

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 2000

Holdninger og bedriftskultur som konkurransafortrinn

av

Jens P. Heyerdahl d.y.



Norges Handelshøyskole

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 2000

Holdninger og bedriftskultur som konkurransefortrinn

av
Jens P. Heyerdahl d.y.

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 26. september 2000

INNHALDSFORTEGNELSE

| | |
|---|----|
| 1. Innledning | 7 |
| 2. Orklas utvikling i hovedtrekk | 7 |
| 3. God drift og strukturelle endringer | 9 |
| 3.a. God drift | 9 |
| 3.b. Strukturelle tiltak | 10 |
| 4. Investrorollen | 12 |
| 5. Nærmere om sammenhengen mellom bedriftskultur og økonomisk verdiskaping | 13 |
| 6. Trekk ved Orklas bedriftskultur | 14 |
| 6.a. Langsiktighet og grundighet | 15 |
| 6.b. Mot og handlekraft | 16 |
| 6.c. Betydningen av anerkjennelse | 18 |
| 6.d. Måtehold | 20 |
| 6.e. Administrasjonens betydning | 21 |
| 7. Statens rolle | 22 |
| 8. Avslutning | 23 |
| Vedlegg | 25 |

Statsråd

KRISTOFER LEHMKUHL

(1855–1949)

var en utrettelig forkjemper for Norges Handelshøyskole. Kanskje mer enn noen annen har han æren av at NHH ble opprettet, og helt til sin død fulgte han virksomheten med en aldri sviktende interesse. Han er derfor med rette blitt kalt «Høyskolens far».

Norges Handelshøyskole har villet hedre Kristofer Lehmkuhls minne ved å knytte hans navn til den forelesning, som fra 1958 har vært holdt ved Høyskolens kandidatfest.

Fra 1968 har høyskolekollegiet besluttet fortrinnsvis å henlegge forelesningen til Kristofer Lehmkuhls fødselsdag den 26. september.

1. INNLEDNING

Jeg vil først takke for invitasjonen til å holde Kristofer Lehmkuhl-forelesningen i år 2000.

Jeg vil først og fremst snakke om hvilke holdninger og hva slag bedriftskultur jeg mener er viktig for å oppnå suksess for industri-bedrifter. Med suksess mener jeg i denne sammenheng vedvarende verdiskapning for eiere og samfunn.

Temaet har jeg valgt fordi invitasjonen til å holde denne forelesningen ble en fin anledning til å reflektere over egne erfaringer fra Orkla. Jeg har vært i selskapets ledelse i over 20 år, og er gradvis blitt overbevist om at gode holdninger og en sterk bedriftskultur er den viktigste underliggende konkurransefordel vi har i Orkla. Jeg tror at enkelte av våre erfaringer i så måte kan ha allmen interesse.

La meg starte med et poeng som de fleste ledere lett underslår: Jeg hadde ikke villet påta meg å holde dette foredraget om det var blitt krevet av meg at det skulle være laget uten støtte fra nære kolleger. Foredraget er mitt, i den forstand at jeg har arbeidet nøye med det og innestår for det fullt og helt både i detalj og som helhet. Men det er blitt til gjennom støtte fra medarbeidere. Gjennom dette samspillet fremstår det jeg sier som mitt uttrykk for *Orkla-fellesskaps* synsmåter og erfaringer. Med det minnes vi om hvor viktig det er at ledere har evnen til å skape kollegiale miljøer der individene utfyller hverandre og sammen skaper en kompetent helhet. Det er avgjørende for de resultater man oppnår at man i praksis makter å utnytte denne helheten på en god måte. Som leder gjør jeg derfor i prinsippet intet på egen hånd.

2. ORKLAS UTVIKLING I HOVEDTREKK

Jeg vil innledningsvis gjerne gi et kort riss av Orklas utvikling, fordi vår historie og våre erfaringer er bakgrunn for de resonnementer jeg senere skal gjennomgå.

Mange tror at Orkla har vært et stort selskap i over 100 år. Det er en gal forestilling. Som det fremgår av figuren (plansje 1), var Orklas industrielle omsetning rundt 100 millioner kroner ved inngangen til 80-tallet. Men gjennom 80- og 90-tallet har Orkla vært et av Norges raskest voksende selskap, og veksten har vært fulgt av en like sterk vekst i lønnsomhet.

Konsernet har en grunnleggende struktur med tre hovedområder (plansje 2): dagligvarer (merkevarer) til husholdninger og stor-kunder, spesialprodukter innen organisk kjemi, samt finansielle investeringer.

Selv om viktige deler av dagens virksomhet har røtter langt tilbake i konsernets historie, ble strukturen med disse tre hovedom-

rådene i realiteten fastlagt gjennom fusjonen mellom Orkla Industri-er og Borregaard i 1986, og den har i sine grunntrekk vært fastholdt til nå.

Selv om vår grunnleggende struktur og strategiske hovedretning har ligget fast siden midt på 80-tallet, har den hele tiden vært gjenstand for omfattende etterprøvinger og revisjoner. Konsernet fremstår således i dag som et helt annet enn det gjorde midt på 80-tallet: Vekst, rendyrking innen hovedområdene og omfattende internasjonalisering har pågått kontinuerlig. Dette avspeiler at vi ser det som fundamentalt å kombinere strategisk langsiktighet og lojalitet med evne til kontinuerlig omstilling og forbedring. Dette skal jeg vende nærmere tilbake til senere i foredraget. I tallmessig forstand fremgår hovedtrekkene i konsernets utvikling av denne tabellen (plansje 3).

Konsernets vekst hadde ikke funnet sted om vi ikke hadde kunnet kombinere større oppkjøp og fusjoner i et aggressivt men forsvarlig tempo med vedvarende organisk utvikling. For å få dette til må veksten hele tiden være lønnsom.

Den lønnsomme veksten Orkla har kunnet gjennomføre har medført at Orkla-aksjen har hatt en vesentlig raskere verdistigning enn gjennomsnittet på Oslo Børs. Som vi ser av plansjen (plansje 4) hadde Orklas aksjonærer i perioden frem til og med midten av nittitallet en særlig sterk meravkastning. Regnet over hele perioden fra 1982 til og med første halvår i år fikk våre aksjonærer hvert eneste år en avkastning på over 30%. I det samme tidsrom var den årlige gjennomsnittsavkastningen på Oslo Børs knapt 17%, hvilket for øvrig er i overkant av gjennomsnittsavkastningen for børsene både i New York og London over det samme tidsrom. Det kan på denne bakgrunn ikke diskuteres at en avkastning på vel 30% pro anno over et så langt tidsrom, er tilfredsstillende fra et aksjonær-synspunkt.

I et par år frem til siste årsskifte var så kursutviklingen for oss slik som for de fleste selskap i det som fikk betegnelsen «den gamle økonomien», det vil si mer på nivå med børs-gjennomsnittet. I denne perioden har markedet naturlig nok hatt en særlig sterk oppmerksomhet på ulike trekk ved vår virksomhet. Både vår evne til videre strukturell utvikling og til å drive virksomheten slik at lønnsomheten stadig bedres fokuseres. Det er som det skal være, og bidrar bare til å anspore oss til ytterligere innsats. Siden årsskiftet har så igjen kursutviklingen vært mer positiv. I månedsskiftet mai-juni offentliggjorde vi vår avtale med Carlsberg om sammen å danne et av verdens største ølselskap, Carlsberg Breweries. Vi arbeider nå på en rekke områder for å legge det best mulige grunnlag for at Carlsberg Breweries skal bidra til ytterligere verdiskapning for Orklas aksjonærer.

