

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1975

# KVÆRNERKONSERNET - OPPBYGGING OG EGENART

*Generaldirektør*  
KJELL B. LANGBALLE



---

*Norges Handelshøyskole*

*Satt med 10 pkt. Garamond skrift  
Trykt på 120 g matt Kremfarget Spezial  
Omslaget 185 g grå satinert kartong  
A. Garnæs Boktrykkeri A.s  
Bergen*

*Trykt ved midler fra  
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handels høyskolefond*

# KVÆRNERKONSERNET - OPPBYGGING OG EGENART

*Generaldirektør*  
KJELL B. LANGBALLE

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

Bergen 26. september 1975

# KVÆRNERKONSERNET - OPPBYGGING OG EGENART

## Innledning

Samtlige bedrifter innen Kværnerkonsernet — bortsett fra salgsmaskin A/S K. Lund & Co. som vi nylig har ervervet — hører inn under den kategori industri som vi kaller verkstedindustri.

Verkstedindustri er så mangt, så jeg må videre lokalisere oss som tilhørende de to grupper som betegnes som maskin- og konstruksjonsverksteder og skipsverft. Beskjeftigelsesmessig og omsetningsmessig faller hos oss ca. halvparten på hver av disse grupper.

Helt til for 14 år siden hadde vi i Kværnerkonsernet kun maskin- og konstruksjonsverksteder. Siden det har vi ervervet to skipsverft som har spesialisert seg på bygging av gass- og kjemikalieskip.

Inntil vi kom inn i EFTA var verkstedsindustrien — i likhet med hva tilfellet var i andre land — beskyttet av relativt høye tollsatser. Vi hadde et forholdsvis gunstig lønnsnivå og en gunstig valutasituasjon, men hadde et drawback som følge av et lite hjemmemarked. Vi var fortrinnsvis basert på leveranser til norsk næringsliv innen vannkraft, treforedling, fiske, jordbruk, grubedrift og skip.

Det er en forutsetning for utvikling av maskinindustri at man har et nært samarbeid med brukerne av maskinene for å få del i driftserfaringer og derigjennom utvikle maskinene videre. Det var derfor naturlig at vi som maskinbyggere utviklet oss innen de næringsgrener hvor hjemmemarkedet var relativt stort.

Det snakkes idag som om strukturendringer og omstillinger i industrien er noe nytt. Jeg synes det har vært en kontinuerlig

prosess i de 36 år jeg har arbeidet i verkstedsindustrien, men kanskje har det gått noe raskere i de senere år. Jeg tror forøvrig Kværnerkonsernets tilblivelse og utvikling i seg selv er ganske illustrerende og et praktisk eksempel på hvordan omstillinger tvinger seg frem.

Jeg vil allerede her i innledningen nevne noen av de krav som har vært stillet til vår industri og hvilke problemer vi har måttet takle for å overleve.

Jeg nevner de stadig større tekniske oppgaver vi har måttet løse i konkurranse med store utenlandske leverandører, de større maskinkomponenter vi har måttet bygge, med tilsvarende behov for større verktøymaskiner og krankapasitet og med krav til større verksteder.

Etter hvert som tollbeskyttelsen ble borte, kunne flere av våre produkter ikke hevde seg i konkurransen fra de store leverandører i utlandet. Vi måtte revurdere vårt produktspekter og finne frem til nye eller utvikle våre eksisterende produkter slik at de ble konkurransedyktige på et internasjonalt marked. Vi måtte spesialisere oss på visse felt for å få gjennomslagskraft på markedene ute. Vi måtte bygge ut våre tekniske kontorer og utvikle tekniske fagfolk som kunne mestre internasjonalt salg.

Fremfor alt måtte vi bygge opp en organisasjon som kunne beherske disse problemer, og vi måtte skaffe oss en økonomi og en kapital som maktet oppgavene.

Organisasjonsform, målsetting, ledelsesfilosofi osv. utvikles etter hvert som man får erfaring og etter hvert som utviklingen skaper behov. Meget av det jeg sier vil være preget av den type industri vi tilhører. Når jeg så i denne forelesning skal behandle de forskjellige tema, vil jeg forsøke å konsentrere meg om de punkter hvor Kværnerkonsernet avviker fra de fleste andre konserner.

## KVÆRNERKONSERNET IDAG

Kværnerkonsernet består av en rekke bedrifter som alle er selvstendige aksjeselskaper. (Fig. 1.) Navnene på de største og deres produkter er kanskje kjent fra en eller annen sammenheng:

- Kværner Brug A/S — som foruten sine store anlegg i Oslo, har bygget et nytt verksted i Egersund. Hovedproduktene er turbiner og annet utstyr til vannkraftsektoren, damp- og gassturbiner, spesialtanker for gasskip og andre tunge plate- og stålkonstruksjoner.
- Moss-Rosenberg Verft A/S — som har skipsverft i Moss og Stavanger. Begge verftene leverer gasskip for transport av nedkjølte gasser. Moss Verft bygger skip inntil 30.000 m<sup>3</sup> for transport av LPG (Liquefied Petroleum Gas), ammoniakk, etylen og LNG (Liquefied Natural Gas, nedkjølt til minus 163°C). Rosenberg Verft leverer skip inntil 125.000 m<sup>3</sup>, tilsv. ca. 160.000 tdw, for transport av såvel LPG som LNG.
- Myrens Verksted A/S — som holder til på Sagene i Oslo og som leverer maskineri for treforedlingsindustrien og fiskeindustrien.
- Thune-Eureka A/S — har nylig fullført flytting av hele sin virksomhet fra Oslo til Lier. Bedriftens største produkt er maritime oljepumper, og forøvrig bygger de lokomotiver og maskineri for grubeindustrien og papirindustrien.
- Mesna Bruk A/S, Lillehammer — har foruten en større

handelsvirksomhet i maskiner og byggeartikler, også produksjon av sagbruksmaskiner og verktøy til trebearbeidingsindustrien.

- Maskin A/S K. Lund & Co. — er et maskingrossistfirma som vi overtok i år.

De her nevnte er de seks største bedriftene, hver med over 200 ansatte.

Ellers kan jeg nevne følgende bedrifter med 75—200 ansatte:

- Kværner Brugs Kjøleavdeling A/S, Sandvika
- Sørumsand Verksted A/S, Sørumsand
- Thune-Maskiner A/S, Hamar  
som alle er konstruksjonsverksteder.
- Kvaerner Engineering A/S, Asker — som er et konsulentfirma med nær 200 ingeniører, med hovedvirke i petroleumssektoren,
- Hartvig Andresens Elektriske Byrå A/S, Moss — som er et elektroinstallasjonsfirma.

Videre har vi følgende ingeniør- og salgskontorer i utlandet:

- Kværner Brug (Deutschland) GmbH, Bremen
- Kvaerner (U.K.) Ltd., Newcastle
- Kvaerner-Moss, Inc., New York
- Thune-Eureka Española S.A., Spania — som er et nytt verksted.

Dessuten eier vi et EDB-firma:

- Datahjelp A/S, Moss.

Et særpreg ved konsernet er at de fleste maskiner og konstruksjoner som vi leverer er spesielt konstruert for hver kunde. Ingen av våre bedrifter beskjeftiger seg med masseproduksjon og har heller ingen nevneverdig produksjon av standardprodukter i store serier. Denne omstendighet ved leveringsprogrammet medfører spesielle forhold med hensyn til produktutvikling og hvilke markeder vi kan selge på.

Jeg vil i denne forbindelse nevne at vi har greid å bli

betydelige leverandører, tildels også i internasjonal målestokk, når det gjelder noen av våre produkter. Både LNG- og LPG-skipene til Moss-Rosenberg Verft har en andel av verdensmarkedet på over 40 prosent, målt i antall skip og i transportkapasitet, i ordre rundt om i verden. En rekke andre mindre iøyenfallende produkter: diverse spesialutstyr for gasskip, vannturbiner, lastoljepumper, treforedlingsmaskiner, har også en stor markedsandel internasjonalt. Dette er resultater som skyldes vår store og høyt kvalifiserte tekniske stab og spesiell satsing på produktutvikling. (Fig. 2.)

(Den tallmessige utvikling i Kværnerkonsernet i de siste 10 år er gjengitt ved noen nøkkeltall i fig. 2.)



## KONSERNDANNELSEN I TILBAKEBLIKK

Veien frem til et moderne konsern som kan hevde seg i internasjonal konkurranse har vært mangslungen og preget av en rekke tilfeldigheter.

Går vi langt nok tilbake i tiden finner vi de fleste av dagens bedrifter i Kværnerkonsernet som helt selvstendige selskaper eiet av en familie eller et fåtall personer som gjerne også var sentrale i ledelsen. Med begrensning til det norske hjemmemarked og som maskinleverandører til et fåtall tradisjonelle norske næringer, sto bedriftene tildels i hard konkurranse med hverandre. Salgsmulighetene var så få og vanskelighetene med å overleve tildels så store, at den ene bedrift nærmest var den annens erkefiende.

