

Stein Devik

## En porselensfabrikk i Porsgrunn 1967 - 1996

Arbeidsintensiv prestisjeindustri med lavtlønnsprofil



**PORSGRUND**

Høgskolen i Sørøst-Norge  
Fakultet for allmennvitenskapelige fag  
Institutt for kultur- og humanistiske fag  
Postboks 235  
3603-Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2016 Stein Devik

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng

## Gammalt porslin

En kung i Sachsen samlade porslin,  
Men samlingsvurmen blef en riktig sjuka.  
Han bytte bort till kungen i Berlin  
Sitt garde -- tänk -- mot en kinesisk kruka!

Femhundra man med sabel och karbin,  
Som preussarn visste att förträffligt bruka,  
I exercisen smidiga och mjuka,  
I krig en mur, tänk, mot -- en blå terrin!

Femhundra man med hårpung och med puder!  
Slikt dårhusdåd allt vanvett öfverbjuder  
Från världens början -- ja, så tycker ni.

Se'n bytet gjordes, har ett sekel svunnit:  
Femhundra tappra hjärtan brista hunnit,  
Den gamla krukan -- hon står ännu bi.

Carl Snoilsky 1903<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://svenskadikter.com/Gammalt\\_porslin](http://svenskadikter.com/Gammalt_porslin) slått opp 29.11.2016.

# Sammendrag

I denne oppgaven vil jeg beskrive historien til Porsgrunds Porselænsfabrik og Egersunds Fayancefabrik &Co AS fra fusjonen i 1967 og frem til selskapet ble tatt av børs i 1996.

Til å begynne med var det tre produksjonsbedrifter i selskapet. Økonomien var akseptabel, men hele overskuddet ble skapt ved produksjon og salg av sanitærporselen. I løpet av få år ble fabrikken i Egersund først solgt og så nedlagt. Men fortsatt var det sanitærporselensfabrikken som tjente pengene.

Porsgrunds Porselænsfabrik AS var i hele denne perioden børsnotert. Men det var som oftest liten interesse for aksjen og omsetningen var svært liten. Eierne gjorde seg lenge lite gjeldende i bedriften. Dette endret seg radikalt i forbindelse med en aksjekapitalutvidelse som ble gjennomført i 1982. Bedriften ble da forsøkt kjøpt opp av en «uvennlig» kjøper, den såkalte «Bugge-gruppen».

I perioden før og etter dette var det stor interesse for aksjen, og eierforholdene endret seg igjen radikalt i 1984. Da kom Th. E. Gundersen AS ved Bernt Johannessen, Porsgrunn kommune og 300 ansatte inn som eiere med til sammen mer enn 60 % av aksjekapitalen. Fra da av var det hele tiden et klart flertall av eierrepresentanter i styre og bedriftsforsamling.

Eiernes og styrets beslutninger gjennom årene er vurdert i forhold til om de ønsket en maksimal avkastning på sin investerte kapital eller om de var en del av det fellesskapet av interessenter rundt bedriften som ønsket at bedriften skulle videreutvikles.

1985 var det første året Porselensfabrikken som produserte serviser og gaver, hadde et bedre økonomisk resultat enn sanitærporselensfabrikken.

I 1986 uttalte styret at de mente at sanitærporselensfabrikken var sikrere med et annet eierskap enn Porsgrunds Porselænsfabrik AS, og den ble samme år solgt til et nydannet selskap, Porsgrund VVS AS, som ble 80 % eiet av Wärtsilä i Finland 20 % av Porsgrunds Porselænsfabrik AS.

Gjennom hele perioden har eierne tatt ut relativt beskjedne utbytter. Inntjeningen er blitt igjen i bedriften og brukes til investeringer og fornyelse. Investeringstakten øker utover i perioden. Når Porsgrunds Porselænsfabrik AS blir overtatt av Atle Brynestads selskap CG

Holding AS sommeren 1996 framstår Porselensfabrikken som en svært moderne og veldrevet fabrikk med gode økonomiske resultater.

Porselensfabrikken har i alle år vært en kulturinstitusjon og har hatt en sterk bedriftskultur. De ansatte, eierne og lokalbefolkningen hadde og har en sterk identifikasjon med Porsgrunds Porselænsfabrik AS og særlig med fabrikken på Vestsida som produserte serviser og gaver.

Bortsett fra i den relativt korte perioden hvor «Bugge-gruppen» var en betydelig eier, kan bedriftens utvikling best forklares gjennom en interessentmodell. Både eierne og de andre sentrale interessentene, styre, ledelse og ansatte, gikk alle inn for at bedriften skulle drives videre og at de verdiene man klarte å skape ble brukt til å videreutvikle bedriften og ikke til å maksimere eiernes økonomiske resultat.

