

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1989

CRUISEINDUSTRIEN OG KLOSTER CRUISE

Noe å lære av ledelse, styring og en
snuoperasjon?

Av
TRYGVE HEGNAR
REDAKTØR



Norges Handelshøyskole

INNHOLD

	Side
CRUISEINDUSTRIEN OG KLOSTER CRUISE	
Noe å lære av ledelse, styring og en snuoperasjon?	7
Historikk	9
Vendepunktet?	15
Kremmerånden	18
Driftskostnadene	22
Salgssiden	26
Kontroll	33
Lederkultur	35
Fremtiden	37

CRUISEINDUSTRIEN OG KLOSTER CRUISE

Av
TRYGVE HEGNAR
REDAKTØR

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 26. september 1989

Statsråd

KRISTOFER LEHMKUHL

(1855–1949)

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

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

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

CRUISEINDUSTRIEN OG KLOSTER CRUISE

NOE Å LÆRE AV LEDELSE, STYRING OG EN SNUOPERASJON?

Jeg er beæret over å få anledning til å hedre Kristofer Lehmkuhls minne ved å holde denne forelesningen ved Handelshøyskolen her i dag.

Da jeg først fikk forespørselen, var min første tanke å snakke om økonomisk journalistikk. – Det er det jeg har brukt mest tid på i 70- og 80-årene. Hvorfor har det f.eks. vært viktig for meg og det bladet jeg har redigert og gitt ut i 19 år å bruke siviløkonomer istedenfor journalister? Hvorfor er det lettere å få en siviløkonom til å skrive rimelig fornuftig enn å få en journalist til å forstå økonomi på en slik måte at journalisten blir en likeverdig partner til det næringsliv som skal omtales, beskrives og vurderes?

Det har faktisk skjedd utrolig mye innen den økonomiske journalistikken i 70- og 80-årene. Tenk bare på at man inntil midten av 70-årene hadde en så dårlig aksjelov at selskapene ikke en gang var pålagt å fortelle resultatet av virksomheten. En mineralvannfabrikk kunne nøye seg med å avbilde i farver øl og solo og annet godteri og fortelle hva omsetningen var, uten å fortelle noe som helst mer i henhold til lov. At mange selskaper ga noe mer informasjon er en annen sak. – Men vi hadde en dårlig aksjelov, vi hadde en sovende børskomiteé, vi hadde ikke noe kredittilsyn og vi hadde en relativt dårlig utviklet økonomisk journalistikk. Og på dette området kunne man da boltre seg, selv om man var ganske dårlig, faktisk – selv om man ikke hadde ressurser – og man kunne boltre seg fordi pressen, og da mener jeg avisene og fagtidsskriftene, hadde så pass små ressurser både når det gjelder penger og folk til å ta for seg den økonomiske journalistikken, at det var spenning hver eneste dag. – Spenning fordi man kanskje selv ikke var god nok, spenning fordi reaksjonen i markedet på det man skrev var enorm – selv på ting man i dag i ettertid kanskje kan se på som ubetydelige – og resultatet av denne spenningen har da vært at det blad som jeg har gitt ut har vært fenomenalt lønnsomt.

Og jeg kunne ha sagt mye om det. Hvordan vi har tjent penger, hva vi har gjort **med** pengene og hva man kanskje **burde** ha gjort.

Men jeg velger allikevel ikke å snakke om økonomisk journalistikk – selv om jeg håper at mange som sitter her i salen av studentene, i fremtiden vil satse på det. Jeg har selv her i de siste årene hentet noen av de aller dyktigste medarbeiderne jeg har, medarbeidere som stort sett har blitt hos meg, men som så etter en opplæringsstid og en spennende skriveperiode er blitt fisket til meglerforetak og andre selskap med nesten eventyrlige lønninger. Slik at jeg kan si at økonomisk journalistikk har vært lønnsom for meg, men det har også vært lønnsomt og lærerikt for de som jobber der.

Men allikevel, det jeg vil konsentrere meg om i dag er cruiseindustrien og Kloster Cruise, hvor jeg har vært delaktig siden slutten av 70-årene. Jeg har valgt cruiseindustrien og Kloster Cruise fordi industrien som sådan er fascinerende og spennende, og fordi det selskap som jeg har hatt en del med å gjøre, og hvor jeg i dag er daglig leder, – har vært gjennom en snuoperasjon som etter min mening har masse å lære oss. Industrien har masse å fortelle, og Kloster Cruise, dets utvikling, resultater – har også masse å lære kommende økonomer, etter min mening. Og jeg snakker her om styring, ledelse, manglende informasjon, veivalg, mål – ALT som angår en person i ledelsen, alt som angår en siviløkonom i et stort selskap.

Personlig har jeg lært masse. Jeg tror også at noe av det jeg kan fortelle vil være lærerikt for andre. Jeg må skynde meg å si at det er ikke slik at alt det som var gjort før nå er galt, og nå etter at jeg selv kom inn i bildet, så er alt riktig. Det kan virke arrogant når man snakker om en snuoperasjon, for implisitt i en slik operasjon ligger at noe ikke stemte tidligere og at noe gjøres annerledes i dag. Men det er ikke det samme som å si at ledelse, selskap m.m. var dårlig drevet tvers igjennom, at resultatene var alt for dårlige og at nye koster alltid feier best. Men det **må** bli litt kritikk av det tidligere – fordi vi **var** ikke flinke nok. men jeg ber også om forståelse for at jeg **ikke** vil stå her som en arrogant person og si at det jeg nå forteller, det er det eneste salige, det eneste riktige – det **kunne ikke** vært gjort annerledes. Det er alltid flere veier til målet, – jeg har mine. Vi har forandret, men jeg har kjemperespekt for det arbeidet som er gjort tidligere når vi snakker om å utvikle verdens nest største cruiseselskap.

HISTORIKK

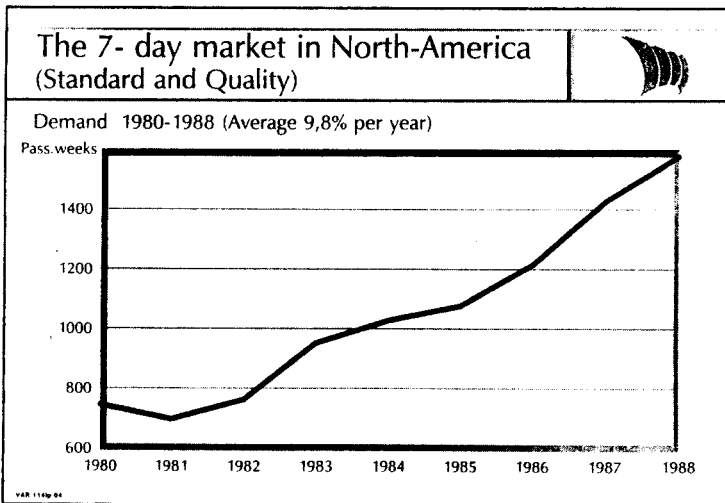
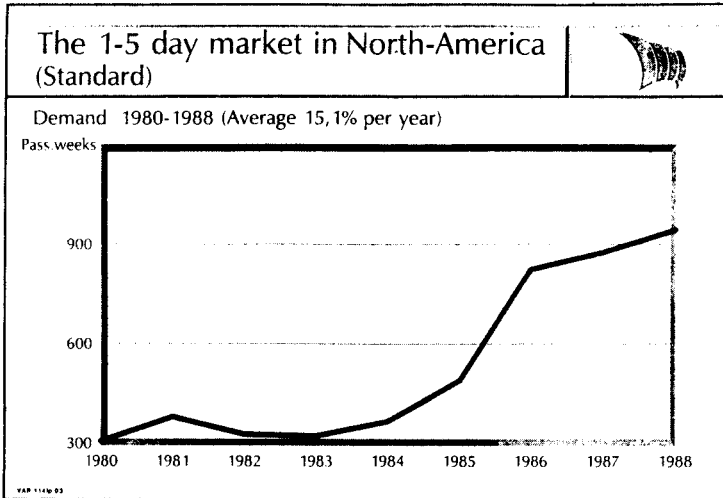
La meg begynne med litt historikk. Det er ganske tankevekkende, synes jeg, at Kloster Cruise slik det fremstår i dag, med en flåte på 10 skip, har 9.100 senger som skal fylles hvert døgn.

Kloster Cruise er ikke et resultat av en stor Master Plan om å gå inn i fritidsindustrien, inn i skip, hoteller, underholdning. Faktum er at i 1966 hadde Klosters Rederi, som er forløperen til Kloster Cruise, sin virksomhet basert på tradisjonell shipping, men startet så en fergetransport mellom England og Gibraltar. Tifeldighetenes spill ville at den engelske regjering innførte valutarestriksjoner som i praksis gjorde det umulig for engelskmenn å reise. Dermed sto Klosters Rederi med en båt som het «Sunward», men ikke noe marked. Knut Kloster sr. som var drivkraften i Klosters rederi helt fra midten av 60-årene, fant så ut, sammen med en amerikaner, at det kanskje ville være mulig å drive cruisefart ut fra Miami. Og Knut Kloster sr. var mannen som skapte masseturismen og massecruisefarten. Knut Kloster sr. satset på masseturismen, med én klasse og høyt nivå på kvalitet. Cruisefart i den form vi i realiteten ser i dag. – Meget lite har endret seg. Og siden Klosters Rederi og nå Kloster Cruise i 1966 satset med én båt, så har selskapet fraktet ca. 3 mill. passasjerer.

Som alltid i skipsfart, internasjonal skipsfart/norsk skipsfart – så fulgte andre etter. Jeg vil ikke si sauene, for det har ikke vært sauer i cruisefarten, – men de andre fulgte etter. Og verdens tredje største cruiserederi i dag er også et norsk selskap, nemlig Royal Admiral Cruises som kontrolleres av skipsredere Arne og Gert Wilhelmsen.

