

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
1959

Perspektiver og problemer
i papirindustrien

av

O. T. JARLSBY

Norges Handelshøyskole

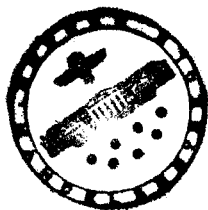
Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond

PERSPEKTIVER OG
PROBLEMER
I PAPIRINDUSTRIEN

av

O. T. JARLSBY

Administrerende direktør
Saugbrugsforeningen, Halden



Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 13. juni 1959

Den industri som vi nå kaller treforedlingsindustri, har sine aner langt tilbake i historien. Allerede i år 105 etter Kristi fødsel vet man at det ble laget papir i China. Papirmakerkunsten ble lenge bevart der borte som litt av en hemmelighet, men under en krig ble det tatt til fange en del kinesere som fikk lov til å kjøpe seg fri hvis de ville lære fra seg papirmakerkunsten. På den måten gjorde papiret et langt hopp vestover. Det kom til Samarkand, det kom til Nord-Afrika, og i år 1165 kom det til Spania. Likevel tok det mange år før vi i Norge fikk papirproduksjon. Først helt mot slutten av 1600-tallet ble den første papirmaskinen bygget ved Bentse Brug i Akerselven. I nærmere 200 år var det imidlertid kluter og filler som var råstoffet, og først i annen halvdel av 1800-tallet begynte vi med treforedling i ordets vanlige forstand. Den første tid var det også kun et rent håndverk å fremstille papir. I 1838 kom vår første papirmaskin, men først i 1863 tok man i Norge opp produksjonen av tremasse, — altså den mekaniske bearbeidelsen av tømmeret, og det gikk ytterligere vel 10 år før vi begynte å lage cellulose i Norge. Senere har imidlertid utviklingen gått uhyre raskt, og i dag er treforedlingsindustrien en av Norges aller viktigste eksportindustrier. Den beskjeftiger 20.000 mennesker direkte i fabrikkene, og den skaffer indirekte arbeid for et lignende antall i skogen. Hver time døgnet rundt, søndag som hverdag, tjener den inn atskillig over 125.000 kroner i valuta og er derfor temmelig avgjørende for hele samfunnsøkonomien.

Geografisk er treforedlingsindustrien i stor utstrekning konsentrert om Østlandsområdet, men det finnes også en

del bedrifter i Trøndelag — spesielt tremassefabrikker. På Vestlandet er det et par papirfabrikker, men noen produsent av halvfabrikata har man foreløpig ikke hatt her. Det er imidlertid planer om å sette i gang produksjon av halv-kjemisk masse i Vadheim i løpet av relativt kort tid. Det er grunn til å nevne at den eldste igangværende papirfabrikk i Norge ligger her rett utenfor Bergen, — nemlig på Alvøen. Den ble startet i 1797 og har i alle år siden med glans hevdet seg som produsent av førsteklasses papir.

Når treforedlingsindustrien har fått en slik lokalisering som tilfellet er, skyldes det at den er råstoff-, transport- og kraftorientert. I den første utbygningen innen tremasse- og celluloseindustrien var det å overføre elektrisk energi en forholdsvis vanskelig sak. Man hadde store overføringstap, og det ble derfor til at man la fabrikkene der hvor man hadde en foss med noenlunde jevn vannføring, og hvor man kunne utnytte kraften direkte i maskineriet. Typiske er tremassefabrikkene hvor vannet gikk rett på turbiner som var direkte forbundet med akselen på de mange slipeapparater. Videre var det av stor betydning at man hadde råstoff innen rimelig rekkevidde, — da først og fremst tømmer. Dette måtte kunne transporteres så rimelig som mulig frem til fabrikk, og det ville — den gang enda mer enn nå — si at det måtte fløtes. Derfor er treforedlingsbedriftene lagt ved fossefall i de elver som har en relativt stor tilgang på tømmer. Vi kan her se på Haldenvassdraget, hvor jeg selv arbeider, Glomma, Drammensvassdraget, Lågendalen, Telemarksvassdraget — for å nevne noen. Videre har det selvfølgelig stor betydning at man ikke ligger altfor langt fra skipningshavn, idet det er forholdsvis store varemengder som må transporteres både opp til en fabrikk og fra fabrikk til skipningshavn. Derfor fordyrer det ganske vesentlig hvis man ikke rent transportmessig ligger noenlunde gunstig til.

I lange tider har man i Norge sett på tømmeret som en av våre største verdier. Det har da også allerede tidlig skapt grunnlaget for en meget blomstrende trelastindustri, men

senere også for en treforedlingsindustri som etter hvert tok luven fra de gamle trelastbruk. I dag er trelastindustrien i Norge bagatellmessig som eksportnæring, mens den for 50 år siden var en av våre aller viktigste.

Det har vært mange og til dels forskjellige meninger om hvor mye tømmer vi har i vårt land. Allerede i begynnelsen av dette århundre reiste det seg røster som hevdet at «de norske skoger med stormskritt gikk sin undergang i møte». Siden den gang har det vært bygget atskillig treforedlingsindustri, og jeg tror jeg tør si at det samtidig er skjedd en utvikling slik at våre skoger i dag er i bedre stand enn de noensinne har vært. Likevel har det vært en viss oppfatning at skogen ikke måtte bli for sterkt belastet, og at man i en tid måtte være forsiktig med hugsten hvis man ikke skulle risikere å komme opp i en tømmerkrise om et par desennier. Derfor har det blant annet fra myndighetenes side vært lagt visse restriksjoner på utbygningen av den tømmerforbrukende industri i de årene som er gått etter krigen. Likevel har det skjedd en betydelig utvikling, og jeg tror vi skal være glad for det.

