

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1977

A/S MOELVEN BRUG

– Karakteristika og synspunkter

Adm. direktør, siviløkonom

JOHS. MAGELI



Norges Handelshøyskole

*Satt med 10 pkt. Garamond 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*

A/S MOELVEN BRUG

– Karakteristika og synspunkter

Adm. direktør, siviløkonom

JOHS. MAGELI

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 26. september 1977

A/S MOELVEN BRUG

— KARAKTERISTIKA OG SYNSPUNKTER

Jeg skal søke å redegjøre for karakteristiske trekk ved utviklingen ved A/S Moelven Brug og ber på forhånd om forståelse for mulig mangel på objektivitet i fremstillingen. Det kan i tilfelle ha sammenheng med miljøpåvirkning etter nærmere 30-års virke i selskapet.

Tiden rundt århundreskiftet var en «Gründerperiode» i norsk industri — en periode da også mange distriktsbedrifter så dagens lys og det til tross for at enhver form for offentlig økonomisk bistand til distriktstiltak den gang var ukjent.

Også i småbyene og lokalsamfunnene rundt Mjøsa grodde det i disse år opp en del industrivirksomheter, deriblant A/S Moelven Brug, etablert i 1899. Bak selskapet sto lokale krefter — noen gårdbrukere pluss lensmann. Deres smule industrierfaring skrev seg trolig fra de gamle spritfabrikker eller potetbrennerier som det var mange av ved Mjøsa i de dager, men de hadde selvsagt også erfaringsgrunnlag i administrasjonen av sine tildels store gårdsbruk. Dertil hadde eierne faginnsett i det planlagte produktsortement.

Formålet med selskapet var nemlig industriell fremstilling av kjøreredskaper for jord- og skogbruk — i form av kjerrer, vogner, sleder og tømmerdoninger. Gjennom 50 år ble formålet trofast fulgt og de anerkjente Moelvens oljekokte hjul gjorde selskapets navn kjent blant landbrukets folk over store deler av landet. Produksjonsteknikken utviklet seg lite i disse første halvt hundreår, men arbeidsstyrke og driftsresultater varierte desto mer.

Mellomkrigsårene representerte hårde tider også for Moelven. Det vil erindres at pari-linjen i 1920-årene rammet landbruket særlig hårdt og krisen ble forlenget som følge av den generelle nedgangskonjunktur etter verdenskrakket i 1929. Landbrukets reduserte investeringsevne førte til salgssvikt og økonomiske problemer for selskapet, men det lyktes likevel såvidt å overleve disse år takket være bl.a. et styre med sterk vilje, kamplyst og kapitulasjonsulyst.

Utover i 30-årene ble selskapets posisjon etterhvert noe bedre, men i krigsårene skjedde ingen utvikling, bortsett fra at varelagrene ble sterkt redusert. De første etterkrigsår var preget av råvaremangel kombinert med oppdemmet sterk etterspørsel og høy aktivitet. I 1949 var man kommet opp i en årsomsetning på kr. 1,9 mill. Antall ansatte var 140 og inntjeningen noenlunde brukbar. Men så feide mekaniseringen av landbruket vekk behovet for de tradisjonelle kjøreredsaker — så å si natten over. For Moelven betød den raske mekanisering av norsk landbruk ikke bare at behovet for produktene falt bort, men det spesialiserte produksjonsutstyr ble verdiløst.

Moelven var på den tid en håndverkspreget bedrift i stor skala. Smedene hentet sitt stål på lager, smidde i esser og beslo serier av vogner og kjerrer. Arbeidsdeling var gjennomført i begrenset utstrekning og selv om tempo og arbeidsmoral var meget bra lå produktiviteten lavt også etter datidens industrielle målestokk. Arbeidet skjedde etter maler, intet tegnings- og planlegningskontor forstyrret de 50-årige tradisjoner. To formenn ledet en arbeidsstokk på 130 og administrasjon og ledelse innskrenket seg til 6 personer.

Et svakt finansielt fundament kombinert med dårlig produksjonsutstyr er ikke det beste utgangspunkt når drastiske strukturendringer kreves av en bedrift, men verre for Moelven var savnet av et teknisk og merkantilt lederskap med innsikt og slagkraft. De begrensede ressurser på alle felter tvang bedriften til den største forsiktighet ved omstruktureringen i begynnelsen av 50-årene.