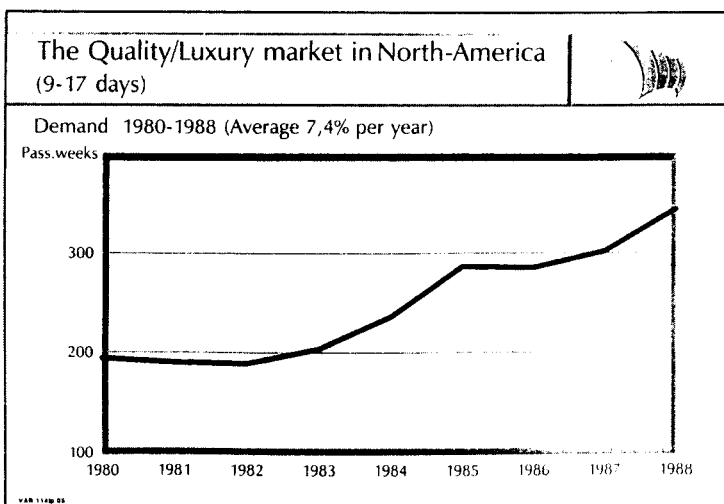
Det snakkes mye om cruiseindustrien – kanskje fordi norske selskaper er så sterkt involvert. Men cruiseindustrien er ikke en stor industri. Det totale antall senger i verdens cruiseflåte, og da mener jeg alle amerikanske og europeiske selskaper, utgjør ikke mer enn omtrent 77.000 senger. 77.000 senger i internasjonal turistindustri er faktisk ikke flere senger enn det antall senger man finner i Disney World i Amerika. Man kan kanskje si at det er mange senger i Disney World, men jeg velger i hvert fall å si, når vi snakker om relative forhold, at cruiseindustrien i turistindustri-sammenheng på verdensbasis fremdeles er meget liten.

Årlig reiser ca. 3,5 mill. mennesker på cruise, og mange sier at i slutten av 90-årene vil det være 10 mill. mennesker. Jeg skal nå vise en del grafiske fremstillinger som sier noe om historikken for cruiseferden og for Kloster Cruise. Jeg skal kommentere dette underveis.

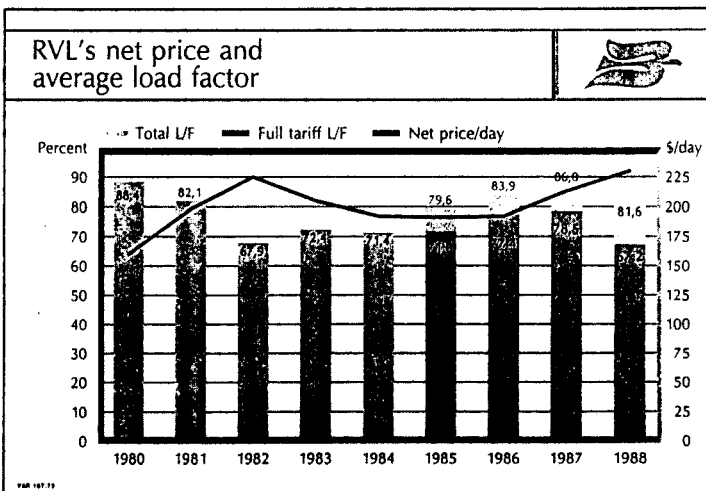
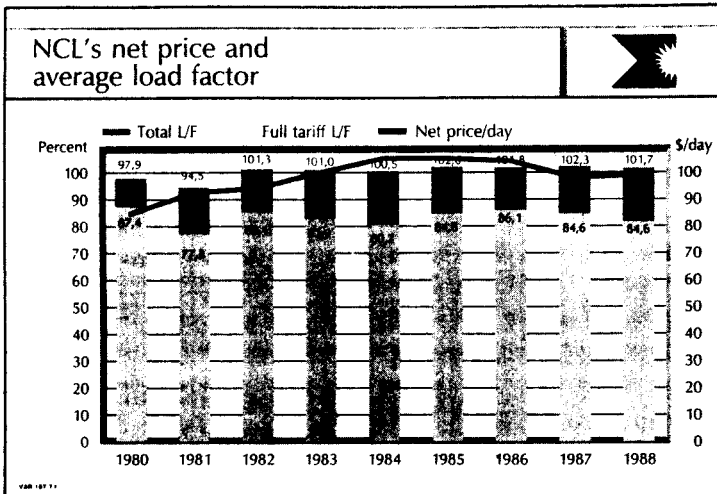


Som man vil se av de grafiske fremstillingene, har det vært en voldsom vekst i etterspørselen etter cruisereiser både i 3 og 4 dagers markedet, i 7 dagers markedet og på lengre cruise i luksusmarkedet. Vi i Kloster Cruise har 10 skip, vi har 6 skip i det selskapet som heter Norwegian Cruise Line (NCL) og vi har 4 skip i Royal Viking Line (RVL). Det sistnevnte selskap ble kjøpt av oss i 1984. Vi har også fått nye skip, som alle andre selskaper, – den 12. juni 1988 fikk vi «Seaward», et skip med plass til ca. 1.500 passasjerer, og den 26. november 1988 fikk vi «Royal Viking Sun» – vel det fineste cruiseskip i verden i dag, med plass til 740 passasjerer og med et mannskap på 460.

I nesten alle år har vi kunnet lese i internasjonal presse, i norsk presse, at det er et **overtilbud** innen cruisefarten, at det er for mange skip i forhold til etterspørselen. Og i en analyse som ble offentliggjort i norsk presse for et par måneder siden, analysen ble visstnok laget i New York, så het det at i dag var det en overkapasitet på 35% i den internasjonale cruiseindustrien. Som kommende siviløkonomer vil dere som lytter til denne forelesningen, og lærerkreftene, se at uttalelsene er meningsløse og at analysen praktisk talt er verdiløs.



Våre båter og alle de store konkurrentenes, går stort sett fulle. Vi har 100% kapasitetsutnyttelse på skipene. Da blir det selvfølgelig relativt teoretisk å si og konstatere at det er en overkapasitet på 35% i cruiseindustrien. **Skulle** utsagnet være riktig, så måtte det si at praktisk talt alle de mindre operatørene gikk mer eller mindre

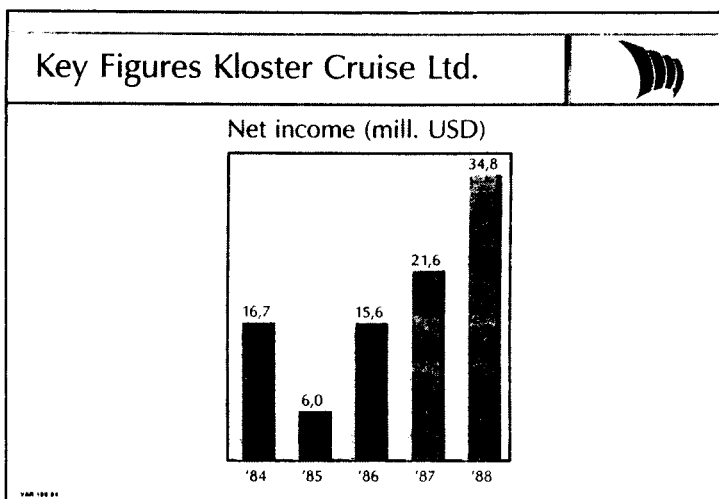


tomme for at gjennomsnittet skulle bli korrekt. Men det er tøv! For faktisk, det er ikke vanskelig å fylle skip – våre båter og konkurrentenes båter går fulle.

Problemet for cruiseindustrien og det spennende, som jeg skal komme tilbake til, er selvfølgelig å fylle båtene til en riktig pris som dekker kostnader og gir en fortjeneste som vi kan leve med. Det er problemet, ikke å fylle båtene. Det er ikke vanskelig å selge iskrem til barn hvis man selger for 10 øre pr. stk. Mange overser det enkle faktum at det ikke er utnyttelsen av båtene som er viktig, det er ikke tilbud og etterspørsel i antall personer som er interessant. – Det er den prisen vi får for de passasjerer som kommer ombord som er og blir avgjørende. Men likevel, til tross for dette naive, enkle faktum, vil dere og jeg i årene fremover stadig lese om overkapasitet, underkapasitet, uten hensyntagen til de priser man snakker om. Hvilket for en økonom er lett meningsløst.

La oss som siviløkonomer, kommende siviløkonomer og interesserte hoppe til bottom line og det vi skal snakke om – det spennende. Hva har vi tjent?

Som dere vil se av den grafiske fremstilling, så tjente Kloster Cruise i de siste 3 årene 15 mill. dollar, 22 mill. dollar og 35 mill. dollar i 1988. Det er et trist faktum at selv om det er en rimelig pen



utvikling, så har Kloster Cruise tjent alt for lite. Vi har tjent alt for lite i absolutte tall, vi har tjent alt for lite relativt sett, vi har tjent alt for lite i forhold til våre konkurrenter.

Vår nærmeste konkurrent på verdensbasis og i Caribbean er Carnival Cruise Line. Carnival Cruise Line ble stiftet av Ted Arison, den person som startet cruiseferien sammen med Kloster sr. i 1966. Etter noen år brøt han ut av samarbeidet med Kloster og kjøpte sin første gamle båt – og har etter hvert bygget opp en flåte som nå er verdens største.

Carnival cruise Line tjente i fjor ca. 150 mill. dollar på cruisedriften sin, og vi regner med at selskapet i år skal tjene 200 mill. dollar. Altså, på et tidspunkt hvor Kloster Cruise tjener 35 mill. dollar, tjener de 3 ganger så mye. Og tallet for i år, hva vi kommer til å tjene, kan jeg ikke si ennå fordi da får jeg problemer med børs og børsmyndigheter, men jeg vet at Carnival Cruise Line har en prognose for fortjeneste neste år på 270 mill. dollar. På toppen av dette kan man legge avskrivninger, og man skjønner da at det er **enorme** overskudd som skapes i gode cruiseselskaper. Også hos oss, hvor vi altså tjente 35 mill. dollar i fjor, kan vi legge avskrivninger på toppen for å se hva vi virkelig sitter igjen med i kassen.

For det er nemlig slik at avskrivninger i cruiseskip er en ren regnskapsmessig disposisjon, og har ingen ting med de reelle kostnader å gjøre, idet skipene i de siste årene faktisk har steget i pris. Våre 2 siste skip, «Seaward» og «Royal Viking Sun» som vi fikk i fjor, kostet begge rundt 125 mill. dollar, og i dag er skipene verdt opp mot 200 mill. dollar pr. stk.

I 1987, før det berømte cracket, satt jeg i møter med selskapets bankforbindelser i New York og planla en IPO, en offentlig emisjon av aksjer i Kloster Cruise på det amerikanske marked, og vi snakket om prising av aksjene. Jeg kan fortelle dere, det var praktisk talt **umulig** å få bankfolk til å forstå at man måtte se bort fra de bokførte verdier og se på de reelle aktiva, skipenes reelle verdier, for å se hva vi egentlig var verdt. Det var en fortvilet situasjon, men nedgangen i shippingindustrien fra midten av 70-årene, tallene i tankflåten, verdiene på tank og bulk, var så dramatiske, tapene var så store for bankene verden over, at de bankfolkene vi snakket med ikke ville eller ønsket å se bort fra bokførte verdier og se realitetene.

