

INTERNASJONALISERING AV  
NORSK INDUSTRI  
NORCEMS ERFARINGER

Av

GERHARD HEIBERG

*Administrerende direktør*

og

JAN TORE ODEGARD

*Direktør*

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

Bergen 26. september 1983

*Composersats ved Tekstsenteret – NHH  
Satt med 10 pkt. Univers skrift  
Trykt på 120 g matt Kremfarget Spesial  
Omslaget 185 g grå satinert kartong  
A. Garnæs Boktrykkeri A.s  
Bergen*

*Trykt ved midler fra  
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*

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.

## INTERNASJONALISERING AV NORSK INDUSTRI NORCEMS ERFARINGER

### *Internasjonaliseringen i Norge*

Internasjonalisering består i å etablere eller kjøpe bedriftsenheter i andre land. Ofte er forløperen å etablere kontakt med lokale importører eller agenter. Første fase av den egentlige internasjonalisering er å opprette selskaper for salg av egne eksportprodukter, og fase to å produsere de samme produktene i utlandet. Lykkes man med dette, vil man etter hvert se seg om etter investeringsobjekter i utlandet som produserer komplementerende varer eller tjenester, og dernest helt nye produkter. Slik vil man etter hvert komme til å se det som like naturlig å etablere seg i andre land som å starte ny bedrift eller ekspandere hjemme. Slik vi i dag er kommet til å bruke uttrykket internasjonalisering, vil det oftest også inneholde et element av diversifisering.

Bedrifter internasjonaliseres fordi hjemmemarkedet er for lite og fordi kontroll over salg og produksjon i utlandet i mange tilfeller er bedre enn eksport hjemmefra. Årsakene kan være transportkostnader, toll, arbeidslønninger, bestemmelser om lokalt medeierskap, politiske preferanser og en rekke andre forhold. I noen tilfelle går man til utlandet fordi den know-how man søker bare finnes der, i andre fordi en bestemt type bedrift kan fåes kjøpt der.

Hvor står så Norge i internasjonaliseringsprosessen? Skipsfarten har lenge vært internasjonal, men med stramme begrensninger fra myndighetenes side. Norsk næringsliv ellers ligger langt etter de fleste industriland hva gjelder internasjonal virksomhet. Ikke har Norge hatt opparbeidede handelsveier til kolonier å bygge på, og vi var så sent ute i industrialiseringen at produktene våre sjelden var

spesielle nok til å bli verdensartikler som trakk nordmenn og norsk kapital etter seg til utlandet. Vår eksport har helt til de siste tyve år for det meste vært råvarer basert på norske naturressurser.

Etterkrigstidens etterspørselsoverskudd ga kapitalavkastning nok på salg i Norge og eksport herfra helt frem til oljekrisen og motkonjunkturpolitikken. Da fikk vi en særnorsk kostnadsutvikling, og Fastlands-Norge mistet hurtig konkurranseevne. Samtidig ekspnerte oljeeventyret i Nordsjøen norsk næringsliv for en genuint internasjonal bransje og besnærende fortjenestemuligheter. Og norske myndigheter la seg på en liberal linje valutapolitisk. Forholdene lå endelig til rette for internasjonalisering av norsk næringsliv, men mer som en nødvendighet enn som en overskuddsanvendelse.

Norske direkte investeringer i utlandet, hovedsakelig egenkapitalinnskudd, var i årene 1976–78 i gjennomsnitt 330 mill. kr, i årene 1979–82 i gjennomsnitt 970 mill. kr. I 1978 hadde foretak i utlandet med mer enn 10% norsk eierandel en omsetning på 22 milliarder kr og 40 000 ansatte. En stor del befinner seg i USA, Sverige og Storbritannia.

Norske investeringer i utlandet er små sammenlignet med andre lands. For eksempel investerte svenske bedrifter rundt 4 milliarder kr pr. år i utlandet i slutten av 70-årene, og svenske datterselskaper sysselsatte rundt 380 000. Sveitserne, som bruker en annen målestokk, investerte mellom 70 og 95 milliarder kr pr. år og sysselsatte nesten like mange i utlandet som i Sveits.

Kanskje skal vi i Norge ikke så langt i internasjonaliseringen som Sveits eller endog Sverige, men vi har utvilsomt meget langt igjen før vi har nådd et optimalt nivå.

Det er da heller ikke å undre seg over at det nybrottsarbeidet som foregår, tiltrekker seg stor oppmerksomhet. Det er litt mer spennende med fjerne strøk, mer preg av landskamp enn lokaloppgjør. Siden det er såvidt få som er kommet med i prosessen, og som vet noenlunde hvordan den arter seg, kan de fremstøt som gjøres nesten få et skjær av oppdagelsesreise og mystikk.