Jeg kan selvfølgelig ikke komme inn på altfor mange detaljer omkring treforedlingsindustrien i en redegjørelse som denne. Jeg vil imidlertid gjerne få lov til å snakke litt om enkelte av de spørsmål som opptar oss ganske sterkt. Til en viss grad er det problemer som ikke er spesielle for treforedlingsindustri, men jeg håper man vil tilgi at jeg likevel kommer til å konkretisere det jeg har å si til den industri hvor jeg selv arbeider.

Det er jo alminnelig at man deler opp industrivirksomhet i innkjøp, i produksjon og i salg. I tillegg til dette pleier man også å nevne den lagring som skjer mellom innkjøp og produksjon, mellom produksjon og salg og kanskje også under selve produksjonens gang. Dette er forholdsvis enkle oppdelinger som på ingen måte er fyldestgjørende. Jeg tenker blant annet på en slik ting som transport, som etter min mening på svært mange områder ikke har vært tilstrekkelig påaktet i Norge. Det gjelder både den eksterne og den in-

terne transporten. I vår egen industri blir trærne felt i skogen, lagret ved leveringsstedet og transportert frem til fabrikk. Gjennom fabrikk blir råstoffet nærmest transportert i en sammenhengende transportrutine. Av og til passerer det visse maskiner, det gjennomgår visse behandlinger, det kan endre karakter, men det hele blir mer eller mindre én sammenhengende transport hvor man gjør et eller annet med produktene under marsjen. Innen treforedling er det ganske svære kvanta som skal transporteres. Det er ikke bare tømmeret som skal bringes frem til fabrikk. Likevel ruver det alene ganske voldsomt kvantitativt sett. Tømmeret kommer som kjent hovedsakelig i vassdraget, men en del kommer også på jernbane og bil direkte til fabrikk. Skulle man tenke seg at alt tømmer kom pr. jernbane, ville det bety at over 1.000 jernbanevogner hver eneste dag måtte komme til fabrikkene bare med tømmer. I realiteten ville antall vogner bli langt større, idet de fleste ville bruke flere dager på én tur fra leveringssted til fabrikk og tilbake for å hente ny last.

Kommer man så over til andre varer, kan man nevne olje. Her bruker vi bare i den fabrikk jeg har ansvaret for, henimot 50.000 tonn pr. år. Svovelkis, svovel, kalksten og China Clay er også varer som ruver ganske sterkt i kvantum, og i tillegg kommer det en lang rekke andre varer som må til for å lage tremasse, cellulose og papir. Videre kommer transporten av alle de produkter som skal sendes ut fra fabrikkene. Treforedlingsindustrien er derfor en av de aller største «transportforbrukere» i vårt land, og det legges da også betydelige beløp ned i rasjonalisering av transporten hvert eneste år. Likevel er dette kanskje et av de viktigste spørsmål som industrien bør gå løs på i tiden som kommer. Det er store beløp å vinne inn.

Den interne transport er ikke mindre viktig, og her kommer riktige planløsninger av treforedlingsanleggene inn i bildet. Svært mange av bedriftene er bygget for lengre tid siden, men under moderniseringsarbeider og ved nybygg søker man så langt det er mulig, å arbeide seg frem til en

naturlig flyt i produksjonen. Det koster penger hver gang man skal ta i et produkt. Vi har f. eks. når det gjelder småvirke, et spesielt problem, idet dette virke må være billig for at det i det hele tatt skal kunne anvendes. Og anvendes bør det av hensyn til skogskjøtselen rundt omkring i distriktene. Vi pleier derfor å si at man brenner seg på fingrene hver gang man tar i slikt virke. Det må håndteres som bunter eller andre enheter og må kunne bringes rasjonelt frem til produksjonsstedet.

Forsyningen av tømmer er forbundet også med andre interessante spørsmål. Man kjøper tømmer for enorme beløp, og dette tømmeret skal så dekke produksjonen i halvannet år fremover, — kanskje lenger. Det betyr at man får meget kraftige påfrisinger på likviditeten når tømmeroppkjørene skal sendes ut — normalt i juli hvert år. De forskjellige bedrifter må derfor innrette seg slik at de har reserver til å møte tømmeroppkjøret når det kommer. Utbetalingene blir derfor preget av en viss periodisitet, og det stiller større krav til planlegningen av finansene enn man kanskje behøver i mange andre industrier.

Hvis man regner at den norske treforedlingsindustri bruker 5 millioner m³ tømmer pr. år, vil det si at man for dette virke må betale ca. ½ milliard kroner, regnet levert ved fabrikkene. Her kommer det sterkt til nytte at det nå finnes muligheter for en skikkelig budsjettering også når det gjelder kapitalbevegelsene i en bedrift. I den bedrift jeg stiller med, har vi vært ganske ivrige etter å finne veier til å følge likviditetsutviklingen. Vi prøver hver høst å danne oss et bilde av de forskjellige poster i budsjettet. Vi tar for oss salgssiden og ser på de produkter vi normalt leverer, gjør oss opp en mening om hva vi regner med å kunne levere — ikke ut fra en ensidig produksjonsvurdering — men først og fremst basert på en vurdering av avsetningsmulighetene i tiden som kommer. Deretter prøver vi også å foreta en begrunnet gjetning av hva prisene vil bli i det kommende år, og finner så frem til en budsjettering av de innbetalinger vi kan regne med. I denne forbindelse må

vi selvsagt også ta i betraktning i hvilken grad det vil bli behov for å gi større kreditter enn før.