Men faktum er at cruiseskip er blitt mer og mer verdt, og den flåte som er blitt bygget opp hos oss i 1960–70–80-årene har en enorm verdi – først og fremst for at man tjener penger på den, men også fordi det koster mer å bygge nye skip – slik at vi har hatt en pen verdiøkning på de aktiva vi har.

Men vi har tjent for lite, som jeg sa – 35 mill. dollar er for lite til å fornye flåten på en slik måte vi ønsket. Og det er et faktum at vi våren/sommeren 1988 tjente så lite i bankenes og verdens øyne at vi ikke var i stand til å utøve 2 opsjoner vi hadde på et nytt skip i Finland ved Wartsila og ved Bremer Vulkan i V-Tyskland. Det var en ganske fortvilet situasjon for Kloster Cruise, fordi selskapets ledelse og alle andre også for øvrig, trodde på cruiseindustriens fremtid. – Vi mente vi hadde gode kontrakter forhandlet frem av selskapets ledelse på det tidspunkt, og vi mente at skipene ville bli uhyre kostbare å bygge i fremtiden. Ut av opsjonene ville vi få ny kapasitet som vi trengte, og vi ville også få skip i en asset play hvis vi ønsket det. Men vi turde ikke, basert på en fortjeneste som da hadde ligget mellom et par og tyve mill. dollar og et par og tredivetru mill. dollar som året 1988 endte opp med – så turde vi ikke å ta opsjonene, og måtte følgelig kansellere de 2 gode opsjonene vi hadde.

Før det kom så langt, hadde også bankene våre, basert på den risiko de mente lå i cruiseindustrien – igjen basert på hva de hadde opplevd i shippingindustrien generelt – så mente de at vi måtte bedre vår kasseposisjon, våre likvider, ved å selge skip. Selskapet ble altså våren 1988 presset av bankforbindelsene til å likvidere noe av aktiva, som i realiteten ville si å gi opp noe av markedsandelene i et sterkt voksende marked, som vi har sett – noe som i realiteten ville være det samme som at masse av de pengene som vi i 20 år har brukt til å bygge opp en franchise, et navn, en kundebase, på en måte ville være bortkastet.

VENDEPUNKTET?

Den 18. juli 1988 er for meg personlig på mange måter et vendepunkt i tenkningen i Kloster Cruise. Ofte foregår forretning og styring av bedrifter på en prosaisk måte – ikke alltid i det store

styrerom, ikke alltid med de svære utredninger, ikke alltid med det seriøse som grunnlag.

Den 18. juli 1988 satt jeg på Sørlandet, i Grimstad, sammen med Knut Kloster jr. Knut Kloster jr. er den person som i dag har den reelle styring og kontroll av Vard og Kloster Cruise, idet han sitter med 30% av Vard og da også indirekte Kloster Cruise, og han er styreformann i Vard – mens jeg har styreformannsposisjonen i Kloster Cruise. Vi arbeider nært sammen og er gode venner.

På denne dagen fikk vi et forslag fra ledelsen i Miami om å selge én eller alle våre gamle hvite båter. Begrunnelsen var at vi trengte pengene for å betale ned på noe gjeld og for å ha penger til kontantandelen på de nybygningskontraktene som vi da kanskje ville utøve – de såkalte opsjonene. Dessuten er det vel ingen grunn til å legge skjul på at bankene syntes at eksponeringen i Kloster Cruise var høy fordi også de, som andre banker, ikke tok utgangspunkt i markedsverdien på skipene, men på hva de så i regnskapene. Naivt nok! Poenget var bare, og her må jeg være litt uærbødig overfor den ledelse vi da hadde i Miami og særlig da de som var ansvarlige for finanssiden, at de kunne ikke regne. Det vi ble tilbudt for skipene våre, og nå synes jeg det begynner å bli litt spennende for økonomer og kommende økonomer, var blitt ca. 30 mill. dollar pr. skip. Man behøver ikke ha gått på handelsskole eller handelshøyskole for å kunne regne at 30 mill. dollar vil gi oss ca. 3 mill. dollar i finansinntekter, eller 3 mill. dollar i reduserte finanskostnader hvis vi gjennomførte et salg av ett skip.

De tall Knut Kloster jr. og jeg kjente på det tidspunkt var imidlertid at bidraget fra disse båtene, bidraget fra driften til dekning av våre landkostnader og finanskostnader, var ca. 12–13 mill. dollar. Ved å selge ett skip måtte vi altså gi avkall på 12–13 mill. dollar i bidrag, vi ville spare 3 mill. dollar på finanssiden og følgelig så måtte vi ha redusert våre marketingkostnader, våre administrasjonskostnader med 7–8–9 mill. dollar for å komme ut riktig hvis salget skulle være fomuftig. For å si det som det var, verken Knut Kloster jr. eller jeg som satt der nede på Sørlandet, i Grimstad, trodde et øyeblikk på at vi klarte å redusere våre øvrige kostnader på 8–9 mill. dollar etter et salg. Det var sikkert mulig, men ikke trolig. Dertil kom at bortsett fra dette temmelig primitive regnestykket, så mente vi at i et kraftig

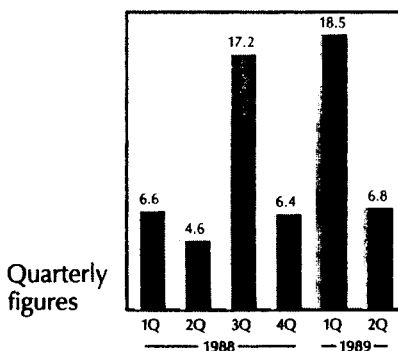
voksende marked med vår markedsandel, med det vi så for fremtiden – så var det galt å selge hardwaren og bli sittende med en svært redusert flåte med «Norway» som flaggskipet og RVL-flåten. I realiteten ville vi melde oss ut av de store og melde oss ut av kappløpet om å være blant de ledende i internasjonal cruise fart. Ikke desto mindre sluttet notatet og memoet fra vår daværende finansdirektør med at det ikke var noen «reason what so ever» til ikke å selge én eller flere båter. Jeg behøver kanskje ikke å fortelle at denne finansdirektøren i dag ikke er ansatt i selskapet.

I ettertid vet jeg også, hva jeg ikke visste den gang, at forhandlinger om salg av skipene til konkurrerende cruiseoperatører var kommet så langt at det eneste som manglet på kontraktene var underskriften. Man forhandlet om hvilken form kontraktene skulle ha, prisene var man stort sett enige om. Men saken hadde altså ikke vært oppe i styret i Kloster Cruise og heller ikke vært oppe i morselskapet Vard, slik at godkjenningen fra eierne overhodet ikke forelå. Salget ble stoppet, vi har 10 skip, vi har vår markedsandel og idéen om at eierne i Norge kanskje burde engasjere seg mer i driften av skipene for å se om det fantes andre svake punkter i relasjon til det vi hadde opplevd i forbindelse med salget, – den dårlige begrunnelsen. Resultatet er som alle her i denne salen vet, at jeg overtok som daglig leder av Kloster Cruise den 1. oktober 1988.

Jeg overtok under sterk tvil, med mange motforestillinger – når man er og var redaktør av Kapital og har 6–7 andre selskaper man skal lede og styre – så jeg overtok fordi eierne ønsket et større engasjement i selskapets drift. Og jeg hadde gjennom årene, jeg hadde jo vært med i Kloster Cruise/Klosters Rederi siden slutten av 70-årene – først som venn og rådgiver for Knut Kloster sr., og fra midten av 80-årene som styremedlem, derfra har jeg også mitt ansvar for det som har skjedd i de siste årene – den manglende inntjening – så hadde jeg en historikk i selskapet og jeg hadde vel kanskje også mange tanker om hvordan man kunne drive et stor cruiseselskap uten selv å være involvert i de daglige operasjoner. Og den snuoperasjonen, det er faktisk en snuoperasjon selv om det kanskje virker provoserende på de som har drevet selskapet før og alle de nesten 6.000 ansatte som jobber hardt døgnet rundt for at vi



Net income (mill. USD)



skal frakte disse mer enn 9.000 passasjerer hver dag, så virker det kanskje litt arrogant å si at det var en snuoperasjon og at vi har gjort det annerledes. Men resultatene har vist, 1. kvartal –89, 2. kvartal –89 og hva vi opplever i 3. kvartal – så har det vist seg at det var mulig å gjøre noe i et stort selskap med 5.800 ansatte, nesten 900 mennesker på kontoret i land i Miami – så var det mulig å gjøre noe basert på enkle, kremmeraktige holdninger.

KREMMERÅNDEN

Jeg må ærlig si, etter å ha ledet Kapital siden 1971 og etter å ha vært styremedlem i en rekke mellomstore bedrifter, styreformann og eier av en rekke mellomstore bedrifter – så blir jeg mindre og mindre imponert av sofistikerte styringssystemer, styringsmodeller – folk som regner på millimeteren internrente, avkastning, hva det måtte være med tiendedels desimaler. Jeg er mer og mer kommet til, hvilket jeg egentlig håper at kommende generasjon av siviløkonomer vil komme til, at man må legge listen ganske høyt i de fleste tilfeller, ta høyde for det uforutsette, ikke regne på tiendedeler – heller legge listen 5 prosentpoeng høyere basert på den avkastning

man krevet, fordi det er så mange faktorer man ikke er herre over, det er så mye som skjer med rammebetingelser, det er så mye man ser internt, det er så mye man ikke forstår selv – ting man bruker lenger tid på enn man regner med, ting blir mer kostbare, man får ikke de marginer man tror osv. – at jeg har mer og mer havnet på at det er de grove regnestykker som teller. Men veien må være riktig og målene klare, og da er det holdninger, sunn fornuft – ikke nødvendigvis de svære matematiske modellene – som er så viktig.

Da jeg hadde mitt første møte med ledelsen i Kloster Cruise i Miami, de 30–40 ledende personer fra alle områdene – Vice Presidents og personer på samme nivå – så var mitt hovedbudskap, men jeg skal ikke gå inn på det budskapet som varte i tre kvarter, i detalj – da var hovedbudskapet at Kloster Cruise hadde vunnet skjønnhetskonkurransen i cruiseindustrien, men tapt konkurransen om bottom line. Det var kanskje et surt budskap, men jeg mener det var riktig. Kloster Cruise hadde vært på topp i ratings, på underholdning, på matkvalitet, på båter – gamle som nye. Selv om de var gamle var de blitt pusset opp, gjort attraktive, gikk stort sett fulle, og folk var fornøyde med produktet. Vi har en repeat-faktor, folk som kommer igjen til oss, i NCL – Caribbean-flåten – på 10–15%. I RVL har vi en repeat-faktor på nesten 40%. Det er altså ingen tvil om at markedet, våre passasjerer, har vært fornøyd med oss og vi har, som sagt, fraktet ca. 3 mill. passasjerer siden 1966 – og vi har ca. 3 mill. passasjerdager i året nå. Men disse 3 mill. passasjerdager har vi ikke gjort nok ut av. Vi har en driftsmargin som er på halvparten av vår konkurrent Carnival!