Den første spire til konserndannelse ser vi allerede i 1928, da Kværner Brug overtok aksjemajoriteten i Myrens Verksted, og Myrens Verksted inngikk en «management-contract» med eierne av Mesna Bruk, som vi senere overtok. I 1943 overtok Myrens Verksted og Kværner Brug sammen samtlige aksjer i Thunes mek. Værksted. I 1953 kjøpte Thunes mek. Værksted Ma-Tro-Fa på Hamar, og i 1955 kjøpte Kværner Brug Olaf Sørums mek. Verksted i Sandvika og overtok samtidig aksjer i Sørumsand Verksted. I 1961 kjøpte Kværner Brug Moss Værft & Dokk.

Inntil 1967 var det forskjellige eierinteresser i bedriftene, og holdingselskapet Kværner Industrier A/S ble dannet, slik at samtlige bedrifter fra da av direkte eller indirekte ble 100 prosent eiet av Kværner Industrier. I 1968 overtok vi Eureka

mek. Verksted på Skøyen, og i 1969 Rosenberg mek. Verksted i Stavanger. Senere gikk Thunes mek. Værksted og Eureka mek. Verksted sammen i ett aksjeselskap, og verftene Moss og Rosenberg ble ett aksjeselskap.

Ser vi tilbake finner vi at dannelsen av Kværnerkonsernet har skjedd etappevis etter hvert som indre og ytre omstendigheter tvang en bedrift til omlegging eller styrking av virksomheten. De fleste bedrifter som vi i årenes løp har ervervet var ved overtakelsen i en slett teknisk og økonomisk forfatning. Disse bedrifter har vi tildels ikke betalt noe for eller overtatt til en meget lav pris. De har imidlertid alltid hatt et aktivum i form av et godt produkt, en god beliggenhet — eller kanskje en god direktør — som har satt oss istand til å få bedriften på fote igjen. Vi har aldri kjøpt en bedrift bare for å vokse og bli store. Det at vi har kjøpt bedrifter billig og arbeidet dem opp til å bli sterke økonomiske enheter, er hovedgrunnen til vår solide økonomiske stilling idag. For ikke å sprengte rammen har vi hatt som motto at det er bedre å kjøpe en bedrift for lite enn en for meget.

Forøvrig går følgende trekk igjen:

For det første nødvendigheten av å rasjonalisere salg, konstruksjon og produksjon. I sin tid var f.eks. fem av konsernets nuværende bedrifter konkurrerende leverandører av vannkraftturbiner. Idag er turbinkonstruksjonene henlagt til én avdeling på Kværner Brug. Avdelingen er selvsagt derved blitt meget større. Det bredere tekniske miljø og de økte muligheter for videre utvikling som vi dermed fikk, har båret gode frukter.

Likeledes konkurrerte tidligere tre av bedriftene om leveranser av tremassemaskineri. Hver for seg la de ned et omfattende arbeid på prosjektering og konstruksjon av tremassemaskiner for én og samme kunde, og to av bedriftenes arbeid var således alltid forgyves. Ved innlemmelsen i konsernet ble produksjonen også her konsentrert hos én av bedriftene. Dette er bare to av mange eksempler. Konsernopbyggingen har derfor vært et typisk uttrykk for strukturrasjonalisering innen norsk maskinindustri, noe som har vært nødvendig for å kunne møte konkurranse fra utlandet.

For det andre vil jeg påpeke at enten overtakelsen av nye bedrifter har funnet sted ved fusjon eller kjøp, har vi holdt på prinsippet at verkstedene skal forbli selvstendige selskaper. Den eneste unntakelse hvor to fysisk adskilte bedrifter ble fusjonert i ett selskap, er sammenslåingen av Moss Værft & Dokk og Rosenberg Verft til det nuværende Moss-Rosenberg Verft, og det var på basis av at de laget samme produkt. Thune og Eureka ble etter noen år også slått sammen og da med henblikk på å bli ett verksted.

Idéen med å beholde aksjeselskapene er, foruten ønsket om å beholde en desentralisert organisasjon i konsernet, at vi så langt som mulig vil bygge på de krefter som finnes i bedriften og gi menneskene arbeidsro og ansvar innenfor rammen av en organisasjon som de kjenner og som allerede funksjonerer. Som vi har sett, er ikke dette i seg selv noe hinder for at ulønnsomme produkter skyves ut og nye utvikles og at produksjonen rasjonaliseres. Vi ser det heller ikke som noe mål i seg selv at en ny bedrift legger om arbeidsrutiner, regnskapssystemer og lignende etter konsernet forøvrig. Dette kommer allikevel naturlig med tiden i den grad bedriftene ser seg tjent med det.

En tredje ting som alltid sto sentralt under oppbyggingen av konsernet, var de forskjellige eierinteressene i de enkelte selskapene og nødvendigheten av ikke å forfordele noen.

Det var et problem i seg selv å skulle treffe disposisjoner på bedriftenes felles vegne, idet dette nødvendigvis forutsatte disponering av ressurser og fordeling av arbeid og fortjeneste. Men samarbeidet gikk i kraft av sin nødvendighet og fordi det til enhver tid satt enkelte dominerende personligheter i styrer og administrasjoner som til en viss grad virket som koordinerende faktor for bedriftene.

Samordningen av eierinteressene i Kværnerkonsernet foregikk etappevis. Inntil 1960 ble bedriftene drevet uten noen koordinerende instans, bortsett fra at enkelte styremedlemmer gikk igjen i flere selskapers styrer. Dertil hadde vi et lite felles sekretariat. I 1960 ble det utnevnt en felles leder for konsernet i form av generaldirektør. Men det var altså først i 1967 at vi

klarte å få de forskjellige aksjonærgruppene til å bli enige om en verdiansettelse av aksjene i selskapene, og aksjene ble ombyttet i aksjer i Kværner Industrier, som da ble holdingselskap for hele konsernet. Vi har siden holdt på at vi ved ervervelse av nye selskaper såvidt mulig skal ha 100 prosent av aksjekapitalen, for derved å oppnå ensartede felles interesser på eiersiden.

## LEDELSESFILOSOFI

Den dominerende linje i vår ledelsesfilosofi er at ansvar og beslutningsmyndighet i størst mulig grad skal delegeres til de mennesker som er betrodd arbeidet med den sak det gjelder. Dette innebærer en desentralisering av organisasjonen og virksomheten på en rekke områder.

Som det vil fremgå senere er antagelig desentralisering gjennomført lenger hos oss enn i de fleste andre bedrifter. Det vesentlige er at vi også forsøker å gi den ansvarlige i hver sak herredømme over flest mulige faktorer som bestemmer resultatet i hans ansvarsområde. Begrunnelsen for dette ligger først og fremst på det menneskelige plan. Etter vår oppfatning korresponderer desentralisering med skapende menneskers iboende trang til å være selvstendig og ha det fulle ansvar for sine handlinger og ta æren for sine resultater. Det er vår erfaring at en leder først lever skikkelig opp til ansvaret for sin virksomhet når han har ansvaret for at alle ledd og funksjoner arbeider godt. Tar man f.eks. fra en selvstendig leder av en bedrift en av funksjonene innen hans område, det være seg personalfunksjonen eller finansieringen, og overlater dette til en sentral stab, amputerer man gjerne samtidig ansvaret også for andre av hans funksjoner. Man tar så lett fra ham det incitament som ligger i det at han har ansvaret for bedriftens ve og vel i ethvert henseende.

Innenfor et konsern må ansvarsdelegeringen selvfølgelig ha en grense. I vår filosofi har en vidtgående delegering sitt naturlige motstykke i en effektiv kontroll av virksomheten fra konsernledelsens side; kontroll ikke i det daglige, men i avgjørende spørsmål og av resultatene. At en mann får ansvar, innebærer at han også må stå til ansvar.

# ORGANISASJONSFORM

Vår ledelsesfilosofi kommer klarest til uttrykk i den organisatoriske oppbyggingen av vårt konsern og den måten vår desentraliserte virksomhet koordineres på.

## A. Desentralisert organisasjon

Mange bedrifter har i de senere år gått over til desentralisering ved opprettelse av profittsentere, delegering av myndighet osv. I konserner kommer desentraliseringen til uttrykk ved utskillelser av divisjoner, med f.eks. produktgrupper og markeder som kriterier for oppdelingen. Imidlertid beholdes en kjerne med sentrale stabsorganer med ansvar for finansiering, innkjøp, personale, forskning osv. Desentralisering ved dannelse av divisjoner er som regel begrenset til desentralisering av produksjon og salg, mens divisjonsledelsen blir avhengig av sentrale staber i andre funksjoner.

Det som særpreger Kværnerkonsernet er desentraliseringen i selvstendige aksjeselskaper, og at vi ikke har en stor sentral stab. (Fig. 1.)

### 1. *Selvstendige aksjeselskaper*

Som sagt, mener vi at en ansvarlig i størst mulig grad skal ha kontroll over alle faktorer som bestemmer resultatet av hans arbeid. Dette lar seg realisere på en naturlig måte i aksjeselskapsformen. Bedriftene i Kværnerkonsernet har ansvaret for alle selskapets funksjoner: produktutvikling, produksjon, salg, økonomi, finans, innkjøp, personale.