Jo, mye reising er det, og oppdagelser – både gode og skuffende – gjøres underveis. Men mystikk er det lite av, selv om oppgavene er mer krevende og løsningene ofte ukjente på forhånd.

### *Norcems internasjonalisering*

Norsk sementindustri drev allerede i mellomkrigstiden oversjøisk eksport av sement til flere land. Det dreide seg til dels om betydelige kvantiteter av sement i sekker, og eksporten bl.a. fra Norge bidro til å skape et internasjonalt miljø i denne industrien. Ved dannelsen i 1937 av Intercement, forløperen til Cembureau, det viktigste samarbeidsorganet for europeiske sementprodusenter, var da også A/S Dalen Portland Cementfabrik's leder en av initiativtagerne.

Under den annen verdenskrig opphørte naturlig nok eksporten fra Norge. Den ble ikke tatt opp igjen før i slutten av 1950-årene, da landet i det vesentligste var gjenreist. Eksporten etter krigen skjedde i et samarbeid mellom de tre norske sementfabrikker, et samarbeid som gikk så godt at eksporten av norsk sement i perioden omkring dannelsen av Norcem ved fusjonen i 1968 var kommet opp i over 1 million tonn.

Ledelsen i det fusjonerte selskap – A/S Norcem – traff ganske snart den beslutning at internasjonaliseringen av sementaktivitetene skulle fortsette, at konsernets øvrige virksomheter i sterkere grad skulle vurdere muligheter utenfor Norge og at nye aktiviteter burde ha et internasjonalt potensiale. Alle konsernets aktiviteter skulle med andre ord bli mer internasjonale.

Denne programerklæring ligger nå vel 10 år tilbake i tiden. Hva er oppnådd i løpet av disse 10 årene? Norcem får i år en omsetning på ca. 4 milliarder norske kroner i selskaper eiet 50% eller mer. I disse arbeider ca. 4 500 personer. Av denne omsetningen er salget på utenlandske markeder 35%.

Norcem er imidlertid langt mer internasjonalt enn som så. I tillegg til de tall som er nevnt kommer 5 milliarder norske kroner i omsetning og ytterligere ca. 3 000 ansatte i selskaper i utlandet der Norcem eier mindre enn 50%. Inntjeningen i disse selskapene vil antagelig overstige 300 millioner kroner, mens den omsetning som er konsolidert i konsernregnskapet ventes å gi opp imot 100 millioner i resultat. Sammen med disse knapt 100 millioner vil de utbytter og godtgjørelser vi får fra minoritetselskapene i utlandet antagelig gi et konsernresultat på 120–130 millioner norske kroner i år.

Det alt vesentlige av Norcems internasjonale virksomhet knytter

seg til sement, som vi vil konsentrere denne fremstillingen om. Det er imidlertid på sin plass å understreke at Norcem har gjort mange av sine erfaringer utenlands i andre bransjer. Av de mindre vellykkede fremstøt bør nevnes lystbåter i plast på Philippinene, korrosjonsbeskyttelse i USA og England og representasjonskontorer en rekke steder. En del dyrekjøpt kunnskap om hvordan internasjonalisering ikke skal gjøres, er det positive utbytte som Norcem sitter igjen med fra disse prosjektene.

Etter mange års oppbygging av en internasjonal posisjon i sement, må det nå kunne sies at Norcem har lyktes på dette området. Langt fra de fleste fremstøt har gitt resultater, men de som har gjort det, har mer enn oppveiet tapsprosjektene. La oss først se nærmere på hvordan Norcem er kommet dit man står i dag.

### *Sement*

I 1972 utgjorde eksporten av sement fra Norge over 1 million tonn, inklusive halvfabrikatet klinker. Leveransene fordelte seg på USA, Ghana og Liberia, og noen mer tilfeldige mottagerland. I New York hadde Norcem sin egen terminal med siloer og losseutstyr som sto for importen. I Ghana hadde Norcem en 25% eierinteresse og management i det selskap som ilandførte klinkeren og malte den til sement. I Liberia hadde Norcem den gang ingen eierinteresser i det selskap som sto for landets samlede import av sement.

I 1972 var Norcem en av Vest-Europas største sementeksportører. Men med begrenset produksjonskapasitet og økende hjemmemarked ble det stadig mindre kvantiteter igjen til disposisjon for eksportmarkedene, som også var i sterk vekst.

Norcems ledelse vurderte markeds situasjonen den gang slik at veksten ville fortsette både hjemme og ute – i hvert fall i de markeder hvor Norcem opererte. Dette var før oljekrisen høsten 1973. Norcem satset derfor på ny kapasitet i Norge for å opprettholde markedsandeler og helst øke dem. Prosjekteringen av Verdalfabrikken ble startet. Produksjonen derfra skulle i den første fase utelukkende gå til eksport. For øvrig var forutsetningen for fabrikkens den at kapasiteten ut over Norcems daværende eksport skulle sikres utnyttet gjennom bindende avtaler med avtagere som selv var se-

mentprodusenter, og som ønsket erstattet noe av sin dyre egenproduserte sement med billigere import fra Norge.