Videre tar vi for oss utgiftssiden og finner ut hvilke utgifter vi må regne med for å kunne holde produksjonen på det nivå som salgsbudsjettet skulle tilsi. Vi må også her i stor utstrekning basere oss på gjetninger. Vi har det slik i vår bransje at vi kjøper vårt viktigste råstoff — tømmeret — uten i grunnen å vite hvor mye vi får. Vi gjør kontrakter i september/oktober det ene år og har først oversikt over kvantumet midtsommers det neste år. I tømmerkontraktene er det en såkalt cirka-klausul som tillater variasjoner på 10 % opp eller ned, men dette har dessverre glidd ut, og man kan risikere meget store avvikelser i kvantum uten å kunne justere det inn. Det gjør at det faktisk blir en temmelig gjetningspreget vurdering som ligger til grunn for det kvantum man kan regne med å få levert på inngåtte kontrakter. I tillegg kommer så at man heller ikke vet tømmerprisen lenger enn frem til halvårsskiftet, og med de størrelsesordener man opererer, er det uten videre klart at avvikelser lett kan bli store.

Beregninger blir også gjort for lønninger, for rekvisita, for hjelpestoffer, forsikringer, utbytte, skatter etc., og vi finner så frem til et beløp som vi regner med å ha til disposisjon for større investeringsarbeider, fondsopplegning og lignende.

Dette budsjett har vi delt opp pr. måned, og vi kontrollerer dette så godt vi på noen måte kan, for å undersøke om det er grunn til å «regne på nytt» etter som tiden går. Det har selvfølgelig vært utslag, men på den annen side står det ikke til å nekte at man etter hvert får en viss rutine i disse gjetninger, og at man på den måten kan få et nyttig varsel på et tidlig tidspunkt hvis noe ekstraordinært skjer.

Sammen med dette knytter vi da visse anslag for hva vi regner med å måtte investere i den kommende periode. Vi får en bra oversikt over hvor meget vi kan regne å ha til disposisjon for slike formål, og vi samler forslag til investeringsarbeider fra de forskjellige avdelinger.

Beskjeftigelsen av dyrt maskineri har vi lenge vært oppmerksom på betydningen av innenfor vår industri. Vi vet at det har avgjørende betydning for et godt resultat at man kan beskjeftige kostbart maskineri flest mulig timer i året. Jeg skal senere få lov til å komme litt tilbake til den side av saken, men vil gjerne i forbindelse med likviditet nevne en viss parallell. Vi ser det slik at kapital er en fullverdig produksjonsfaktor, og at også den bør utnyttes så vidt mulig helkontinuerlig. Det er klart at vi i en industri som har så store svingninger i utbetalingene, vil måtte samle visse reserver som vi ikke kan bruke til investeringer fordi vi må kunne få dem frigjort på forholdsvis kort varsel, f. eks. når tømmeroppgjørene skal ut. Disse midler kan man da selvsagt sette på en foliokonto i en bank, men vi har kommet til at det må være riktig å prøve å få pengene direkte i aktiv virksomhet, og har også av den grunn lånt dem ut på meget kort sikt og til førsteklasses sikkerhet. Dette kan gi meget betydelige renteinntekter i løpet av et år, og det gjør det mulig å aktivisere disse pengene i perioder da vi selv ikke kan gjøre oss virkelig nytte av dem. Vi legger atskillig vekt på dette synspunkt, og vi tror at det også på lang sikt må ansees som en riktig linje.

På den annen side ser vi selvsagt i øynene at ingen plasering er bedre enn den vi kan gjøre i våre egne fabrikker. Normalt vil det være en rekke oppgaver som bør løses innen et fabrikkompleks. Man skal bare være klar over at det koster penger. Vi kan erstatte arbeidslønn med kapital gjennom automatisering og mekanisering. Det er imidlertid alltid litt av et regnestykke hva som er riktig i en slik forbindelse. Her har ofte visse produktivitetsbetraktninger bidratt til å skape en viss skjevhet i innstillingen. Svært ofte når man leser om produktivitet, er det en ganske bestemt form for produktivitet det snakkes om, — nemlig produksjonen pr. anvendt arbeidstime, pr. arbeider eller lignende. Etter min mening er dette feilaktig, idet det er å undervurdere kapitalens betydning som produksjonsfaktor. Det er slett ikke sikkert at det alltid lønner seg å

få den høyest mulige produktivitet pr. arbeidstime. Det er et spørsmål om den kapital som skal til for å erstatte f. eks. en manns arbeid, kapitalisert utgjør et større beløp enn arbeidslønningen til en mann i den tid maskinen vil vare.

En vurdering av kapasitetsutnyttelsen for en slik maskin kommer også sterkt inn i bildet. En mann som er satt til et bestemt arbeid, kan hvis kapasitetsutnyttelsen svikter, flyttes over til en annen avdeling eller settes til annet arbeid som kommer bedriften til gode på lengre sikt. En spesialmaskin som er installert for å gjøre det samme arbeid, kan normalt ikke gjøre noe annet enn nettopp det den er bygget for, og blir en død kapital som trekker avskrivninger og renter om den går eller står. Derfor kommer alltid også vurderingene av produksjonen inn i slike betraktninger.