Det er ikke noen rimelig grunn til at ett av verdens største cruiseselskap, det nest største, skulle ha en driftsmargin på halvparten av konkurrentens når vi går i de samme havner, går ut fra den sammen havnen stort sett, nå snakker jeg om Caribbean – passasjerene kommer med de samme fly, de samme taxier, drikker den samme vin, spiser den samme mat, lar seg underholde av de samme underholdningsartistene – det er ikke noen rimelig grunn til at Kloster Cruise skal ha en driftsmargin langt, langt lavere enn Carnival Cruise Line.

Snuoperasjonen i Kloster Cruise måtte derfor bli å brette opp ermene og bruke sunn fornuft og tjene mer penger i hvert eneste

ledd, få bedre marginer i alle ledd, og det første området var selvfølgelig driftssiden.

Før jeg går inn på driftssiden og alt vi har gjort for å tjene mer penger, må jeg si noen få ord om å skifte ledelse. Når resultatene ikke er som man ønsker og forventer, er det bare naturlig at det blir endring i ledelsen. I USA har man den enkle oppfatning at når resultatene uteblir, så får andre prøve seg. Det ble derfor endringer også hos oss. Men ikke de store hoderullinger. Jeg tror ikke på hoderulling for hoderullingens egen skyld! Etter tre uker i Miami kom imidlertid sjefen for salgs- og markedsavdelingen og sa at han, basert på samtaler med meg i tre uker, hadde funnet ut at han burde slutte. Hvilket jeg var helt enig i. Han sluttet tre dager senere. Etter hvert ble det enkelte mindre endringer. Men ikke i stor skala. Det vi manglet var en sunn forretningsfilosofi, ikke gode mennesker. Nye mål, nye veivalg og stort sett de samme mennesker. Det var konseptet.

Før jeg kom til Miami og ble daglig leder, besluttet selskapet å flytte sitt hovedkontor fra Oslo til Miami for å få en bedre nærhet til de daglige operasjoner og få bedre kontroll med driften. Og vi bestemte oss også for å flagge ut flåten fra Norge for å komme ned på et kostnadsnivå noe i nærheten av våre konkurrenters, som drev ut fra Miami og som hadde flagg i skatteparadiser, eller på Bahamas – eller hvor det måtte være. Faktum var at vi betalte våre ansatte ombord 3–4 ganger så mye som vår nærmeste konkurrent Carnival. Det er helt klart at når man har omtrent de samme priser i markedet så kan man ikke ha 3–4 ganger så høye kostnader. Men vi hadde det i årevis fordi vi kanskje var litt sløve og for at forretningsliv ikke alltid er å tjene penger, men vi har noe som heter prestisje, makt, sosiale hensyn, historikk, produktets kvalitet – uten alltid å se på hva som kommer ut i bottom line.

Og i Kloster Cruise sammenheng så vant vi skjønnhetskonkurransen. Vi hadde mange rare mål med det vi drev på med og et svært norsk selskap som var stolt av de offiserer vi hadde, og med rette, stolte av det mannskap vi hadde – men kassen var vi kanskje ikke særlig flinke til å telle. Og når man da driver i et svært konkurranseutsatt marked hvor det er liten forskjell på det man tilbyr i markedet, så liten at etterspørselen, folkene som reiser, nesten ikke kan

merke det en gang – da vil man før eller siden komme i en squeeze, bli akterutseilt, når det gjelder fortjeneste. Konklusjonen var at vi måtte følge opp. Og jeg kan vel trygt si at hadde ikke vi flagget ut, hadde ikke Einar Kloster, den daværende leder av selskapet, kjørt så hardt på å flagge ut og fått et nybyggingsprogram, så ville vi hatt store problemer i dag.

Det var mange gode grunner for ikke å flagge ut flåten, historiske, det norske flagget, tradisjoner og politiske grunner. Og selskapets ledelse med Einar Kloster i spissen, var utsatt for et sterkt press. Det var sterke diskusjoner internt om vi skulle gjøre det. Men valget var basert på den konkurransesituasjon som forelå og den relativt svake inntjening vi hadde hatt i flere år, så valget var kanskje enkelt, og resultatet ble utflagging.

Så det første som har skjedd for at selskapet skulle få bedre styring med kostnadssiden, var oppfølgingen, flyttingen av hovedkontoret fra Oslo til Miami, og høsten 1988 så besluttet vi også, like før jeg tiltrådte, og jeg var en del av den prosessen, å flytte hovedkontoret til RVL fra San Francisco til Miami, slik at de to divisjonene vi hadde ble koordinert. Besparelsen på å flytte hovedkontoret til RVL til Miami er pr. år ca. 5 mill. dollar. Men allikevel så ble denne beslutningen, som i ettertid synes opplagt og klok og riktig, utsatt i mange år av hensyn til tradisjoner og sosiale forhold. De som arbeidet ved kontoret i San Francisco ønsket å forbli i San Francisco, koorineringsproblemer osv., osv. . . . Koordinering av det man hadde, \$en president i RVL og én i NCL, i det hele tatt, alle de gamle trøtte tradisjonele argumentene for ikke å gjøre ting man kanskje burde gjøre.

Jeg vil ikke si at flytting av San Francisco-kontoret til Miami har vært en enkel operasjon, men den har vært riktig. og det har tatt lenger tid og samordne de 2 selskapene enn man kunne regne med på forhånd, – og det har kostet mer penger en man kunne regne med på forhånd. Det er alltid den gamle lekse!

Flyttingen av hovedkontoret fra Oslo til Miami, å samordne de 2 divisjonenes personell på operasjonssiden, på salgssiden, på administrasjonssiden – alt dette var viktig, men ikke nok. Vi tjente, som jeg har sagt mange ganger og som jeg sikkert kommer til å gjenta igjen, 15 mill. dollar, 22 mill. dollar og 35 mill. dollar i 1988, og dette

var alt for lite etter de flestes mening. Men uten disse enkle operasjonene så ville inntjeningsnivået ha vært så lavt at vi ganske sikkert ville blitt tvunget til å selge båter av våre kreditorer, selge hele divisjoner og i hvert fall ville vi uansett ikke hatt noen mulighet til å kontrahere nye skip eller kjøpe andre selskaper, eller inngå joint venture avtaler med nye selskaper for å bli ledende faktor i cruise-industrien i 1990-årene. Og det er det som er mitt hovedmål som daglig leder, å sørge for at selskapet får ressurser, får en vei å gå til å forbli et ledende cruiseselskap.

Men det er ikke bare å sette opp de store mål, de store fakter og være den store leder. – Det er å komme ned på gulvet og begynne å tjene penger i hvert eneste ledd for å øke inntjeningen, øke cash flowen, øke substansen i selskapet og gjøre oss sterkere til å leve i 90-årene og årene etter.

DRIFTSKOSTNADENE

Da jeg begynte å se på driftssiden av selskapet, så viste det seg at det var veldig lite kvantifiserbare faktorer over kostnader vi hadde på underholdning, hvor mange kelnerer vi skulle ha pr. passasjer osv. Det var ting som var etablert over mer enn 20 år, men definerbare, forklarbare faktorer på hvorfor vi hadde A eller B eller C nesten ikke forelå. Og det første vi da gjorde i slutten av 1988 og første halvår 1989 var å senke kostnadene på mannskap ombord, utnytte personell bedre, færre personer ombord, redusere kostnadene på underholdning, redusere kostnadene på mat ombord – i det hele tatt, gå inn på alle kostnadskomponenter for å se om vi kunne gjøre det bedre, **samtidig** med at vi forhåpentligvis kunne opprettholde kvaliteten på produktet. I ettertid har det vist seg, etter snart 1 år, at **det er mulig** å opprettholde kvaliteten på et cruiseprodukt og redusere kostnadene, selv om ting er optimalt i utgangspunktet, det er alltid noe å gjøre.

Og i et cruiseselskap med 3 mill. passasjerdager i året så er det veldig nye å gjøre, og da teller hver cent. 1 dollar reduserte kostnader er 3 mill. dollar til bottom line på selskapet. 10 dollar pr. dag pr. passasjer er 30 mill. dollar i bottom line i selskapet. Så enkelt er det – så enkelt burde det være.

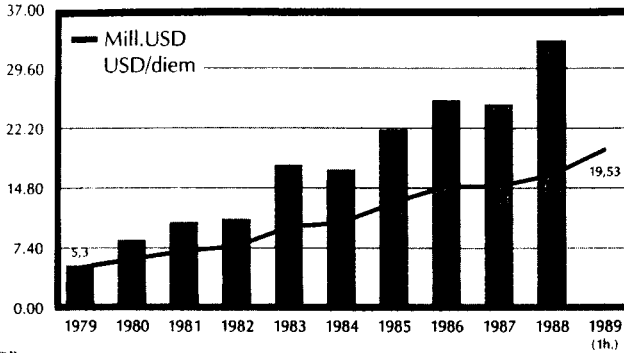
For å ta et eksempel. Vi har i løpet av det året som er gått, i 1989, klart å senke det vi kaller food cost, kostnader til mat for passasjerer og mannskap på RVL, med 2 dollar – fra 15 til 13 dollar pr. dag. I NCL har vi klart å få food cost ned fra 7½ dollar til under 7 dollar. Det er ikke da vanskelig å regne ut at bare matkostnadene, og med bibehold av den samme kvalitet i passasjerenes øyne, gir oss 2–3 mill. dollar mer i bottom line.

Slik har vi gått igjennom alle våre kostnadskomponenter og har forsøkt å gjøre noe med det. Noe er vi ikke herre over, vi er ikke herre over når oljeprisen stiger, det koster oss mer – vi er ikke herre over at Eastern Airlines blir utsatt for streik i 3-4 måneder som betyr økte kostnader for oss, og vanskeligere å få passasjerene ut av flyet og inn på båtene, og vi er dessverre ikke herre over opprør og uroligheter i China eller at amerikanerne ikke vil reise på cruise til China kanskje for lang tid fremover.