Så kom imidlertid oljekrisen og med den en sterk markedssvikt – ikke minst i de land hvor samarbeidspartnerne i Verdals-prosjektet holdt til. Blant annet av denne grunn ble Verdals-prosjektet skrinlagt.

Med ett måtte Norcem se i øynene at posisjonen som ledende sementeksportør snart kunne være forbi på grunn av stadig mindre kvantum disponibelt for eksport. Dessuten ville det bare være et tidsspørsmål før produksjonskostnadene ved de eksisterende fabrikker ville bli for høye til å kunne konkurrere i et eksportmarked som var forventet å bli stadig mer presset. Denne utvikling i konkurransesituasjonen på eksportmarkedet kunne forutsies ganske sikkert på grunn av den nye sementproduksjonskapasitet som var under bygging i en rekke land og som utelukkende var innrettet på eksport. Som et eksempel kan nevnes at Spania, som Norcem eksporterte sement til så sent som i slutten av 60-årene, i dag har en eksportkapasitet på 12 millioner tonn sement pr. år.

Den eneste måten som Norcems ledelse kunne finne for å beholde markedene og utvikle videre den internasjonale sementvirksomheten, var å gå inn for sementhandel i stor skala. Denne beslutningen ble truffet nesten umiddelbart etter at den nye markedsituasjonen var en realitet. Det markedet Norcem ville øke sin deltagelse i, dreier seg i dag om de rundt 60 millioner tonn sement som hvert år handles internasjonalt og som utgjør omtrent 7% av verdensproduksjonen.

Arbeidet med nye sementprosjekter for Norcem internasjonalt hadde hele tiden pågått for fullt uavhengig av forsyningsproblematikken. Med den nye forsyningspolitikk oppsto det praktisk talt ingen problemer på forsyningsiden, heller ikke da det ble besluttet å stoppe all eksport fra Norge i 1981. I 1982 sto Norcem direkte eller indirekte for kjøp av 4 millioner tonn sement i det internasjonale marked. Salget fordelte seg med 3 millioner tonn til Saudi Arabia, vel 600 000 tonn til Nigeria, 200 000 tonn til USA og 200 000 tonn til andre markeder.

Et annet viktig ledd i internasjonaliseringen av Norcems aktivite-



ter er managementoppdragene. Slike har Norcem bl.a. på Jamaica og i Ras-al-Khaimah. Dels vil det å påta seg slike oppdrag kunne føre til sementleveranser, dels gir det grunnlag for å opparbeide ytterligere erfaringer teknisk og kommersielt innen den gruppe av nøkkelfolk som er avgjørende for internasjonaliseringsprosessen. Andre virkninger av managementoppdragene er at man er den første til å få invitasjoner til deltagelse i prosjekter for produksjon av sement, selv om Norcem ennå ikke har akseptert slike invitasjoner.

Utviklingen av sementprosjekter internasjonalt har fra begynnelsen av skjedd i nært samarbeid med norsk shipping – spesielt med Bulkhandling-gruppen. Nye markedsmuligheter har naturlig også kommet opp gjennom samarbeidspartnerne på transportsiden, som gjennom sin virksomhet ofte er de første og de beste til å vurdere forsynings- og konkurransesituasjonen i et lokalt marked. Konvensjonelle beregninger av tilbud og etterspørsel er nødvendige i dette som i andre eksportmarkeder. Imidlertid er det ofte vanskelig å få adkomst til de avgjørende data, som i en del land sitter på et fåtall hender, innen næringslivet, hos politikere eller i det høyere embedsmannssjikt.

En annen av forklaringene på at en i internasjonal målestokk liten og etter hvert dyr sementprodusent som Norcem kom til å gjøre seg såvidt sterkt gjeldende internasjonalt, er at Norcem ikke bare solgte sitt produkt utenfor landets grenser, men aktivt gikk inn for å få eierandeler i salgs- og distribusjonsopplegget på hvert sted og gjerne også ville drive virksomheten. Norcem var dessuten først ute med bulk transport og distribusjon av eksportert sement. Sammen med partnerne på sjøtransportsiden ble gjort et pionerarbeid i å utvikle teknikk for rasjonell håndtering og frakt. Årsakene til Norcems sterkere innsats var flere, men den viktigste utvilsomt den at eksporten tidlig ble av avgjørende betydning. Mens eksporten for andre og både større og mer sentralt plasserte produsenter var marginal og mer tilfeldig, var det viktig for Norcem å satse på å sikre avsetningen i utlandet gjennom et sterkt engasjement i transport, mottak og distribusjon.