Med disse forbehold er det likevel en lang rekke oppgaver som ligger og venter på å bli løst, og det er som oftest oppgaver som gir en meget god rentabilitet. Ved å investere f. eks. i transportanordninger kan man ofte tjene pengene tilbake på meget få år. Det blir derfor en viss prioritetsrekke som man må sette opp når det gjelder bruk av investeringsmidler. Denne er imidlertid ikke på noen måte rent økonomisk preget.

Når jeg sier «rent økonomisk preget», er det kanskje en vanskelig nyansering. Det jeg mener å gi uttrykk for, er at man av og til ikke står fritt til å velge tidspunktet for en investering. Utviklingen går så raskt at det stadig hender at konkurrenter installerer et eller annet nytt som gir produktene et kvalitetsmessig fortrinn. Det er på ingen måte normalt at dette betinger en høyere pris på produktene, men det er ganske enkelt slik at hvis man vil selge, må man kunne tilby samme kvalitet. Da hjelper det ikke om en ting koster både 1 og 2 millioner kroner i investering uten at den i og for seg gir økte salgsinntekter; man må foreta investeringen for å kunne greie seg i konkurransen, for å kunne få avsatt sine produkter og for å kunne holde beskjeftigelsen oppe.

Jeg kan her nevne et par eksempler. I den senere tid har stadig flere fabrikker gått til anskaffelse av et meget komplisert blekeri i cellulosefabrikkene, slik at de kan levere produktene med en ekstraordinært høy hvithet. Det er på ingen måte sikkert at papirfabrikker f. eks. i England, — når de bruker cellulosen til papir — kan bevare denne hvitheten, idet man der borte stort sett ikke har så rent fabrikkasjonsvann. Likevel er dette med hvithet i den grad et salgspoeng at man må møte kravene til hvithet for å få solgt sine produkter. Jeg tror med respekt å melde at sluttproduktet ikke blir vesentlig bedre med en slik hvithet, men det har ikke noe særlig med saken å gjøre hvis kunden er fast bestemt på at han vil ha den hviteste vare.

Et annet eksempel gjelder de såkalte sentricleanere. Det er apparater som renser cellulosen for småurenheter bedre enn siler, sold og sorterere kan gjøre. I mange år har cellulosefabrikker verden over klart seg uten disse sentricleanere, og det har i grunnen ikke vært noen vesentlig klager på renheten av massen ved de fabrikker som har hatt et normalt bra utstyr. I og med at enkelte har installert sentricleanere, har det imidlertid blitt en nødvendighet for andre å gjøre dette, og man har måttet gå til meget store uttellingene i den ene fabrikk etter den andre for å kunne by på samme kvalitet. Sentricleaned masse måtte det være.

Når jeg derfor for en stund siden brukte uttrykket «en rent økonomisk betraktning», var det fordi mange investeringer i seg selv ikke forrenter seg ved å gi en høyere produksjon, en høyere pris eller lignende. På den annen side er det klart at disse investeringer i høyeste grad er økonomiske, fordi det ville bety en økonomisk tilbakegang og stagnasjon hvis man ikke kunne følge med i konkurransen, — ikke få solgt sine produkter. Derfor gir man høyeste prioritet til slike investeringer som har med kvalitet å gjøre — enten det er for å følge med i den kvalitet som konkurrerende bedrifter kan lage, eller for å få et lite forsprang kvalitativt sett.

Deretter kommer en del investeringsoppdager som heller

ikke direkte forrenter seg. Det gjelder investeringer til lager av forskjellig art. Her kommer imidlertid hensynet til bedriftens elastisitet inn i bildet. Hvis man har for små lager slik at man f. eks. er nødt til å stanse hvis det skulle bli vanskeligheter med transporten av en eller annen grunn, kan dette bli meget kjedelig — ikke minst for beskjeftigelsen. Man må derfor ha noe å gå på. For det første koster imidlertid lageret i seg selv mange penger, og for det andre koster det atskillig å ha noe i disse lagre. Det er likevel av de utgifter vi må ta.

Derneft kommer så alle de investeringer som man direkte gjør for å spare eller tjene penger. Her foretar vi da den virkelige prioritetsvurdering, undersøker hvordan planene faller inn i de større linjer innenfor selskapet og velger tidspunktet for investeringene, avhengig av hva man finansielt kan greie. Her får vi blant annet bruk for det vi vet eller mener å vite om riktige beregningsmåter, blant annet i forbindelse med utskiftningskalkyler, overgang til høyere teknikk osv. Det er jo ikke alltid så lett å foreta den riktige vurderingen, idet det er mange og kompliserte forhold som kommer i betraktning. Treforedlingsindustrien er ganske kapitalintensiv, og det står meget store beløp bak hver mann. Derfor kommer spørsmål om kapasitetsutnyttelsen meget sterkt inn i bildet.

Når vi først har gjort en investering, er dette etter vår mening slik at man ikke skal feste seg altfor mye ved en spesifisering av tidskostnadene. Da er det i grunnen bare blitt et spørsmål om hvor meget vi kan få til å dekke tidskostnader og til eventuell fortjeneste. Man kan godt si at vi der praktiserer bidragsmetoden rent regnskapsmessig sett. Vi har jo forskjellige grener av vår virksomhet, — papirfabrikasjon, kartongfabrikasjon, celluloseproduksjon, tre-masseproduksjon, kraftverk, sprit, trelast og en rekke andre varer. Vi må se på summen av disse produkter og hva vi kan få ut av virksomheten totalt sett til avskrivninger, renter, administrasjon, forsikringer og alle de andre utgifter som ikke har direkte sammenheng med produksjonen. Det

vi går inn for, er som rimelig kan være å maksimere det beløp vi har ut over mengdekosnadene.

