGRING

I begynnelsen av 1980-årene var datalagringsvirksomheten basert på produksjon av TDC 3000, en maskin som lagret data på en magnetbåndkassett, som var utviklet av det amerikanske selskapet 3M. Dette var et fremragende og pålitelig datalagringsprodukt som ble produsert i 15 år! Telekommunikasjonsindustrien, representert ved LM Ericsson i Sverige og Northern Telecom i USA var viktige kunder. Produktet ble også solgt til norske Autotank som brukte det i bensinstasjoner.

3M-kassetten ble gjenstand for internasjonal standardisering som lagringsmedium og befestet seg i markedet. Fortsatt med 3M-kassetten som lagringsmedium, vokste en ny overførings-teknologi fram, såkalt «streaming». Under ledelse av Erik Solhjell utviklet Tandberg Data den første av sine «streamere». (En streamer er en datalagringsmaskin hvor kassettbåndet kjører kontinuerlig under dataoverføringen.) Solhjell ble etter hvert leder av den internasjonale QIC standardiseringskomiteen.

## SAMARBEIDET MED IBM

Tandberg Data måtte se seg om etter kunder som kunne gi økt salgs- og produksjonsvolum på datalagring. Det engelske selskapet ICL og det tyske Nixdorf Computer ble noen av de første betydelige storkundene. I 1985 gjorde Tandberg Data et vellykket fremstøt mot IBM, og leveranser av en nyutviklet streamer kom i gang fra 1987/88. I det samme forretningsåret ble det produsert nesten 42 000 enheter av denne streameren. Leverandørforholdet til IBM ble avgjørende for den videre veksten i datalagringsvirksomheten og kom til å vare i 20 år. IBM var en krevende kunde, men åpnet samtidig dørene og ga Tandberg Data tilgang til sin egen topp ekspertise på nær sagt alle fagfelt. Årsomsetningen for hele bedriften i samme periode var nå oppe i 711 millioner kroner.



TDC 3000 var firmaets første båndstasjon for lagring av data på 3M-kassett.

## URO I ORGANISASJONEN

Men ikke alt var på topp i bedriften. I 1989 stagnerte veksten, og i to etapper ble først femti medarbeidere i produksjonen sagt opp; senere enda 80. Andre viktige hendelser i året 1989/90 var overtakelsen av- og opprettelse av nye datterselskaper. Flytting av produksjon til lavkostland dukket opp som en trussel. Men datalagringssuksessen fortsatte med kontrakter hos store selskaper som Digital Equipment Corporation og Compaq. Datterselskapet i Japan inngikk kontrakter med kunder som Toshiba og Fujitsu.

Så kom nok et eierskifte hvor den profilerte børsaktøren Jan Haudemann Andersen i 1995 kjøpte seg stort opp i Tandberg Data. Dette markerte begynnelsen på en lang, svært begivenhetsrik og utfordrende periode for Tandberg Datas medarbeidere. Firmaet ble fullstendig endret fra å være «vårt firma» til å bli «børsfirma».

Erik Solhjell viser et av firmaets datalagringsprodukter, «streameren» TDC 3300.



FOTO: TANDBERG DATA

I 1990/91 var omsetningen omkring én milliard kroner og det var stadig for trangt! Et stort nybygg ble vurdert i forlengelsen av produksjonshallen tvers over Brekkeveien, men dette ble aldri realisert. I stedet flyttet først produksjonen av dataskjermer til leide, nybygde lokaler på Skårersletta på Lørenskog; senere fulgte resten av skjermdivisjonen. Datalagringsdivisjonen og Service ble igjen på Kjelsås.

## FIRMAET DELES OPP

Forretningsåret 1991/92 var spesielt på mange måter. Da ble divisjonene omgjort til separate aksjeselskap. Tandberg Data Display, Storage og Service med Tandberg Data som moderselskap. Vi var 837 ansatte med 472 på Kjelsås og 365 på Skårer.