Kunnskapene Norcem har ervervet seg om håndtering og trans-

port av bulkvarer, var også den første innfallsporten til norsk kontinentalsokkel. Oljeboring forutsetter boreslam, hvis hovedkomponent er finmalte mineraler, og Norcem's første fremstøt ble derfor naturlig nok levering av malt barytt til riggene i Nordsjøen. Senere kom mer generell forsyningstjeneste, så levering av ferdigblandet boreslam, og omtrent samtidig produksjonsboring fra faste plattformer.

En annen utløper av håndteringsteknikken for bulkvarer er handel og distribusjon av korn og gjødning, en aktivitet Norcem helt nylig har engasjert seg i. Det er heller ingen grunn til å tro at anvendelsen av disse kunnskapene skal stoppe med dette.

### *Markedskunnskap*

Hva er så det viktigste vi har lært gjennom disse årenes internasjonaliseringsfremstøt?

I allfall én konklusjon er tindrende klar: Markedsinformasjon er den langt viktigste del av beslutningsgrunnlaget. Å forstå lokalmarkedets utvikling og konkurransesituasjon både med hensyn til produkter og produsenter er av avgjørende betydning. Det er forbausende ofte et prosjekts suksess eller fiasko helt kan forklares av evne til å vurdere utviklingen i markedet og ens egen plass og muligheter der. Våre erfaringer fra både sement, lystbåter og eksport av støpejernsovner bekrefter konklusjonen med all mulig tydelighet.

En ting er å skaffe og bearbeide markedsdata, men enda viktigere er det å vite hva man har forutsetninger for å vurdere. Usikkerhet vil alltid være til stede når det gjelder å treffe avgjørelser, spesielt om nye markeder, men usikkerheten kan gjøres mindre ved at man ikke faller for fristelsen til å gå utenfor områder hvor man har en rimelig grad av trygghet for at ens vurderinger holder. Vi opplevet dette siste i vårt korrosjonsengasjement. Etter å ha lykket på oljetjenestemarkedet generelt, viste det seg at våre kunnskaper og folk ikke strakk til på korrosjonsmarkedet. Vi startet i tillegg så langt borte som i USA, og klarte ikke å takle dette nye felt.

Et råd til alle som har tenkt å prøve seg internasjonalt vil derfor være konsentrasjon om få satsningsområder, dvs. om det en kan og det som har vekstpotensiale. Det gamle rådet »Skomaker, bli ved din lest» er godt å ha in mente ved produktvalg internasjonalt.

### *Kapitalbehovet*

Da Norcem virkelig kom i gang med sin internasjonalisering i 1976/77, var det fire kriterier som oftest avgjorde skjebnen til investeringsforslag. Initialinvesteringen, eller inngangsbilletten, og den forventede inntjening på sikt var de to dominerende. Dernest ble det lagt vekt på hva man hadde i Norcem av kunnskaper om landet og bransjen og om man hadde ledelseskapasitet til å passe på den nye enheten.

Fem–seks år senere var vurderingsprosessen blitt langt mer nyanisert. Hva man måtte regne med å sette inn av kapital etter at inngangsbilletten var betalt, kom sterkere og sterkere inn i bildet, fordi man fikk flere eksempler på at inngangsbilletten viste seg å være en mindre del av det samlede kapitalbehov over tid. Ettersom Norcem fikk mindre god råd, blant annet som følge av at en del prosjekter ikke utviklet seg som forutsatt, ble det også lagt større vekt på inntjeningen og kapitalstrømmen på kortere sikt.

### *Krav til ledelsens oppmerksomhet*

Først når man har opplevet det på kroppen, tror man at det er sant at en liten bedrift krever nesten like mye av konsernledelsens tid som en stor bedrift. Særlig hvis den lille bedriften ligger langt borte, og driver i en bransje konsernledelsen ikke er fortrolig med, og har problemer, kan den over tid beslaglegge helt urimelig mye av ressursene i konsernledelsen. Om dertil vekstpotensialet viser seg å være lite, slik at bedriften aldri kan nå et fortjenestenivå som kan tilbakebetale innsatsen av konsernets knappeste ressurs, ledelsens tid og oppmerksomhet, kan situasjonen fort bli henimot paradisk.

Et konsern som er gått inn i en internasjonaliseringsprosess, bør avklare med seg selv en del viktige antallsbegrensninger: Hvor mange hovedproduktområder kan konsernledelsen til enhver tid makte å holde seg tilstrekkelig godt informert om? Hvor mange teknologier og produksjonsmetoder? Hvor mange lands politiske og økonomiske utvikling? Hvor mange bedrifters og bedriftslederes prestasjonsnivå? Hvor mange hovedmarkeders konkurransemønstre?