Første nærliggende produktfornyelse besto i å erstatte de gamle kjerrer og vogner med traktortilhengere med hydraulisk tipp tilpasset de mange små norske gårdsbruks behov. Tilhengerne ble enkle og primitive, ikke minst fordi Moelven den gang ikke hadde ingeniører og konstruktører med de store tekniske ambisjoner. Kanskje delvis av den grunn ble resultatet økonomisk sett meget godt, sterkt hjulpet av det faktum at i begynnelsen av 50-årene var det fortsatt selgers marked på de fleste områder.

Suksess med traktortilhengere ga pusterom til å utvikle et annet produkt også med hjul som base. Straks etter 1950 laget Moelven de første flyttbare hus på hjul, små hus med buet tak med prærievognen som forbilde. Det er etterhvert blitt en stor artikkel, levert i et antall i inn- og utland på samlet nærmere 50.000 siden den gang. Over alt der bygge- og anleggsvirksomhet foregår er hus på hjul i forskjellige former og forskjellige varianter blitt et selvfølgelig og uunværlig hjelpemiddel, innredet til kontorer, kantiner, forlegninger o.s.v.

Fra disse to produkter — traktortilhengere med hydraulisk tipp og hus på hjul — er Moelvens to hovedsektorer utbygget i løpet av de siste 25 år. Den ene sektor er Moelvens mekaniske verksted som fortsatt produserer transportutstyr, men med hovedvekt i dag på kraner, d.v.s. høyt spesialiserte og teknisk avanserte hydrauliske mobilkraner samt dekkskraner. Når det gjelder dekkskraner må det være tillatt å bemerke at selv om det maritime miljø ved Mjøsa er magert har *det* ikke avskåret utviklingen av høytrykkshydrauliske dekkskraner med løfteevne opp til 100 tonn — vesentlig beregnet på eksport.

Den annen hovedsektor representeres av Moelvens forskjellige trebearbeidende virksomheter og er omsetningsmessig overlegent størst. Hus på hjul er fortsatt en viktig virksomhetsgren, men nå passert av de videreutviklede Containerhus/bokshus som leveres til halvpermanente formål i norsk anleggsvirksomhet, industri, offentlig virksomheter etc.

Det arbeides nå med fremstøt som forhåpentligvis vil gjøre Containerhus til et aktuelt hjelpemiddel for internasjonale stor-entreprenører og turn-key operatører som er avhengige av raskt å få levert egnet innkvarteringsutstyr for sine prosjekter verden rundt. Tresektoren omfatter videre landets største enhet for limte laminerte trekonstruksjoner samt endelig to forskjellige ferdighusfabrikker beregnet hovedsakelig på det norske boligmarked, men med tilleggskapasitet for en del eksport, i første rekke beregnet på Sverige.

Moelven kjøper prinsipielt nødvendige komponenter til sin fabrikasjonsvirksomhet fra andre — med et unntak. En høyt avansert trevarefabrikk i eget eie forsyner gruppens fabrikker med de spesialkomponenter i form av bearbeidet stenderverk, bjelker, sperrekonstruksjoner etc. som ikke rasjonelt kan dekkes ved kjøp i markedet.

Moelven forbruker årlig ca. 50.000 m³ trelast svarende til ca. 100.000 m³ skurtømmer, men har ingen egne skogressurser. Vårt foreldede sagbruk skal nå nedlegges sammen med tre andre utidsmessige sagbruksenheter ved Mjøsa og i steden skal vi bygge ett nytt moderne bruk tilpasset tidens krav. Det nye sagbruk vil bli plassert på vestsiden av Mjøsa, i Gjøvik Kommune. Der har vi fra før virksomhet i gang i det vi for noen år siden gikk inn med hovedinteresse i Madshus Skifabrikk som er lokalisert på Biri i Gjøvik Kommune vis a vis Moelv. Motivet for *den* investering var bl.a. ønsket om å bidra til og opprettholde et norsk alternativ i skiproduksjonen.

Våre øvrige industrivirksomheter er alle lokalisert til Moelv der ca. 1200 av gruppens tilsammen 1500 ansatte har sitt daglige virke.