Aksjeselskapsformen har også den fordel at den er forankret i lov og har forholdsvis klare regler for styringsorganer og for drift og kontroll av virksomheten. Ikke minst overfor utenforstående er det betydningsfullt at konsernenhetene har en klar definert rettslig status.

Aksjeselskapsformen er også hensiktsmessig ut fra karakteren av vår type verkstedsindustri. Vi har et stort produktspekter som spenner fra sagbruksmaskiner og vaskemaskiner til skip, cellulosemaskiner, turbiner og lokomotiver. Både med hensyn til konstruksjon, produksjon og salg er produktene såpass forskjelligartede at man knapt nok kan forestille seg at folk skulle styre virksomheten utenfra, uten å delta i det daglige arbeid selv.

En fornuftig måte å følge en bestemt virksomhet på er derfor å se hvordan den går som selvstendig bedrift. Dette faller også helt naturlig, tatt i betraktning hvordan Kværnerkonsernet er dannet og senere har ekspandert ved overtakelse av bedrifter.

Det har med visse mellomrom hevet seg røster mot aksjeselskapsformen innen konsernet, bl.a. av skattemessige grunner og i den senere tid i forbindelse med bedriftsdemokratiet. Men etter å ha diskutert fordeler og mangler, er vi blitt enige om å beholde de selvstendige aksjeselskaper.

## *2. Selvstendige ingeniøravdelinger*

Desentraliseringsprinsippet er ført videre innen bedriftene ved dannelsen av «selvstendige» ingeniøravdelinger som profittsentere med ansvar for en produktgruppe. Hver avdeling har ansvaret for produktutvikling, salg, konstruksjon og økonomi når det gjelder sine produkter. Innen avdelingene blir det såvidt mulig utpekt en ingeniør som har ansvaret for den tekniske og økonomiske gjennomføring av den enkelte jobb og som står i direkte kontakt med kunden. Det som det ikke er mulig å legge under vedkommende avdelingsingeniør, er produksjonsapparatet, som vanligvis skal benyttes av flere avdelinger. For å gjennomføre ansvarsprinsippet også når det gjelder produksjonen, er det gjort slik at produksjonsavdelingene på grunnlag av ingeniør-

avdelingenes tegninger skal forkalkulere forventede anvendte timer på vedkommende produkt og stå ansvarlig for timetallet.

Økonomiavdelingene, innkjøpsavdelingen, personalavdelingen osv. arbeider som hjelpeavdelinger for linjeavdelingene og har ikke ansvaret for de økonomiske resultater.

### *3. Svakheter ved desentraliseringen*

Nå er det ikke til å komme fra at den utpregede grad av desentralisering som vi har valgt, også har sine svakheter i forhold til en sentralisert organisasjon. En sentralisert bedriftsledelse vil samle rundt seg en stab av dyktige spesialister på de forskjellige områder. Man vil kanskje hurtigere kunne tvinge igjennom større og gjennomgripende rasjonelle tiltak i produksjon, salg og konstruksjonsarbeid, hvis det skulle være nødvendig. Ihvertfall i teorien vil man være mindre avhengig av at folk rundt om i avdelingene forstår nødvendigheten av, er enig i og tar del i viktige tiltak for å forandre uakseptable forhold. Videre vil økonomi, finans, personalvesen, innkjøp og diverse andre funksjoner, som nærmest er like ved alle bedrifter, kunne sentraliseres i større grad og rasjonaliseres med gevinst.

Vi i Kværnerkonsernet mener at disse svakheter kan avhjelpes uten at vi gir opp prinsippet om at en bedriftsleder skal ha ansvaret for alle deler av sin virksomhet. Derfor har vi funnet frem til en egen koordinering av virksomheten i konsernet. Ved koordinering forsøker vi å høste samarbeidets fordeler på en rekke avgrensede områder, som finans, innkjøp, driftsteknikk og EDB, for å nevne noen, og selvfølgelig også på topplanet mellom bedriftslederne i konsernet.

## **B. Koordinering**

### *1. Generalforsamlinger og styrer*

Virksomheten til de enkelte bedriftene innen konsernet kontrolleres på en naturlig måte av de lovbestemte styrer og generalforsamlinger. Ettersom Kværner Industrier A/S eier



enten direkte eller indirekte 100 prosent av aksjene i konsernselskapene, velger styret i Kværner Industrier direkte eller indirekte aksjonærenes representanter i styrene.

Frem til opprettelsen av bedriftsdemokratiet i slutten av 1973 var medlemmene av Kværner Industriers styre også medlemmer av styret i de fleste av datterselskapene. Med bedriftsdemokratiet ble dette forandret, slik at styrene i datterselskapene nu består av konsernledelsen, 2—3 fra selskapenes daglige ledelse og 3 fra de ansatte, — altså ingen «utenforstående» er medlem av disse styrer. Denne arbeidsform bevarer selskapenes uavhengighet, samtidig som bedriftsdemokratiet er direkte gjennomført i enkeltselskapene. I andre konserner er det gjerne slik at bedriftsdemokratiet bare er gjennomført på konsernbasis.

Det er imidlertid ikke til å komme fra at vår ordning er meget arbeidskrevende. Før i tiden ble alle styremøtene i våre bedrifter avholdt i løpet av én dag. Idag sitter konsernledelsen nesten en hel uke i styremøter. I tillegg skal også gjerne holdingselskapets styre holdes informert om hva som skjer i bedriftene, selv om det ikke har besluttende myndighet i enkeltselskapene.

## *2. Konsernledelsen*

Som tidligere nevnt er generaldirektørstillingen den eneste administrative stilling for konsernet som helhet. Arbeidsoppgavene ble imidlertid så mange at han ikke maktet å følge tilstrekkelig med i alle bedriftene. (Fig. 3.)

Problemet er løst på den måte at de tre administrerende direktører innen konsernet, nemlig sjefene for Moss-Rosenberg Verft, Kværner Brug og Thune-Eureka, hver har fått ansvaret for en gruppe bedrifter. Disponenten eller direktøren på bedriftene diskuterer da sine problemer med vedkommende administrerende direktør. Ved siden av de tre administrerende direktører er det bare Myrens Verksted og Maskin A/S K. Lund som rapporterer direkte til generaldirektøren.

Generaldirektøren og de tre administrerende direktører danner sammen det vi kaller *konsernledelsen*.

Foruten at konsernledelsen sitter i alle styrene, treffes de jevnlig for å diskutere prinsipielle spørsmål for konsernet. På en uformell måte og alt etter behov hos den enkelte bedrift, drøftes tilbud på større arbeider, forslag til samarbeid med andre bedrifter og forhold av forskjellig slag som ellers måtte dukke opp. Konsernledelsen skal prinsipielt ikke treffe beslutninger over hodene på bedriftene. Endelig avgjørelse overlates til bedriftene, men bedriftene kan da dra nytte av de tanker konsernledelsen har gjort seg om saken. Ved sine bemerkninger markerer konsernledelsen stadig hvilken policy som bør følges.

En av konsernledelsens hovedoppgaver er videre å legge opp konsernets strategi på de områder som ikke naturlig faller inn under bedriftenes virksomhet.

### 3. Sekretariatet

Til disposisjon for konsernledelsen og bedriftene har vi et sekretariat. Sekretariatet er en konsernfunksjon, men uten administrativ myndighet. Det består av en jurist, to siviløkonomer, en sivilingeniør, en redaktør samt to sekretærer. Ved siden av generaldirektøren er dette alle som spesielt arbeider med konsernsaker, hvilket innebærer at det er relativt få saker som hos oss blir behandlet som konsernsaker. Foruten felles juridiske spørsmål, dreier det seg om konsernregnskapet, årsberetningen, økonomiske rapporteringer, koordinering og sammenstilling av langtidsplaner, utgivelse av konsernbladet «Kontakt» og endel informasjonsbrosjyrer samt arbeid for samarbeidskomitéene. Ellers bistår Sekretariatet bedriftene enkeltvis i juridiske og finansielle spørsmål.

### 4. Samarbeidskomitéer

Samarbeidskomitéenes virksomhet er illustrert på vedlagte figur av «koordineringsstrukturen» i konsernet. (Fig. 3.)

Som den viktigste komité har vi det vi kaller Sekretariatets

Råd, som består av de øverste lederne i hver bedrift og med generaldirektøren som formann. Rådet har møte én gang i måneden og blir da orientert om ordresituasjonen og beskjeftigelsen ved hver bedrift, likviditetsbudsjettene, forventede årsresultater og annet, og man diskuterer saker av felles interesse. I likhet med de øvrige komitéene treffer ikke Rådet beslutninger på vegne av bedriftene; vedtak i ordets egentlige forstand blir aldri truffet i dette forum, men av det som blir sagt over bordet får alle en forståelse av hva som er den fremherskende mening i konsernet. Den enkelte bedriftsleder vil da senere treffe sin beslutning mer eller mindre i overensstemmelse med konsernoppfatningen, avhengig av de spesielle forhold ved hans bedrift.