I tillegg til investeringer og modernisering kan måten «den norske modellen» fungerer på være en del av forklaringen på bedriftens utvikling og at man klarte å øke produktiviteten tilstrekkelig til at bedriften levde videre. Modellen viser at positive utviklingen i den sosiale kapitalen og humankapitalen i en bedrift forsterker hverandre.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	4
Forord .....	9
1 Bakgrunn .....	10
2 Innledning .....	12
2.1 Problemstilling og tema .....	12
2.2 Faser i utviklingen i perioden 1967 til 1996 .....	12
2.3 Bedriften .....	14
2.4 Interessentene .....	15
2.4.1 Eierne .....	15
2.4.2 Styret .....	15
2.4.3 Ledelsen .....	16
2.4.4 De ansatte .....	17
2.4.5 Kommunen og allmenheten .....	17
2.5 Videre oppbygging av oppgaven .....	18
3 Metode .....	19
4 Teori .....	24
4.1 Kultur .....	25
4.2 Begrepet identitet .....	27
4.3 Bedriften, organisering og mål .....	29
4.4 Hvilke verdier er det som skal måles? .....	34
4.4.1 Eiere og eierstyring .....	35
4.4.2 Interessenter og interessentmodeller .....	37
4.5 Den norske/nordiske modellen .....	40
4.6 Arbeiderkollektivet .....	42

5	Historien til Porsgrunds Porselænsfabrik AS .....	45
5.1	Noe om bakgrunnen for etableringen av en porselensfabrikk i Porsgrunn .....	45
5.2	Perioden fra 1960-tallet til slutten av 1970- tallet   Markedene åpner seg og konkurransen skjerpes .....	48
5.2.1	Hovedtrekk i utviklingen i denne perioden .....	48
5.2.2	Drøfting og analyse .....	62
5.2.2.1	Kultur.....	62
5.2.2.2	Eiere, ledelse og styre .....	64
5.2.2.3	De ansatte .....	66
5.2.2.4	Identitet .....	69
5.3	Perioden 1980 til 1986/87                      Turbulente eierforhold og 100 årsjubileum .....	72
5.3.1	Hva skjedde i denne perioden.....	72
5.3.2	Drøfting og analyse .....	88
5.3.2.1	Kultur.....	88
5.3.2.2	Eiere og styre .....	89
5.3.2.3	Ledelsen .....	95
5.3.2.4	De ansatte .....	96
5.3.2.5	Identitet .....	97
5.4	Perioden 1986/87 til 1996.....	97
	Investeringer og modernisering .....	97
5.4.1	Historien .....	97
5.4.2	Drøfting og analyse .....	102
5.4.2.1	Eiere .....	102
5.4.2.2	Styre .....	103
5.4.2.3	Ledelsen .....	104

5.4.2.4	De ansatte .....	104
5.4.2.5	Identitet .....	105
6	Oppsummering .....	107
	Litteraturliste.....	110
	Tabellvedlegg.....	117
	Oversikt over figurer .....	120



# Forord

Etter å ha studert historie på deltid ved Høyskolen i Telemark i noen semestre fant ut at jeg hadde lyst til å skrive noe av historien til Porsgrunds Porselænsfabrik AS for en periode som ikke lå så langt tilbake i tid, og som jeg selv hadde vært en del av i deler av perioden. Uten riktig å vite hva Kulturstudier var, tenkte jeg at dette temaet kunne passe som en masteroppgave her. Jeg visste ikke hva jeg gikk til.

Historien har blitt slik jeg hadde tenkt meg, men en masteroppgave var noe helt annet, og mer, enn jeg hadde sett for meg på forhånd. Ellen Schrumpf har realitetsorientert meg flere ganger underveis, og også Egil Bjørnsen har vært behjelpelig med det. Og takk for det. Men om det har hjulpet nok?

Jeg har hatt glede av studiet og etter hvert også av skrivingen.

Skien, desember 2016

Stein Devik

# 1 Bakgrunn

Jeg har arbeidet i næringslivet siden jeg var ferdig utdannet siviløkonom fra Handelshøyskolen i København i 1969. Fra 1973 til 1989 arbeidet jeg i forskjellige stillinger i Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Før jeg begynte på porselensfabrikken hadde jeg arbeidet med gjødsel ved Norsk Hydros hovedkontor i Oslo. Jeg kjente derfor litt til Grenland siden Hydros største gjødselselfabrikk lå der.

I Porsgrunn og Grenland for øvrig var og er det en rekke bedrifter som til enhver tid var større enn porselensfabrikken både når det gjelder antallet ansatte og omsetning. Det var derfor en overraskelse for meg at det var Porselensfabrikken som var «fabrikken» i byen og at den var og er en så viktig del av byens identitet. Særlig i ettertid har jeg blitt nysgjerrig på hvilke verdier ved Porselensfabrikken som lå til grunn for at den fikk en så sentral plass i manges bevissthet. Porselensfabrikken var ikke bare en arbeidsplass eller økonomisk enhet. Men hva var det som gjorde den så vidt spesiell?

Porselensfabrikken var kunstindustri og en kulturinstitusjon. Arbeidet ved bedriften førte meg etter hvert inn i verv og oppdrag innenfor kulturlivet, både når det gjaldt design og kunst.

I perioden jeg har arbeidet i næringslivet, har samfunnet endret seg på en rekke områder. Oljen ble funnet og velstanden økte. At en så arbeidsintensiv produksjon som porselensproduksjonen skulle overleve, var ingen selvfølge. Hvilke holdninger, handlinger og verdsett var det som gjorde at porselensfabrikken ble opprettholdt?

Porselensfabrikken i Porsgrunn ble etablert som et aksjeselskap i 1885. På den tid fantes det allerede mange porselensfabrikker i Europa, de fleste etablert på kongelige eller fyrstelige privilegier. I Norge hadde man Fayancefabriken i Egersund og en rekke keramiske verksteder ellers, men man manglet en porselensfabrikk.