Omsetningen nådde siste år 419 mill. kroner, inntjeningen er tilfredsstillende og det samme gjelder ordresituasjonen.

Ferdighusproduksjonen ved to fabrikker er Moelvens viktigste virksomhetsgren med en omsetning på ca. 240 mill. kroner pr. år, heri inkludert grunnarbeider for en del av de hus som leveres. I 1977 produserer Moelven boliger i form av frittliggende eneboliger, rekkehus, atriumshus, etc. med en samlet

NØKKELTALL
REGNSKAPSÅR 1. AUGUST TIL 31. JULI.
Kronebeløp i hele 1.000

	1945	1955	1965	1975	1976
	/46	/56	/66	/76	/77
Ekstern omsetning	911	6.887	40.075	334.000	419.000
Foredlingsverdi	625	3.239	17.966	148.660	
Overskudd før skatter og avslutningsdisposisjoner .. ÷	55	214	885	15.286	19.600
Aksjeutbytte	0	18	71	825	
Utbet. lønn og sos. utg.	505	1.997	11.801	92.455	
Aksjekapital og beskattede fonds	667	1.100	2.127	13.100	
Ubeskattede fonds <i>ekskl.</i> varelagerreserver	0	20	1.118	20.100	
Bokført verdi anleggsaktiva ..	279	1.024	7.926	31.000	
Fabrikk- og lagerlokaler — m ²					90.000
Antall ansatte	105	216	690	1.340	1.500

gulvflate på ca. 160.000 m². I ytterligere to montasjefabrikker fremstilles semipermanente bygg i form av hus på hjul og Containerhus, svarende til ca. 80.000 m² gulvflate, verdi ca. 80 mill. kroner. Moelven er ikke den største boligbygger i Norge — det har heller aldri vært målsettingen å bli stor — men vi er størst når det gjelder ferdighus i virkelig forstand. Dette gir meg anledning til å si litt mer om denne byggeform.

Helt fra århundreskifte har det i Norge vært sporadiske forsøk på ferdighusproduksjon, men etableringene ble aldri langt liv laga. I knapphetsperioden etter siste krig var ferdighus et aktuelt alternativ ved gjenreising av krigsrammede steder og mange ferdighusvirksomheter ble den gang etablert. Dessverre ble bransjen tildels dominert av tekniske og forretningsmessige out-sidere som bragte selve begrepet ferdighus i vanry, og allerede tidlig i 50-årene var de fleste fabrikker gått konkurs eller hadde opphørt på annen måte. Dagens fabrikker er derfor av nyere dato.

Drømmen om å industrialisere boligbyggingen er gammel

verden over, men stort sett er den forblitt en drøm. I 1960-årene søkte amerikanerne under daværende boligminister Romney å stimulere industrialiseringsprosessen ved forskjellige føderale tiltak som ble gitt arbeidsbetegnelsen «Operation breakthrough» — breakthrough for industrialiseringen.

Til tross for deltagelse fra en rekke av de største industriselskaper i USA ble resultatene beskjedne. Motstand fra fagforeninger og lokale næringsutøvere samt lokalt pregede og sterkt varierende byggeforskrifter representerte alvorlige hindringer. Dertil kom at for å sikre kontinuerlig avsetning av fabrikkfremstilte boliger viste det seg nødvendig å etablere egne organer for kjøp, regulering og utbygging av boligområder — en virksomhet som krevet en annen erfaring enn industriselskapene hadde.

Et stort anlagt industrialiseringsfremstøt i Mellom-Europa ble avvirket for noen år siden med enorme tap for eierne til tross for at en av vår verdensdels større entreprenørbedrifter sto bak.

Moelven nærmet seg prefabrikasjonen og boligmarkedet meget forsiktig, gjennom levering av hus på hjul, skolepaviljonger, lagerhus etc. Men vi kom omsider, og i løpet av 60-årene etablerte vi to ferdighusfabrikker som arbeider etter forskjellige og egentlig konkurrerende prinsipper.

Definisjon på ferdighus er ikke skarp, men trygt kan det sies at de fleste såkalte ferdighusfabrikker ikke fortjener betegnelsen, simpelthen fordi deres prefabrikasjonsgrad (ferdiggjøringsgrad ved fabrikk) er så lav at virksomheten ikke skiller seg ut fra vanlig systematisert håndverksmessig byggeplassvirksomhet, basert på kjøp av ferdigkappet bindingsverk og sammenspikekrete takstoler fra trelasthandler eller sagbruk.