Unntak finnes selvfølgelig, slik som at velkjente enheter som rusler og går uten problemer i årevis, beslaglegger lite ledelseskapasitet. Det er bare det at det blir færre og færre av slike problemløse bedrifter i vår tid av hurtige omstillinger. For øvrig er det også ofte slik, at har man over en lengre periode vennet seg til rimelig trygt å kunne neglisjere en bedrift, og det så oppstår problemer, har problemene en tendens til å vokse seg riktig store og vanskelige før man blir ordentlig klar over dem.

Internasjonale engasjementer krever naturlig nok langt større oppmerksomhet enn tilsvarende engasjementer hjemme. Og som regel karakteriseres også uteengasjementene ved større krav til oppmerksomhet fra ledelsens side, i mange tilfelle fra toppledelsen. Dette gjelder ikke bare i initialperioden, men også ved den senere oppfølging av prosjektene. Dette skyldes blant annet at toppledelsen gjerne involveres i forhandlingsfasen i uteetableringene fordi forhandlingspartnerne på den andre side av bordet er på høyeste nivå. Etter at et prosjekt her hjemme er kommet i gang, kobler vanligvis ledelsen seg ut, men det er ingen selvfølge i andre land. Tvert imot. Regelen er den motsatte. Å neglisjere det, og sende stedfortredere på et lavere nivå, kan vise seg å få meget ubehagelige konsekvenser for samarbeidsforholdet.

Kravet til tid og oppmerksomhet fra toppledelsens side kommer også inn i en annen sammenheng. Det er en alminnelig oppfatning at de kapasitetsbegrensninger som ligger i kontrollspennet for en leder kan overvinnes ved delegasjon og desentralisering. Det stemmer også, så langt som at resultatansvaret kan delegeres, og en stor del av de oppgaver som følger med å eie og drive en bedrift. Ønsker man å operere etter konsernmodellen, og ikke som holdingselskap, fordi man tror på konsernmodellens styrke, må trådene likevel løpe sammen hos konsernledelsen, uansett grad av delegasjon.

Vurderingen av hvilke resultater det er rimelig å vente i hver enkelt bransje under de rådende forhold, må bli en avgjørelse konsernledelsen tar og som konsernledelsen må følge opp. Å skaffe seg og holde à jour tilstrekkelig kunnskap til å vurdere en bransje slik, tar tid. Legg til den tid det tar å holde en rimelig nær kontakt med den enkelte ledelse, gjerne to-tre-fire personer, både for å motivere og

vurdere, så begynner tidsforbruket pr. bedrift å bli vesentlig, selv om resultatansvaret aldri så mye er delegert. Organisasjonsmessig skal også grupperingen av produkter til produktområder til bedrifter til divisjoner ta hensyn til at hver enhet har en rimelig grad av indre sammenheng. Den organisasjonsmessige aggregering kan med andre ord ikke skje bare ut fra hensynet til kontrollspenn. Har man stor produktmessig og geografisk spredning, vil summen av grupperingenes krav til toppledelsens oppmerksomhet bli et viktig forhold å ta i betraktning for at organisasjonen som helhet skal lykkes.

### *Valg av samarbeidsform*

En rekke internasjonale markeder kommer utlendinger ikke inn på uten i et samarbeid med lokale interessenter. Dette kan være tilfelle selv om prosjektet er ønsket i vertslandet og lokal kompetanse ikke er nødvendig. I denne sammenheng er valg av partnere meget viktig, ja ofte avgjørende for prosjektets videre utvikling. Det bør derfor legges ned tilsvarende arbeid i å finne den rette partner.

Når spørsmålet om posisjoner i slike joint ventures kommer opp, bør det aldri glemmes at uansett eiersits vil de lokale partnere i viktige lokale spørsmål ofte få sitt syn igjennom. Det er derfor bedre å oppnå gode samarbeidsforhold og liten eierandel, enn stor eierandel og dårlige samarbeidsforhold. I slike markeder er det langt viktigere å legge forholdene best mulig til rette for et godt samarbeid og ikke minst stadig å pleie det.

I de eksportmarkeder der arbeidsvilkårene stort sett er like for innlendinger og utlendinger, er majoritetsposisjon å anbefale, ikke minst fordi ledelsen av selskapet da kan utpekes uten innblanding. Hvorvidt ledelsen skal rekrutteres lokalt eller fra Norge er ikke gitt, den ene løsningen kan være riktig i ett tilfelle, den andre i et annet. Men etter vår erfaring er det én funksjon som bør ha norsk bemanning hvis mulig, og det er controller-funksjonen. Det gir et forankringspunkt i en virksomhet i et fremmed miljø som det ofte viser seg å være bruk for.