Porsgrunds Porselænsfabrik AS ble etablert for å utnytte de norske råvarene kvarts og feltspat, men man måtte importere porselensleire, kaolin, og kompetanse. Produktene skulle konkurrere med importen fra Danmark og Tyskland.<sup>2</sup>

Det børsnoterte selskapet som jeg behandler her i begynnelsen av den perioden jeg skriver om Porsgrunds Porselænsfabrik og Egersunds Fajancefabrik & Co AS. Etter at Fajancefabriken i Egersund ble solgt ble navnet endret tilbake til Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Flere av mine vurderinger gjelder i første rekke den fabrikken som produserte husholdningsporselen, selve Porselensfabrikken. Den vil da bli skrevet med stor P men uten AS. Når det er hele selskapet dreier seg om bruker jeg det formelle navnet.

---

<sup>2</sup> Bøe 1967 s 14.

## 2 Innledning

### 2.1 Problemstilling og tema

I denne oppgaven vil jeg dokumentere deler av Porsgrunds Porselænsfabrik AS sin historie fra 60-tallet til slutten av 90-tallet. Følgende spørsmål utgjør problemstillinge:

1. Hva skjedde når Porsgrunds Porselænsfabrik AS ble forsøkt "kjøpt opp" av "Buggegruppen" og ble "reddet" av Bernt Johannessen, Porsgrunn kommune og de ansatte, og deretter igjen "sluppet løs"?
2. Hvilke verdier ved Porselensfabrikken eller ved Porsgrunds Porselænsfabrik AS lå til grunn for de forskjellige aktørenes, og da særlig eiernes handlinger?
3. Har forståelsen for hva Porselensfabrikken er, endret seg for de sentrale interessentgruppene i og rundt bedriften i den aktuelle perioden. De sentrale interessentene «internt» er styret, ledelsen og de ansatte og «eksternt» samarbeidspartnere, kommunen, kunder, allmenheten.

### 2.2 Faser i utviklingen i perioden 1967 til 1996

Perioden jeg vil behandle, starter med fusjonen mellom Porsgrunds Porselænsfabrik AS og Egersunds Fayancefabrik & Co AS i 1967. Det nyfusjonerte aksjeselskapet het da Porsgrunds Porselænsfabrik og Egersunds Fayancefabrik & Co AS. I tillegg til de to produksjonsbedriftene som ligger i navnet, hadde selskapet en fabrikk til i Porsgrunn som produserte sanitærporselen. Det var denne fabrikk som var den sterkeste økonomiske enheten. Aksjeselskapet var børsnotert og perioden jeg vil behandle, blir avsluttet med at selskapet tas av børs 1. september 1996 av sin daværende, og nåværende, eier Atle Brynstad.

Det norske samfunnet endret seg radikalt i disse 10-årene. Oljen ble funnet og ble etter hvert en svært viktig faktor i norsk økonomi og politikk. Fra å være et nokså gjennomregulert sosialdemokratisk samfunn ble stadig nye sektorer deregulert. Det var liten tro på fremtiden

for arbeidsintensiv industri.<sup>3</sup> Troen på at markedene var bedre egnet til å regulere samfunnets bruk av ressurser enn planøkonomi, fikk et stadig bredere fotfeste.

Jacob Aall Møller som hadde ledet bedriften siden 1948, gikk av som daglig leder kort tid etter at Porsgrunds Porselænsfabrik AS og Egersunds Fayancefabrik & Co AS fusjonert i 1967. I perioden 1967-77 var det så tre daglige ledere etter hverandre. Fabrikken i Egersund ble solgt og så nedlagt tidlig på 70-tallet. 1977 overtok Stein Devik som daglig leder og var det til 1989. Han ble etterfulgt av Kjell Vatne som var i stillingen ut den aktuelle perioden. For selskapet Porsgrunds Porselænsfabrik AS kan perioden fra 1967 til 1996 deles inn etter noen viktige begivenheter.

I den første epoken fra slutten av 60-tallet til slutten av 70-tallet ble troen på bedriftens fremtidsmuligheter opprettholdt på tross av sterkt press i arbeidsmarkedet i Grenland og økende konkurranse fra import. Etter at fabrikken i Egersund var nedlagt ble det igjen besluttet i styret og ledelsen å investere i produksjonen i Porsgrunn om enn i begrenset omfang i forhold til det som skulle komme senere.<sup>4</sup>

Den første epoken slutter på overgangen til 80-tallet. I denne perioden var det stabile eierforhold. Men utfordringene med å drive i en så vidt arbeidsintensiv bransje økte etter som velstanden økte, markedene åpnet seg og konkurransen ble skjerpet.

Den neste perioden fra ca 1980 til 1986 var begivenhetsrik for Porsgrunds Porselænsfabrik AS på en rekke felter. Epoken var i stor grad preget av helt nye eierkonstellasjoner. I 1979/80 økte investeringene betydelig. Det ble det investert i en ny produksjonshall, nytt slemmeri og ny hurtigbrannovn.<sup>5</sup> Resultatene i begynnelsen av denne perioden var relativt gode, og bedriften fikk en vesentlig bedre finansiering gjennom et nytt obligasjonslån.<sup>6</sup>

Selskapet vedtok å gjennomføre en aksjeutvidelse i 1982.<sup>7</sup> Denne utvidelsen ble av styre og ledelsen først ansett for å være vellykket. Aksjekursene steg og det var hyppigere omsetning av aksjen.<sup>8</sup> Men i desember 1982 viste det seg at bedriften var utsatt for et oppkjøpsforsøk

---

<sup>3</sup> Stortingsmelding 1974 nr 25.