Det er mange ting vi ikke er herre over i cruiseindustrien og som skader oss til tider, men som vi må lære oss å leve med. Vi må kunne tåle, med god økonomi for øvrig, at vi får tilbakeslag basert på politiske hendelser eller hva det måtte være. Men jevnt over så kan vi påvirke våre kostnader i de fleste ledd. Og fordi **alt** vi gjør i relasjon til passasjerene kan multipliseres med 3 mill. passasjer-dager, så skjønner alle at det betyr uhyre mye hvordan vi slåss for marginer i innkjøp av alt fra mat, varene vi selger i butikkene, hvilke varer vi selger – i det hele tatt, tvers igjennom hele apparatet vårt. Og vår driftsside er ikke bare kostnadssiden. Vår driftsside er også salget ombord, og vår inntekt ombord i cruisebåtene er også viktig. I dag selger vi i NCL-flåten og i RVL-flåten til passasjerene alt fra drikkevarer til casino-omsetning, til varer i butikkene for 33–34 mill. dollar hver dag pr. passasjer. På ett år har vi klart å øke salget ombord i NCL-flåten med ca. 4 dollar. Hver passasjer bruker altså nesten 30 kroner mer pr. dag på våre båter. Og det har ikke kommet av seg selv.

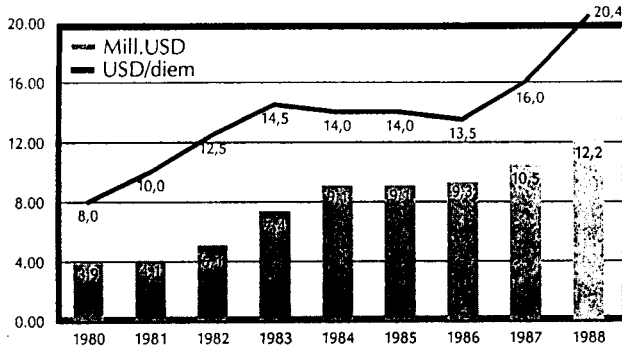
Noe av det som irriterte meg mest under cruise gjennom mange år, var f.eks. noe så enkelt som at det før middag ombord i båtene, i lugarene på «Norway» som tar nesten 2.000 passasjerer, ble vist de aller siste og nyeste filmene som var kommet i Amerika. Resultatet var relativt enkelt, nemlig at passasjerene før middag sjelden var i

Net onboard revenue NCL



VAR 1979 73

Net onboard revenue RVL



VAR 1987 74

barene og brukte penger – hvor vi ønsket å ha dem og hvor vi hadde underholdning som ønsket å bli sett på og som ønsket passasjerene til stede. Passasjerene var stort sett i lugarene for de ville se de siste filmene gratis, og det var hyggelig etter en solrik dag på dekk. Så igjen måtte vi og ledelsen tilbake til det helt enkle – ikke

de svære modellene, men tilbake til kremmeren som skulle tjene mer penger, og vi stoppet filmene før middag og omprogrammerte en rekke andre tiltak ombord, slik at vi kunne få mer ut av passasjerene hver eneste dag.

Og det vi har gjort – vi har reorganisert alt som foregår ombord, underholdning, hvilke tider det foregår på, hva som skal være før og etter middag, hvordan de enkelte ting skal komme etter hverandre, at noe så banalt som mannequinoppvisning for klær ført av butikkene ombord, ikke ble vist siste cruisedagen, men første dagen ombord osv. Ja, man kan faktisk le av det, men slik er det, – alt dette ble reprogrammert og resultatet har vært, inkl. prisøkninger, bedre marginer hvor vi har kunnet få det. Så når vi tar inn disse 4 dollar mer pr. dag og vi har 50% bruttofortjeneste på det, så tilsier det at vi har en netto på omtrent 2 dollar pr. dag. Og 2 dollar ganger 3 mill. passasjer dager, ja det blir 6 mill. dollar netto i kassen med de mest primitive og enkle metoder.

Men dette kunne vi gjennomføre fordi det ikke var marketing eller andre som skulle bestemme hvordan produktet skulle være, men fordi økonomene overtok styringen av alt fra underholdning til hotelloperasjon – for å maksimere resultatet for selskapet.

For våre marketingfolk har skreket hele tiden, fra første dag – om at vi ødelegger produktet ved å forandre underholdningen. Da vi f.eks. hadde et 30 manns jazzorkester og det ble redusert fra 30 til 12 mann, så hylte marketing at det ville ødelegge imagen vår. Og alt vi har gjort har vært med motstand fra de som har vært ute i markedet for å selge, fordi de sjelden eller aldri ser sammenhengen mellom det de avtalte med passasjerene og kostnadene ved dette.

Med en viss form for kremmerholdning på operasjonssiden har vi styrt unna alle ønskene og forsøkt å få en balanse mellom hva ting koster og hva vi får igjen for det – og har økt inntjeningen på denne måten.

Jeg må innrømme, det høres sikkert pussig ut for tilhørerne, professorer og andre høyskolelærere og studenter, å høre dette fra ledelsen i et stort selskap. – Dette å tilpasse kostnader, prise produktene riktigere, programmere det vi gjør riktigere for å tjene mer penger. Faktum er at det er nettopp det som ofte gir resultater – at ledelsen konsentrerer seg mer om hva som virkelig foregår i

bedriften, og at de har en ånd og holdning for å få mer ut av hver eneste krone. Jeg tror det er det enkle, det primitive som gir resultater, og i vårt tilfelle kan vi dokumentere at de enkle, primitive tingene gir resultater.

Da jeg kom til Miami, bodde jeg på hotell de første 6 månedene, og det kostet en formue for jeg hadde en suite. Og hver gang en Cola ble servert på rommet måtte jeg betale 2 dollar ekstra for å få den servert. Vi derimot i Kloster – ombord på våre båter med et fantastisk tilbud av frokost, lunsjer, middager, ufattelige variasjoner mat hele dagen – vi tok ikke noe ekstra hvis folk ønsket service i cabinene. Med det resultat at vi hadde masse mennesker, mange kostnader forbundet med dette og ingen ekstra inntekter ved å legge service-nivået på en høyde som i mine øyne var alt for urimelig. Så vi har også innført en cover charge for å få servert drikke eller i mat i lugarene i tillegg til de enorme tilbud på 13–14–15 måltider, eller hva det måtte være i løpet av dagen, som folk kan få i spisesalen, på dekk og på andre steder.

Resultatet har vært at vi har redusert kostnadene, vi trenger færre folk som løper rundt til lugarene, og vi har en pen liten inntekt på det. Vi har oppnådd begge ting. Men en slik enkel ting var ikke lett å få igjennom – for det var masse motstand internt mot å forandre produktet på denne måten, mot å gjøre noe som passasjerene hadde glede av noe mer vanskelig tilgjengelig. Men vi gjorde det, hardt og brutalt, diktatorisk fra toppen og ned. Og slike små ting har egentlig satt spor etter seg, slik at våre folk på en masse andre områder følger opp for å oppnå lignende effekter.

Det er mulig at våre budsjetter for 1989 var gale, og de er ofte det – folk har en tendens til å legge budsjettene for høyt for å vise hvor flinke de er i forhold til budsjettet, men vi har faktisk ligget mellom 1 til 1 1/2 mill. dollar hver måned under budsjettet på kostnadsiden. Og som jeg sa, på inntektssiden, ved det som skjer ombord, har vi klart å øke salget med 4 dollar.

SALGSSIDEN

Effekten av de 2 tingene har gitt ganske sterke utslag i selskapets økonomi. Men så har vi en vanskelig ting – en svær ting, – hvor de

store pengene ligger og hvor Kloster Cruise har vært ekstremt dårlige, og vi har masse å gjøre og masse å lære. Salgs- og markedsføringsiden. Det er ingen tvil om at et selskap som Kloster Cruise med dets omsetning, med dets ansatte og de mange mill. passasjerer gjennom mange år, er utrolig flink til å lage brosjyrer, til å lage TV-reklame, direct mail. – Alle de virkemidler som man kan bruke i internasjonal markedsføring, brukes av Kloster Cruise. Folk kjenner vårt produkt og våre tjenester. De nesten 30.000 reisebyråene i Statene kjenner oss, vet hva vi står for. Apropos reisebyråer, man skal også vite hvem man handler med. I RVL gjøres ca. 80% av vårt salg gjennom 1.500 reisebyråer, slik at selv om det er mange reisebyråer i Statene og de er vesentlige for vårt salg, så skal man styre innsatsen mot bestemte grupper av reisebyråene, hvilket man ofte lett glemmer og man har tendens til å behandle alle likt.

I brosjyrene, i glansbildene, i TV reklamene utad har sannsynligvis Kloster Cruise vært ledende. Det har klart å manifestere Kloster Cruise – Norwegian Cruise Line og Royal Viking Line – som toppen av markedet i de 2 forskjellige segmentene. Ingen betviler i dag at RVL er blant det beste i luxury markedet og ingen betviler at NCL, med den historisk gode underholdningsdel, og kvalitet, er blant de beste i standardmarkedet.

Men for å si det som det er, våre salgsfolk, våre markedsføringsfolk har ikke skjønt hva det vil si å selge produktet til de riktige priser, i de riktige markeder, med de riktige marginer. Våre folk har visst for lite, kalkulert for dårlig, vært for lite aggressive, vært for defensive. Hovedbudskapet har vært i nesten 20 år og er det fortsatt – at det er en tøff konkurranse, at konkurrentene gir rabatter, konkurrentene er flinkere enn oss når det gjelder markedsføring, vi må være forsiktige, og at det er vanskelig å ta ut de priser vi kanskje burde ta. Resultatet har faktisk blitt i 1989 at vi ligger omtrent på den samme nettoinntekt pr. passasjer pr. dag som vi gjorde i 1988, men vi vet at markedet i Caribbean har økt med mellom 10 og 12% – at etterspørselen har økt. Og det har ikke kommet noen ny kapasitet, vi vet at til tross for at den amerikanske økonomi nå var på en liten nedtur, skapes det 200.000 nye arbeidsplasser hver måned. I løpet av de siste årene er det skapt 6–7 mill. nye arbeidsplasser i

amerikansk økonomi. Alt dette skaper etterspørsel etter cruisetjenester også. Men i 1989 har ikke Kloster Cruise fått noe av dette når det gjelder inntekten pr. passasjer – og det kan knapt være riktig. Og igjen må jeg gå tilbake til basics. I NCL så har vi ca. 2,3 mill. passasjer dager. 1 dollar mer pr. passasjer gir oss 2,3 mill. dollar, 10 dollar mer pr. passasjer pr. dag gir oss 23 mill. dollar mer i kassen i nettoresultat. Jeg sier dette, grovt sett, fordi dere alle vet at det er noen variable kostnader med nye passasjerer, men faktum er at av våre kostnader så er 70–80% faste når vi har lagt opp rutene og båtene går, og nye passasjerer til bedre priser går rett til bottom line i selskapet.