### *Uteetableringer krever tid og tålmodighet*

Å internasjonalisere en virksomhet tar ikke minst tid. Som oftest

må arbeidet utføres på andres premisser og ikke på egne. I dette arbeidet kreves fremfor alt tålmodighet. Reaksjoner og holdninger som ikke aksepteres hjemme må bare tas til etterretning som en del av arbeidsforutsetningene ute. Det finnes ingen lettveit vei til resultater i arbeidet med å internasjonalisere en virksomhet. Det kreves arbeid, grundig arbeid og langvarig arbeid. Å miste tålmodigheten og hoppe på lite funderte løsninger fører nesten uten unntagelse til negative resultater.

Som eksempel på tålmodighet kan nevnes at sement-prosjektet i Nigeria, hvortil Norcem nå leverer oppimot 1 million tonn sement i året, tok 5 år å bearbeide før beslutning om å gjennomføre det ble tatt. Prosjektfolkene reiste frem og tilbake til Nigeria et utall av ganger – enkelte ganger uten at fremgang kunne registreres overheadet. Tålmodighet kom da sannelig godt med, både hos prosjektfolkene og hos dem som hadde satt prosjektarbeidet i gang og var ansvarlige for det.

Evnen og villigheten til å bruke tid er også viktig i perioden etter at prosjektet er kommet i drift. Internasjonale prosjekter har erfaringsmessig flere barnesykdommer og lenger igangskjøringstid enn tilsvarende prosjekter hjemme. Særlig gjelder dette i områder med lite utviklet infrastruktur og servicekapasitet.

### *Organisatoriske aspekter*

Organiseringen av det internasjonale arbeid og det apparat som skal gjennomføre den valgte strategi er viktig. Norcem arbeider sterkt desentralisert, og har brukt meget tid og krefter på organiseringen av de internasjonale aktiviteter. Norcem hadde en egen divisjon for internasjonale operasjoner, som i prinsippet skulle ha ansvaret for alt Norcem gjorde utenfor Norge. Denne organisasjonsform var basert på den kjennsgjening at tilgangen på internasjonalt, høyt kvalifisert personell er meget begrenset og at spesialistene i de forskjellige geografiske områder kunne hente nødvendig produkt-kompetanse i de andre divisjonene under markedsbearbeidelsen.

I dag er hver internasjonale aktivitet knyttet til sin respektive operative enhet hjemme, dvs. divisjonene er produktorientert.

Dette er gjort fordi det oppsto nesten uløselige samarbeidsforhold mellom dem som hadde ansvaret for de innenlandske aktiviteter og dem som hadde ansvaret internasjonalt. Kompliserte prisavregninger, vanskelig prioritering av teknisk personale, og noe så almenmenneskelig som sjalusi og korttenkt egeninteresse er stikkord i denne forbindelse.

Den nåværende organisasjonsform sikrer at personell ute har nøkkelpersoner hjemme som de kan rapportere til og støtte seg til. Dette siste har ikke alltid vært tilfelle. Vi kan ha gode medarbeidere ute, men deres resultater er avhengig av den støtten de kan få hjemmefra. Det må legges vekt på at organisasjonen hjemme er i stand til og motivert til å følge opp, ellers vil uteapparatet lett bli lite effektivt og kostbart.

Det aktivum som består i opparbeidede kunnskaper om markeder ute som finnes totalt i konsernet, viser seg å bli like godt utnyttet i den nye situasjonen som etter det konsept hvor ansvaret for samtlige internasjonale operasjoner var samlet i én divisjon.

En ulempe ved dagens organisasjon er at mulighetene på helt nye områder kan bli oversett eller undervurdert. Men så lenge man er oppmerksom på dette problemet, kan det løses, bl.a. ved å bruke ressurser og tid til det i konsernets samlede ledelsesmiljø.

Som tidligere nevnt etablerte Norcem på et tidlig tidspunkt representasjonskontorer ute som skulle søke etter forretninger utenfor sement, men med utgangspunkt i den erfaring og posisjon som sementaktivitetene hadde gitt. Dette var en overvurdering av hva en representant – lokal eller utsendt hjemmefra – har grunnlag for å oppnå. Strømmen av informasjon om nye forretningsmuligheter følger andre kanaler enn de som løper gjennom et i alle henseende lite kontor med én eller noen få ansatte.

For en uterepresentant å skulle skille gode prosjekter fra dårlige – forutsatt at prosjektene kommer til hans kjennskap – er å stille usedvanlig store krav til kunnskap og vurderingsevne, ikke minst fordi det forutsetningsvis skulle dreie seg om prosjekter utenfor våre eksisterende virksomhetsområder. Det har dessverre vist seg at det heller ikke har fungert, og omtrent samtlige representasjonskontorer Norcem har hatt, er nå nedlagt.

### *Internasjonalt personale*

Å finne de rette folkene til uteapparatet er ingen enkel oppgave. Ved rekrutteringen av personell til utestasjonene bør det legges vesentlig vekt på lojalitet. Dette er en viktig faktor i samarbeidsforholdene også innenfor virksomhetene hjemme, men er enda viktigere når det gjelder virksomheter ute. Så vanskelig som det er å styre og kontrollere en utestasjon hjemmefra, må det i hvert fall være lojalitet til stede.