<sup>4</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1971-80.

<sup>5</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1980,-81.

<sup>6</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1980 s 3.

<sup>7</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1981 s 4.

<sup>8</sup> Kurshistorikk for Porsgrunds Porselænen mottatt fra Oslo Børs 19.08.2015.

fra den såkalte «Bugge-gruppen». Dette førte til at eierne i bedriften, og forholdet dem imellom, fikk en helt ny og annen rolle og betydning.<sup>9</sup>

I 1985 feiret Porselensfabrikken sitt 100 års jubileum. Dette var en begivenhet som ga stor oppmerksomhet rundt merkevaren Porsgrund.<sup>10</sup>

I 1986 ble sanitærporselensfabrikken solgt. Begrunnelsen fra styret var «å sikre fremtidig drift av sanitærporselensfabrikken best mulig og samtidig redusere risikoen for i Porsgrunds Porselænsfabrik AS.»<sup>11</sup>

Den tredje epoken er fra slutten av 80-tallet og frem til CG Holding ved Atle Brynestad overtok. I denne perioden ble investeringstakten ytterligere øket og produksjonen ved Porselensfabrikken ble modernisert og effektivisert.<sup>12</sup> Egersunds Fajancefabrik var allerede nedlagt flere år tidligere og etter at sanitærporslensvirksomheten også var solgt, skulle Porselensfabrikken på Vestsida igjen klare seg på egen hånd. Samtidig økt den økonomiske betydningen av den relativt store eiendomsmassen selskapet eide og som ikke ble brukt av selve produksjonsbedriften. Eiendomsmassen ble skilt ut i et eget datterselskap, Porsgrund Eiendom AS, som ble etablert i 1986.<sup>13</sup>

## 2.3 Bedriften

Hva er en bedrift og hva er en fabrikk? Svaret på dette er ikke opplagt. Hvilke interessentgrupper er det som definerer bedriften? Er det den samme bedriften de ser? Og er det noe spesielt ved en porselensfabrikk?

Jeg har valgt å se på dette fra ulike perspektiver som delvis overlapper hverandre. Bedriften er en økonomisk enhet. I teorikapitlet vil jeg se på hvordan forståelsen av hva den økonomiske enheten er, har betydning for hvem som styrer eller preger utviklingen. Er det eierne som er sentrale eller er det andre interessenter? De interessentene jeg har valgt å se på er eierne, styret, ledelsen, de ansatte, kommunen og allmenheten og i mindre grad

---

<sup>9</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1982 s 4.

<sup>10</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1985 s 3.

<sup>11</sup> Ibid s 5.

<sup>12</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1990-1995.

<sup>13</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1987 s 9.

kunder og andre samarbeidspartnere. Alle gruppene behandles ikke i alle epokene, men trekkes inn der jeg mener de er relevante for å forstå eller beskrive utviklingen. Med de elementene jeg har valgt å trekke inn i historien er det særlig eierne, styre, ledelsen og de ansatte som jeg mener er sentrale for å forstå utviklingen.

Bedriften er både en sosial struktur, en arbeidsplass og en organisatorisk struktur med eiere, styre, ledelse, fagforening og ansatte. Jeg vil her ta utgangspunkt i Arbeiderkollektivet av Sverre Lysgaard<sup>14</sup> og tanker om den norske modellen av Gudmund Hernes.<sup>15</sup>

## 2.4 Interessentene

Mye av teoriene om interessenter er på engelsk og begrepet man da bruker er «stakeholders». Dette er i ferd med også å bli et norsk ord, men jeg vil i hovedsak bruke det norske ordet interessent i oppgaven.

### 2.4.1 Eierne

Bedriften er en juridisk enhet med en eller flere eiere. I dette tilfelle er bedriften et børsnotert aksjeselskap notert på Oslo Børs. I 1972 var det 665 aksjonærer.<sup>16</sup> Ingen aksjonærer hadde så mye som 10 % av aksjekapitalen. På eiersiden skjedde det betydelige endringer fra ca 1980 og utover.

Fra 1984 hadde Porsgrunn kommune og mange ansatte aksjer i selskapet. Disse ble etter hvert solgt, de siste i forbindelse med Brynestads overtagelse i 1996.

### 2.4.2 Styret

Styret er et sentralt og viktig organ i et aksjeselskap. Aksjeloven skriver:

*«§ 6-12. Forvaltningen av selskapet*

*(1) Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.*

---

<sup>14</sup> Lysgaard 1967.

<sup>15</sup> Hernes 2006.

<sup>16</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1972 s 8.