3. GOD DRIFT OG STRUKTURELLE ENDRINGER

Verdier skapes gjennom god drift – og strukturelle endringer. Med god drift menes at *alle* hovedfunksjoner i bedriften holder høyt nivå, og fornyes jevnlig. Det krever i sin tur kontinuerlig arbeide for å vedlikeholde og oppgradere grunnleggende kompetanse som hele tiden anvendes på en markedsorientert måte. Men god drift alene er ikke nok, det ligger også store verdiskapningspotensialer i å skape lønnsomme strukturer, og deretter foredle disse gjennom god drift.

3.a. God drift

God drift oppnår man bare på basis av en sterk produktivitetskultur. Lederholdninger må drives av det syn at det alltid ligger et stort forbedringspotensiale foran oss. Arbeidsprosesser må utvikles slik at man systematisk bygger fagkompetanse og driftsmessig dyktighet, og drar nytte av den ved å ta ut forbedringer gjennom alle deler av virksomheten. Det dreier seg ikke om spektakulære prosesser. Men det dreier seg om det vedvarende, aldri opphørende forbedringsarbeidet som er ryggmargen i enhver god bedrift. I en sterk bedrift er dette nedfelt i hele bedriftskulturen: Forbedringsarbeidet har skarpt fokus på alle nivåer, det skjer gjennom en rekke små og store tiltak, og slike pågår alltid. Radikale kostnadsforbedringstiltak er normalt unødvendig. Bedriftens styrke viser seg ved at den år ut og år inn forbedrer sin kostnadsposisjon med noen prosentpoeng.

Vi har viktige eksempler og noen sterke forbedringskulturer i vårt konsern. Lilleborg har for eksempel alltid vært flinke til å kostnadsforbedre sin virksomhet år etter år uten at det skapes store fakter rundt det. Lilleborg arbeider i modne markeder med relativt moderat salgsvekst. Likevel klarer man å forsvare sine marginer og skritt for skritt bedre sine resultater. Det skyldes ikke minst at man er flinke på vedvarende kostnadsforbedringer og på produktutvikling og markedsføring. Vi arbeider på ulike måter for å spre Lilleborgs arbeidsmåte og erfaringer til andre konsernbedrifter. Det skjer både gjennom vår opplæringsvirksomhet, via lederutvikling og -rekruttering, og gjennom å organisere oss slik at Lilleborg arbeider nært sammen med andre konsernbedrifter som kan ha særlig glede av å nyttiggjøre seg deres erfaringer.

Også ved Borregaards virksomhet i Sarpsborg legges nå grunnlaget for langsiktig kostnadsforbedringsinnsats. Der har man de siste par år arbeidet med å bedre sin kostnadsposisjon med drøye 200 mill. kroner. Programmet, som går under betegnelsen «Borregaard redesign», har til formål å gi en varig bedring av regularitet, kvalitet og utnyttelse av eksisterende produksjonsmidler, samtidig

som kostnadene reduseres. Dette skjer ved at utallige arbeidsprosesser forbedres eller legges om, driftsoperatøransvaret utvides, ledelsesansvar rykkes nedover og mellomledd fjernes, og vedtatte sannheter om hvorledes ting skal gjøres legges under lupen. Resultatet er at hele organisasjonens forutsetninger for kontinuerlig forbedringsinnsats bedres. Et tilsvarende arbeide er nå iverksatt i Denofa i Fredrikstad, og erfaringene er så gode at vi vil utvikle «Redesign» til et av våre viktige ledelsesverktøy også for det øvrige konsern.

Det er slike ting som ligger i frasen «konsernfordeler»: å overføre kompetanse og gode erfaringer fra ett område til andre. Vi gjør det samme gjennom vår merkevareskole, vårt bedriftskulturprogram, og ved samtidig å innføre felles verdiskapende styringssystemer – i vårt tilfelle er det i første rekke EVAR – i alle deler av organisasjonen. I sum gir slike konsernfordeler et helhetsprogram for videre utvikling.

Ledelsens fokus og holdninger er utslagsgivende i disse sammenhenger. Fremfor alt må ledere forstå sine egne markeder og virksomheter for å kunne bidra til riktige tiltak. I denne sammenheng er utgangspunktet at alle bransjer og virksomheter har sine faglige og markedsmessige særtrekk. I tillegg kan bedrifter under oppstart, i krise, i sterk vekst eller under omfattende omstilling stille ulike og helt spesielle krav til ledelsesmessig fokus og erfaring. Derfor kreves ulike kompetanser og arbeidsmåter for å oppnå resultater. Det er pinlig at enkelte norske næringslivsledere i sin tid falt for den overflatiske påstanden om at «en god leder kan lede alt». En av de første forutsetningene for at en leder skal kunne være god, er naturligvis at hun eller han har respekt for de ulike typer faglig kompetanse som må til dersom man skal kunne bidra til å utvikle en virksomhet. Oftest er slik kompetanse utviklet gjennom årtiers erfaring i en og samme bransje. Erkjenner man denne realiteten, erkjenner man også sine egne begrensninger i så måte. Det er bare gjennom å trekke effektivt både på egen og ikke minst på andres kompetanse at man kan bidra som leder. Samtidig er ledere ulike i stil og legning. Vi trenger mange ulike innslag av ledelsesstil og -arbeidsmåter for vedvarende å få ut de forbedringsmuligheter som finnes i en virksomhet. I tillegg er en faglig sterk og allsidig sammensatt ledelse nødvendig for å gjøre vellykkede strukturelle trekk. Endelig er det forutsetningen for at vi kan ha et tilstrekkelig allsidig næringslivsmiljø i vårt land.

3.b. Strukturelle tiltak

Hvorledes skapes så strukturelle endringer? De skapes ved fordomsfri analyse av egen posisjon og muligheter til økt fremtidig

lønnsomhet innen de strukturer man arbeider. Orklas nyere historie er en illustrasjonsbok i strukturelle endringer som har ført dels til lavere kostnader, dels til bedret inntektsgrunnlag. Tiden tillater meg ikke å gå inn i mange av eksemplene, jeg nevner dog stikkordsmessig innfusjoneringen av Nora i 1991, ervervet av matvarevirksomhetene Procordia Food og Abba Seafood fra Volvo i 1995, full overtagelse av Pripps Ringnes i 1997, og avtalen nå i år om å etablere Carlsberg Breweries. Ønsker man et eksempel som viser hvorledes man radikalt kan bedre sin lønnsomhet ved å skape en ny kostnadsstruktur gjennom sammenslutninger, anbefaler jeg et studium av Hjemmet Mortensen.

Går man nærmere inn i disse eksempler vil man bli klar over to viktige ting: For det første krever evnen til å foreta strukturelle grep at forretningsmessig forståelse, utholdenhet og faglig grundighet må kombineres med handlekraft. Dypest sett er de gjensidig avhengige av hverandre. En handlekraft som ikke er faglig og forretningsmessig ettertenksom fører oftest ikke til langsiktige resultater. Den kjente kulturpersonlighet Harry Fett satte en gang dette allmenne poeng godt på spissen, med å si «Intet er farligere enn den handlekraftige uvitenhet». Historien, inklusive nyere norsk næringslivshistorie, er full av eksempler på hvor galt det kan gå når den handlekraftige uvitenhet får utfolde seg i fri dressur. Meget hadde sett annerledes ut om flere av våre toppledere hadde hatt bedre forretningsmessig forståelse av den næring de selv virket i, og hadde kunnet kople den med sunn handlekraft. En viktig observasjon i denne sammenheng er for øvrig at et lederskap med solid og uavhengig økonomi ivaretar bedriftens interesser bedre enn et lederskap som går i frykt for å miste sin alminnelige inntekt når morgendagen er der.