De øvrige samarbeidskomitéer er:

Den Driftstekniske Komité, Finanskomitéen, Innkjøpskomitéen, Personalkomitéen, Den Merkantile Komité, Pensjonskomitéen, Shippingkomitéen, EDB-utvalget, samt enkelte ad-hoc utvalg.

Det vil føre for langt å beskrive arbeidet i hver enkelt komité. Felles for dem alle er at de består av fagsjefene i konsernbedriftene på de enkelte områder, hvorav én velges som formann for et par år ad gangen. Komitévirksomheten blir tilrettelagt av Sekretariatet, som utarbeider eventuelle sakspapirer og stiller med én mann som sekretær på møtene.

Idéen bak komitévirksomheten er at bedriftene skal dra nytte av hverandres erfaringer og fordelene ved å tilhøre et konsern, uten å gripe inn i hverandres daglige og rutinemessige arbeid.

Således samarbeider f.eks. innkjøpssjefene for å få størst mulig fellesrabatter hos våre leverandører, med felles innkjøp der dette er hensiktsmessig, og ellers holde hverandre orientert om utviklingene på innkjøpsmarkedene. På denne måte beholdes ansvaret for innkjøp ved den enkelte bedrift og vi sparer funksjonen «konsern-innkjøpsavdeling». Med de hundrevis av forskjellige varer vi kjøper hadde denne også krevet et stort koordineringsapparat med meget papirarbeid.

Som et annet eksempel kan vi ta Den Driftstekniske Komité

som består av verkstedsjefene ved hver bedrift. Det er meget som skjer i et verksted: nye maskiner skal anskaffes, ny produksjonsteknikk innøves, beskjeftigelsen skal opprettholdes og utjevnes på de forskjellige avdelinger, underleverandørene skal følges opp, fagarbeidere utdannes og fremfor alt må man sørge for at arbeiderne trives og finner seg til rette med arbeidet. Samtidig bør man også dra nytte av de erfaringer som mannen på gulvet gjør med konstruksjoner og produksjonsutstyr. På det ene eller andre område vil den ene alltid sitte inne med erfaringer som den andre kan dra nytte av, og når verkstedsjefene kjenner hverandre fra månedlige møter i en årrekke, vet man hvem man skal kontakte. Hvis f.eks. et verksted i en periode er sterkt overbelastet, så vet verkstedsjefen hvilken av konsernbedriftene som har utstyr og kapasitet til eventuelt å kunne avlaste ham.

Denne form for samarbeid mellom bedriftene tror jeg gir oss de samme fordeler som sentralisert drift. Jeg tror at alle bedriftslederne i konsernet er overbevist om at det vi kunne vinne ved større sentralisering, ikke kunne oppveie det vi ville tape ved å miste den bedriftsentusiasme, den delegering av ansvar og myndighet, den vilje til å klare seg selv — som vi har idag.

## VÅR ORGANISASJONSFORM OG BEDRIFTSDEMOKRATIET

I og med at vi har 11 aksjeselskaper med over 50 ansatte, fører loven om bedriftsdemokratiet til at vi må ha 11 styreverter med representanter fra de ansatte. Av disse 11 har 6 mer enn 200 ansatte og skal da også ha bedriftsforsamling. For å få en riktig og rettferdig representasjon mellom arbeidere og funksjonærer og fra hvert produksjonssted, har vi tildels gått ut over lovens krav med hensyn til antall representanter i styrene.

Vi har idag tilsammen 29 representanter fra de ansatte i styrene og 26 i bedriftsforsamlingene — mens andre, sentraliserte konserndannelser har 2—3 representanter i et konsernstyre og 4—15 i bedriftsforsamlingen.

Det er klart at demokratiseringsprosessen på denne måte er gjennomført i langt større grad hos oss enn i andre konserndannelser. Jeg anser det verdifullt at de ansatte er kommet inn i styrene, særlig fordi mystikken omkring styrets virksomhet er borte og fordi vi i større grad føler at vi har hele bedriften med i avgjørelser som treffes.

Vårt problem er å gi de mange ansatte representanter tilstrekkelig informasjon og opplysning. Det å ta en avgjørelse går fort, men det å gi de ansattes representanter den nødvendige informasjon og det nødvendige grunnlag for å kunne ta en riktig avgjørelse, er — som sagt vanskelig og tar tid. De ansattes representanter kan også ha vanskeligheter fordi de som har valgt dem, ikke vil ha det nødvendige grunnlag til å vurdere beslutningene som treffes. Representantene kan derfor lett komme i miskreditt hos dem som de er valgt av. Disse pro-

blemer er et tankekors når det gjelder styre, ledelse og bedriftsdemokrati i sin alminnelighet, men har større omfang hos oss, med vår sterkt desentraliserte organisasjonsform og med de mange ansatte representanter i de styrende organer. Særlig er informasjon og opplysning vanskelig når det gjelder bedriftsforsamlingsmedlemmer. Denne forsamling står temmelig fjernt fra den daglige drift, og skal ifølge loven ta avgjørelser i de største og viktigste saker for bedriftene.

Regjeringen har nu fremmet forslag om at den såkalte bedriftsdemokratienemnda, etter søknad fra de ansatte, kan påby opprettet et konsernstyre og en konsernbedriftsforsamling hvor de ansatte er representert. Idéen bak dette må være at konsernstyret og konsernbedriftsforsamlingen skulle gripe styrende inn i datterbedriftenes virksomhet, noe som ville stå i strid med de organisasjonsprinsipper vi har gjennomført.

Det har også vært luftet tanker om oppnevning av offentlige representanter i styre og bedriftsforsamlinger. Mens de ansattes representanter jo kjenner sin bedrift, så måtte offentlige representanter ha enda mer opplysning og informasjon fra ledelsen for å kunne ha berettigede meninger om en sak.

Hvis de nevnte forslag skulle gjennomføres i Kværnerkonsernet, ville det bryte med vår nuværende organisasjon og gå så sterkt ut over effektiviteten i ledelsen, at det kan føre til at vi må oppløse alle våre aksjeselskaper og gå over til en mer sentralisert organisasjon.

I denne forbindelse vil jeg gjerne nevne noe som ikke alle synes å være klar over. Når det gjelder drift av stat og kommuner, som politikerne er ansvarlig for, er det ikke noe økonomisk korrektiv til ens handlemåte på samme måte som i industri og annet næringsliv. En industribedrift har idag som regel konkurranse fra bedrifter i inn- og utland. Hvis vi ikke driver like godt og effektivt som våre konkurrenter, vil ikke bedriften overleve.

## LEDERUTVIKLING

Lederutvikling er vesentlig for at en bedrift skal kunne følge med i tiden og leve videre fra generasjon til generasjon. Det er en av hovedoppgavene for en bedriftsleder å rekruttere folk med lederegenskaper til sine avdelinger. I de senere år og spesielt i utlandet er det blitt moderne å legge stor vekt på utdanning av bedriftsledere, både ved spesielle studieretninger ved universiteter og høyskoler og ved videreutdannelseskurs.

I Kværnerkonsernet har vi ingen ledere på høyt plan som er rekruttert på slikt grunnlag. Vi rekrutterer lederemner prinsipielt internt, idet såvel utvikling som utvelgelse av lederemner faller ganske naturlig i vårt desentraliserte bedriftssystem. Ekstern rekruttering faller nesten bort av seg selv, fordi vi må kreve av en leder at han har inngående kjennskap til de spesielle sider ved driften av et konstruksjonsverksted og helst også bør kjenne markedene for de produkter vi lager.

Som konstruksjonsbedrifter har vi en overvekt av ingeniører i overordnede stillinger, og det faller naturlig at de fleste av bedriftslederne selv også er ingeniører. Totalt sett har vi ca. 800 ingeniører i konsernet, mot ca. 15 siviløkonomer.

Det første trinnet i utvelgelse av lederemner skjer innen ingeniøravdelingene. Som oftest viser den enkelte i ung alder hvilke anlegg han har når han får ansvaret for et prosjekt. Senere — som avdelingsingeniør og som overingeniør — får han nesten alle de oppgaver som en bedriftsleder vanligvis har i et mekanisk verksted: han skal administrere sin avdeling, han skal selge, lede sine folk, han skal samarbeide med verksted og

kunder, og han skal ha ansvaret for økonomien ved avdelingen. Man ser da ganske godt hvem som er direktøremner.

Direktører og bedriftsledere rekrutteres fra skiktet av overingeniører og fra de merkantilt utdannede som har fått den nødvendige verkstedserfaring ved å avansere gjennom forskjellige stillinger i bedriften. En av de to øverste sjefene ved det enkelte verksted er alltid merkantilt utdannet.

Dette er forøvrig meget fleksibelt, idet det avgjørende er at beste mann blir valgt til øverste sjef uansett utdannelse.

Når rekrutteringen skjer fra ingeniørstaben er det selvfølgelig viktig at vedkommende også har tilegnet seg en god økonomisk vurderingsevne. Stort sett er ingeniører flinke med tall og har lett for å lære seg grunnprinsippene innen økonomien. Men dette er nok allikevel et område hvor vi bør satse på større grad av videreutdannelse enn hittil.