Den ene av Moelvens husfabrikker fremstiller flate, men store elementer — såvidt tunge at kraninnsats kreves ved montering — og med en ferdiggjøringsgrad fra fabrikk på ca. 50 % regnet av bygget over grunnmur. Den resterende innsats må gjøres på byggeplass og stort sett med vanlig håndverkspersonell.

Den annen husfabrikk fremstiller husseksjoner på inntil 24 m² grunnflate, vekt opp til 7 tonn pr. stk. Ca. 90 % av byggearbeidet avsluttes ved fabrikkens slik at bare 10 % gjenstår å utføre på byggeplass. Dette betyr for en husbankbolig på ca. 100 m² at to mann på byggeplassen gjør huset *innflytningsklart* i løpet av en ukes tid, forutsatt at grunnmur er ferdig på forhånd. Seksjonene — volumenhetene — er ferdig innredet fra fabrikk med kjøkken, bad og skaper på plass og med VVS og elektroinstallasjon ferdig. Produksjonen skjer i velutstyrte fabrikklokaler med nøye kvalitetskontroll og med beskjedent arbeidskraftforbruk.

Knapt i noe land finnes parallell til Moelvens vidt drevne seksjonshusproduksjon. De første enheter ble levert så tidlig som i 1958 uten at resultatene kunne sies å være oppmuntrende. Men forsøkene fortsatte, og langsomt tok den kompliserte virksomhet form, med utvikling av produkt og prosesser, med transport, montasje, tomteeksploatering, markedsføring og finansiering. Produksjonen begynte i sin tid med én seksjon pr. dag, øket til 2—3 o.s.v. og ligger nå på 19, svarende til ca. 450 m² boligflate.

Moelvens mekaniske sektor har vært en grunnpilar ved utbygningen av alle selskapets tekniske aktiviteter, og særlig oppmerksomhet har vært rettet mot seksjonshusproduksjonen. Det mekaniske miljø representerer en ressurs av viten og kapasitet til å hanskles med produksjons-, automasjons- og transportproblemer av de mest forskjellige slag. På alle områder har mekanisk verkstedsingeniører og «fiffigkurser» vært engasjert og har bistått de enkelte sektorer med utvikling av deres maskiner, prosesser og transportutstyr.

Da de etter forholdene dengang store strukturomlegninger ved Moelven Brug tok til i begynnelsen av 50-årene, var aksjekapital og lån fra aksjonærene på kr. 496.000,—. Gjennom mange trinn er aksjekapitalen bragt opp i kr. 10.000.000,—. En del av økningen er kommet i form av fondsaksjer, friaksjer. Aksjonærantallet har nådd opp i ca. 970, derav er 530 ansatt i

foretagendet med en eierandel på 16 %. Oppslutningen blant de ansatte på eiersiden skjøt fart ved salg av en del MB-aksjer fra et datterselskap for noen år tilbake og er fulgt opp ved nyemisjon i august 1977 idet aksjonærene avsto en betydelig post til fordel for tegning blant de ansatte. Ingen enkelt aksjonær eller gruppe dominerer selskapet.

Til tross for sin vekst har Moelven-gruppens ambisjonsnivå ikke vært større enn at finansieringsproblemene har vært overkommelige. Hovedårsaken er at bedriften har fulgt en konservativ finanspolitisk linje med sterke krav til egenfinansiering. Gjennom hårde avskrivninger, forsiktig vurdering av omløpsmidler og et veksttempo tilpasset ressursene har bedriften ikke bare stort sett finansiert sin vekst med egne midler, men gjennom mange år er det ved langsiktig opplåning skaffet til veie likvide reserver som gir bedriften en rimelig handlefrihet — defensivt når det gjelder å motstå omslag i markedet med derav følgende tap — offensivt når det gjelder å utnytte muligheter som åpner seg.

Avsetning av likvide reserver har vært ansett som et nødvendig akkompagnement til selskapets vekst. Vi hører ikke til dem som våger å satse alle ressurser i tillit til at budsjetter og prognoser representerer sikre former for styringsverktøy.