Men *før* vi foretar en investering, er vi fullstendig klar over at tidskosnadene spiller en helt avgjørende rolle for våre muligheter til å få skikkelig rentabilitet på et anlegg. Derfor kommer også de sterkt inn i bildet. Man må som oftest ha en viss størrelse på en operasjon for at det skal lønne seg å mekanisere eller automatisere den. Man bindes også da på en ganske annen måte enn tidligere, og vi nedlegger atskillig arbeid og tid i vurderingene før vi går til en slik investering.

Man kan selvsagt diskutere hva som er formålet med en industrivirksomhet. Kaldt og brutalt vil jeg si at etter min mening er formålet å tjene penger på lengre sikt. Det gir i grunnen et utgangspunkt for problemstillingen. Dette kan kanskje lyde litt kynisk, men det behøver ikke å være det. Det neste spørsmål blir jo hva man skal tjene penger til. I og med at målet er det å tjene penger på lengre sikt, betyr det at man ikke kan gjøre lettsindige operasjoner for å gjøre et kup som gir en pen fortjeneste, hvis det kan gå ut over forholdet til kundene på lengre sikt. Dette forholdet er noe av det mest verdifulle vi har. Det er kundene som skaffer oss beskjeftigelsen, det er dem som skaffer oss inntektene, og vi må handle ut fra det syn at vi skal skaffe oss gode kunder og ikke minst beholde dem.

Etter min mening skal man helst tjene penger til et skikkelig utbytte til aksjonærene. Det er dem som har satset den risikovillige kapital i anlegget, og det er bare rimelig at de får en godtgjørelse for dette hvis det foreligger et reelt overskudd.

Videre betyr et overskudd og muligheter for å dele ut utbytte at man betaler skatt. Vi kan nok av og til synes at skattene løper opp i meget store beløp, og at det er hardt å gi fra seg ganske mange millioner i skatt hvert år når man vet at man kunne sette dem i meget rentabel virksomhet innen firmaet. På den annen side har også bedriften den samfunnsmessige oppgave som enhver skatteborger har, —

å skulle bidra til å gjøre landet eller distriktet bedre å leve i, og distriktets fremgang og velstand — det har meget å si for en bedrifts muligheter for å hevde seg. Det skaper harmoniske forhold på stedet, det skaper — sammen med skikkelig lønn — triveligere forhold for medarbeiderne, og i det hele tatt skal man ikke undervurdere sammenhengen mellom en bedrift, i alle fall på et lite sted, og den by eller bygd den ligger i.

Så kommer imidlertid etter min mening kanskje den viktigste årsak til at man skal stille seg som mål å tjene penger. Det er for å skaffe penger nok til å investere, til å holde anlegget vedlike og til å følge med i konkurransen. Hvis man ikke klarer et rimelig vedlikehold og en rimelig fornyelse av maskineriet, taper man selskapet for realverdier. Dessuten sakter man etter i konkurransen, og det er da bare et tidsspørsmål når man kommer i virkelige problemer. Derfor må man innen en industri som skal konkurrere på de internasjonale markeder, følge meget nøye med i det som foregår — også teknisk sett — og sørge for å ha folk som kan vurdere de nødvendige tiltak og skaffe penger nok til å kunne sette dem i verk.

Når treforedlingsindustrien er så kapitalintensiv som tilfellet er, må man nødvendigvis også utnytte maskinene så langt som på noen måte mulig. Det har medført at man allerede på et tidlig tidspunkt kjørte det som man kaller kontinuerlig — dvs. man kjørte kontinuerlig i relasjon til døgnet, hadde 3 skift, og maskinene gikk morgen, kveld og natt, men stanset lørdag aften og tok opp igjen virksomheten søndag kveld. Dette er også en naturlig konsekvens av selve prosessen, idet hyppig igangkjøring og stans av komplisert utstyr som f. eks. en papirmaskin eller et cellulosekokeri ville gjøre det umulig å drive rasjonelt.

For en del år siden begynte vi imidlertid meget alvorlig å vurdere om det ikke var mulig også å komme over til det som med et vanskelig ord kalles helkontinuerlig drift. Det betyr at virksomheten drives kontinuerlig, — ikke bare i relasjon til døgnet, men også til uken. Man kjører da natt

og dag, søndag som hverdag, og stanser bare ved de store høytider. I den bedrift jeg til daglig steller med, har vi nå kjært på denne måte gjennom lange tider og med et bra resultat. Vi tok opp drøftelser med våre medarbeidere om saken, og vi kom frem til at man da måtte inn på en 4-skifts ordning, mens vi tidligere hadde 3 skift. Dette betyr imidlertid ikke at døgnet er delt i 4. Man har 8 timers skift som vanlig, men i og med at en god del alltid må arbeide på lørdager, søndager og helligdager, er man kommet frem til at man bør ha en lengre sammenhengende fri hver fjerde uke. Resultatet ble at arbeiderne fikk 42 timers arbeidsuke. Dette skjedde lenge før det ble besluttet en reduksjon av vanlige arbeidsuker til 45 timer, og det betydde et betydelig fremskritt for medarbeiderne. Selvfølgelig var det mange som syntes det var hårdt å miste hver annen søndag sammen med familien, men til gjengjeld fikk man som sagt 6—7 sammenhengende døgns fritid hver fjerde uke. Dette kan høres svært gunstig, men man bør være klar over at man har en meget anstrengende skiftordning i den tiden de arbeider. Det krever derfor stor innsats å oppnå denne sammenhengende fritid.