For det annet forutsetter evnen til å foreta strukturelle grep en inngående forståelse av finansmarkedene, fordi aksjonærinteresser og eierforhold er bestemmende faktorer i endringen av industrielle strukturer. At vi i Orkla både har industri- og investeringsvirksomhet gir oss derfor store fordeler. Sett fra industrisiden i konsernet kan man karakterisere Investeringsområdet som en konsernutviklingsenhet organisert som et forretningsområde. Våre investeringer må som sådanne naturligvis alltid være lønnsomme og gi merverdier til våre egne eiere. Men i tillegg gir investeringsvirksomheten en finansiell innsikt som industrisiden ikke har naturlige forutsetninger for å utvikle, men som hos oss står til dens disposisjon. Samspillet mellom investerings- og industrisiden i Orkla er et grunnleggende særtrekk vi ønsker å beholde også i fremtiden.

Vi har mange eksempler som viser betydningen av den spesielle funksjon Investeringsområdet har i samspillet med industrisiden om utviklingen av konsernet. Overtagelsen av Volvos nordiske mat- og

drikkevarevirksomheter ble gjennomført i 1995 og 1997. Men de selskap vi da overtok begynte vi å analysere og regne på allerede i 1988. Vi hadde derfor grundig fundamenterte kunnskaper om de aktuelle selskap. Investeringsrådets finansielle kompetanse gjorde det samtidig mulig for oss å danne oss en ajourført oppfatning om hvilke finansielle og industrielle modeller som ville kunne finne aksept hos selgerne. Fordi det var vel kjent at Volvo ville avhende de aktuelle virksomheter, hadde vi stor pågang fra en lang rekke finanshus som ønsket å rådgi oss i den aktuelle prosessen. I dette tilfellet trengte vi ikke slike råd, men kunne gjennomføre det hele fullt og helt for egen motor.

Særlig oppstarten, som krevde både finansiell og industriell erfaring, og salget av en majoritet av aksjene i NetCom til svenske Telia i slutten av juni i år er et annet eksempel. Heller ikke her trengte vi dyre råd fra finansielle konsulenter. Salget ble mulig gjort i løpet av et meget kort tidsrom. Men det hadde ikke kunnet skje uten solid overordnet fagkunnskap, fullt ajourført kunnskap om de aktuelle deler av finansmarkedene, og helt konkret innsikt i den aktuelle situasjon innen telemobilmarkedet. I tillegg kommer den operative evne til å skape tillit og samle parter om den løsning som ble utarbeidet. Det sier seg selv at Investeringsrådet har arbeidet i en lang årrekke for å bygge opp den innsikten vi kunne trekke på i de hektiske dagene da NetCom-salget ble forberedt og gjennomført.

Gjennom enkelte av våre investeringer utvikles noen ganger strukturelle opsjoner for vår egen industrivirksomhet. For å kunne utnytte slike muligheter i praksis må vi være oss nøye bevisst hvilken rolle vi kan spille som investor.

4. INVESTORROLLEN

Gjennom den langsiktige investeringsvirksomheten har Orkla eierposisjoner i mange norske og nordiske selskap. Samtidig er vi en industriell aktør. Vi kan ikke spille begge disse rollene samtidig uten å være oss bevisst hvorledes vi utøver vår eierrolle. Dette er samtidig en av forutsetningene for at Investeringsrådet skal kunne spille sin sentrale rolle for konsernet.

Tre prinsipper er styrende for vår opptreden i denne sammenheng:

For det første må rollene som investor og som industriell aktør holdes klart adskilt fra hverandre. For det annet må vi som eier i et selskap ivareta aksjonærfellesskapets interesser. Og for det tredje vil vi at selskap hvor vi er investert skal opptre langsiktig i eget selskaps interesse.

Vi har fra tid til annen vært i den situasjon at vi har forhandlet om industrielle opplegg med selskap der vi samtidig er aksjonær. Skal

utfallet av slike forhandlinger i det lange løp bli til glede for begge parter, kan vi ikke bruke vår eierposisjon til å påvirke vår industrielle forhandlingsposisjon på en måte som ikke oppfattes å være i begge selskaps interesse. Vår forhandlingsmotpart må jo opptre slik det er riktig for eget selskap. Selskapets aksjonærer må opptre på vegne av aksjonærfellesskapet i selskapet, og ikke forfølge egne isolerte interesser. Vi er jo –samtidig som vi forhandler som motpart- gjennom vårt eierskap nettopp en representant for dette aksjonærfellesskapet. Vi kan ikke bryte ut av denne etiske logikken. Gjorde vi det, ville det i siste instans ramme oss selv. Det norske miljøet er lite, og det nordiske er heller ikke ubegrenset. Skal vi bygge aksept for vår rolle som eier, og skape respekt og tillit rundt vår egen opptreden, kan vi ikke gå på akkord med slike prinsipper ut fra egne kortsiktige interesser. Av samme grunn forventer vi at selskap der vi er aksjonær arbeider for egne aksjonærers langsiktige interesser.

Jeg vil legge til at vi mange ganger har erfart at vi har stor forretningsmessig glede av å kunne lite på opparbeidet tillit til vår opptreden. Derfor er det jeg her fremholder noe mer enn ren og skjær idealisme. Det er vel snarere et eksempel på at sunne prinsipper for god oppførsel oftest også gir de beste langsiktige resultater i forretningsmessig forstand. Kanskje bør vi samtidig reflektere over at ganske alminnelige dyder som ordholdenhet, evne til å respektere konfidensialitetsforutsetninger og til å unngå ufordelaktige ytringer er blant de forhold som må være i orden for å kunne bygge opp varig tillit.

5. NÆRMERE OM SAMMENHENGEN MELLOM BEDRIFTSKULTUR OG ØKONOMISK VERDISKAPNING

Orklas hovedmål er langsiktig verdiskapning. Vår ambisjon er å skape mer verdier enn våre konkurrenter og andre vi vil sammenligne oss med. Samtidig som vi arbeider for å skape langsiktige verdier, må vi til enhver tid vær opptatt av at verdiene vi har skapt kommer til syne. I praksis vil det si at aksjonærenes forventninger til våre fremtidige resultater må mer enn møtes av de resultater vi faktisk skaper over tid. I denne sammenheng legger vi ned mye arbeid i passe på vår lønnsomhetsorientering samtidig som vi kommuniserer nært med aksjemarkedet.

I vårt arbeide ønsker vi å bygge på noen særtrekk: Tosidigheten med både finansiell og industriell virksomhet, og den vekt vi legger på å utvikle og utnytte kompetanse er allerede berørt. Men i tillegg er det min dype erfaring at ett av de viktigste konkurransefortrinn vi har er en sunn og sterk bedriftskultur. Med bedriftskultur mener jeg

de varige holdninger og orienteringer som ligger bak bedriftens handlinger, og som bidrar til å skyve handlingene i en verdiskapende retning. Jeg vil gjerne benytte denne anledningen til å snakke spesielt om vår bedriftskultur – om hva den består i, om hvorledes den danner seg og utvikles, og om hvilken funksjon den har som drivkraft i vår utvikling.

Et selskaps bedriftskultur har bare mening i forhold til selskapets formål, i den forstand at bedriftskulturen må være formålsfremmende. Filosofer ville antagelig ha satt merkelappen «utilitaristisk» på dette poenget. Men for meg er det en helt praktisk og innlysende sak: Det er den kultur som bidrar til vedvarende verdiskapning som er verdifull for selskapet. Det betyr ikke at den ikke samtidig inneholder mange elementer som kan ha verdi og gyldighet langt utover dette. Det er en solid erfaring, og samtidig helt naturlig, at det å anvende gode dyder fra det øvrige samfunn kan være riktig også for en bedrift. Samtidig gir velkjente normer og verdier trygghet og gjenkjennelighet, og dette gjør det også enklere for omgivelsene å identifisere seg med selskapet.