Gjennom selskapets snart 80-årige historie er det gang på gang blitt demonstrert at utviklingen arter seg annerledes enn tenkt og trodd på forhånd. Nye muligheter kan åpne seg — eller de tidligere farbare veier forsynes med bom — i begge tilfeller kreves finansielle muskler. Tilsvarende forhold gjelder de enkelte prosjekter. Går det bra, trenges penger for å utnytte prosjektets muligheter, går det dårlig, trenges penger for å overkomme tapet. Derfor prioriteres likvide reserver høyt. God likviditet er selvsagt betinget av god inntjening. Som bekjent oppnås dette på den enkle måte at man sørger for rimelig avstand mellom inntekter og utgifter. Når det gjelder inntektssiden, har vi ikke funnet det forsvarlig å utstyre salgsavdelingene med frihet til å akseptere priser ut fra halvfordøyet forståelse av teorier om dekningsbidrag. Vi har søkt å føre en bevisst

strategi for prissetting basert på gjenanskaffelsespriser for varelager og kapitalkostnader etter antatt markedsverdi av anleggsaktiva.

Men selv om apparatet bak produktet er effektivt, hender det alt for ofte at konkurransen hindrer uttak av budsjetterte og nødvendige priser. I slike tilfeller er det avgjørende å ha den valgmulighet som ligger i friheten til å avvikle vedkommende produkt — uten at arbeidsplasser og inntjeningssevne går tapt. Handlefriheten skaffer man seg bare gjennom kontinuerlig effektiv produktutvikling som i rett tid sørger for at produktalternativer foreligger.

For ordens skyld: Så enkelt som det høres er dette selvsagt ikke. I en verden der alle kjemper for å utvikle de mest bærekraftige produkter er kampen hård og ofte fører bestrebelsene ikke frem, men når man av og til lykkes, kan til gjengjeld resultatene være desto mer interessante. Etter min mening må derfor identifisering og utvikling av bærekraftige produkter gis høy prioritet. At Moelven konsekvent har basert sin virksomhet på egne utviklede produkter og ikke kjøp av lisenser, er et spesielt forhold som det ville føre for langt å komme inn på.

Moelven har avvirket et uttall av produkter i de siste 25 år, og egentlig kan et blikk tilbake gi frysninger med tanke på de omstillingsproblemer som trolig ligger foran oss, i en tid da produktenes levetid forutsetningsvis blir enda kortere. Medisinen ligger i å konsentrere hovedoppmerksomheten om de tross alt positive muligheter som gjerne følger forandringene — ved siden av de negative.

Tilbake til gapet mellom totale inntekter og totale kostnader. Kontroll med kostnader er «must» og med vareinnsats på over 50 % skulle det være unødvendig å fremheve betydningen av en velkvalifisert, kjøpmannsinnstilt og idérik innkjøpsorganisasjon.

En industribedrifts kostnadsbilde er sammensatt og komplisert. Ved Moelven har vi søkt å legge vekt også på kontroll med de kostnadsarter som hver for seg ikke veier med store prosenter men som samlet har vekt. Kostnadene påvirkes i realiteten

av hver eneste ansatt i bedriften, selv den yngste læregutt påvirker kostnadene på den måte hvormed han forvalter sin tid og de varer og gjenstander *han* har hånd om. Kostnadsbevissthet i en organisasjon oppnås bare i begrenset grad ved dekreter og direktiver fra ledelsen. Kostnadsbevissthet er et resultat av holdning hos medarbeiderne, og kostnadsholdningen må gjelde alle forhold. I denne forbindelse stilles særlige krav til ledersjiktets eksempel. For egen bekvemmelighets skyld kan ikke spesielle felter unndras fra kravene til kostnadsbevisst husholdning — om skadevirkninger skal unngås.

I en tid da bevisstløsheten når det gjelder kostnader brer seg mer og mer, offentlig, i bedriftslivet og hos den enkelte — nøret av inflasjonen og tilliten til at Pappa Stat tilslutt sørger vel for oss alle — har kostnadsbevisstheten svake levevilkår. Vi har heller ikke vært flinke nok på dette felt. Dog er den etikett satt på Moelven at det er intet Mercedes firma, en karakteristikkk vi ikke har innvending mot, bortsett fra at Mercedes også er et utmerket merke.