Jeg kvier meg for å si det, men jeg er nødt til i denne forsamling å fortelle noen historier om hvor enkelt ting kan gjøres og hvor horribel ting kan være hvis man ikke har den riktige holdningen til det man driver med.

Man må nesten holde seg fast, og jeg burde vel be dere gjøre det, men vi har funnet ut nå, fordi jeg ikke var fornøyd med marginene, skjønnte ikke at når våre båter var fulle, hvorfor vi ikke fikk de inntektene vi skulle ha osv. – Så har vi gått igjennom alt, løftet hver sten, sett på alt vi driver med. Det er sikkert mye å gjøre ennå, men noe har vi fått ut av det. Og vi fant at 2 av våre skip, nemlig «Norway» og «Seaward», – de to største i NCL-flåten – manglet 42 cabiner. Cabiner som ikke fantes i computeren, som ikke var programmert til salgsavdelingen og som følgelig heller aldri kunne bli solgt. Hvorfor vet jeg ikke, om det har vært gjort feil en eller annen gang – men salget av disse 42 lugarene på årsbasis med de priser vi har hatt og de priser vi kan forvente – så utgjør dette 1 mill. for selskapet i året.

Vi fant ut at vi gjorde avregningen overfor reisebyråene galt, grunnlaget som kommisjoner til reisebyråene ble avregnet på var ikke korrekt. Med korrekt avregning som foretas med datautstyr, ville vi fått 3 mill. dollar mindre i kommisjonskostnader – m.a.o. 3 mill. dollar mer i bottom line av selskapet. Det kan høres utrolig ut og det kan lyde som historier vi har funnet på, men slik er det – slik er real business life. Det er ikke de store faktorer, men det er praktisk arbeid på gulvet i hver avdeling for å finne ut hvordan man kan få noe mer ut av hver krone.

Jeg sa at våre folk i felten var dårlige, og de var dårlige. Kanskje ikke fordi de enkelte salgsfolkene var dårlige i seg selv – at de hadde for dårlig utdannelse eller for dårlig kurs, men de hadde ikke fått noen guide lines. I cruiseindustrien så gir vi rabatter ved å selge grupper, og uten grupper kan man ikke fylle 9.100 senger hver dag. Man er altså nødt til å ha en gruppebase som selges av reisebyråene til mennesker i de enkelte deler av USA. Og den rabatt som stort sett gies til grupper varierer da fra 0 til 25%.

Våre folk, når de forhandlet med reisebyråene for å få best mulig resultat, de ga alltid rabatter i sprang – enten fikk reisebyråene 5%, 10 – 15 – 20 – 25%, men de fikk ikke noe midt i mellom. Det var enkelt å si at OK du får 25% rabatt hvis du kommer med en gruppe på 200 mennesker, eller 100 cabiner på den og den seilingen i 1989/1990. – Men de kjempet ikke om ½% – hele prosentene – de lot ikke 20% bli 19%, eller 25% bli 23% – og det er klart at med en så slapp holdning til fighten i markedet i kampen om marginene, så måtte vi bli tapere til vår konkurrent som f.eks. Carnival, hvor vi vet at eieren nesten teller kassen hver dag og at det var en del av markedsføringen, en del av prisingen, en del av det generelle salgsarbeid, hver time, hver dag, hver måned – hele året.

Jeg deltok på et stort salgsmøte noen uker etter jeg hadde tiltrådt i oktober måned 1988, hvor alle våre nøkkelfolk innen salg var tilstede, og det sjokkerende fremkom da at våre salgsfolk ikke kjente budsjett-tallene for våre gjennomsnittlige inntekter pr. dag pr. passasjer. De hadde **Ingen** idé om de reelle tall for 1988. Mitt spørsmål var da selvfølgelig hvordan de i det hele tatt kunne operere i markedet og finne de riktige prisene – enten det gjaldt salg av enkeltbilletter, grupper eller chartering av hele skip ut 89/90/91, eller 92 som man forhandler om allerede i dag. Hvordan kunne man kalkulere riktig, hvordan kunne man sette riktig pris uten at man kjente strukturen på skipene over tid – over hele året, i detalj.

Det skremmende ved hele dette var sannsynligvis at vårt selskap hele tiden, som mange observatører, som også mange journalister og mange **dårlige** økonomer – hele tiden har vært opptatt av antall personer – den såkalte body count på båtene. Er båtene fulle, så er de fornøyde, tilbud og etterspørsel skal være i balanse, man ser på personer – inntektssiden blir neglisjert.

Jeg må innrømme at jeg har også mitt ansvar for at vi ikke har noe rapporteringssystem i Kloster Cruise som gir inntekter pr. båt og pr. seiling før etter lang, lang tid. I måneder må vi leve med at vi kun vet om båtene var fulle med personer, om vi hadde et belegg på 100%, 105% eller 111%. Det er det vi får beskjed om. Og så etterhvert finner vi ut at om denne bemanningsprosenten ga oss de riktige inntektene.

Det er igjen det primitive og enkle som slår en, men vi hadde ikke, inntil nylig, mål for hvor mye av båtene som skulle fylles med gruppebusiness og hvor mye som skulle være individuell business, individuelle passasjerer. Det burde det selvfølgelig være, for jo større andel grupper vi har, desto lavere blir inntekten vår, fordi rabattene for gruppebusiness er langt høyere enn for de som da booker en tur for seg selv og sin familie. Vi hadde ikke mål for dette, m.a.o. skulle vi heller ikke ha mål for inntekten pr. skip på en riktig måte.

Salgsfolkene ute i markedet sloss for å fylle båtene til en pris de mente var rimelig akseptabel og innenfor de rammene de hadde fått. Men å holde gruppebusinessen nede eller øke inntekten på gruppebusinessen, hvilket er like bra, – skjedde ikke. Alt dette har med holdningen å gjøre – holdninger til hvordan man opererer i et marked – og jeg mener det er viktigere etterhvert å ha yngre økonomer som kommer kanskje fra et tøft salgsmiljø, kommer fra Pepsi, Johnson & Johnson, Lilleborg, eller hva det måtte være, som må ut i butikkene og slåss om hylleplass, sloss om meterne, telle tannpastaer, tuber, for å oppnå både priser, bedre marginer – finne ut hva konkurrentene gjør hele tiden, lære ute i konsumentvaremarkedet. For jeg tror det er viktigere at denne type mennesker kommer inn i virksomheten vår enn å ha de med topp eksamener og som bare ser i store linjer og som er marketingfolk i videste forstand.

I vårt selskap, hvor vi nå har foretatt en del nye ansettelser, så går vi etter de jordnære forretningsfolkene som kanskje ville være perfekte i en melkeforretning eller i en butikk på hjørnet. Fordi jeg ser ikke den store forskjellen mellom en melkeforretning, en kiosk og et cruiseselskap. Og la meg her bare minne om at Kloster Cruise er en del av et større hele, nemlig Vard-systemet, og hvor vi i tillegg til Finanshuset, et meget fremgangsrikt, meget lønnsomt meglersels-

skap, også har Larvik Line som går fra Larvik til Frederikshavn og hvor vi eier en båt som tar 2.000 passasjerer, og hvor vi hadde en betydelig vekst i inntekten basert på nøyaktig det samme prinsippet, nemlig hvordan vi kan prise riktig tjenestene ombord, de riktige lugarene og hvordan vi kan øke salget i de riktige produktene og få mer ut av marginene hele veien. Og vi har klart å øke både volum og inntekter dramatisk.

Igjen det samme – det er ikke noen forskjell på Larvik Line som bruker 6 timer over og 6 timer tilbake. Det er ikke noen forskjell på dette selskapet og det å drive et cruiseskip som går på 1 ukes cruise. Det er det samme verktøyet, det samme tenkesett som bør legges til grunn, og det er den samme veien til målet.

Hva klikket da så voldsomt hos oss? Hvorfor tjente vi 1/3 av det vår nærmeste konkurrent tjente?

Driftssiden har jeg omtalt. Men det er mer! Det som klikket hos oss var intern informasjon og styring. Ledelsen i selskapet, jeg mener da Vice presidents og oppover, hadde ikke informasjon, visste ikke hva de var en del av – de hadde ikke tall å gå etter og de hadde ikke tall satt i en sammenheng som andre kunne forstå og som de selv kunne forstå. Det er ganske harde ord, men korrekt! Siden jeg synes det er så viktig, jeg har levd av informasjon i Kapital siden 1971, siden informasjon etter min mening er nøkkelen til god bedriftsledelse og til å få gode resultater, så må jeg også bruke noen ord på dette.

Våre folk, som i de fleste andre selskaper i Amerika, har og hadde et bonussystem avhengig av hvordan selskapet utviklet seg. Bonusen var ofte delt i to, eller ~~er~~ delt i to – en del basert på den personlige utvikling, hvordan man utvikler seg personlig, og den andre delen hvordan selskaper utvikler seg – hvordan resultatene i selskapet ble. Hos oss var det veldig skjematisk, slik at 25% av bonusen var basert på personlig utvikling og 75% basert på selskapets utvikling.

Det katastrofale, eller paradoksale, er at vår ledelse, vår toppladelse – og da mener jeg de fra Vice Presidents og oppover, **ikke** fikk løpende informasjon om hvordan det gikk med selskapet. De fikk ikke de ukentlige, månedlige, kvartalsvise regnskapsoversikter som viste om vi tjente penger, tapte penger, om vi var over budsjett,

under budsjett, avvikenes størrelse, forandringene. M.a.o. de som fikk bonus basert på hvordan det gikk kunne ikke forholde seg til den økonomiske utvikling, de kunne ikke korrigere seg underveis, for de visste ikke om det arbeidet de gjorde var bra, om det gav resultater – om deres arbeid i samarbeid med andre ikke ga de ønskede resultater. Dette ble da selvfølgelig etterhvert korrigeret, og de fleste i selskapet fikk en aha-opplevelse. Er det virkelig slik at vi **ikke** tjener penger, tjener vi **så** lite i forhold til konkurrentene – ja, dette er jo ikke nok, vi skal ha penger i kassen til å kontrahere nye båter, hvordan skal vi kunne kontrahere ny båt hvor kontantinnbetalingen i løpet av byggeperioden kanskje er 20-30 mill. dollar, hvis vi ikke tjener mer enn 12 eller 22 mill. dollar – slik var kommentarene, slik ble ledelsen oppmerksom på at deres bonus som skulle koples til resultatet hadde en sammenheng med den løpende, daglige driften. Men samtidig hadde de ikke noe å forholde seg til, for de fikk ikke informasjon. Og jeg er i dag, basert på det jeg vet fra Norge, fra det jeg vet fra vårt eget selskap – bomsikker på at man får ikke gode resultater uansett selskap, uansett bransje, uansett styring, hvis det ikke er en skikkelig informasjon om hva som foregår – hvis det ikke er skikkelig rapportering i alle ledd.