På den annen side fikk medarbeiderne for det første kompensasjon for den kortere arbeidstid, og for det andre ville de tjene mer fordi mer av deres arbeid ville bli utført på lørdager og søndager hvor det er tillegg til timelønnene. Ytterligere ville deres totale fortjeneste bli influert av et produksjonspremiesystem som er basert på den totale produksjon innen vedkommende avdeling pr. uke. Ved å kjøre også lørdag ettermiddag og hele søndag øket driftstiden med ca. 20 % fra 140 til 168 timer pr. uke.

Samtidig var det slik at en god del arbeid tidligere måtte utføres på søndager, — nemlig skifting av filter, virer og annen bekledning av papirmaskinene, og dessuten ble mange reparasjoner utført på søndager når fabrikkene likevel sto. Man kunne derfor ikke regne med å få en effektiv økning av arbeidstiden på mer enn ca. 15 %.

Dette kompleks av spørsmål foranlediget forholdsvis

grundige beregninger fra vår side. For det første om hvordan virkningen ville bli for medarbeiderne. Dessuten måtte vi gå løs på hvordan det ville virke for bedriften. Vi måtte være klar over at vi måtte legge opp et langt mer omhyggelig reparasjonsprogram enn noen gang tidligere, og vi måtte også legge opp rutiner for skifting av filter, virer og lignende som var meget effektive, idet det nå ville bli langt mer tydelig enn noen gang før at det å stanse kostet penger. Lønningsbudsjettet ville som sagt øke ganske voldsomt. For det første ville vi få inn et nytt skift — et skift nr. 4. Det vil med andre ord si at vi økte bemanningen i driftsavdelingene med 33 %. For det andre ville hver arbeider likevel tjene bedre enn før, og utgiftsøkningen ble derfor meget vesentlig.

Det som vi hadde til å motvirke dette, var tidskostnadenes fordeling. Hvis våre beregninger kunne gi en viss trygghetsfølelse for at vi kunne selge en økt produksjon, og at vi virkelig kom til å øke produksjonen, ville vi ha sjanser til å kompensere det hele, og vi ville kunne gi flere mennesker bedre utkomme enn før. Vi regnet separat for cellulosefabrikk, tremassefabrikk etc. og for hver enkelt av våre papirmaskiner hvorledes forholdet mellom mengdekostnader og tidskostnader var, og fant skjæringspunkter. Vi fant f. eks. at produksjonen måtte øke med minst 14 % på papirmaskin nr. x for at vi i det hele tatt skulle få balanse i dette spesielle regnskap.

Når dertil kom at dette mer eller mindre ville være en irreversibel prosess, er det klart at det også var risikomomenter forbundet med den. Hvis vi fikk tider med dårligere avsetning, ville det ikke uten videre kunne gis beskjed om at vi skulle tilbake til den gamle ordning, — i alle fall ikke uten fare for visse komplikasjoner. Derfor måtte vi også på dette felt tenke oss grundig om, men tok bestemmelsen og har ikke angret på det siden. Beregninger av hvorledes en overgang til helkontinuerlig drift virker, er etter min mening et skole-eksempel på kapitalens innsats og de faste kostnaders betydning. Man har så lett for å

undervurdere hvilket bidrag maskiner og annet kapitalutstyr gir til et produksjonsresultat, og nettopp utnyttelsesgraden teller i et omfang som mange ikke er oppmerksom på hvis man ikke stiller med tingene.

Derfor må vi også se meget alvorlig på hvilke muligheter vi har til å utnytte kostbart maskineri. Vi må vite at vi har de mennesker som skal til. Når man driver i en eksportindustri, er man kanskje mer enn ellers klar over at det er ute på markedet at prisene på produktene dannes. Vi har ikke noe Prisdirektorat eller andre som fikserer priser for oss. Vi må kunne innrette oss etter de priser som andre kan og vil levere til, og vi må kunne levere produkter som er minst like gode som andre kan eller vil levere. Derfor blir man kanskje også spesielt kostnadsbevisst innen en eksportindustri. Det har ingen hensikt å dokumentere at vi må betale de eller de priser for de råstoffer og hjelpestoffer vi trenger, eller så og så høye lønninger når vi kommer på våre 100 markeder for å selge vårt papir. Der spør de ganske enkelt etter om vi kan konkurrere, og kan vi ikke det, er det ingen som kjøper av oss fordi at vi skal kunne leve videre.

Av den grunn spiller også markedsforholdene en meget stor rolle hos oss. Vi må følge med i markedsforholdene, vi må kjenne til hva våre konkurrenter driver med, og vi må vite hva som rører seg hos våre kunder i retning av ønsker om andre papirkvaliteter, andre spesifikasjoner til silkecellulose etc. Av samme grunn er vi også i høyeste grad interessert i handelspolitiske spørsmål.