Moelven prioriterer ikke ytre statussymboler som belønningsfaktor i sin personalpolitikk, men innrømmes skal det at norsk beskatningsnivå skaper problemer ved det stadig større misforhold mellom bedriftens ytelser inklusive trygder og den netto den enkelte medarbeider sitter igjen med til slutt.

Skattetrykket har bevirket at det er blitt stadig vanskeligere å gi reell økonomisk kompensasjon til dem som sitter i en slik posisjon at de i særlig grad påvirker selskapets fremtidige posisjon positivt.

Muligens kan ledersjiktets viktighet diskuteres, men når et foretagende går nedennom, unngår ledelsen sjelden den karakteristikkk at den ikke har holdt mål. Riktignok gir samarbeidsorganene mellom ledere og ansatte i norske bedrifter et godt utgangspunkt for utdypning av et høyst betimelig samarbeid på det bedriftsinterne plan, men — stikk imot det noen synes å tro — det erstatter ikke de dyktige ledere. Ledere med kraft til å gå mot strømmen og med evne til å nøre innovasjonens ild er påkrevet mere enn noen gang skal vi kunne overleve i denne

forandringens verden. Følgelig er det viktig at vår verdsettelse av arbeidslivets demokrati ikke kommer til å fordunkle den oppgave som ligger i å lokke frem og trene ledertalenter på alle plan. Den er så viktig fordi slike talenter er den største mangelfaktor av alle.

Moelven har ikke utarbeidet systematiske skriftlige formuleringer vedrørende formålet med sin virksomhet. Hovedoppgaven er å overleve — av hensyn til de mange ansatte og deres pårørende, samfunnet, eierne, kundene, leverandørene, finansforbindelsene, etc. Og personlig ser jeg det slik at den nødvendige fortjeneste som må til for å kunne overleve bør komme som resultat av en god jobb målt mot det andre foretagender i inn- og utland måtte make.

Det er straks mer betenkelig hvis resultatet skulle være basert på konkurranseregulerende avtaler eller andre monopolposisjoner som kan gjøre det mulig å oppnå god inntjening selv om ressursforvaltningen i og for seg måtte være mindre god.

En bedrift som på slike premisser gjennom sine medarbeideres dyktighet sørger for å overleve, legger dermed grunnlaget for å bære det forventede sosiale ansvar. Nå er dagens situasjon som vi alle vet ganske spesiell, men *normalt* vil det være slik at bedrifter i økonomiske vanskeligheter ikke makter dette ansvar. Istedenfor å være bærere av et sosialt ansvar, faller bedrifter som påkaller samfunnets støtte ned til å bli sosiale kasus.

Bedriftslivet må fungere innenfor de rammebetingelser samfunnet setter.

Trenger bedriftene driftstilskudd ut over rammebetingelsene eller statlig aksjekapital med diffuse krav til forrentning, mistes et vesentlig insitament ved at en ikke lenger så ensidig er avhengig av evnene til å greie seg selv. Blir denne grunnpilar tatt bort, er risikoaspektet borte samtidig og i stedet kan bevisst eller ubevisst lett oppstå troen på at det offentlige i alle fall vil sørge for bedriftens «evige liv». Og i stadig større skala yter staten sine bidrag til å opprettholde og sementere en slik form for religiøs tro blant en voksende skare av utvalgte. Trygghet

er bra, men en trygghet som reduserer årvåkenheten og svekker konkurranseevnen har utrygghet som konsekvens.

At en bedrift søker å gjøre arbeidsplassene gode og oppgavene stimulerende er en selvsagt forpliktelse i vår tid, men dessverre ikke alltid like lett å etterleve. Når det gjelder ansvaret utover de ansattes rekker — forenklet sagt totalansvaret overfor samfunnet, så bør vi som ledere — når mulighet og evne gis — spørre oss: Hva kan vi gjøre, på hvilken måte kan vi bidra til samfunnets trivsel og utvikling?

Jeg tror ikke man skal overse at norske bedrifter har ytet og yter sine bidrag, kanskje særlig i de mindre lokalsamfunn der kontaktflaten er stor. At bedriftslederne ikke fariseisk bærer dette tilskue, bør de i tilfelle ikke klandres for.