Hvem som skal ansettes i en stilling, avhenger selvfølgelig av hvilke krav stillingen setter. Kravene vil variere sterkt fra land til land og marked til marked, og en første betingelse for en vellykket rekruttering er at man får nøye klarlagt arbeidsvilkårene og de viktigste oppgaver som vil bli tillagt stillingen.

Det har ofte vært hevdet at en god leder hjemme også vil være en god leder ute. Dette er ikke uten videre riktig. Vår erfaring viser at selv om en person fungerer utmerket i ett miljø, vil det ikke si at vedkommende også virker godt i et annet miljø. Det er så enkelt som at noen trives i det hjemlige miljø, andre gjør det ikke, men kan trives utmerket i et fremmed miljø. Dette har ikke minst vist seg når våre folk kommer hjem etter flere års utlendighet og har gjort en utmerket jobb. Hjemme derimot kan de ha vanskelig for å fungere, nettopp på grunn av at arbeidsvilkårene er så forskjellige. Det har også vist seg at ansatte som har stoppet i sin utvikling hjemme, blomstrer opp og utvikler seg til meget dyktige medarbeidere ute.

I utgangspunktet bør de som rekrutteres til utestasjonene ha lyst til å reise ut. Å presse folk til stillinger ute viser seg sjelden å være vellykket. Uten interesse for det å ta fatt på oppgaver i et fremmed miljø, går det i beste fall svært lang tid før de gjør skikkelig nytte for seg.

### *Internasjonal virksomhet er vanskeligere*

Hva er det egentlig som gjør at virksomhet internasjonalt er vanskeligere enn virksomhet hjemme? Forenklet kan det sies at i de fleste sammenhenger kommer det inn minst én ny dimensjon, en usikker-



hetsfaktor i tillegg. Transport og frakt får en grensekryssing, med visum, toll og mer eller mindre usynlige barrierer. Kommunikasjon skjer ved at den ene part har lært og bruker den annens språk, eller begge bruker et tredje. Gjeld og betaling må gjennom vekslings. Mål og vekt kan være annerledes, og en lang rekke lover og reguleringer er forskjellige fra hjemlandet. Ofte er det restriksjoner på repatriering av kapital og overskudd.

Viktigst er allikevel oftest de kulturelle forskjeller, hva folk mener med det de sier, hva de selv forventer og hva de akter å oppfylle av andres forventninger. Ikke minst forskjeller i forretningsmoral, alminnelig hederlighet og de konsekvenser man trekker i konflikt- og krisesituasjoner gjør at operasjon i utlandet blir en utfordring til såvel intellekt som menneskelige egenskaper.

Av dette bør det i hvert fall trekkes to konklusjoner: For det første at virksomhet ute oftest vil være forbundet med større risiko, noe som tilsier større forsiktighet, høyere egenkapital og krav til høyere avkastning.

For det andre at bedrifter som opererer internasjonalt, må sørge for at kunnskaper, erfaringer og metoder tas vare på og formidles videre. Dette fordrer dokumentasjons- og informasjonsrutiner og satsning på intern opplæring. Det forutsetter også stabilitet i organisasjonen i den forstand at den enkelte medarbeider holder på med samme geografiske område eller samme prosjekt lenge nok til å samle kunnskaper og erfaringer av virkelig verdi, og at han blir lenge nok i bedriften til å anvende dem på likeartede problemer eller hjelpe kolleger til å gjøre det.

Her skal nevnes ett viktig aspekt til som begrenser valgfriheten i en internasjonaliseringsprosess. Bedrifter har sin egenart. Den er opparbeidet over kortere eller lengre tid, og er et resultat av innflytelse fra ledere, leverandører, kunder, konkurrenter, forretningsklima og andre faktorer. Også bransjer har sin karakter, delvis formet av nødvendighet og hensiktsmessighet, delvis av historiske omstendigheter og tilfældigheter. Det som er en anerkjent norm i bransjen, må, inntil normen av en eller annen grunn endrer seg, følges av de som ønsker å overleve i vedkommende bransje. Det hjelper ikke så meget å påvise at en norm er irrasjonell så lenge bransjen følger den.

Et prima eksempel er kalkulasjonsmetoder, et annet hvilken grad av konfidensialitet man iakttar i behandlingen av følsomme opplysninger. Et tredje, som skal kommenteres litt nærmere, er hastigheten eller rytmen i beslutningsprosessen.