*(2) Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten.*

*(3) Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.*

#### *§ 6-13. Styrets tilsynsansvar*

*(1) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig.»<sup>17</sup>*

I 1972 hadde styret i selskapet fem medlemmer. Den tidligere direktøren, Jacob Aall Møller, var styreformann. Flere av styrets medlemmer hadde aksjer, men ingen større poster. Fra 1973 ble styret utvidet med to ansatte representanter, og Christen Knudsen overtok som styreleder.<sup>18</sup> Også han var aksjonær. Frem til det radikale eierskiftet i 1982 var den en vanlig oppfatning blant styremedlemmer og ansatte i ledelsen at styret representerte bedriften og ikke eierne primært. Dette var tilfelle både før og etter at de ansatte ble representert i styret.<sup>19</sup>

Fra 1982 til -84 var den nye eiergrupperingen representert i styret. Etter det hadde den største eieren hele tiden minst en representant i styret.<sup>20</sup>

## 2.4.3 Ledelsen

Hvordan den daglige ledelsen skal forholde seg er bestemt i aksjeloven.

#### *«§ 6-14. Daglig ledelse*

*(1) Daglig leder står for den daglige ledelse av selskapets virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt.»<sup>21</sup>*

Lovens bestemmelse gjelder personen som er daglig leder. I tillegg til daglig leder besto ledelsen etter at fabrikken i Egersund var solgt, av markedssjef og designsjef for Porselensfabrikken, to fabrikksejere, personalsjef og økonomisjef. Så lenge eierne var lite

---

<sup>17</sup> [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL\\_6#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6) slått opp 19.03.2016.

<sup>18</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1974 s 4.

<sup>19</sup> Intervjuer med tidligere forbindelser, nr 1, 2 og 3.

<sup>20</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1982-1995.

<sup>21</sup> [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL\\_6#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6) slått opp 19.03.2016.



markert, fikk ledelsen en sentral posisjon sammen med styret når det gjaldt beslutninger om hvordan bedriften skulle utvikles.

## 2.4.4 De ansatte

I 1972 hadde selskapet 637 ansatte. Det var fortsatt et skille mellom timelønnede arbeidere og månedslønnede funksjonærer. Alle timelønnede var organisert.<sup>22</sup> De fleste i Porselensarbeidernes fagforening i Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund. For funksjonærer var det litt mer variert organisasjonsgrad.

Ved innføringen av bedriftsdemokratiet i 1972/3 ble det valgt inn fire representanter fra Porselensarbeiderne og en arbeidsleder i bedriftsforsamlingen. Arbeidslederen var organisert funksjonær. Begge de ansatte styrerepresentantene kom fra Porselensarbeiderne og begge fra sanitærporselensfabrikken. Alle var menn på tross av at over 1/3-del av de ansatte var kvinner.<sup>23</sup>

Samarbeide mellom ledelsen og de ansatte var godt, med kunne være konfliktfylt i perioder med lønnsforhandlinger og perioder med mulighet for, og av og til gjennomføring av, permitteringer.<sup>24</sup>

I forbindelse med eierendringene i 1984 kjøpte 300 av bedriftens ansatte aksjer for kr 10 000 hver.<sup>25</sup>

## 2.4.5 Kommunen og allmenheten

Porselensfabrikken er en del av byen Porsgrunns identitet og en av de bedriftene kommunen gjerne viste frem når det var besøk. I perioden fra 1984 til -96 var kommunen også en stor aksjonær i selskapet.

Distriktets innbyggere hadde også et nært forhold til bedriften. I sommerhalvåret var det daglig omvisninger i Porselensfabrikken, og fabrikkutsalget bidro en god del til bedriftens resultat. «Alle» kjente noen som arbeidet på Porselensfabrikken og de fleste var stolte av

---

<sup>22</sup> Berntsen 2012 s 91.

<sup>23</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1973 s 7.

<sup>24</sup> Berntsen 2012 og intervjuer med tidligere forbindelser nr 2.

<sup>25</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1983 s 6.

den. «Alle» i Porsgrund snur asjetten eller koppen for å se om den kommer fra Porselensfabrikken.

## 2.5 Videre oppbygging av oppgaven

I neste kapitel vil jeg presentere metoden jeg har brukt. Jeg vil så gå gjennom teorier jeg bruker i min analyse av historien og hvorledes holdningene fra enkelte eller alle interessenter har endret seg. Jeg vil her se noe på identitetsbegrepet, og på begrep som eiere, fabrikk, arbeiderkollektiv og den norske modellen.

Deretter vil jeg beskrive viktige hendelser i historien med hovedvekt på de periodene jeg har beskrevet foran og analysere hvorledes disse hendelsene har hatt innflytelse på holdninger og verdier hos de aktuelle interessentgruppene og hvordan jeg tolker at disse holdningene har vært med på å styre beslutningene og prege bedriftens utvikling.

### 3 Metode

I denne oppgaven ønsker jeg å dokumentere historien til Porsgrunds Porselænsfabrik AS i perioden 1967 til 1996, for deretter å analyses og vurdere hvilken kultur, verdier og holdninger som lå til grunn for de handlingene og beslutningene de forskjellige aktørene i og rundt bedriften gjennomførte i perioden.

Jeg bruker kvalitativ metode og de viktigste kildene er tekster. Porsgrunds Porselænsfabrik AS var børsnotert i hele den aktuelle perioden. Hvert år ble det av den grunn offentliggjort en trykksak kalt Årsberetning og regnskap for året før. Årsberetningene inneholder både regnskap, styrets beretning, en del tekst om aktiviteten i bedriften i året som hadde gått og en rekke nøkkeltall. De fleste årsberetningene er på litt over 20 sider og har også en del illustrasjoner som viser aktuelle begivenheter fra året som omhandles.