Men ikke alle samfunnsnormer kan anvendes uendret i en bedrift. Samfunnet venter jo at bedriften skal lykkes i det som er dens samfunnsmessige hovedoppgave, nemlig å utnytte evner og kompetanse til å bidra i den økonomiske verdiskapning samfunnet trenger. Da må bedriftens verdigrunnlag – i tråd med samfunnets krav til bedriften – innrettes mot nettopp dette formålet.

Et selskaps bedriftskultur er ikke et passivt produkt av den utvikling det gjennomlever. En bedriftskultur består av holdninger og arbeidsmåter som må utvikles. Det skjer særlig ved å dvele bevisst ved gode erfaringer så vel som dårlige, og trekke ut læring av det. At en erfaring er god eller dårlig, betyr da at måten vi arbeidet på enten bidro eller ikke bidro til verdiskapning for våre aksjonærer.

Ved å reflektere over erfaringene på denne måten får vi frem elementer som vi ønsker skal karakterisere vårt selskap. Disse elementene må så omgjøres til et sett normative budskap som hele tiden må holdes oppe slik at de kan prege organisasjonen. Det kan de bare om de erfare å være nyttige i konkrete forretningsmessige sammenhenger.

La dette være generaliteter nok. Nå vil jeg si litt om innholdet i Orklas bedriftskultur, og om dens innvirkning på vårt arbeide.

6. TREKK VED ORKLAS BEDRIFTSKULTUR

Orkla er et selskap, en forretningsvirksomhet, et konsern. Men Orkla er samtidig en kultur med egne særtrekk, selskapet er med andre ord et organisert fellesskap som lar seg drive av bestemte holdninger og verdier i sitt arbeide for å skape økonomiske verdier

for Orklas eiere. Vi har funnet våre verdier både i egen historie, og i tilegnede erfaringer. Vi er en bevegelse med basis i Bergmannens holdninger og egenskaper.

6.a. Langsiktighet og grundighet

Bergmannens adferd gjennom historien kjennetegnes av hardt arbeid, langsiktighet, grundighet, utholdenhet, en rimelig porsjon optimisme, mot og kameratskap. Man skal ikke reflektere så mye over bergverksvirksomhet og bergmannens kår for å se at disse kvalitetene var avgjørende. Vår praktiske erfaring er at Bergmannens verdier fungerer som et godt fundament også for vår virksomhet. For å gjøre dette levende for våre ansatte bruker vi Orklas opprinnelsessted på Løkken Verk i Meldal kommune i Orkladalføret, som et pedagogisk senter for konsernets holdningsskapende arbeid. Bygninger, anlegg, gruehaller, orter og historiske gjenstander beretter om slit, kvalitet og grundighet, og gir et særdeles konkret og forståelig supplement til mer teoretiske fremstillinger.

I de eksempler jeg nettopp omtalte – kjøpene av mat- og drikkevarevirksomhetene fra Volvo og først opprettelsen og senere salget av NetCom til Telia, ser dere relevansen av Bergmannens kvaliteter meget klart: Uten å kunne kombinere faglig grundighet, optimisme og langsiktighet hadde disse transaksjonene ikke vært mulig for oss å gjennomføre.

Grundig arbeide med strategi gjør det lettere å opptre langsiktig. Gode strategiprosesser forankrer forståelsen av hovedhensyn og utviklingsretning for vår virksomhet, og gjør oss trygge på at strategisk lojalitet preger ledere og tillitsvalgte på alle nivåer.

Vi legger derfor ned mye arbeide i vår rullerende strategiplanlegging. I det daglige fungerer en grundig fundamentert strategi som en sorteringsmaskin, slik at vi vet hva vi bør interessere oss for, og hva vi kan la være å bruke krefter på. Dette har samtidig gjort det lettere for oss tidlig å samle kunnskap og analyser om markeder og selskap som kan romme potensielle forretningsmuligheter for oss.

En avklart og langsiktig strategisk orientering peker med andre ord ut den retning vår forretningsmessige oppmerksomhet bør ha. At vi så i tillegg gjennom flere tiår har bygget opp en langsiktig og analyseorientert finansinvesteringsvirksomhet gjør det lettere for oss å være konkrete i våre overveielser av strukturelle muligheter. Slik er det dels fordi investeringsmiljøet er en sentral faglig drivkraft i arbeidet med systematisk analyse av enkelt-selskap, dels fordi det har markeds- og bransjekunnskap som går ut over det man finner i våre industrivirksomheter, og dels fordi investeringsområdet til enhver tid har en solid og ajourført fagkunnskap om finansmarkedene. Et samspill mellom investerings- og industrisiden i konsernet

gjør det således mulig for oss å danne oss konkrete oppfatninger om våre egne vekstmuligheter i tidlige faser. Det har bidratt til at vi har kunnet ligge i forkant i det øyeblikk forholdene legger seg til rette og vi ser konturene av konkrete forretningsmuligheter. Alt i alt var det derfor naturlig for oss at vi i tilfellet med Pripps og Procordia Foods gjorde et analysearbeide på disse selskapene lenge før det til slutt oppsto konkrete muligheter for oss til å kunne erverve dem. Også danskenes overveielser rundt Carlsberg-fondets adgang til å utskille industrielle aktiviteter fra fondet var det naturlig for vårt investeringsmiljø å følge nært, samtidig som vårt drikkevareområde selvsagt hadde samlet seg inngående kunnskaper om Carlsberg. Da endringene for fondet ble gjennomført, var det således for lengst klart for oss at dette frembød en viktig mulighet til å skape en større strukturell løsning med store muligheter til langsiktig verdiskaping for våre aksjonærer.

«Liten tue kan velte stort lass», sier et ordtak som er tungt av livserfaring. Grundighet er nødvendig for å lykke i praksis. Mye av innholdet i godt lederskap består derfor i å identifisere og ta hensyn til viktige detaljer, samtidig som man på den annen side ikke hefter seg med bagateller. Det gjelder både i faglige og kunnskapsmessige sammenhenger og når det gjelder holdninger. Et lederskap som ikke er kompetent, men bare har holdninger, strekker ikke til. Jeg er som et eksempel rimelig sikker på at sammenbruddet i Telenor/Telia-fusjonen i stor grad skyldtes at man ikke i praksis maktet å identifisere, forstå og hensynta dyptgående kulturelle forskjeller. Dette er særlig viktig der blant annet språkets likhet og den geografiske nærhet tilslører viktige kulturforskjeller. I dette særlige tilfelle har årsaken til sammenbruddet antagelig særlig ligget i at fusjonen ble presset frem gjennom usystematiske politiske prosesser mer enn gjennom solid selskapsmessig arbeide.

Om mange dyktige mennesker gjennom historien er det sagt at de sto for «Hard work, vision, and appropriate attention to details». For et stort konsern der mange saker reiser komplekse utfordringer samtidig som de må drives frem med tempo og kraft, er dette trekket helt avgjørende.

6.b. Mot og handlekraft

Langsiktighet og grundighet må parres med tempo og handlekraft. Når lerduen er i bane ut av kastestativet nytter det ikke å tvile seg frem til beslutningen om å skyte. Mot og modighet er et spennende og vanskelig tema. Det ligger nær opp til spørsmålet om handlekraft, men er likevel ikke helt det samme.