Når det gjelder rekruttering til andre lederstillinger enn de ingeniørpregede, følger vi også stort sett prinsippet om intern rekruttering. Rekrutteringen til økonomisjefstillingene kommer hovedsakelig fra siviløkonomer ved konsernets sekretariat.

La meg så til slutt få peke på en viktig faktor for utviklingen av industriledere i et ellers lite norsk industrimiljø. Det er betydningen av at en industrileder får innpass i andre bedrifters styrever og ellers har en stor kontaktflate innen næringslivet. Med utgangspunkt i påstått maktkonsentrasjon er det blitt heftig kritisert i den senere tid at mange bedriftsledere har flere styreverv, — en kritikk som etter min mening fremsettes tildels på demagogisk grunnlag og mot bedre vitende.

La oss ha i mente hvor komplisert samfunnet er blitt og hvilke kunnskaper og informasjonen en bedriftsleder idag må ha for å kunne styre bedriften. Han må ta stilling til problemer som gjelder internasjonale valutaforhold, utenlandske finans- og råvaremarkeder, organisasjonsspørsmål, produksjonsteknikker, den økonomiske utvikling på salgsmarkedene, og en rekke andre områder. For å holde seg informert er det ikke tilstrekkelig å lese, men man har behov for å diskutere med andre og se hva andre gjør. Det er derfor verdifullt for en leder å ha styre-



verv i andre bedrifter. Tilsvarende vil jo også en bedrift helst ha erfarne bedriftsledere i sitt styre, og derfor går enkelte bedriftsledere igjen i mange styrer; men jeg er enig i at dette bør ha sin grense. Nu som de ansatte har representanter i styrene i alle bedrifter med over 50 ansatte, er det vel de færreste som lenger tror at styrevervene bevisst misbrukes som en maktbasis. —

I tilknytning til dette vil jeg gjerne nevne et annet særtrekk ved vårt konsern. Vi benytter helst ikke organisasjonstablåer og stillingsinstrukser. Vi ønsker at våre folk i minst mulig grad skal feste seg ved hvor hun eller han er plassert i hierarkiet. Derved unngår man en hel del prestisjerytteri og organisasjonen blir mer fleksibel. Vi er kommet til at stillingsbetegnelser er tilstrekkelig til å holde en velordnet organisasjon.

På papiret kan en bedrifts virksomhet brytes ned i stillingsinstrukser. I praksis vil man imidlertid aldri kunne tilpasse sine medarbeidere til en stilling; snarere vil en stilling få noe forskjellig innhold etter hvem som har den — fordi kvalifikasjoner, legning og interesser er forskjellige. Stillingsinstrukser blir derfor lett en hemske for medarbeiderens naturlige utvikling i hans jobb.

Et annet moment som etter vår mening taler mot anvendelse av stillingsinstrukser, er at arbeidets omfang og karakter skifter. Rasjonalisering og lettelser i arbeidet foregår til enhver tid. Stillingsbeskrivelser er derfor meget vanskelig å holde ajour og vil hemme en best mulig fordeling av arbeidsoppgavene i en avdeling.

Normalt vil en gruppe mennesker som arbeider sammen, tilpasse seg en ny arbeidssituasjon og fordele arbeidet seg imellom på en naturlig måte uten særlig inngripen utenfra. Dette setter selvfølgelig større krav til avdelingens leder og medarbeidere, men virker samtidig inspirerende.

# PRODUKTUTVIKLING OG PRODUKTFILOSOFI

## A. Betydningen av egne produkter

Jeg tror det er riktig å si at Kværnerkonsernet skiller seg vel så meget ut fra andre norske verkstedsbedrifter ved sitt produktspekter og sin filosofi om produktvalg, som ved sin organisasjon.

Den enkleste form for verksteddrift har vi når en bedrift produserer etter andres tegninger og dermed faktisk bare selger arbeidstimer. Med Norges omkostningsnivå vil det ikke lenger være mulig å drive på den basis i stor skala i dette land. Enkelte konstruksjoner som f.eks. tradisjonelle tankskip, kan idag bygges i Korea og tilsvarende lavkostland billigere enn i Sverige og Norge. Om man da greier å konkurrere en stund på grunn av en bedre organisasjon og mer moderne produksjonsteknikker, så vil det allikevel være et spørsmål om tid før lavkostlandene tilegner seg de samme kunnskaper og utkonkurrerer oss helt. Hvis vi skal selge en arbeidstime dyrt, er forutsetningen at vi i den arbeidstimen lager et produkt som har fortrinn fremfor andres produkter. Dette er grunntanken bak Kværnerkonsernets produktspekter — sagt på en enkel måte.

I disse vanskelige tider for verkstedsindustrien har vi den store fordel å ha en rekke produkter, som i kraft av sine ulike anvendelsesområder og varierende salgssyklus, gir oss mange ben å stå på og en relativt sikker beskjeftigelse av verkstedene.

Hvis de dårlige konjunkturer varer riktig lenge, har vi selvfølgelig den utvei å konkurrere med andre verksteder om arbeid etter andres tegninger og konstruksjoner. Med en grunnbelastning av egne konstruksjoner kan vi da i nødsfall akseptere

priser som bare dekker de variable omkostninger, for derved å sikre beskjefthelsen. Den solide basis i egne produkter er en vesentlig årsak til at Kværnerkonsernet har hatt overskudd i alle etterkrigsårene, noe som selv i nedgangsperioder har gjort det mulig for oss å pløye kapital tilbake til driften til sikring av fremtiden. Det synes derfor å være berettiget å påstå at valg og utvikling av produkter er den viktigste — og kanskje også den vanskeligste oppgave for ledelsen av konsernet.

## **B. Fremgangsmåte ved produktutviklingen**

Nøkkelen til vårt varierte produktspekter finner vi i selve måten produktutviklingen er organisert på og hvordan den drives. Også på disse felt har vi vår egenart:

Vi har ingen felles forsknings- eller utviklingsavdeling i vårt konsern, og heller ikke noe felles laboratorium. Vi tror det ville være uheldig og uhensiktsmessig om konsernets ca. 30 avdelinger skulle vente på at utvikling av nye produkter skulle skje i en felles utviklingsavdeling. Vi tror at utvikling av gamle og nye produkter best skjer hos dem som står kunder og produksjon nærmest og kjenner dagens og fremtidens behov. Ansvaret for avdelingen og avdelingens fremtid er i seg selv en kraftig stimulans for å drive produktutvikling, — ikke minst når en avdeling har vanskeligheter med sine gamle produkter.

Desentraliseringen av produktutviklingen innebærer at vi i praksis ikke driver med grunnforskning, men bare med anvendt forskning og videreutvikling av etablerte produkter. Sammenlignet med maskinbyggere og konstruksjonsbedrifter i utlandet, er vi for små og har for små finansielle ressurser til å kunne satse på forskning i større skala. Den norske stat har heller ingen mulighet for å kunne gi forskningsoppdrag til industrien på linje med de store industrinasjonene. Behovet for kontakt med et forskningsmiljø dekkes derfor gjennom et utmerket samarbeid med Det norske Veritas, Norges Tekniske Høgskole, SINTEF, Sentralinstitutt for Industriell Forskning, og andre statlige institusjoner. Vi benytter oss også i meget stor grad av

våre underleverandørers forskningslaboratorier, som kanskje kan være de beste på sine felt, f.eks. når det gjelder materialforskning.

Det faktum at vi leverer de fleste av våre produkter «skreddersydd» til kundens behov, gjør videreutvikling av eksisterende produkter til en naturlig del av ingeniørkontorenes virksomhet. Når det gjelder utviklingen av helt nye produkter, kan impulser komme fra mange forskjellige hold, og det er umulig å gi noen generell regel for hvordan slik produktutvikling fremmes. I mange tilfeller bygger produktutviklingen på ingeniørenes egne idéer, og her er det av stor betydning at vi har et godt ingeniørmiljø på bedriftene. Vi har i årenes løp hatt ingeniører som enkeltvis har utviklet banebrytende konstruksjoner på sine felt og som følgelig har preget utviklingen i sin bedrift på en spesiell måte. Uten å nevne navn kan vi si at utviklingen av kontinuerlig koking av cellulose i Kamyr's regi — Kamyr er en deleiet datterbedrift av Myrens Verksted — kan takkes innsatsen til en enkelt mann som begynte på Myren. Bortimot halvparten av all cellulose (kjemisk masse) som produseres i verden idag, kommer fra Kamyr's kontinuerlige kokerier.