Årsberetningene fra 1972 til 1995 er mine hovedkilder. Bortsett fra årsberetningen fra 1989, har jeg alle beretningene i original, for 1989 har jeg kopi av de sidene jeg har brukt.

Årsberetningene fra før 1972 inneholdt svært lite tekst og gir derfor lite informasjon utover tallene. I årsberetningen for 1972 foreligger nøkkeltallene jeg har brukt for årene fra 1967-71. I 1996 ble alle aksjene i Porsgrund Porselænsfabrik AS overtatt av CG-Holding AS. Fra da av var Porsgrunds Porselænsfabrik AS et heleiet datterselskap i dette konsernet. CG-Holding AS var 100 % eiet av Atle Brynestad.

Den neste viktige gruppen av kilder er avisene fra perioden. Jeg har brukt til sammen 49 avisoppslag; 23 fra Aftenposten, 18 fra Porsgrunns Dagblad (PD), 14 fra Varden og 3 fra TA. Aftenposten er lastet ned fra Aftenposten Arkiv. Porsgrunns Dagblad forelå inntil i fjor som mikrofilm på Porsgrunn bibliotek og er fortsatt tilgjengelig på papir der. TA og Varden finnes på mikrofilm på Skien bibliotek. Jeg har også referert til en artikkel fra The Economist. Den er lastet ned på nettet.

Deler av arkivet fra Porsgrunds Porselænsfabrik AS eies nå av Telemark Museum og er plassert i magasinet deres i Skien. Jeg arbeidet noe for museet i 2012/13 med grovrydding i arkivet før arkivansvarlig overtok. Etter at det nå er ferdig systematisert har jeg foretatt en del ytterligere søk. Arkivet er fortsatt noe vanskelig å arbeide med siden de fleste arkivboksene står stablet på paller i flere lag. Arkivet er heller ikke komplett. Dokumenter jeg har brukt i oppgaven har jeg kopiert eller fotografert på stedet. Dette dreier seg om kopier

av enkelte styreprotokoller, protokoller fra møte i bedriftsforsamlingen, noen brev og notater og kopier av telex-utveksling. De originale styreprotokollene er ikke tilgjengelig på museet. De protokollene som er kopiert er derfor usignerte kopier som arkivet har. Jeg mener at sannsynligheten for at innholdet er identisk med de signerte protokollene er stort. Jeg har brukt 23 dokumenter fra arkivet.

Fra arkivet i Porsgrunn kommune har jeg fått tilsendt sakene fra bystyret og formannskapet om kjøp og senere salg av aksjene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS fra 1984 og 1985.

Fra Oslo Børs har jeg fått tilgang på kurshistorikk og omsetningshyppighet til aksjen til Porsgrunds Porselænsfabrik AS fra 1981 til 1996. Kursen ved årsskifte hvert år er oppgitt i selskapets årsberetning, og det er den jeg bruker i analysen av verdiutviklingen.

Fra Norges Bank har jeg hentet tall for inflasjon og styringsrente i perioden.

Jeg har også hentet noe statistikk fra Statistisk Sentralbyrås Statistikkbank om boligbygging og om industriutvikling.

Dessuten har jeg gjort en rekke søk på internett etter informasjon jeg ikke har funnet andre steder.

Jeg har også brukt Alf Bøe's bok «Porsgrund» fra 1967. Selv om den er skrevet før den perioden jeg behandler, beskriver den bakgrunnen for Porselensfabrikken godt. Det er utgitt to bøker om Porslensarbeidernes Fagforenings historie, en til 75-års jubileet i 1987, skrevet av Alf Skåum, tidligere redaktør i TA, og en til 100-års jubileet i 2012, skrevet av Harald Berntsen og Tom Nilsen. Også disse gir en bakgrunn for hvordan forholdet mellom bedriften og de ansatte var sett fra fagforeningens synsvinkel.

En bok og en katalog fra Kunstindustrimuseet. Tias Eckhoff – en pionér i norsk industridesign forfattet av Alf Bør og Inger Helene N. Stemhaug, og Porsgrund Porselen 100 år skrevet av Randi Gaustad og Leena Mannila. Begge heftene viser hvordan Porsgrunds Porselænsfabrik var vurdert fra Kunstindustrimuseet.

Jeg var ansatt i ledelsen ved Porsgrunds Porselænsfabrik AS i perioden 1973-1989. Fra 1977 som administrerende direktør inntil jeg ble bedt om å fratre sommeren 1989. Dette gjør meg i aller høyeste grad til en «insider», både når det gjelder fakta om forholdene ved bedriften og når det gjelder holdninger til de spørsmålene jeg tar opp.