I Norge produserer vi 650.000 tonn papir, papp og kartong pr. år. Av dette bruker vi nærmere 250.000 tonn innen landet og får en eksport på vel 400.000 tonn. Man får et visst bilde av situasjonen når jeg forteller at verdensproduksjonen av papir, papp og kartong ligger på nærmere 60 millioner tonn pr. år. Vi blir således helt bagatellmessige i bildet, og vi må konkurrere hårdt for å kunne hevde oss på markedet. Derfor har vi innenfor vår industri arbeidet

atskillig med spørsmål om f. eks. toll og lisensieringer. Det arbeid som har vært utført gjennom GATT — the General Agreement of Trade and Tariff — og gjennom OEEC, har vært fulgt nøye, og vi har hele tiden hevdet at varene må kunne passere friest mulig over landegrenser hvis vi skal kunne få en rasjonell arbeidsdeling. I Norge er det pussig nok toll på de fleste papirkvaliteter. Dette har vi arbeidet for å få bort, og vi fikk for et par år siden gjennomført en halvering av de norske tollsatser.

Vår prinsipielle innstilling er at Norge ikke bør ha toll på disse produkter. Vi er i høyeste grad avhengige av å kunne argumentere for å få bort tollene i forskjellige land som er kunder hos oss, og det ville da være en styrke om vi kunne peke på at vi i vårt eget land har gått foran. Videre har det vært — spesielt i etterkrigsårene — en lang rekke vanskeligheter med hensyn til lisensiering på mange markeder. Dette er delvis ordnet opp via OEEC, hvor man har hatt en systematisk nedbygning av det kvantum som er underlagt lisenser, og den europeiske handel er gjennom det arbeid som er gjort i Paris, blitt friere.

Som en naturlig konsekvens av treforedlingsindustriens syn på disse spørsmål har den også interessert seg meget sterkt for de planer som i de senere år har vært drøftet for større markeder i Europa. Dette gjelder såvel nordisk marked som et europeisk fellesmarked med tilknyttet frihandelsområde. Jeg skal ikke bruke mange ord om det nordiske fellesmarked. Der er det etter treforedlingsindustriens mening — og jeg tror den dekker industriens syn generelt — ikke noe å vinne for Norge. Vi er så like i Norden når det gjelder eksportinteresser, at det ikke vil kunne stimulere til ytterligere naturlig arbeidsdeling om det her blir et fellesmarked. Skal arbeidsdelingens sunne prinsipper kunne slå igjennom og virkelig få betydning, må man innenfor et større marked få med både kjøpere og selgere av forskjellige produkter. Det har i ly av tollmurer og delvis gjennom subsidiering, delvis spesialordninger med utjevninger og lignende, vokst frem en ganske betydelig treforedlings-

industri i mange land rundt omkring i verden, — også på kontinentet. Mange slike bedrifter har fordelene av å ligge nær forbruksstedene, men til gjengjeld har de som regel lengre avstand til råstoffene. Etter hvert er det blitt mulig å bruke forskjellige treslag og ikke bare gran eller furu som tidligere, og dette har gjort at andre lands muligheter til å produsere papir av egne råvarer er blitt økt. Likevel er det en rekke av disse bedrifter som neppe ville ha livets rett hvis det skulle bli en fri konkurranse.

På den annen side er det en lang rekke bedrifter i disse land som i høyeste grad er moderne og i stand til fullt ut å konkurrere med Norden. Man skal derfor ikke uten videre tro at det kommer til å bli noen store omveltninger om handelen blir fri. Derimot vil nok dette i tilfelle sette sitt preg på lokaliseringen av nye bedrifter. I OEEC har man med jevne mellomrom foretatt visse vurderinger av hvorledes det vil utvikle seg med forbruket av papir, papp og kartong i OEEC-landene. I 1950/51 gjorde man en undersøkelse som skulle gjelde frem til 1960. De fleste mente at det var altfor optimistiske syn som ble gitt uttrykk for, men det har senere vist seg at forbruksutviklingen har gått enda hurtigere enn selv disse oppgaver viste. En ny undersøkelse frem til 1965 antyder at forbruksøkningen for papir, papp og kartong vil komme til å ligge på nærmere 5 % pr. år. Det betyr at papirforbruket i Vest-Europa, som i 1957 var 15 millioner tonn, i 1965 vil være en del over 20 millioner tonn. Jeg tror derfor at det vil bli behov for de bedrifter som er i sving, men som sagt tror jeg at mulighetene kommer til å bli tilstede for at vi skal få en rimelig andel av den nødvendige *kapasitetsøkning*. Her spiller imidlertid mange forskjellige forhold inn, og vi kommer ikke til å få noe gratis.

I fjor holdt jeg et foredrag i Papirindustriens Tekniske Forening om frihandelsproblemer, og jeg kalte det «Frihandel — en utfordring». Jeg tror fremdeles at denne appendiks er riktig. En eventuell friere handel må vi ta som en utfordring til øket innsats. Vi må se de muligheter som

foreligger, men vi må ikke lulle oss inn i den tro at vi vil få noe for ingenting.

Spørsmålet om frihandel i Europa er etter hvert blitt så utterpet at jeg ikke skal gå inn i detaljer om dette. Man kan bare slå fast at det i november i fjor skjedde ting som stanset arbeidet med et europeisk frihandelsområde for en tid. De 6 Messina-land har allerede etablert sitt samarbeid. Det er skjedd på et politisk plan, og det er skjedd effektivt. Nedbygningen av de indre tollsatser er allerede begynt, og 1. juli 1960 skal neste trinn i nedbygningen finne sted. Det står ikke til å nekte at dette vil innebære en viss diskriminering mot dem som står utenfor området. Jeg tror heller ikke det er galt å si at det fra enkelte land tilsluttet Roma-traktaten har vært en forutsetning at fellesmarkedet skal kunne identifiseres. Det skal være fordeler å være innenfor området sammenlignet med dem som står utenfor.