Ikke sjelden kan et selskap oppleve at det mener seg i stand til å gjennomføre prosjekter som ikke er i tråd med tidens trender, og som

oppfattes av omgivelsene som risikabelt eller usikkert, men som selskapet selv likevel mener det har forutsetninger for å lykkes med.

Modighet betyr da for det første å anvende egne erfaringer, analyser og vurderinger uten å la seg forstyrre av moter, trender og synsing. Jeg har selv ofte sagt at vi i Orkla tviler oss frem til beslutninger. Med det mener jeg at vi må tørre å være kritiske også til våre egne vurderinger. Det må vi være lenge nok til at vi føler oss sikre på at vi forstår hva utfordringer og muligheter består i, men ikke så lenge at vi oversitter muligheten til å agere i tide. Grundighet og fagkunnskap er nødvendig i arbeidet med å klarlegge problemer og finne løsninger, veie utfordringene nøkternt mot egne forutsetninger og mot lønnsomhetspotensialet. Men modigheten innebærer også i en viss forstand å stole på egne krefter og beslutte seg for å ta reelle konsekvenser av hva man selv mener er riktig, og så gjennomføre beslutningen og føre prosjektet helt inn i mål.

Er man gjennom grundig arbeide blitt trygg på egne vurderinger og holdninger, må man også ha mot til å stå ved dem. Min mor sa i sin tid til oss barn at vi ikke måtte bli så diplomatiske at vi var venner med absolutt alle. Da ville vi opptre umoralsk. Dikteren Ragnvald Skrede har sagt det enda klarere i innledningen til ett av sine dikt: «Den som vil tekkjast alle, misser til sist seg sjølv».

I dette siste løper modighet og handlekraft sammen. Enkelte ganger kan det til og med være et spørsmål om hvor langt man skal tørre å strekke egne krefter, det vil si om man skal tørre å satse på noe man mener er riktig til tross for at man samtidig står oppe i andre store utfordringer som krever oppofrelse og oppmerksomhet fra ledelse og medarbeidere.

I Orkla har vi høstet meget viktige erfaringer om dette gjennom våre betydelige investeringer i bryggerivirksomhet i det tidligere Sovjetunionen. Skrittvis prøving, god fagkunnskap og selvstendige vurderinger fortalte oss, og våre utmerkede finske partnere Hartwall, at vi kunne gjennomføre betydelige investeringer og oppnå lønnsomhet i de sterkt voksende markedene i Russland, Baltikum og Ukraina. Men det var selvsagt også knyttet store utfordringer til en slik satsning, og det var (og er) et faktum at andre selskap med mye internasjonal erfaring ikke våget å satse for fullt i disse landene. Vi valgte å ta konsekvensen av egne vurderinger og skrittvis til-egnede erfaringer.

På dette grunnlag ble investeringene i drikkevarevirksomheten særlig i Russland drevet frem med stor kraft fra 1995 av gjennom det felleseide selskapet Baltic Beverages Holding (BBH). Denne plansjen (plansje 5) viser hvorledes volumutviklingen for BBH har vært fra starten av. Veksten er stadig meget sterk, og vi tror det er et langsiktig potensiale for noe nær en dobling av det russiske ølmarkedet.

Det poeng jeg særlig vil peke på her, er at satsningen på BBH ble gjort i en periode der vårt drikkevareområde samtidig hadde store menneskelige, organisatoriske og økonomiske påkjenninger som følge av bruddet med Coca Cola i 1996. Bruddet førte med seg at 1400 medarbeidere i Ringnes og Pripps mistet arbeidet. I 1998 fikk vi så den brutale devalueringen av rubelen. Det førte til at de løpende driftsresultater fra virksomheten i Russland over natten sank med ca 75% målt i norske kroner. Men til tross for disse store påkjenningene, valgte vi å fortsette gjennomføringen av store prosjekter i de aktuelle landene.

I dag kan vi se tilbake på denne utviklingen og konstatere at uten det nødvendige motet hadde vi i dag hatt et vesentlig mindre regionalt nordisk drikkevareområde, preget av lite vekst. Da hadde det ikke vært mulig for oss å gjennomføre den avtalen vi nå har gjort med Carlsberg om sammen å danne et av verdens største bryggeriselskap, ganske enkelt fordi vi ikke ville hatt tilstrekkelig potensiale å legge inn i et slikt samarbeide. Ja, det er ikke engang åpenbart at vi med egne krefter hadde våget å satse videre på vår nordiske drikkevarevirksomhet, slik vi har gjort hele veien, hvis vi ikke hadde hatt motet til å satse på BBH. Derved minnes vi også om at internasjonalisering oftest er en forutsetning for å opprettholde industrivirksomhet i vårt eget land.

For å innpode evnen til modighet i organisasjonen må motet gjøres til en del av bedriftskulturen. Vi gjør flere forskjellige ting for å få dette til. For det første bruker vi tid på å analysere og dvele ved konkrete ting vi har våget, og som har vært riktige, som for eksempel satsningen på drikkevarer i Russland. Men vi snakker også om konkrete ting vi burde ha våget, men ikke gjorde, og på å gjennomgå ting vi våget, men som likevel gikk galt. Videre er vi opptatt av å finne praktiske metoder til å stimulere modigheten i organisasjonen. Vi forsøker blant annet å få forretningsområdene til å arbeide frem et rimelig knippe av egne «såmannsprosjekter», definert som prosjekter der det ikke stilles normale krav om forutgående avkastningsberegninger, men hvor såvel usikkerhet som potensiale kan være stort. Vi arbeider også med spørsmålet om å la enkelte medarbeidere med særlige forutsetninger for å arbeide med nyskapning få organisatoriske og personlige arbeidsmuligheter til å arbeide friere i forhold til vår løpende virksomhet.

6.c. Betydningen av anerkjennelse

Når mot og taktsom handlekraft er egenskaper som er viktige for bedriften, må også ledelsens evne og vilje til ros, oppmuntring og anerkjennelse understrekes. Dette er både et spørsmål om praktisk lederadferd, og om personalpolitikk. Det praktiske krav til ledere har

med evnen til ros å gjøre. Og det praktiske krav til personalpolitikken er at organisasjonen må ha evne til å utvikle og utnytte medarbeiderne på beste måte, og samtidig følge en gjennomarbeidet, akseptert og stimulerende betingelsespolitikk.

Alt for ofte lar ledere være å bruke riktige anledninger til å gi ros og oppmuntring underveis. Jeg tror dette er viktigere enn mange tenker over. Særlig er det viktig for yngre medarbeidere med kort fartstid, som ofte kan være usikre på om de egentlig blir verdsatt. Ros er jo dessuten snart den eneste belønningsform til ansatte som både er skatte- og avgiftsfri. Riktig brukt kan ros flytte fjell. Jeg snakker av erfaring på dette punkt, fordi vi i Orkla tradisjonelt ikke var særlig flinke til å rose. Mange av oss syntes nok at selve resultatet av arbeidet burde være ros nok, og vi ironiserte over oss selv ved at vi konsekvent og lidenskapelig satset på «den stilltiende anerkjennelse». Men faktum er at dette ved enkelte anledninger førte til at verdifulle medarbeidere kom så sterkt i tvil om hvorledes de ble vurdert av sine overordnede at de tok skritt til å ville forlate organisasjonen. Først da ble de, ofte til egen overraskelse, klart og eksplisitt fortalt at de var høyt verdsatt for sin personlige innsats. I dag er hovedprinsippet «more praise, less blaim» – og vi erfarer stadig hvor avgjørende en muntlig anerkjennelse kan være som motivasjonsfaktor.