I min vurdering av hvordan jeg skal forholde meg til dette, har jeg støttet meg på en artikkel av Melanie J. Greene: «On the Inside Looking In: Methodological Insights and Challenges in Conducting Qualitative Insider Research.» Hun trekker frem flere definisjoner på hva som gjøre forskeren til en «insider». Hun peker på at forholdet «insider»-«outsider» ikke er et enten eller, men en spørsmål om grader. De forutinntatte holdningene forskeren har som «insider», kan også styrke forskningen fordi man har bedre forkunnskap om feltet og har mulighet for lettere komme i kontakt med aktuelle informanter. Men det forutsetter at man er seg sine holdninger og sin posisjon bevisst og at dette informeres om for eksempel i et metodekapittel. En sterk «insider»-posisjonen gjør det enda mer nødvendig å reflektere over sin posisjon i forhold til det aktuelle prosjektet enn dersom man er en klar outsider. Hun mener at i stedet for å se på subjekt/objekt og forsker/forskningsobjekt dikotomiene og å frykte at man blir for mye «insider», kan det være fordeler ved at forskeren prøver å være både en «insider» og en «outsider».<sup>26</sup>

Selv om jeg ikke har hatt noen formell eller personlig relasjon til Porsgrunds Porselænsfabrik de siste 25 år, er jeg å betrakte som en «insider» i forhold til dette prosjektet. På den ene side gir dette meg en innsikt i de hendelsene som jeg beskriver utover det som fremkommer i de skriftlige kildene. Det anser jeg som en fordel. Samtidig har jeg fordommer jeg vet om og antakelig en del som jeg ikke vet om, som kan påvirke mine vurderinger. Jeg prøver fortløpende å være bevisst på dette. Blant annet av den grunn bygger jeg i stor grad på åpne skriftlige kilder.

Fra en del av den perioden jeg var ansatt ved Porsgrunds Porselænsfabrik AS har jeg 27 egne kladdebøker. De dekker i hovedsak perioden 1981 til 1989. Disse er til dels ganske rotete, men har gitt meg tips om datoer som er relevante å slå opp i avisene og tips om hva jeg bør lete etter i arkivet. For visse hendelser, som for eksempel de mest aktuelle dagene i forbindelse med Bugges oppkjøp, er de svært detaljerte, helt ned til klokkeslett for hendelser gjennom en dag. Disse bøkene var en del av private dokumenter jeg hadde lagt i en kartong da jeg sluttet på Porsgrunds Porselænsfabrik for at de skulle være tilgjengelige i bedriftens arkiv. Når dette arkivet senere ble overtatt av Telemark Museum og skulle

---

<sup>26</sup> Green 2014.

systematiseres, ble disse notatbøkene ikke vurdert som interessante, og jeg fikk tilbud om å overta dem.

I forbindelse med oppgaven har jeg gjennomført fire intervjuer. Disse ble gjennomført som åpne intervjuer hvor jeg hadde satt opp en stikkordsmessig intervjuguide på forhånd for å være sikker på at jeg kom inn på de temaene jeg ønsket. Intervjupersonene var alle personer jeg kjente fra før og som hadde hatt relasjoner av forskjellig karakter til porselensfabrikken i hele eller deler av den perioden jeg har studert. Alle informantene er menn over 60 år og alle har hatt mer enn ti års forbindelse med selskapet i forskjellige funksjoner. Intervjuene ble gjennomført hjemme hos intervjupersonene på et tidspunkt som var avtalt i god tid på forhånd. Samtidig hadde jeg gitt dem informasjon om hva intervjuet i hovedsak ville dreie seg om. Intervjuobjektene aksepterte at intervjuene ble tatt opp på bånd, og de er transkribert. Samlet transkribering er ca 40 sider. Intervjuene er analysert og jeg har brukt noen sitater fra dem i teksten.

Jeg gjennomførte i 1992 et intervju med Tias Eckhoff på oppdrag fra Telemark Museum. Dette er ikke transkribert, men er tilgjengelig som lydfil fra museet og jeg har brukt sitater også fra dette intervjuet.

Jeg har også stilt direkte spørsmål til enkelte informanter utover dem jeg har intervjuet for å få konkret informasjon om forhold som jeg ønsket å få bedre belyst. Når noe av dette er brukt, er det nevnt i fotnote. Disse informantene har da akseptert at de blir gjengitt i teksten.

Jeg mener jeg har en pragmatisk tilnærming til metodene jeg skal bruke i denne oppgaven. I boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» setter Jacobsen opp noen grunnleggende forutsetninger for å ha en pragmatisk tilnærming i metodevalget. Noen av dem mener jeg er relevante her. Han skriver at deduktiv og induktiv tilnærming brukes etter hva som egner seg best for å belyse den konkrete problemstilling, at metoden bygger på en vekselvirkning mellom individ og kontekst og balanse mellom avstand og nærhet, at selv om nøytralitet er et ideal, er det vanskelig å oppnå i virkeligheten, og at tall og ord utfyller hverandre.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Jacobsen 2005 s 42.

Min oppgave er todelt. På den ene siden skal jeg dokumentere en periode i historien om Porsgrund Porselænsfabrik AS. På den annen side vil den historiske fremstillingen danne grunnlaget for en analyse basert på forskjellige samfunnsvitenskapelige modeller og teorier.

Når jeg nå behandler historien til Porsgrunds Porselænsfabrik AS fremstår hendelsene jeg velger å trekke frem som mer sammenhengende enn det de ble oppfattet som når de skjedde. Hendelsene ble i også liten grad sett i forhold til noen av de teoriene jeg nå ser dem i lys av.

I dokumentasjonen jeg har tatt utgangspunkt når jeg har beskrevet historien, finnes det svært sjelden eksplisitte motiver for de valg som er gjort.