Ved utviklingen av nye produkter har vi ofte funnet det hensiktsmessig å påta oss store tekniske oppgaver med fulle garantier, uten på forhånd å gå veien om laboratorier, pilotplants etc. Vår fremgangsmåte har ført til en rask utvikling av nye produkter. Vi har den mening at det press en ingeniør må arbeide under, vitende at produktet må leveres til en fastsatt tid med full «performance» garanti med mulktansvar, tvinger ham til å yte sitt beste. Ingeniørene er glade i slike oppgaver, som de da går inn for med liv og sjel. Det forutsettes imidlertid et intenst planleggingsarbeid. Selv om denne fremgangsmåte fra tid til annen har kostet oss endel penger i form av garantiutbetalinger, tror jeg at jeg kan si at den alltid har lønnet seg fremfor den mindre risikofylte vei gjennom lange forsknings- og utviklingsprosjekter. De fleste bedrifter av vår art går den mer omstendelige og forsiktige vei, og vi har ofte vunnet i

konkurransen fordi vi kommer hurtigere på markedet med produktet og med mindre utviklingskostnader.

### C. Kriterier for valg av produkter

For å holde en viss styring med produktutviklingen og sikre at nye produkter skal ha gode utsikter til å bli lønnsomme, har vi funnet det riktig å legge endel kriterier til grunn for produktutvalget:

1. Vi skal fortrinnsvis velge produkter innen et felt hvor vi har kunder og leveranser såvidt nær oss at vi får god anledning til å følge maskineriet i drift og hvor vi kan få den nødvendige «feed-back» om erfaringer fra det leverte maskineri og slik at vi får viden om fremstillingsprosessen og de fremtidige behov innen bransjen.
2. Vi bør velge et produkt hvor kravet til teknisk viden eller spesielt produksjonsutstyr er såvidt stort at vi eliminerer mest mulig konkurranse fra norsk verkstedsindustri forøvrig.
3. Vi bør ikke velge produkter som internasjonalt sett er for store og krevende for våre tekniske, økonomiske eller produksjonsmessige ressurser; f.eks. bygging av komplette atomkraftverk faller derfor utenfor vårt interesseområde.  
På den annen side vil vi gjerne gå inn for spesialiteter som ikke har større omfang enn at våre ressurser gjør det mulig for oss å gjøre oss gjeldende med en andel på helst 25 prosent av verdensmarkedet.
4. Vi bør helst velge produkter som har en bakgrunn i vår eksisterende viden og erfaring. Dermed slipper vi fortere og rimeligere til når det gjelder utviklingsarbeidet.
5. Vi har også som siktemål at minst 75 prosent av det vi lager bør være våre egne konstruksjoner; dette for å tvinge ingenøravdelingene til å utvikle egne produkter. Det er

lettvint og mindre risikabelt å produsere på lisens, men dette vil til slutt resultere i stort avhengighetsforhold til andre og en lite skapende og selvstendig ingeniørstab.

6. I den utstrekning vi tar lisenser skal vi iallfall ha fritt slag når det gjelder produksjon og salg. Vi vil ikke «squeeze» mellom en lisensgiver på den ene siden og et firma som har enerett til markedsføringen på den annen side — med andre ord: vi må alltid sørge for at vi står fritt i vår prisfastsettelse.
7. Forøvrig legger vi vekt på at våre produkter, om mulig, skal være av en slik art at de kan føre til lisensgivning fra vår side på internasjonale markeder.

Minst like viktig som valg av nye produkter, er det i tide å kutte ut eksisterende produkter som ikke har livets rett — før vi begynner å tape penger på dem.

#### **D. Utviklingen av gasskip**

Som et eksempel på produktutvikling, som i høy grad preger Kværnerkonsernet idag, vil jeg nevne utviklingen av gasskip.

Jeg må gå 14 år tilbake i tiden — før vi i det hele tatt hadde tenkt på skipsbygging hos oss. Vi kjøpte i 1961 Moss Værft & Dokk med henblikk på etter hvert å omdanne det til mekanisk verksted. Det viste seg imidlertid i løpet av et års tid at utstyr og miljø etc. gjorde det meget vanskelig å realisere en slik plan. Vi måtte bygge skip. Markedet for skip av den størrelse vi da kunne bygge var på det tidspunkt elendig. De kontrakter vi måtte ta ga oss tap på mange millioner. Vår alltid hjelpsomme skipsmegler hadde intet interessant å by oss. Vi lette forgjeves etter noe fornuftig å gjøre.

Så kom vi tilfeldigvis til å lese en kort artikkel om gasskip i et tidsskrift og tenkte straks at dette kunne være noe for oss, med våre velutviklede konstruksjonskontorer, våre kvalifikasjoner i sveising, vår kjøleteknikk og våre materialkunnskaper. Men denne idé hadde sikkert syknet hen om ikke vår kjære

skipsmegler kort tid etter, under den vanlige morgenpraten, en passant nevnte at han hadde fått melding fra New York om interesse for bygging av større gasskip. Riktignok føyde han til at dette lå langt over Moss Værfts kvalifikasjoner; dette var vel det teknisk mest krevende lasteskip et verft kunne gi seg i kast med.

Det var ikke lett å få en reder til å bestille et slikt skip hos oss. Vi visste lite eller intet om gasskip den gang, og det var vel bare bygget et par fullkjølte gasskip tidligere.

Vi satset stort og dristig den gangen! Vi bygget for egen regning et gasskip som kostet 36 millioner kroner, — riktignok med meget god bistand fra en reder og tidligere nevnte skipsmegler. Takket være unge dyktige ledere, dyktige ingeniører og en dyktig entusiastisk arbeidsstokk ved Moss Værft, ble det et utmerket skip som nu har seilt fint i en årrekke.

Da Moss Værft ble for lite overtok vi, som nevnt, Rosenberg Mek. Verksted som først ble kjøpt for å bygge store LPG-skip. Dette verft er imidlertid stort nok til å bygge gasskip opp til 125.000 m<sup>3</sup> og er derfor godt egnet til å bygge større LNG-skip.

Utviklingen av LNG-området har også vært spesielt interessant. Det var på det rene i slutten av 60-årene at det ble større behov for denne type skip.

En god idé, sammen med vår opparbeidede viden om gasskip og tankbygging samt god hjelp fra Det norske Veritas, førte frem til en ny patentert konstruksjon av typen LNG-skip. Vi har senere fått 7 slike skip i ordre, hvorav 4 er levert. De 3 gjenstående er på 125.000 m<sup>3</sup>, og prisen for disse er ca. 400 millioner kroner pr. stk.

Foruten ved egne verft bygges våre gasskip på lisens ved en rekke verft rundt om i verden, og dette har gjort oss til en betydelig selger av «know-how». Som nevnt innledningsvis har våre konstruksjoner idag en meget stor andel av verdensmarkedet for gasskip. Ved siste årsskifte hadde Moss-Rosenberg's design 44 prosent av verdensmarkedet for LNG-skip målt i transportkapasitet av skip i ordre. For LPG-skip var markedsandelen 40 prosent.

Salget av lisenser har hittil sikret oss lisensinntekter på 100 millioner kroner, og det er klart at vi derved står finansielt meget sterkt rustet til å opprettholde vår ledende posisjon som byggere av gasskip. Med en forventet sterk norsk valuta og et omkostningsnivå som fortsatt er blant de høyeste i verden, utelukker vi ikke at Norge vil bli utkonkurrert som skipsbyggernasjon i tradisjonell forstand om noen år. Det vi da må satse på er å overleve som «know-how»-eksportører og med egne verft hovedsakelig som pilotverft for å prøve nye konstruksjoner.



## LANGTIDSPLANLEGGING

LTP er et viktig redskap for oss, såvel når det gjelder den enkelte bedrift som når det gjelder styringen av konsernet som helhet.

Jeg tror vi var en av de første bedriftene i landet som gjennomførte rullerende 5-års planer ved bedriftene. Den første planen hadde vi klar i 1962. Jeg vet ikke i hvilken grad vårt LTP-opplegg er egenartet, men jeg vet at mange konserner har en sentral LTP som innsamler opplysninger og på grunnlag herav utarbeider LTP.

Vi har gått en noe annen vei. Vi begynner med de enkelte ingeniøravdelinger som utarbeider prognosene for sine produkter og eventuelt nye produkter, og på grunnlag herav utarbeider forventet omsetning, fortjeneste, bemanning, krav til produksjonsapparat osv. for en 5-års periode.

På grunnlag av ingeniøravdelingenes langtidsplaner utarbeider økonomi-, finans- og produksjonsavdelingene sine prognoser. På basis av det som så kommer frem, blir den enkelte langtidsplan korrigert og modifisert. Bedriftenes langtidsplaner blir deretter satt sammen til en samlet LTP for hele konsernet, med finansplan, investeringsplan, likviditetsplan osv. Disse planer er rullerende og blir tatt opp til diskusjon i et fellesmøte hvert år, hvor alle overingeniørene og de økonomiske og tekniske lederne og direktørene samt Sekretariatets folk er tilstede. Det blir tilsammen 80—90 deltakere, og møtet varer i 2 dager.

Vi er kommet til at enda viktigere enn det å få ferdig selve langtidsplanen, er at hver enkelt av dem som er ansvarlig for

avdeling eller bedrift, én gang i året tvinges til å se utover sitt daglige arbeid og vurdere sitt ansvarsområde på lengere sikt i alle dets avskygninger. Deres oppgave er ikke å sende inn visse data til et sentralt LTP-kontor som så utarbeider planene; de må *selv* på grunnlag av de data de samler inn, tenke igjennom, vurdere og analysere alle relevante informasjoner og gjøre seg opp tanker om avdelingens eller bedriftens utvikling, med forskjellige alternativer, for neste 5-års periode. Hos oss har derfor langtidsplanen sin hovedfunksjon på bedriftsplanet og avdelingsplanet.