Det var forskjellige typer av problemer som laget vanskeligheter for et frihandelsområde tilknyttet fellesmarkedet. En av vanskelighetene var spørsmålet om varers opprinnelse og forvridninger av handelen mellom deltagerlandene og omverden. Denne side av saken har vi også innenfor treforedling arbeidet ganske sterkt med, og vi har hatt vårt helt spesielle treforedlingsproblem. Fra enkelte land innenfor fellesmarkedet har det vært hevdet at treforedlingsprodukter måtte gis særbehandling, idet ordningen ellers ville få for store konsekvenser for deres egen treforedlingsindustri. Det har til dels vært ganske overraskende — og jeg tror jeg tør si misvisende — argumenter som har vært brukt, og vi har innen vår industri så langt det har vært mulig, prøvd å bibringe myndigheter og næringsliv i de forskjellige land et riktigere bilde av størrelsesordener og de faktiske forhold generelt. Jeg tror man kan si at det har hatt en viss virkning, men likevel er fortsatt treforedling et problem.

Etter bruddet i planene om et frihandelsområde før jul var det som kjent stillstand lenge, men det er blitt arbeidet atskillig med spørsmålene, og nå er man ganske sterkt inne

på å lage et frihandelsområde mellom de ytre 7, som det heter. Det er Sverige, Danmark, Norge, Østerrike, England, Sveits og Portugal. Innen treforedlingsindustrien går vi sterkt inn for en slik ordning fordi den er et skritt i den riktige retning, og et samarbeid med England vil bety overordentlig meget for norsk treforedlingsindustri.

På den annen side ser vi klart i øynene at frihandelsområdet forutsetter fri etableringsrett og fri adgang til råmaterialer. Det er klart at dette vil medføre at store konserner i utlandet vil interessere seg for å komme inn i norsk industri, enten ved nyanlegg eller ved å bli interessert i bestående anlegg. Denne konkurranse må vi ta med. Det er et ledd i det hele og en forutsetning for at man skal kunne få en riktig arbeidsdeling. Bedriftene må legges der de komparative fordeler er størst, og kapital, material- og arbeidskraft må kunne flytte dit hvor de totale muligheter er de gunstigste.

Man må etter min mening se klart i øynene at det ikke er noen fordel bare å bli kvitt tollsatsene landene imellom. Tollen er jo en del av statsinntektene rundt omkring, og når den blir borte, vil det — hvis det ikke skjer en bedring av produksjonsforholdene på andre måter — bli tatt inn tilsvarende beløp på annen måte.

Det som gjør at vi er så interessert i et friere varebytte, er at vi tror det vil gi grunnlag for en rasjonell arbeidsdeling. Det vil bety at den som er best skikket til å utføre en oppgave, kan gis grunnlag til å utføre den, og det betyr at forbrukerne rundt omkring i verden kan få bedre varer billigere enn før. Dette bør i sin tid gi en bedre levestandard, gi mer til overs for den enkelte til å kjøpe varer han trenger, og på den måten bringe oss videre fremover. Og ikke minst, — det vil gjøre Europa mer konkurransedyktig overfor verden for øvrig.

En forutsetning for at man skal komme videre, er imidlertid at man har menneskemateriellet som skal til. Jeg tror derfor det er av største viktighet at vi i enda sterkere grad enn før går inn for å utdanne ungdommen for kommende

oppgaver. Jeg tror det ligger mange morsomme arbeidsdager i norsk næringsliv foran dere. Det gjelder bare å benytte de muligheter som gir seg. Dere har fått den beste utdannelsen som kan gis på det kommersielle område, og dere burde ha et startgrunnlag bedre enn de fleste. På den annen side er det jo slik at livet ikke går etter lærebøker. Det vil dere temmelig fort oppdage. Man kan ikke slå opp på side x i en av lærebøkene og finne hvorledes man skal løse de praktiske spørsmål uten videre. Men det som dere har lært, vil dukke opp i sammenheng med de løpende problemer, og når dere bruker den kunnskap dere etter hvert vil erverve fra deres bransje, vil problemene gå lettere.

En ting som jeg personlig legger den aller største vekt på, er evnen til å arbeide sammen. Dere kommer til å arbeide i miljø hvor dere treffer folk med andre utdannelser, dere kommer til å treffe medarbeidere rundt omkring i bedriftene, og det gjelder at alle mann trekker sammen. Det er ikke glimrende solistprestasjoner, men team-worket som bringer oss fremover, og der må man gå uegennyttig inn i samarbeidet. Lojalitet overfor sine medarbeidere og selskapet er en viktig forutsetning. Ordholdenhet er en betingelse, og viljen til å løse problemene på den riktige måten må man alltid ha. Uten en riktig innstilling til samarbeidet blir ofte meget slit forgjeves. Derfor legger man i næringslivet kanskje større vekt på de rent menneskelige egenskaper enn de fleste er oppmerksom på. En god eksamen vil alltid gi en ekstra sjanse til å få en skikkelig arbeidsoppgave når man er ferdig med sitt studium, men når dere har arbeidet en tid, er det ikke ofte man spør *hvilke* karakterer noen fikk. Man spør *hva slags* karakter vedkommende har, og hvordan han har løst de oppgaver han hittil har vært stillet overfor.

Jeg vil gjerne benytte denne anledning til å legge dere disse ting på sinnet, ber dere gå løs på oppgavene med denne innstilling og ønsker dere lykke til med fremtiden og ønsker næringslivet til lykke med dere.