Hver bransje har sin karakter, sin puls, sitt tempo. For et konsern i én bransje med *sitt* tempo vil det ta tid før ledelsen venner seg til tempoet i en annen bransje. Det er allikevel en forutsetning for å lykkes i en ny bransje at man klarer omstillingen, og samtidig beholder følelsen for riktig tempo i sin gamle bransje. Poenget er i all enkelhet, at blir bransjene innen et konsern for mange eller har for stor spredning i tempo, vil selv den mest fleksible ledelse forskreve seg. Ikke fordi hvert enkelt medlem av konsernledelsen ikke kan klare de hurtige skiftninger, men fordi rapporteringssystemer og behandlingsrutiner vanskelig kan mestre store forskjeller.

Et relevant eksempel i Norcem, var prissetting. Mens selv små endringer i sementprisen var en sak som ble drøftet i konsernstyret, var prissettingen på hundremillioners-anbud i offshoresektoren en sak som bare unntaksvis kom opp til konsernsjef. Forklaringen på denne tilsynelatende anomali er enkel, at det var den måten vi fant at de radikalt forskjellige rytmene i sementbransjen og oljebransjen kunne rommes innen ett og samme konsern.

### *Sluttord*

Virkelig internasjonalisert kan man vel ikke si at en bedrift er, før såvel ledende personell som egenkapital rutinemessig hentes fra flere land. Selv om mange konserner har nådd dette stadium i sin utvikling, er det likevel få som ikke fortsetter å ha langt de dypeste røtter i opprinnelseslandet, selv om etter hvert bare en liten del av omsetningen finner sted der. Få er vel i tvil om at Philips hører hjemme i Eindhoven også i den forstand at det er nederlandsk, og at Exxon og IBM er amerikanske i sinn og skinn.

Allikevel vil det ligge en avgjørende overgang i at et selskap begynner å betrakte sitt opprinnelsesland som ett område for investeringer helt på linje med andre land der man har betydelig virksomhet. Mens noen i opprinnelseslandet kanskje vil se på denne overgangen som negativ og farlig og ta til orde for restriksjoner mot den,

har man lett for å glemme at nettopp denne utviklingen innen de internasjonale bedriftene er en forutsetning for at ens eget lands naturressurser og arbeidskraft kan tiltrekke selskapenes investeringer og know-how på samme vilkår som deres hjemland. Dessuten bidrar en slik spredning til å stille selskapene noe friere til å godta eller avslå de rammebetingelser som de forskjellige lands myndigheter tilbyr. Dermed vil internasjonaliseringen i noen grad kunne motvirke den overveldende maktposisjon overfor bedriftene som mange lands politikere og byråkrater er kommet i de senere år.

Diskusjonen om vårt lands økonomiske utvikling dreiet seg inn-til for tyve år siden i det vesentlige om utnyttelsen av norske naturressurser. Bare skipsfarten var dengang i verdenstoppen og knivet med de beste om spesialisering, kvalitet og riktig timing av investeringsbeslutningene. Senere har mye vært sagt om nødvendigheten av at hele vårt næringsliv går inn for høyere foredlingsgrad, såvel av produkter som tjenester. Ennå synes mye av tankegangen å ta utgangspunkt i naturgitte forutsetninger og opparbeidede posisjoner i bransjer og markeder. Dette utgjør da også store verdier både i realkapital og organisasjon, og bør pleies og befestes der fremtidsutsiktene tilsier det.

Det er likevel vår overbevisning at den fremtidige levestandard vil bestemmes i langt større grad av den satsning vi gjør på innsamling, bearbeiding og formidling av kunnskap, på intellektuell trening, på kreativitet og på organisasjonsevne. I tillegg kommer det engasjement og den entusiasme som kan mobiliseres.

Internasjonaliseringen er en viktig forutsetning for på denne måten å frigjøre oss fra de begrensninger som vårt eget lands naturressurser representerer og fra binding til virksomhet som ikke har fremtiden for seg. Derved blir internasjonaliseringen også et middel til å holde sysselsettingen oppe.

Så langt vi kan se i dag, vil ikke kapital være noen alvorlig begrensende faktor. Dermed blir den eneste virkelige flaskehals for vellykket internasjonalisering tilgangen på kvalifisert og motivert personell.

Skal vi som et lite, men rikt land klare utfordringen, må vi satse mer på undervisning og forskning. Særlig de miljøer som arbeider

systematisk med disiplinene innen bedriftsledelse, må oppgraderes vesentlig. Og miljøene selv må ta imot utfordringen. De må legge seg i selen for å overbevise samfunnet om nødvendigheten og gevinsten ved en slik oppgradering. Reagerer samfunnet positivt ved å stille større midler til disposisjon, må miljøene organisere seg og sine omgivelser for den kraftanstrengelse som trengs. Bare ved å holde et høyt profesjonelt nivå som representerer et verdifullt bidrag der vi gjør våre internasjonale fremstøt, vil vi være velkomne samarbeidspartnere i årene som kommer.

## Tidligere KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitik 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 utenriksrepresentasjonsarbeide 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 konkurransevilje 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.