Norsk Data hadde lenge hatt problemer som førte til redusert kjøp av dataskjermer, slik at displaydelen ga dårlige resultater. Norsk Data opphørte i 1992, og det ble gjort en stor innsats ledet av administrerende direktør Arne Ramstad for å skaffe nye, store kunder til displayproduktene. Omsetningen av datalagringsproduktene var imidlertid økende, og i 1992 ble innpå 100 000 «streamere» produsert på Kjelsås.

Etter flere år med dårlige resultater kvittet Tandberg Data seg i 1995 med displayvirksomheten på Lørenskog. Bygningene på Kjelsås ble solgt til en gruppe norske eiere, og leid tilbake. Dette skaffet 95 millioner kroner inn på konto.

## KATASTROFAL ÅRTUSENOVERGANG

Ordreinngangen i første kvartal 2000 var dramatisk lavere enn i tidligere år. Islendingen Gudmundur Einarsson var ny administrerende direktør. Han varslet etter hvert tøffe tiltak for å opprettholde lønnsomheten. Mange medarbeidere i produksjonsavdelingen på Kjelsås ble permittert. Samtidig ble nye modeller av selskapets egne streamere satt i produksjon.

I 2003 skilte selskapet ut utviklingsavdelingen for streamere som eget børsnotert firma kalt Tandberg Storage, og med Tandberg Data som den største eieren. Omtrent 40 medarbeidere fikk 40 millioner kroner av Tandberg Data med på ferden. Tandberg Data kunngjorde at man skulle satse på å selge automatiserte

datalagringsløsninger, altså produkter hvor selve streameren bare er en liten komponent.

Med et kortsiktig perspektiv og målt med finansanalytikernes øyne var skapelsen av Tandberg Storage et glitrende tiltak. De to firmaene var begge i tandbergbygget på Kjelsås og skulle fungere sammen. Tandberg Data skulle være salgsapparat for streamerne fra Storage i et forretningsmessig forhold hvor Tandberg Data hadde styrets formann i Storage. Dårlige resultater førte senere til at Tandberg Data solgte seg ut av Tandberg Storage for å dekke sitt kapitalbehov.

#### UTVIKLINGEN AV DATAPRODUKTENE

Samarbeidet med IBM og det høye volumet til storkundene la grunnlaget for at Tandberg Data oppnådde å utvikle verdens mest avanserte automatiserte produksjonsprosess for streamere. I avtale med konkurrenten Quantum, og parallelt med fallende volum på bedriftens egne produkter, ble denne kompetansen i 90-årene brukt til å etablere lisensproduksjon av Quantums DLT-streamere i lokalene på Kjelsås. Avtalen ble svært lukrativ i vanskelige tider.

Med sviktende lønnsomhet utover i 2000-årene og fallende produksjonsvolum ble det flere ganger satt spørsmålsteget ved om produksjon i Norge kunne fortsette. Dette førte til at bedriften først overførte bemanning og produksjonsutstyr til Kitron på Vollebekk i Oslo, og deretter til den mangeårige partneren Lafe i Kina. Produksjonshallen på Kjelsås var nå tom og ble i den siste tiden brukt av bedriftsidrettslaget til innebandy og badminton.

#### OPPKJØP OG NEDTUR

For å vokse og tilpasse seg endrede markedsbehov valgte Tandberg Data å se på muligheter for oppkjøp av selskaper med produkter som kunne komplettere egen portefølje. Dette resulterte i flere mindre heldige oppkjøp av utenlandske selskaper. Det siste, og mest dramatiske, var kjøpet i siste halvdel av 2006 av den amerikanske datalagringskonkurrenten Exabyte med hovedkvarter i Boulder, Colorado. Oppkjøpet, vedtatt av styre og

ledelse, fant sted til tross for advarsler fra egne fagsjefer og anstattes organisasjoner. Etter oppkjøpet bekjentgjorde Tandberg Data flytting av deler av virksomheten fra Oslo til Boulder og enda flere medarbeidere måtte forlate firmaet. Ved slutten av 2007 var bare omtrent 45 personer ansatt i hovedkvarteret i Oslo. I stedet for nordmenn ble toppledelsen utover i 2008 etter hvert dominert av utlendinger, og sentrale funksjoner ble ledet fra det tidligere Exabyte. Høy bemanning i USA ble beholdt i stedet for en forventet nedtrimming. De ansatte i Oslo reagerte naturlig nok på dette med bekymring, og enkelte reiste spørsmål om det egentlig var Exabyte som kjøpte Tandberg Data.