Til å begynne med var det vanskelig å få sterkt opptatte ledere til å ta fatt på en slik arbeidskrevende, langsiktig oppgave. Etter hvert som grunnlaget er lagt og etter hvert som man har sett nytten av en slik langtidsplan, har jeg inntrykk av at de fleste synes det er både interessant og spennende å utarbeide LTP.

I utarbeidelsesfasen fyller også langtidsplanen en funksjon som styringsinstrument for bedriftsledelsen, som benytter den til å drøfte den enkelte avdelings fremtid med overingeniøren. Den danner også et naturlig grunnlag for samtale om bedriftens generelle situasjon i styrer og samarbeidsorganer. Men når langtidsplanen først er utarbeidet, blir den ikke lenger brukt som styringsinstrument overfor avdelingene. Det er praktisk mulig i prosessindustrien og industri med masseproduksjon, hvor produksjonen i større grad styres etter salgsprognoser. Hos oss er det, med enkelte unntakelser, ikke mulig å planlegge produksjonen før kontrakt er sluttet og produktet konstruert til kundens behov. Unntakelser har vi bare der hvor enkelte standardkomponenter går igjen. For bedriftsledelsen har derfor LTP etter utarbeidelsen hovedsakelig verdi som referanse.

På konsernplan gir langtidsplanen konsernledelsen anledning til å gi sine kommentarer til bedriftenes fremdriftsplaner. Ellers er også her planen hovedsakelig brukt som referanse i økonomiske spørsmål. Vi finner det ikke hensiktsmessig i større grad å bruke langtidsplanen som planleggingsinstrument for konsernets strategi i årene fremover.

## STRATEGI OG MÅLSETNINGER

Det ligger i vår ledelsesfilosofi at vi i begrenset grad styrer konsernets virksomhet etter bestemte målsetninger eller ved «management by objectives». Det ville stride mot ledelsesfilosofien å skulle styre bedriftene og avdelingene etter på forhånd oppstilte, detaljerte målsetninger fra sentralt hold. Bedriftene og avdelingene setter selv sine mål, og vi styrer etter de resultater som oppnås. Jeg vil derfor betegne vår styringsform som «management by results».

Hverken ledelsesfilosofi eller konsernets strategi er fastlagt skriftlig i noe dokument. Generelle målsetninger, slik jeg har sett det i noen bedrifter, har lett for å bli svada. Hos oss påligger det isteden konsernledelsen å gi uttrykk for konsernets strategi og filosofi i de saker som de behandler. På den måten får konsernets filosofi et konkret og praktisk innhold som bedrifts- og avdelingslederne vil holde seg til under hensyntagen til de spesielle forhold i sin bedrift eller avdeling.

Utover det jeg hittil har nevnt, kan jeg trekke frem enkelte leveregler som vi søker å holde oss til:

- Bedriftene skal greie seg selv innenfor rammen av sine egne ressurser og inntjeningsevne.
- Etter at aksjonærene har fått sitt, skal de penger som tjenes gå til den enkelte bedrifts egen utvikling.
- Bedriftene må drives i overensstemmelse med samfunnets interesser. Spesielt ser vi det som en samfunnsmessig oppgave å holde oppe og fremme vårt lands tekniske nivå.

- Bedriftene må ta sikte på å skaffe sine ansatte varige og gode arbeidsplasser. Gjennom delegering av ansvar, stadig utvikling og skapende arbeid, forsøker vi å gi de ansatte tilfredsstillende i arbeidet. Bedriftene må legge forholdene til rette for et godt miljø internt og eksternt.
- Bedriftene bør til enhver tid ha sikret seg arbeid og beskjeftigelse for en god tid fremover.
- Det viktigste strategiske prinsipp i Kværnerkonsernet er imidlertid å være fleksibel, slik at vi til enhver tid er i stand til å slå til på kort varsel når nye muligheter åpner seg. I vår type verkstedsindustri er produksjonsapparatet meget fleksibelt, og etter erfaring vet vi at vi til enhver tid må være beredt til å tilpasse oss forandringer i markedet. Av dette følger at vi mener det er unødvendig og nesten farlig for konsernledelsen å binde sin tankegang til lang-siktige, formaliserte planer og målsetninger.

## FREMTIDSBETRAKTNINGER

En rekke faktorer vil være bestemmende for Kværnerkonsernets og den øvrige verkstedsindustriens fremtid; spesielt vil jeg peke på utviklingen når det gjelder konkurranseevnen overfor utlandet.

Maskin- og konstruksjonsverksteder og skipsverft hører til de arbeidsintensive industrigrener. Virksomheten forutsetter at vi har en stor arbeidsstokk, og lønn og lønnsavhengige omkostninger er en helt dominerende omkostningsfaktor. Det fremgår av St.melding nr. 67 (1974—75) om «Norsk industris utvikling og framtid» at vi må basere oss på at Norge vil være et høykostland med knapp tilgang på arbeidskraft i årene fremover. Når vi i tillegg forventer en sterk norsk krone, er det klart at arbeidsintensive og samtidig konkurranseutsatte industrier vanskelig kan trives i Norge.

Vi mener at Kværnerkonsernet står relativt sterkt til å møte denne utfordring. Først og fremst har vi den fordel at vårt produktspekter består av en rekke spesialprodukter som nesten alle krever en spesialviden, ikke bare om produktets konstruksjon og produksjon, men også om den produksjonsprosess som vedkommende produkt skal utføre. Våre arkiver inneholder flere hundre tusen tegninger, og vi har en ingeniørstab på bortimot 800 ingeniører, hvorav de fleste sitter inne med en spesialviden som gjør det mulig å utvikle våre produkter videre og skape nye. Dette er et solid aktivum i konkurransen.

Uansett må vi regne med at en del produkter vil falle bort fordi vi ikke makter å gi dem et teknisk fortrinn som kan

rettferdiggjøre en tilfredsstillende pris. Mange produkter vil kunne utvikles videre, slik at en regningssvarende pris kan forsvares. Det er imidlertid klart at jo høyere våre omkostninger og priser blir, jo vanskeligere blir oppgaven.

Jeg ser det som en fordel at våre verksteder hører til gruppen tung verkstedsindustri. Det er både kostbart, teknisk krevende og tar lang tid å bygge opp et slikt produksjonsapparat som det vi har. Vi har også en styrke i en fleksibel organisasjon som har mestret vanskelige situasjoner tidligere.

Usikkerheten om fremtiden for vår industrigren er imidlertid ganske stor. Vi har derfor sett på alternativer for vekst og utvikling. I første rekke var det naturlig for oss å engasjere oss som parteiere i gasskip, særlig i nye typer gasskip basert på fremtidige transportbehov. Vi har idag parter i 6 gasskip i drift og under bygging, hvor vi eier fra 20 til 85 prosent. For å unngå mistillit fra våre kunder har vi ikke gått inn for å drive eget skipsrederi, men har overlatt driften av skipene til eksisterende rederier.

Et annet og nytt tiltak er ervervelsen av firmaet Maskin A/S K. Lund & Co. Som tidligere nevnt ligger forholdene an til mer maskinimport. Maskin A/S K. Lund er et teknisk salgsfirma, det største i sitt slag i Norge. Vi regner med at dette firma i vårt tekniske miljø og med våre mange forbindelser, kan bli en enda bedre forretning, og at enkelte produkter som dette firma selger kan bli et godt supplement til vår øvrige virksomhet.

Med henblikk på fremtiden har vi videre etablert oss i USA, Tyskland, England, Brasil, Spania og Japan. Bortsett fra verkstedet i Spania, er disse foreløbig bare ingeniør- og salgskontorer. Selskapene driver, som sagt, salgsarbeid, men tar også på seg leveranser av maskiner og utstyr hvor arbeidet for en stor del settes ut etter våre tegninger til underleverandører i vedkommende land. Våre patenterte skipsluker bygges f.eks. idag fortrinnsvis i Tyskland, England, Japan og Brasil, fordi vårt hjemlige omkostningsnivå gjør at vi ikke lenger kan produsere lukene her hjemme. Vi må være forberedt på at flere av våre gode produkter må gå samme veien, hvis ikke våre

myndigheter passer på at konkurranseevnen bedres. Vi ser idag en tendens hos myndighetene til å ville avhjelpe industriens omstillingsproblemer med kredittpolitiske tiltak. Etter vår vurdering har offentlig finansiell støtte en berettigelse der hvor det dreier seg om midlertidige problemer. Men vi tror at kredittpolitiske tiltak generelt sett har liten verdi for å avhjelpe langsiktige omstillingsproblemer eller til fremme av kunnskapsbasert industri. Industriens fornyelsesevne er begrenset av for svak inntjening og for liten egenkapital. Forholdene bør derfor først og fremst legges til rette for bedre kapitaldannelse internt i bedriftene, men også slik at bedriftene lettere kan skaffe seg kapital på aksjemarkedet. Direkte statsengasjement kan heller ikke avhjelpe behovet for mer risikokapital i norsk industri, eller rette opp en utilfredsstillende konkurransesituasjon.