Rapportering kan være så mangt, det kan være tonnevis med papirer, edb-lister. Hvis ikke disse tallene settes sammen på en slik måte at de er forståelige og at analytikere behandler dem, og at alle er klar over hva som foregår, så kan man ikke oppnå rimelig gode resultater. Og det er ikke bare på toppnivå hvor altså tallene aggregeres og man ser hvordan totalen skal gå.

Noe av det morsomste jeg opplevde da vi skulle se på driften ombord på båtene våre, hvor det var viktig for oss å øke salget pr. dag pr. passasjer, det var at hotellsjefen på hver båt knapt hadde informasjon om salget på egen båt. Han hadde ingen informasjon om salget i barer, i forretninger, i casinoer eller hva det måtte være – på de andre båtene. Han hadde ingenting å sammenligne med, han visste ingen ting om de andre, han visste ikke hvorfor det bare på hans båt ble solgt for 20 dollar pr. dag, mens det hos hans kolleger på de andre båtene ble solgt for 30 dollar pr. dag, hvorfor omsetningen på båt A var dårligere eller bedre enn på båt B eller hvorfor casinoomsetningen, enten det nå var på slotmaskiner,

disse morsomme maskinene som man trekker i, putter på noen mynter – eller ved spillebordene, hvorfor omsetningen var lavere eller høyere på de andre båtene. **Ingenting** av dette fikk de ansvarlige på våre båter vite, **ingenting** – knapt noe om økt salg og absolutt **ingenting** om virksomheten på de øvrige båtene. M.a.o. ble det ingen konkurranse, ingen stimulans og ingen kontroll.

Og la meg her si, og igjen holder jeg meg til kremmerinstinkt og kremmerånden, som kanskje er viktigere enn å vite alt om regnskapsanalyse, internasjonal valuta, internasjonal handel eller hva det måtte være – det dere lærer, eller det jeg lærte på en handels-høyskole.

KONTROLL

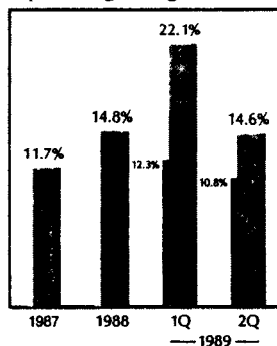
Igjen er **kontroll** et nøkkelord i hva vi driver med. Igjen vil jeg bruke et eksempel fra vår virksomhet som viser hva kontroll kan føre til av økt inntekt og forbløffende resultat.

En del av underholdningen på våre skip er bingo som dere alle kjenner, og det er også noe som heter horse racing – dvs. konkurranse om hester som løper om kapp. Vi har altså ikke hester om bord – i hvert fall ikke som jeg vet om – men hester, trehester, som man spiller på på en enkel og primitiv måte. På «Norway», det største av våre skip, har inntektene de siste årene pr. uke for oss på denne del av underholdningen, denne del av virksomheten, ligget på 1.500–2.000 dollar pr. uke. Et pent lite beløp. Men så bestemte vi oss, fordi vi sjekker alle ledd for å se om vi kan gjøre det bedre, enten det nå er kostnads- eller inntektssiden, å innføre et kontrollsystem, kontrollapper/bonger, nummererte, noe som igjen er basics og opplagt når vi nå sitter her, men som vi altså ikke hadde før. Før gikk inntekten i svære plastposer. Vårt nye kontrollsystem skulle i prinsippet være ugjennomtrengelig og uangripelig og korrekt, og uansett så er resultatet nå etter at vi la om kontrollsystemet – vi har nøyaktig det samme spillet, nøyaktig det samme antall passasjerer, samme type passasjerer, samme alder, samme sammensetning – så har inntektene på dette spillet økt fra 1.500–2.000 dollar til 17–18–19.000 dollar pr. uke. Bare på s/s «Norway» utgjør da merinntekten $\frac{3}{4}$ mill. dollar i året, eller nesten 5 mill. kroner, som er rett til bottom line i selskapet. 5 mill. kroner som har forsvunnet i de

Kloster Cruise Ltd. Margins



Operating margin



ansattes lommer – kanskje har de oppfattet det som en del av betalingen, kanskje ikke. Men etter at vi innførte systemet, klaget noen fra toppledelsen på underholdningssiden ombord. De har sluttet – det kan jeg love dere.

Vi har nå innført et nytt kontrollsystem på denne bitte lille delen av underholdningssiden på alle våre cruiseskip – alle 10 skip i flåten. Og på de andre skipene har inntekten økt fra 5–6–700 dollar pr. uke til 3–4.000 dollar pr. uke. På årsbasis snakker vi igjen om flere mill. dollar til Kloster Cruise's kasse, til økning av nettoresultatet.

Så hva er det egentlig jeg står her og forteller dere i dette auditorium i dag – dere som i mange år har lært og skal lære, avanserte styringssystemer, lære elementært, kalkulasjon, kostnader, regnskap, valuta, markedsføring, salg, skipsfart, diplomoppgaver, seminaroppgaver – hva er det jeg står og forteller dere. Jeg forteller dere at å snu Kloster Cruise til å være et kjempeselskap med et fantastisk rykte i markedet, så må man ned i detaljene, ned i det enkle – til den sunne fornuft. Jeg sier slett ikke at man kunne klare seg uten utdanning for å gjøre det vi har gjort. For jeg tror at man må lære seg økonomiske sammenhenger, man må kunne masse om forretningsliv, man må forstå hva det vil si å drive korrekt innkjøp, korrekt kontroll, riktig prising, kunne masse om konkurren-

tene. – Det irriterer meg voldsomt at ledende mennesker i vårt selskap sjelden eller aldri har vært på cruise med de andre cruiseoperatørene, m.a.o. kan de ikke nok om de andre konkurrentene.

Da jeg hadde mitt første møte, som jeg har omtalt tidligere, med ledelsen i Kloster Cruise i Miami, så var det få som hadde vært hos konkurrentene, og mange av dem ble irriterte – fikk jeg høre etterpå – for at jeg hadde sagt at konkurrenten Carnival var gode, flinke, aggressive og tjente mye penger. Folk oppfattet oss som det ledende gode selskap som tjente mye penger. Men faktum var et annet.

Vi visste for lite om oss selv og vi visste for lite om andre. For meg er det et basics i næringslivet å lese masse. Ikke bare mitt lille blad, tvert i mot det er en liten del av informasjonstilbudet, men fra aviser, tidsskrifter i Norge og utlandet for å vite hva som foregår. For det er uhyre sjelden at man oppfinner kruttet selv, eller hjulet – det meste er skjedd tidligere og har vært gjort av andre. Kunnskapene skal læres i studietiden og via å vurdere og passe på andre. Mine største kunnskaper, i den grad jeg har noen utover gjennomsnittet, skyldes en enorm grådighet og interesse, grådighet på/interesse for informasjon av alt som foregår i næringslivet, hos andre. Noe av det viktigste jeg vet er å lese om konkurrentene.

LEDERKULTUR

Snakker jeg så om en forskjellig kultur i Norge og Amerika? Er amerikanske ledere bedre eller dårligere enn oss? Vi vet alle det generelle bildet, og vi hører ofte under studietiden og kanskje ellers også, at amerikanske bedriftsledere er bedre utdannet, er hardere trent i case studier, og at det er tøffere å eksistere i et amerikansk næringslivsmiljø, de blir lettere sparket. Rett nok er det da lettere å finne seg ny jobb fordi næringslivsstrukturen er så mangfoldig. – I det hele tatt får vi et inntrykk av en tøffhet, effektivitet og god utdanning som skulle gi bedre resultater enn det vi kan få med vår utdanning, vårt noe godmodige næringslivsmiljø, hvor vi stort sett er snille og gode.

Jeg har ikke nok erfaringsmateriale til å være noen profet eller guru på ledelse, verken i Norge eller USA. Min erfaring fra Norge

stammer fra små lystbåtprodusenter, fra en klesfabrikk, en avis, et tidsskrift, fra en industribedrift som driver med sveising og er en av de største i Europa og hvor jeg er største aksjonær og styremedlem – og i tillegg det man klarer å oppfatte av det som skjer rundt en.

I Amerika kjenner jeg ikke til noe annet enn Kloster Cruise i Miami – NCL og RVL – men jeg tror jeg tør si etter snart 1 års virksomhet som daglig leder og styreformann i et stort amerikansk selskap, at vi knapt har noe å skamme oss over når det gjelder norsk ledelse, norske holdninger og norsk måte å styre virksomheter på. Det forbløffende er at det jeg har opplevd og registrert i Kloster Cruise sannsynligvis er representativt for en kultur i statene. Men jeg vet ikke – jeg kan ikke påberope meg store kunnskaper selv etter å ha vært konsulent i mange selskaper eller hatt stillinger i flere selskaper, jeg har bare dette lille engasjementet i dette store cruiseselskapet. Men min konklusjon, så langt, er at amerikanske ledere, amerikansk bedriftskultur, er byråkratisk, stivbent og det er masse mennesker over alt. Det er masse mennesker i mellomposisjoner, på mellomnivå – managers, supervisors, folk som skal styre/kontrollere/lede andre. Amerikanere er ikke så fleksible som vi tror, de er ikke så markedsorientert som vi tror, det er tyngre å snu selskaper i Amerika enn jeg trodde. Det er for liten kremmerånd, det er for liten kontroll, det er for liten effektivitet. Hvorfor det er slik, vet jeg ikke. Det er et vanvittig tilbud på nye siviløkonomer – jeg vet ikke om det utdannes 40 eller 50.000 siviløkonomer i året i statene som skal ha jobb, stillinger, posisjoner. Men det er noe rundt det.

Arbeidskraften er billig – det koster ikke mer enn 4–5 dollar pr. time å ansette en kelner på et hotell. Minstelønnen i statene er på 3–4 dollar pr. time, og det er aldri vanskelig å få mennesker til vår reservasjonsavdeling. – Det er vanskelig å få dem til å tenke riktig, men folk får vi alltid. Så det man ser er at det er alltid masse mennesker, men det er byråkratisk. Det er alltid noen som skal kontrollere en annen, kontrollere flyreisen, godkjenne reiserevisjoner. De folkene som var underlagt meg – selv sjefen for vår operasjonsavdeling, hele driften ombord, alt salget ombord, han må godkjenne det hvis en trompetist skal få lov til å ha med et familie-medlem om bord.