Men om enn ros er viktig og stimulerende, er det enda viktigere at den ansatte føler trygghet for at de betingelser han eller hun har er konkurransedyktige, og at de inneholder belønningsmomenter som oppfattes som stimulerende og motiverende. Er ikke dette ordentlig på plass, vil hverken andre motivasjonsfaktorer eller den øvrige bedriftskultur fungere.

Her ligger mange utfordringer: Hvor sterkt bør innslaget av resultatbasert avlønning være i forhold til den faste avlønningen? Hva er egentlig forholdet mellom størrelse og utforming av resultatbaserte elementer og disse elementenes virkning? Hvor langt ut i organisasjonen bør vi ha denne typen avlønning? Bør stabsledere ha en lavere resultatbonus enn linjeledere? Bør lønn og bonus for eksempel for svenske deltagere i en ledergruppe være høyere enn for de norske deltagere i samme gruppe, ettersom lønns- og bonusforhold i Sverige normalt er høyere enn hos oss? Hvorledes skal man i praksis utforme kriteriene i en resultatbasert avlønning for å sikre at det er en klar sammenheng slik at bonusen faktisk avhenger av at den enkelte har bidratt særskilt til verdiskapningen for aksjonærene? Hvorledes skal man veie forholdet mellom kortsiktige og langsiktige resultatbidrag i utforming av ordningen? Jeg kunne kort gi våre svar på disse spørsmålene – men lar det være. Det viktige er at man har en grundig prosess med deltagelse fra toppledere i alle deler av organisasjonen, og på den måten arbeider seg frem til de svar man anser er riktige i lys av egen bedriftskultur forøvrig.

6.d. Måtehold

Jeg understreket tidligere i innlegget at et selskaps bedriftskultur bare har mening når det fremmer selskapets mål. Vårt hovedmål er langsiktig verdiskapning, og vi har målsatt oss å skape mer verdier enn våre konkurrenter. Vår innstilling til det vi kan kalle den ansattes økonomiske adferd er formet i forhold til dette. Enkelte synes visst å ane innebygde motsetninger i Orklas linje på dette området. Vi gjør det ikke, og jeg vil gjerne benytte anledningen til noen kommentarer om dette viktige tema.

I tillegg til at vi selvsagt må tilby våre ansatte konkurransedyktige ytelser, og samtidig har knyttet opp bonuselementer som er direkte relatert til den enkeltes bidrag til verdiskapningen, har vi sagt at vi ser positivt på at ansatte investerer egne midler i prosjekter de har anbefalt for selskapet.

Mange løper raskt til den konklusjon at dette må være galt, fordi den ansatte fort kan komme til å arbeide for egne interesser i stedet for selskapets. Men vår holdning er i utgangspunktet den motsatte: Forutsatt at nødvendige forsiktighetsregler er ivare tatt, mener vi at et slikt personlig engasjement kan bidra som en sikkerhet for at den enkelte er trygg på at det prosjekt som er foreslått for selskapet virkelig er til aksjonærenes fordel.

På denne måten ønsker vi å understreke hvor viktig det er at den ansatte har en forretningsmessig holdning, tenker og handler på aksjonærenes vegne, og arbeider frem forslag som man er overbevist om tjener deres interesser. Vi er selvsagt særdeles nøye med å unngå enhver sammenblanding av interesser – ethvert forslag skal først være fremmet for selskapet, og selskapets interesser skal være fullt ut ivare tatt i enhver henseende før det åpnes for at den enkelte selv kan investere. Vi har erfaring med dette siden midt på 80-tallet, da våre forsiktighetsregler på dette området første gang ble satt på papiret. Vi har aldri blitt skuffet over våre ansattes innstilling og evne til å praktisere den påkrevde forsiktighet.

Samtidig er vi opplært til å være personlig måteholdne i vår bruk av penger. Det er den samme logikken som går igjen: personlig måtehold er riktig fordi det hele tiden er snakk om aksjonærenes interesser. Vi liker å bruke matpapiret tre ganger. Likevel kan ledere og nøkkelpersoner godt bruke et såkalt privat jettfly når det er hensiktsmessig og bidrar til at våre beste krefter ikke blir utslitt ved endeløse forsinkelser, opp- og nedflyvninger. En av grunnene til at vi ikke har problemer med dette, er at det er lett å følge holdningene til måtehold blant våre medarbeidere. Særlig gir reiseregningene alltid et godt inntrykk av holdninger til bruk av penger. Vår revisor sier at det gjennomgående vises stor nøkternhet både fra ledere og medarbeidere, og det er vi stolte av. Dukker spørsmål av denne typen opp, er det som regel tilstrekkelig å gjøre oppmerksom på

hva som ikke er i vår stil. Men for all del: Mange mennesker gjør en kjempeinnsats for konsernet gjennom mange og harde reisedager. Det skulle bare mangle at de ikke kunne reise godt, spise sunn og god mat, og bo under hyggelige omgivelser. I stedet for å forfølge den enkelte med beskatning for «fordelen» ved ikke å bo hjemme, burde det offentlige i stedet overveie skattefradrag for hver dag man er utenfor landet og fremmer vår eksport og norsk virksomhet i utenlandske markeder.

6.e. Administrasjonens betydning

Å fokusere vedvarende både på drift og struktur er krevende, og selvfølgelig helt umulig uten en kompetent og dedikert ledelse. La meg få si i denne sammenheng at debatten om «administrasjonsstyrte selskap» etter mitt skjønn ofte blir overfladisk. Jeg går ut fra at alle er enige i at intet selskap kan lykkes uten en kompetent administrasjon som har fullmakt fra sitt styre til å lede. Man kan jo ikke i praksis utøve ledelse i regi av non-eksekutive styreverter som møtes 8 – 10 ganger i året. Ofte sies det for eksempel at det er styrets oppgave å trekke opp den langsiktige strategi for selskapets utvikling. Spørsmålet blir hva man mener med en slik ytring. For i realiteten kan jo ikke dette gjøres uten at administrasjonen tar ansvar for å utvikle strategien og legge den frem for styret. Grunnen er at det er nødvendig med dyp og konkret innsikt i selskapets virksomhet og markeder for å kunne utvikle fundamenterte planer. Dette er en type innsikt et selskaps ledelse naturligvis bedre har kunnet tilegne seg enn hva styremedlemmer kan. Men samtidig kan styret gi vesentlige bidrag, særlig hvis det har medlemmer med sterk forretningsmessig kompetanse av den art selskapet trenger. At så styret fatter endelig vedtak om planene etter en grundig drøfting sammen med ledelsen, er en avgjørende garanti for kvaliteten i den samlede saksbehandlingen.

Kjernepoenget i diskusjonen om administrasjonens rolle må etter mitt skjønn være om den hele tiden arbeider med aksjonærenes interesser for øyet, det vil si om den er orientert mot verdiskapning. Å se til at *det* skjer er i høyeste grad styrets funksjon. I siste instans er det så bare en måte å skille gode ledere fra dårlige: "look at the record – the proof of the pudding lies in the eating": Enten skaper administrasjonen verdier for sine eiere og for samfunnet, eller så gjør den det ikke.

7. STATENS ROLLE

Tidligere i innlegget har jeg såvidt berørt statens rolle overfor norsk næringsliv. Det er et svært tema, som jeg ved denne anledning ikke går inn på i særlig bredde. Likevel vil jeg før jeg avslutter berøre ett enkelt punkt, som ligger meg på hjertet.