En minusfaktor for industriens utvikling er den lite industrivennlige stemning som er opparbeidet her i landet. Dette tror jeg skyldes manglende forståelse for nødvendigheten av å ha en effektiv industri. Jeg vil i den forbindelse også nevne at en videre utvidelse av bedriftsdemokratiet kan komme til å gjøre industrien mindre effektiv, og at den stadige strøm av nye lover og forordninger er arbeidskrevende, og kostbar for industrien. Politikere og myndigheter må til enhver tid se den belastning de påfører norsk industri i sammenheng med hva konkurrerende industri i andre land blir pålagt.

For vår industri kommer i tillegg at hjemmemarkedet er meget lite for de fleste av våre produkter. Vi er derfor stadig plaget av proteksjonistiske og diskriminerende tiltak i de land vi eksporterer til. Det at vi ikke er medlem av fellesmarkedet er i denne forbindelse et «draw-back».

På plussiden kommer at vi forhåpentligvis også i fremtiden vil bli et politisk og økonomisk stabilt land, og at vi har en god stabil fagorganisasjon som har evnen og viljen til å vurdere de økonomiske realiteter.

Jeg har også det håp at politikerne og myndighetene vil legge forholdene til rette for en høyt utviklet verkstedsindustri her i landet. Vår standard som land vil ikke avhenge av hvor store

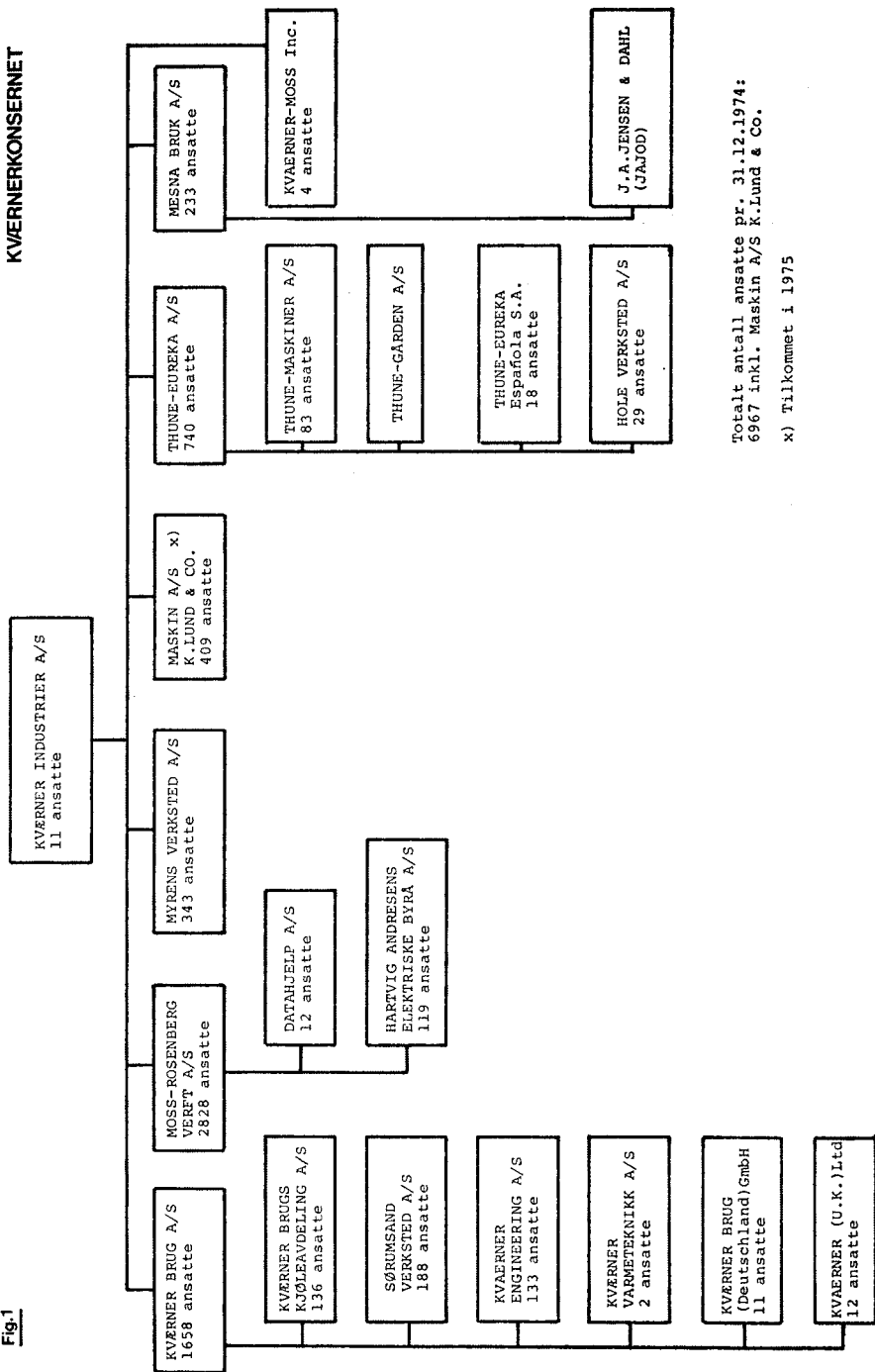
oljeinntekter vi får, men mer av om vi kan hevde oss når det gjelder teknisk viden og at vi derved i størst mulig grad gjør oss uavhengig av utenlandsk ekspertise. En bevaring og utvikling av konstruksjonsverkstedene er en nødvendighet for å følge med i den tekniske utvikling.

Jeg vil konkludere med å si at med det grunnlag vi har i Kværnerkonsernet idag, fortøner fremtiden seg — til tross for mange skjær i sjøen — både interessant og lovende. Å arbeide med maskinkonstruksjoner og skip er fascinerende, spennende og utfordrende, og man stilles stadig overfor nye oppgaver av varierende art. Med pågangsmot, fantasi og entusiasme innen en fleksibel organisasjon, bør Kværnerkonsernet kunne befeste sin sterke posisjon i Norge og på verdensmarkedet i årene fremover.



Fig.1

KVÆRNERKONSERNET



Totalt antall ansatte pr. 31.12.1974:  
6967 inkl. Maskin A/S K.Lund & Co.

x) Tilkommet i 1975

Fig. 2

## KVÆRNERKONSERVERNET I TALL

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
<i>Ansatte pr. 31.12.</i> . . . . .	2944	3085	3250	3602	3671	5251	5664	5688	6008	6558
herav ingeniører . . . . .	384	415	435	514	559	661	678	668	707	750
<i>Ordretilgang, netto</i> . . . . . mill. kr.	286	383	351	474	838	1373	1386	1562	1562	1485
herav: Eksporthandre . . . . . mill. kr.	59	95	71	141	162	525	962	1253	875	560
I % av ordretilgang . . . . .	21	25	20	30	19	38	69	80	56	38
Netto ordreservere pr. 31.12. . . . . mill. kr.	277	360	382	471	837	1666	2191	2788	3174	3075
<i>Brutto produksjonsinntekt</i> . . . . . mill. kr.		353	431	431	521	736	929	1046	1286	1521
herav: Egen bearbejdesverdi . . . . . mill. kr.		115	141	141	151	226	282	316	398	461
I % av produksjonsinntekt . . . . .		33	33	33	29	31	30	30	31	30
<i>Omsetning, fakturert netto</i> . . . . . mill. kr.	244	265	339	389	479	605	754	812	1189	1335
herav: Eksporth . . . . . mill. kr.	49	56	81	116	123	155	199	367	450	631
I % av omsetning . . . . .	20	21	24	30	26	26	26	45	37	47



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».

### 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 *Fritbjof 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 konkurransevillje og risikomomentet 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.

## Innhold:

	Side
Innledning .....	3
Kværnerkonsernet i dag .....	5
Konserndannelsen i tilbakeblikk .....	8
Ledelsesfilosofi .....	12
Organisasjonsform .....	13
A. Desentralisert organisasjon .....	13
1. Selvstendige aksjeselskap .....	13
2. Selvstendige ingeniøravdelinger .....	14
3. Svakheter ved desentraliseringen .....	15
B. Koordinering .....	15
1. Generalforsamlinger og styrer .....	15
2. Konsernledelsen .....	16
3. Sekretariat .....	17
4. Samarbeidskomitéer .....	17
Vår organisasjonsform og bedriftsdemokratiet .....	20
Lederutvikling .....	22
Produktutvikling og produktfilosofi .....	25
A. Betydningen av egne produkter .....	25
B. Fremgangsmåte ved produktutviklingen .....	26
C. Kriterier for valg av produkter .....	28
D. Utviklingen av gasskip .....	29
Langtidsplanlegging .....	32
Strategi og målsetninger .....	34
Fremtidsbetraktninger .....	36
Bilag .....	40—42