En del siviløkonomer har i de senere år vært særlig opptatt av bedriftenes sosiale ansvar. Man har prøvd å spalte opp problemene og spesifisere kravene på de forskjellige felter. Allerede før krigen berørte professor Robert Kristensson ved NHH de samme spørsmål meget nøye. Han ville ikke ubetinget underskrive holdbarheten i formuleringen: «Hva som er godt for General Motors er godt for USA». Studentene den gang var ikke mindre allvitende enn dagens, og stort sett hadde vi nok overbærende smil til overs for professorens betoning av «den gode viljan» som draft under vår seilas på livets hav. Han søkte å innprente oss at vår handlemåte burde være *slik* at resultatet ble til beste — ikke bare for oss selv og det firma vi representerer, men for menneskene generelt og under alle forhold.

Neppe har min generasjons studenter etterlevd den anbefaling vi fikk, men kanskje har den tross alt gitt enkelte en viss ballast med på veien. En gjennomtenkt etisk holdning er nødvendig som rettesnor ved avgjørelse av de mange kompliserte spørsmål en bedrift daglig stilles overfor. Jeg tror kanskje *det* er en minst like god veiviser som den møysommelige opplistede katekismus våre dagers hellige bekjenner seg til.

Når det gjelder vurderingen av fremtiden må det minnes om den gamle sannhet at en bedrift aldri er ferdig. Den er underveis mot nye mål og med nye preferanser som ballast.

Moelvns Brugs første 50 år bar statisk preg både med hensyn til produksjonsteknikk og markedets krav til selve produktene. Denne stabiliteten er forlenget forbi. Nye oppfinnelser, nye økonomiske, tekniske og politiske konstellasjoner krever kontinuerlig innsats i produktutvikling og omstilling.

Den vanskeligste av alle oppgaver er i rett tid å registrere endringssignalene, føle den forestående endring i vindretning og treffe de nødvendige forholdsregler.

En vel definert langtidspanlegning som søker å registrere trusler og muligheter vil i den forbindelse være til nytte. Viktigere for Moelven har vært våkne medarbeidere som i det daglige press ikke taper de mere langsiktige mål og muligheter av syne.

For ett bestemt felt er mulighetene i dag til å ta og føle på. Stikkordet er energiøkonomi. Vårt store engasjement i boligsektoren tilsier at innsats må allokeres til utvikling av boliger med bedre energiøkonomi. Moelven har lenge vært pioner på dette felt, og i småhus der vi selv bestemmer spesifikasjonene er allerede energibehovet til oppvarmingsformål sterkt redusert. Det er gjort mulig ved dagens gode og rimelige isolasjonsmaterialer — først og fremst mineralull. Situasjonen kan illustreres ved å nevne at en 15 cm høyverdig mineralullmatte gir en K-verdi som tilsvarer en massiv trevegg på ca. 50 cm tykkelse, og tre er relativt bra isolerende materiale. Men målsettingen er å komme videre — ved ytterligere bedre isolasjon, ved varmevekselsystemer og ved å benytte solpaneler, varmepumper, etc.

Industriens utfordring ligger i å utvikle teknisk-økonomiske løsninger som morgendagens marked kan akseptere. Disse løsninger kan komme til å omfatte også systemer for energigenerering — så på feltet småhus finnes interessante utfordringer.

Det aktuelle spørsmål om rehabilitering av den gamle boligmasse skal jeg la ligge, men i stedet belyse et annet forhold. En svensk undersøkelse har avdekket at om man adderer energibehovet for drift av en bolig over 40 år med energibehovet for å fremstille byggematerialer, transportere og bygge boligen og setter summen til hundre, så legger driftsenergiebehovet beslag

på hele 93,5 %. Det betyr i alle fall at man ikke ut fra energisparebetraktninger kan prioritere rehabilitering på bekostning av nybygg.

Moelven tar ikke primært sikte på vesentlig vekst i sin boligproduksjon. Forholdet er at transportkostnadene i noen grad begrenser det naturlige tilgjengelige marked. Men vi akter å gjøre en innsats for at 80-årenes hustilbud skal være på høyde med de nye muligheter vi i dag skimter konturene av.