Norge er kommet i en ufortjent særstilling som et samfunn med stor kapitalriksdom. Slik vil det etter alt å dømme forbli i lang tid fremover. Mer av den sparing som skjer i vårt samfunn burde finne sted på private hender. Det ville være bra for maktbalansen og dynamikken i samfunn og næringsliv. Slik vårt samfunn er organisert må vi imidlertid legge til grunn at hovedtyngden av oppsparingen kommer til å skje på statens hånd. Det reiser spørsmålet om hvor god kapitalforvalter staten er.

Det er min påstand at den er elendig. Som jeg allerede har nevnt er en avgjørende forutsetning for verdiskapning at man klarer å skape strukturelle løsninger som bedrer lønnsomhetspotensialet. Dette gjelder for all verdiskapning, også for den staten har påtatt seg ansvaret for. La meg nevne et høyst aktuelt eksempel: Hos Nordbanken i Sverige hadde man i utgangspunktet en relativt beskjeden nasjonal posisjon. Sammen med mange av sine egne bedriftskunder så banken at Norden måtte betraktes som et hjemmemarked. Det har man så tatt konsekvensen av gjennom praktisk handlekraft: Nordbanken er blitt Merita Nordbanken, som igjen nylig har tatt opp i seg Unibank i Danmark.

I Norge er staten dominerende eier i de store forretningsbankene. Det blir da statens oppgave å lede an i byggingen av nasjonale verdier i denne sammenheng. Det faktiske bildet er da dette: Mens Kreditkassen-aksjene det siste halve året mer eller mindre har stått stille i verdi, har Merita Nordbankens steget med over 50%. Hadde Kreditkassen for et halvt år siden konvertert sine aksjer til aksjer i Merita Nordbanken – hvilket var mulig – ville Staten og de øvrige eiere ikke hatt verdier for ca. 25 milliarder, men for nærmere 40 milliarder kroner. Samtidig ville men deltatt i en strukturell løsning som i tillegg til å være godt posisjonert for fremtidig lønnsomhet også ville være tjenlig når annet norsk næringsliv gradvis blir mer nordisk orientert. I mellomtiden har man imidlertid i stedet valgt å la tiden gå uten å gjennomføre noen beslutning. Muligheten til å komme på plass i en mer lønnsom nordisk struktur sammen med Merita Nordbanken og danske Unibank er riktignok fortsatt til stede, ikke minst takket være Merita Nordbankens store tålmodighet. Men statens manglende strategiske handlekraft kan i verste fall føre til at også denne muligheten renner ut i sanden.

Staten har samtidig ikke gjort noe for å bygge opp norsk finansiel kompetanse, slik at vi kan utvikle oss som et land i spissen av internasjonal finansvirksomhet. Det ville jo vært en naturlig ambi-

sjon gitt vår eksepsjonelle kapitalsituasjon. Staten har i stedet gjennom Norges Bank tvert om satt bort det alt vesentlige av den finansielle forvaltningen av oljefondet til ansiktsløse internasjonale forvaltere. Det er tankevekkende hvor ulikt man agerer når oljerikdommen tar finansiell form, sammenlignet med den dristige og ambisiøse linje man i sin tid staket ut fra starten av for å bygge opp vår kompetanse innen utvinning av olje og gass.

Man har også i lengre tid diskutert hvorledes staten kunne agere sammen med norsk næringsliv om å bygge ut norske strategiske posisjoner i internasjonal industri på områder hvor vi har gode forutsetninger. Denne viktige problemstilling ble reist som en nasjonal utfordring i den næringsmelding regjeringen Jagland la frem rett før den gikk av. Dessverre var det ingen som videreførte arbeidet med å analysere denne utfordringen slik at konkrete tiltak kunne utvikles. Helt frem til den dag i dag har derfor diskusjonene om temaet ført ut i intet. Jeg vil oppfordre den sittende regjering, partene i arbeidslivet, de politiske partiene og bedrifter i vårt land til å legge tilvendte forestillinger og motforestillinger til side, og i stedet samarbeide om å finne praktiske løsninger som gjør det mulig for staten sammen med norsk næringsliv å være med å løfte norske bedrifter inn i langsiktige og strategiske posisjoner i lønnsomme internasjonale markeder.

8. AVSLUTNING

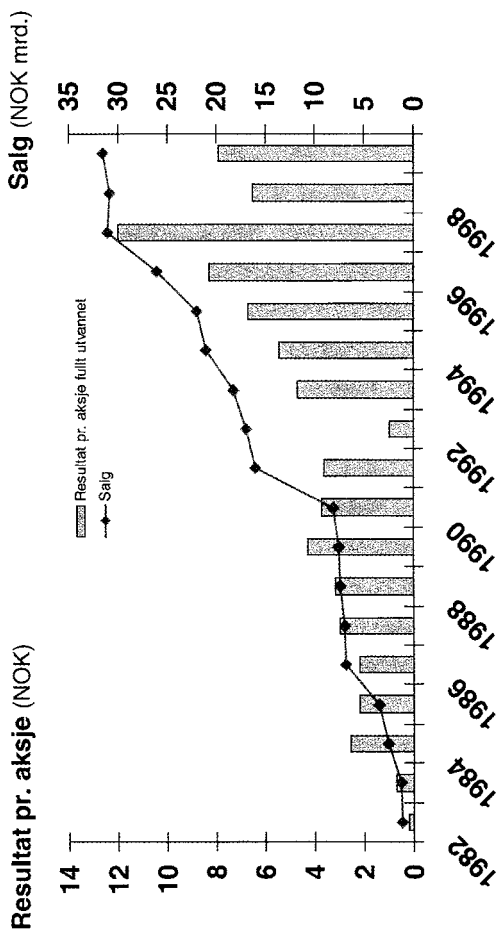
I Orkla er vi stolte av vår bedriftskultur, og vi er stolte av våre mange dyktige medarbeidere rundt i verden. Vi vet fra interne medarbeiderundersøkelser at våre medarbeidere også er stolte av selskapet.

Intet begeistrer meg mer enn å treffe kolleger på Orkla-bedrifter. Når livet er trist og leit er et møte med våre folk på Stranda hvor Grandiosa produseres, eller på Baltika i St.Petersburg, som er vokst til å bli ett av Europas aller største bryggerier, en vitamindose som bringer en tilbake til det som virkelig teller. En tidlig morgen møter jeg en Ringnes-sjåfør utenfor en 7-eleven butikk. Vi slår av en prat om dagens dont, om hans arbeide som langrennstrener i klubben på hans hjemsted, Harestua. Han presenterer en avløser for meg som han har med på opplæring, fordi han selv uken etter skal på ferie og fiske i nærheten av Namsos. Vi deler den samme gleden over selskapet og dets utvikling. Vi er også felles i vår erkjennelse av at enkeltvirksomheter såvel som konsernet som helhet hele tiden står overfor krevende utfordringer som må mestres om selskapet skal kunne trygge sin stilling og utvikle seg videre. Samtidig er vi begge del av den samme bedriftskultur. Det gir trygghet for at vi vil kunne lykkes.