Absurd ja, men slik har det vært – og det vitner om en holdning,

en byråkratisk innstilling som jeg synes er usunn og som jeg prøver å eliminere i det selskapet hvor jeg nå har masse moro av å være.

FREMTIDEN

La meg vende tilbake til utgangspunktet, med litt historikk og fakta. Cruiseindustrien vokser voldsomt, med en vekstrate for totalmarkedet i Nord-Amerika på 10-12%. Kloster Cruise er derfor kommet for å bli og bestå, og Kloster Cruise vil tjene masse penger i fremtiden – fordi vi er flinkere nå, vi er hardere, tøffere og vi slåss mer for hver krone i markedet og ombord.

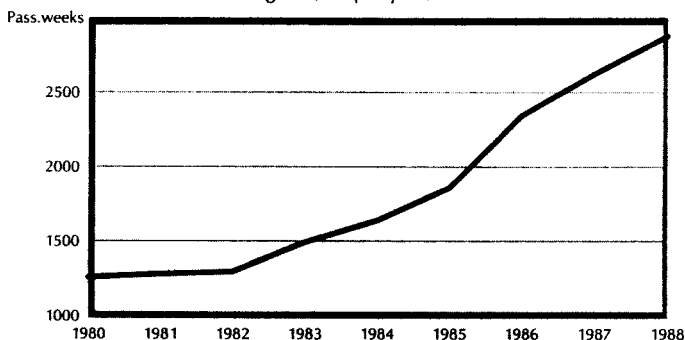
Kloster Cruise's fremtid ligger i nybygninger, beholde markedsandeler, øke markedsandeler, kjøpe nye skip, kjøpe nye selskaper, men vi kan ikke kjøpe skip/selskaper uten å tjene penger. Å tjene penger er ikke først og fremst for at eierne skal bli så mye gladere eller spise mer. Vi har 55.000 aksjonærer i Vard, som igjen eier Kloster Cruise. De fleste har sine aksjer fordi de ønsker å få billig reise med «Peter Wessel» – noen av oss har aksjer fordi vi synes det er kjempespennende og for at det utgjør en vesentlig del av vår formue, og vi ønsker selvfølgelig at dette skal bevares og formeres – og vi jobber hardt for det. Den fortjeneste som jeg så hardt jobber for hele tiden, de marginene jeg snakker så mye om, de må vi ha for å bygge nye cruiseskip. Et nytt cruiseskip i dag på en mellomstor størrelse koster mellom 150–200 mill. dollar – og da er vi heldige. Det vi da må ut med i en byggeperiode er kanskje 30 mill. dollar, og skal vi bygge mer enn ett skip og skal vi ha penger til andre ting, til å pusse opp skip, gjøre de skipene vi har bedre, erobre nye markedsområder, så må vi selvfølgelig tjene mer enn 30–40 mill. dollar.

Vårt selskap tjener langt mer i år enn i 1988. Jeg kan ikke si hvor mye for da får jeg igjen påpeking av børsen og børsmyndighetene fordi vi lekker resultater. Men alle vet at vi tjener mer, alle meglere har anslått at vi tjener langt mer i 1989. Og vi tjener mer! – Og vi skal tjene enda mer i 1990. Så vi har fantastisk mye å gjøre. Vi er et stort selskap, vi er det nest største – men det største selskapet, Carnival som i dag har 13.450 senger, vil innen 1992 ha over 20.000 senger, og Royal Admiral Cruises, RCCL og Admiral, det norskeide selskapet, vil i løpet av 1991 ha over 15.000 senger. Og

Total cruise market in North-America



Demand 1980-1988 (Average 10,9% per year)




V&B 114p.87

P & O vil i 1990 ha kommet opp i over 12.000 senger, mot altså Kloster Cruise 9.100 senger.

Jeg tror jeg trygt kan si som en rimelig konklusjon på hvor cruiseindustrien vil gå – at de store vil bli større og sterkere. Carnival, som skal tjene nesten 300 mill. dollar i 1990, altså nesten 2 milliarder kroner, så kommer avskrivninger på toppen – vil få ressurser som er helt unike. De samme ressursene trenger Kloster Cruise.

De store blir større og får ressurser og inntekter som nesten er utrolige hvis man sammenligner med markeder og resultater innen tradisjonell industri eller handel – det være seg i Norge, Europa eller Amerika. For det er et faktum at de marginer selv Kloster Cruise har og vil få, er så svære at det er vanskelig å finne andre steder å gå med pengene hvis vi mot formodning skulle ønske det – gjøre noe annet med pengene våre. I kjølvannet av dette – at de store blir større og sterkere – så dukker det opp mange andre nisjer i cruiseindustrien. Det er seilbåter med plass til 100 passasjerer, det er mindre cruiseskip uten seil, tradisjonelle sådanne, med 100 og 200 passasjerer. I Norge hadde vi Sea Goddess-båtene som hadde en kapasitet på litt over 100 passasjerer. De klarte seg ikke og ble slukt av Cunard. Og vi har den kjente eiendomsbesitter og finans-

Capacity major cruise operators (1988)					
	Load	Quality	Standard	Total	Projected 1992
Carnival	450	4.674	8.446	8.772	20,107(+)
Kloster Cruise	2.870	-	-	-	?
RAC	-	-	-	-	15,220
P&O	1.260	4.950	-	-	12,182
Cunard	2.471	2.578	-	-	8,000(?)
Costa	-	-	-	-	6,478
Chandris	-	-	285	-	4,925

mann Atle Brynestad som for et år siden kom med sitt første cruiseskip med en kapasitet på 212 passasjerer – «Seaborne Pride» – som er et vakkert skip, men som har vanskeligheter med å klare seg i et marked preget av de store.

Hvorfor har så de nye rederiene, de små rederiene, vanskeligheter med å etablere seg i markedet? Egentlig er det ikke vanskelig å forstå, egentlig kan man stille spørsmålet om hvordan noen tør satse i cruiseindustrien uten å ha ressurser til å være svær. Men svaret er relativt enkelt. Hvis man skal markedsføre seg i det amerikanske marked, og 90% av alle cruisepassasjerer på verdensbasis kommer fra det amerikanske marked, – hvis man skal markedsføre seg i dette området, må man betale annonsesider i Wall Street Journal, i Business Week, i Fortune, og det koster! Enten det er i tidsskrifter, aviser, i fjernsyn, i direct mail – kostnadene pr. passasjer blir vanvittig høy når man opererer med en båt på 212 passasjerer, eller 2 båter på 212 passasjerer.

Jeg sier ikke dette for å plage livet av en person som Atle Brynestad, som jeg har stor sans for og som nå har gått inn i cruiseindustrien, eller de som i sin tid satset på Sea Goddess eller på Fearnley & Eger som nå kommer med 8 cruiseskip – hver med en kapasitet på ca. 100 passasjerer. Ved å trekke frem disse

selskapene så er det ikke for å plage disse eller å gi kreditorene eller bankene uro, men det er for å si noe om trend og utvikling. For det er spennende med cruiseindustri – alt fra små luksusbåter til de svære skipene som tar 2.300 passasjerer og det planlagte prosjekt Phoenix med 5.000 passasjerer. Jeg skal ikke si så mye om det, da dette er et prosjekt som ikke drives av oss, men av Knut Kloster sr. i egen regi. Prosjektet vekker en enorm oppmerksomhet i norsk presse og i internasjonal presse – i internasjonal skipsfart. Og slik vil det kanskje være, for det er fascinerende med ferie og fritid, det er fascinerende med båter, det er fascinerende med skip og vi ser frem til å høre mer om det.

Men det er en vanskelig og hard bransje og våre resultattall gjennom de siste årene viser at selv de største som man trodde var gode, de har ikke vært flinke nok. Og da å være en spurv i tranedans i cruisemarkedet, det er en kostbar fornøyelse.

Jeg tror det er noe å lære av Kloster Cruise – cruiseindustrien og det resultat vi har oppnådd. Ledelse, styring og en snuoperasjon, det er det jeg har forsøkt å gi et bilde av. Og hva kan man trekke ut av det? – At det er de enkle, praktiske, gode tingene som teller, ikke de høytflyvende planer, ikke de altfor kreative, men det er budsjettering, kalkulering, kontroll og kassetelling dag ut og dag inn.

Jeg har sagt at man ved slutten av 90-årene kan regne med nesten 10 mill. cruisepassasjerer årlig, og mange spør hvor skal de komme fra. Jo, de kommer fra Amerika. Det europeiske marked er der allerede, det største europeiske selskapet har 3.100 senger – det er et gresk selskap. Det japanske marked kommer – noen regner med en vekst på 5–10–15–20% årlig av japanske passasjerer. Passasjerer ut fra Australia. Cruiseindustrien er svær og den favner mye, og det er et mangfold fra store til små båter. I den senere tid har vi i Kloster Cruise fått tilbud om å kjøpe helt eller delvis 3 eller 4 andre cruiseselskaper. Det har vi fått fordi folk tror at vårt selskap igjen er sterkt/har ressurser til å kjøpe. Baksiden av det, forklaringen på de forespørslene vi får, er at mange skjønner at denne industrien hvor man skal operere operativt på flere kontinenter – vi går til flere hundre havner – krever størrelse – en ganske svær størrelse.

Og jeg vil avslutte og takke for meg med å si at i denne bransjen er det de store som blir større og de mindre forsvinner.

Takk for meg!

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 *Frithjof Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Fredrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O.R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjonsarbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevilje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *ak01Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.
- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet – oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Johs. Mageli*: A/S Moelven Brug – Karakteristika og synspunkter.
- 1978 *Johan Melander*: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 *Finn Lied*: Statlig forretningsdrift.
- 1980 *Egil Abrahamsen*: Kreativitet, innovasjon og konkurransevne.
- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.
- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.

- 1983 *Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegard*: Internasjonalisering av norsk industri.
- 1984 *Aase Gudding Gresvig*: Kvinner og lederrollen.
- 1985 *Ragnar Halvorsen*: Lønnsomhetskrav – strategi for lønnsom vekst sett fra Dyno Industrier A.S's side.
- 1986 *Olav Thon*: Det personlige initiativ – status og muligheter i samfunnet i dag.
- 1987 *Egil Bakke*: Norsk konkurransepolitikk – i dag og i fremtiden.
- 1988 *Sjur Svabo*: Verdiskapning gjennom høyteknologisk nyetablering.

Teksten tastet på Tekstsenteret NHH,
overført via modem (telefon) til
Grafisk Hus A.s, Bergen

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

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*