Den geografiske begrensning som fraktkostnader representerer for vår husproduksjon, har ikke hindret tildels betydelig eksport. Gjennom 13 år har vi kontinuerlig vært inne på det svenske marked og eksport av mer tilfeldig karakter har vært gjennomført til andre land. I dag må vi se i øynene at vårt kostnadsnivå, transportkostnader og når det gjelder land utenom Skandinavia også variasjon i byggeforskrifter i sum setter effektive skranker for eksporten.

Etttersom vi på dette felt sitter inne med betydelig viten om erfaring, har vi vært tildels sterkt opptatt med prosjekter for salg av know-how kombinert med maskinleveranser og for andre markeder igjen vurdert egen etablering. Begge alternativer representerer betydelig satsing samtidig som risikoen er vesentlig. Erkjennelsen av belastningen ved å erstatte store tap fører nok til at dagens Moelven er noe mere restriktiv enn tidligere ved vurderingen av risikable prosjekter.

Når det er sagt må jeg tilføye at et selskap av vår type må være forberedt på å ta betydelig risiko om sunnheten skal beholdes. Dertil kommer at det norske magre industrimiljø øker behovet for etablering av egen virksomhet ute for derigjennom å få utviklingsfremmende impulser.

Særlig i et valgår blir trygghet og sikkerhet fremhevet som de største av alle goder, og sikkert er det at deler av vår befolkning opplever denne trygghet og ønsker at den bør utstrekkes til flest mulig.

Bedriftsledere har vel alltid hatt følelse av usikkerhet med hensyn til fremtiden. Trygghet og sikkerhet har vært en sjelden

fugl som det var få forunt å fange, og trolig er det slik at den dag vi som bedriftsledere føler trygghet er gangsynet i ferd med å svikte.

Den som går inn i lederoppgaver i industrien kan like godt først som sist gi avkall på følelsen av trygghet, men samtidig er det nødvendig mentalt å lære seg å betrakte forandringer positivt — som en utfordring, som en mulighet.

Men en form for usikkerhet er det vanskelig å leve med. Den skyldes våre politikeres innsats. Aldri har våre myndigheter vært så opptatt av selektivt å holde bedrifter og arbeidsplasser intakt, men aldri tidligere har bedriftene vært så hardt presset med en flom av nye lover, bestemmelser og reguleringer. Nødvendige beslutninger bedriftene må ta, krever langvarig og omstendelig behandling av et forgrenet offentlig byråkrati som i sak oftest er lite kompetent. Stadig flere verdifulle medarbeidere må anvende sin tid til konferanser og møter med det offentlige, til stort sett uproduktivt arbeid. Jeg tror derfor at det ikke er overdrevent å hevde at selv om den positive innstilling fra myndighetenes side aldri har vært større når det gjelder å bistå industrien, har det aldri i dette land vært en slik kompakt mangel på forståelse for hva som egentlig må være bedriftenes spilleregler om de skal kunne fungere som ventet.

Den som har hatt anledning til å utveksle uformelle synspunkter med bedriftsledere i Øst-Europa vil vite at den store mangel ved deres system er en voldsom byråkratisering og en lammelse når det gjelder adgangen til raskt å treffe beslutninger og raskt å omstille seg når forutsetninger endres. Det er ingen tvil om at betingelsene for vår industri nå i flere henseender begynner å få felles trekk med Øst-Europas. Også hos oss begynner handleevnen å bli lammet av et overtungt byråkrati. Ingen som føler problemene på kroppen er vel i tvil om at resultatet blir en svekket næring.

Jeg regner med at den forverring av industriens spilleregler som følger av de senere års intense lovmakeri i hovedsak skyldes mangel på erfaring og innsikt på disse spesielle felter hos lovgiverne. Skal vi komme inn i fremtiden med en tidsmessig

industri i behold, trengs en mentalitetsforandring. Jeg tror det hele kan sammenfattes i at industrien må vises et minimum av tillit. Det må være klare generelle virkemidler uten behov for innkobling av offentlige instanser i alle detaljer. Når det gjelder spørsmål som *krever* offentlig godkjenning, må myndighetenes adgang til å sitte på saken kortes vesentlig ned. Endelig bør det kunne tolereres her som i alle andre livets forhold at feil-skjær blir tatt. Et lovverk og byråkrati som bygges opp slik at feil aldri skal kunne begås, representerer neppe i sum toppen av klokskap og innsikt.

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 Lehmkühl 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 utenriksrepresentasjons arbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevilje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *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.