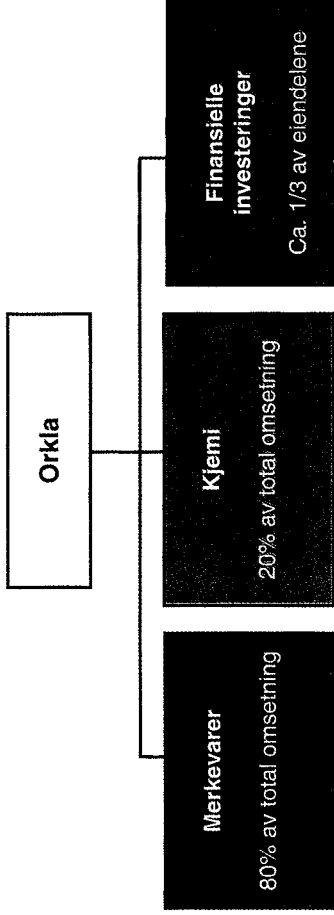
Derfor er det naturlig å spørre avslutningsvis: Hva er kvintessen i den kuturen vi tilstreber og som vi mener er vårt viktigste konkurransefortrinn? Det har vel fremgått av mitt innlegg at det ikke er lett å svare kort og oppsummerende på det. Likevel tror jeg tre ting er grunnleggende:

God saksbehandling, som trenger trender og uvesentligheter til side, som bygger på fagkunnskap og som trenger til bunns i de reelle utfordringene. Langsiktighet, med evne til ro og tålmodighet, til modne overveielser, og til å sitte stille når det gjelder, men med øye på målet der fremme. Og handlekraft – motet, evnen til ikke å utsette det riktige, men gjøre det nå, og ikke gi seg før det er gjennomført.

Vekst gjennom oppkjøp og restrukturering



Orkla



- Driftsinntekter NOK 31 mrd. - 57% utenfor Norge
- Ca. 25.000 ansatte
- Et av Norges største børsnoterte selskap

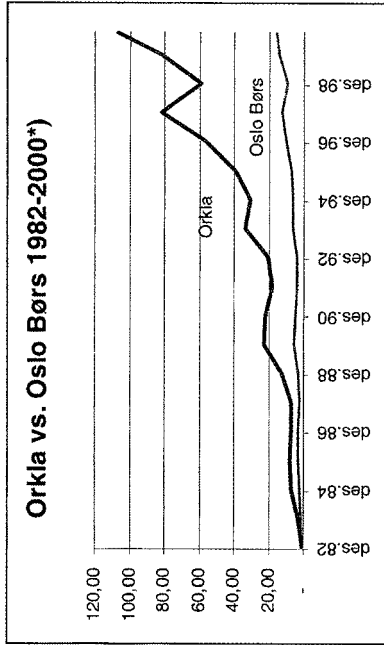
Finansiell utvikling

| | 1982 | 1986 | 1991 | 1997 | 1999 | Gj.sn. vekst |
|-------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------------|
| Driftsinntekter | 1 193 | 6 864 | 16 133 | 30 970 | 31 492 | 21 % |
| Driftsresultat | 9 | 339 | 870 | 2 613 | 2 177 | 38 % |
| Resultat før skatt | 86 | 412 | 601 | 3 532 | 2 319 | 21 % |
| Resultat pr aksje | 0,70 | 2,20 | 3,60 | 12,00 | 7,90 | 15 % |
| Resultat pr aksje (korrigert) | 0,70 | 2,20 | 4,00 | 11,80 | 9,70 | 17 % |
| Totalbalanse | 1 182 | 6 482 | 16 972 | 36 755 | 41 624 | 23 % |
| EK-andel | 26 % | 29 % | 33 % | 33 % | 34 % | |
| Ansatte | 2 268 | 7 743 | 14 505 | 23 946 | 25 037 | 15 % |
| Omsetning utenfor Norge | | 34 % | 26 % | 53 % | 57 % | |

*) før goodwillavskrivninger og poster av engangskaraktér

● Sterk vekst på 1980 og 90-tallet

Aksjekursutvikling



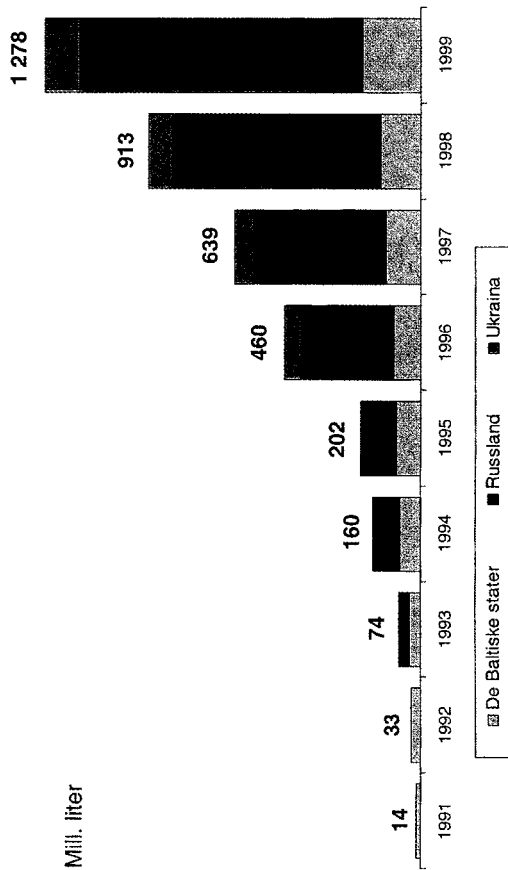
*) 1 kr investert pr 31.12.1982-11.09.00. Utbytte er forutsatt reinvestert

Gj.sn. årlig avkastning:

| | London | Oslo | Tokyo | New York | Orkla |
|-----------|--------|-------|-------|----------|-------|
| 1982-2000 | 12,5% | 16,9% | 4,1% | 14,4% | 30,2% |



Den ledende ølproducent i tidligere Sovjetunionen



TIDLIGERE KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitikk med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkuhl av prof. dr. Anton Mohr.
- 1959 *O.T. Jarlsby*: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 *Frithjof Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Fredrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O.R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjons arbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevillje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.
- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet – oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Johs. Mageli*: A/S Moelven Brug – Karakteristika og synspunkter.
- 1978 *Johan Melander*: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 *Finn Lied*: Statlig forretningsdrift.
- 1980 *Egil Abrahamsen*: Kreativitet, innovasjon og konkurransevorne.
- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.

- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 *Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegard*: Internasjonalisering av norsk industri.
- 1984 *Aase Gudding Gresvig*: Kvinner og lederrollen.
- 1985 *Ragnar Halvorsen*: Lønnsomhetskrav – strategi for lønnsom vekst sett fra Dyno Industrier A.S's side.
- 1986 *Olav Thon*: Det personlige initiativ – status og muligheter i samfunnet i dag.
- 1987 *Egil Bakke*: Norsk konkurransepolitikk – i dag og i fremtiden.
- 1988 *Sjur Svabo*: Verdiskaping gjennom høyteknologisk nyetablering.
- 1989 *Trygve Hegnar*: Cruiseindustrien og Kloster Cruise.
- 1990 *Einar Førde*: NRK mellom marked og monopol.
- 1991 *Erik G. Braathen*: Norge sett fra luften. – Flytransport i en brytningstid.
- 1992 *Dag Børge Akerø*: Hva er TV 2, og hva bør vi bruke det til?
- 1993 *Svein Aaser*: Verdiskaping, sysselsetting og velferd. – Hvem tar ansvaret for fremtiden?
- 1994 Fred. Olsen: Hjernerevolusjonen og Norge.
- 1995 *Tormod Hermansen*: Fra enerett til mangfold – telemonopolene møter markedet.
- 1996 *Jannik Lindbæk*: Vekst og fattigdomsbekjempelse i utviklingslandene: IFC som instrument til varig selvhjelp.
- 1997 *Egil Myklebust*: Global organisasjonsutvikling med norsk utgangspunkt ... krevende balansegang.
- 1998 *Kristin Clemet*: Globaliseringen: Mulighet eller problem? Hvordan kan Norge møte globaliseringsutfordringene?
- 1999 *Kåre Valebrokk*: www.bufast.no – Er det mulig å globalisere Per Bufast?

Satt med 9 pkt. Helvetica
Trykt på 150 g matt Kremfarget offsett
Omslaget 185 g grå satinert kartong

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*