#### FLYTTING FRA KJELSÅS

Som en følge av endringer og nedbemanning utover i 2000-årene ble lokalene i Tandberg-bygget på Kjelsås for store og for dyre i forhold til behovet, og flytteplaner kom på bordet. I juli 2007 flyttet Tandberg Storage inn i leide lokaler på Lysaker. Etter en fremragende gjennomført flytteprosess i november samme året var Tandberg Data i gang fra første dag i nye lokaler i Bravida-bygget på Hasle. Alle kommunikasjonslinjene internt og til Lafe-fabrikken i Kina fungerte som de skulle. Våren 2007 ga et skifte av toppleder i Tandberg Data. Gudmundur Einarsson måtte forlate skuta og overlate roret til Per Kristian Jacobsen, som blant annet fikk oppgaven med å forsøke å slå de to selskapene sammen igjen, uten å lykkes. Etter hvert ble for-

*Fra produksjonshallen på Kjelsås tidlig på 80-tallet. I de neste 20 årene ble det produsert innpå 4 millioner datalagringsenheter her.*



FOTO: TANDBERG DATA

1973 på datalabben i fjerde etasje i høybygget. Tom (til venstre) og Per Kristian måler og justerer på skrive- og leseelektronikken til TDM 1000.

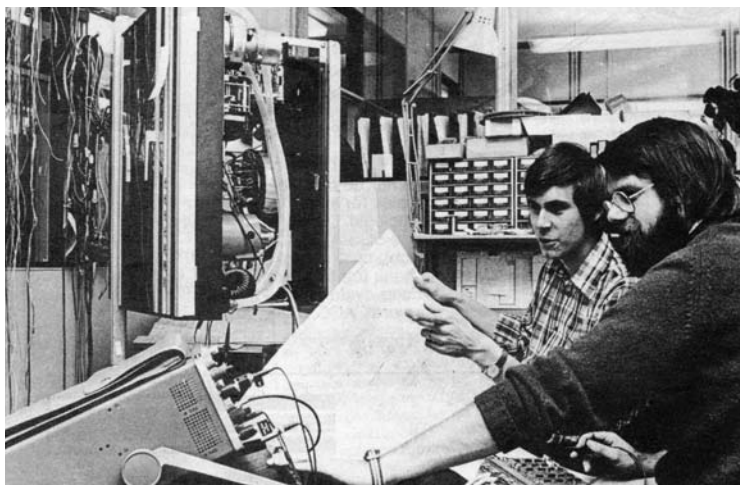


FOTO: MODERN ELEKTRONIK

holdet mellom de to selskapene preget av forskjellige strategier, konkurranse om de samme kundene, og uoverensstemmelser.

I oktober 2008, omtrent på selskapets femårsdag, ble Tandberg Storage overtatt av Tandberg Data, som selv slet tungt økonomisk. En betydelig gjeldsbyrde fulgte med, og omtrent halvparten av medarbeiderne ble permittert. Første kvartal 2009 kom med global finanskriser og forsøk på refinansiering av bedriften. Men det lyktes ikke å skaffe den nødvendige kapital, og forfalt gjeld kunne ikke innfris. Den 24. april kastet Tandberg Data inn håndkleet, begjærte seg selv og Tandberg Storage konkurs.

Tandberg Data er historie, i hvert fall på Kjelsås, men god gjengivelse av lyd er fortsatt viktig for oss som har skrevet dette, og nå er alt data og digitalt der også. PC bruker vi hver eneste dag, gjerne med «streaming radio» (radio på PC via Internett) samtidig, så ringen er på mange måter sluttet. Og selv om Tandbergs Radiofabrikk og Tandberg Data er borte, vil bygningene og parken være der og minne om at teknisk verdenshistorie ble skapt flere ganger ved fossen på Kjelsås!