## 4 Teori

I boken Nye Kulturstudier skriver Scott Sørensen et al:

*«Cultural studies er kjennetegnet ved ikke selv å utgjøre en skarpt avgrenset disiplin, men snarere å utgjøre en meta- eller subdisiplin som griper inn i en rekke humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag, mens de selv unndrar seg disiplinær lukking.»<sup>28</sup>*

Teoriene jeg har valgt å analysere ut fra er dels fra kulturstudier og sosiologi og dels fra økonomifaget. Økonomi- og strategiteoriene er valgt både fordi jeg mener de gir en viktig del av forklaringen på den utviklingen som skjedde i bedriften og fordi dette er min opprinnelige faglige bakgrunn.

Problemstillingene er:

1. Hva skjedde når Porsgrunds Porselænsfabrik as ble forsøkt "kjøpt opp" av "Buggegruppen" og ble "reddet" av Bernt Johannessen, Porsgrunn kommune og de ansatte, og deretter igjen "sluppet løs"?
2. Hvilke verdier ved Porselensfabrikken eller ved Porsgrunds Porselænsfabrik AS lå til grunn for de forskjellige aktørenes, og da særlig eiernes handlinger?
3. Har forståelsen for hva Porselensfabrikken er, endret seg for de sentrale interessentgruppene i og rundt bedriften i den aktuelle perioden. De sentrale interessentene «internt» er styret, ledelsen og de ansatte og «eksternt» samarbeidspartnere, kommunen, kunder, allmenheten.

Jeg ønsker altså å se på hvilke forhold som påvirker hvem det er som styrer utviklingen i en bedrift. To hovedteorier om hva en bedrift er og hvordan den styres og som danner hovedgrunnlaget for drøftingen er:

-Bedriften er styrt av eierne. Hvorvidt bedriften er vellykket defineres utfra om eierne får en så høy avkastning på sin kapital som de ønsker.

---

<sup>28</sup> Scott Sørensen 2008 s 6.



-Bedriften eksisterer i et nettverk av interessenter som alle deltar i verdiskapingen. Hvorvidt bedriften er vellykket defineres utfra at den overlever og om alle interessentene får sin rettmessige del av den verdien som er skapt.

Bak begge disse systemene ligger analyser og teorier hentet fra bl.a. organisasjonsteori, sosiologi og strategi- og ledelsesfag som jeg vil komme inn på.

På tvers av disse to hovedlinjene ønsker jeg å se på kulturbegrepet i forhold til bedriften og noe på hvordan identifikasjonen mellom bedriften og interessentene er.

## 4.1 Kultur

Hva begrepet kultur betyr må vurderes i forhold til i hvilken sammenheng det fremkommer. Det er ikke den samme kulturen som ligger i begrepene som for eksempel kulturbeite, kulturhus og bedriftskultur.

Kultur kommer fra lat. av colere «dyrke».<sup>29</sup> «Nye Kulturstudier» definerer et komplekst kulturbegrep som en semantisk konstruksjon.<sup>30</sup> I «Cultural Studies» sies det om kulturbegrepet:

*«We should not ask what cultur «is». Rather, we need to enquire about how the language of culture is used and for what purposes.»<sup>31</sup>*

Innen kulturfeltet dannes det fortsatt kanon innen de forskjellige kunstretningene etter Matthew Arnolds kulturdefinisjon: “det beste som er blitt tenkt og sagt I verden”. I følge Arnold sto samfunnet overfor et valg mellom kultur og anarki. Kultur gir dannelse. Dette kan regnes som et av de første angrep på massekulturen. Arnold levde fra 1822-88.<sup>32</sup> Begrepet kunstindustri kommer fra denne perioden. Victoria & Albert Museum, kunstindustrimuseet i London, ble etablert i 1852, Kunstindustrimuseet i Oslo i 1876.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> [http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=kultur&ant\\_bokmaal=5&ant\\_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=begge](http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=kultur&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=begge) slått opp 10.03.2016.

<sup>30</sup> Scott Sørensen 2008 s 23.

<sup>31</sup> Barker 2012 s 39.

<sup>32</sup> Scott Sørensen 2008 s 203.

<sup>33</sup> <http://www.vam.ac.uk/info/about-us#our-history> og [http://www.nasjonalmuseet.no/no/besok\\_oss/visningssteder/kunstindustrimuseet/](http://www.nasjonalmuseet.no/no/besok_oss/visningssteder/kunstindustrimuseet/) slått opp 25.04.2016.

Bourdieu's «Distinksjonen» fra 1979 har som undertittel «En sosiologisk kritikk av dømmekraften». I motsetning til Kant, som ser på det høyeste estetiske som Kunsten med stor K, mener Bourdieu etter sine empiriske studier at «sensus communis», den felles sansen for smak, er sosialt bestemt og er det som på et gitt tidspunkt fremstår som god smak. Smaken er altså ikke noe som er gitt a priori, men noe som er sosialt etablert.<sup>34</sup>

Ifølge Barker mener Raymond Williams at kultur er alminnelig. Med en antropologisk innfallsvinkel sier Barker:

*»Meanings are generated not by individuals alone but by collectives. Thus the idea of culture refers to shared meanings.»<sup>35</sup>*

Og videre at

*““the theory of culture” is defined as “the study of relationships between elements in a whole way of life”.”<sup>36</sup>*

Masseproduserte varer ses av noen kritikere som inautentiske, manipulerende og manipulerte og utilfredsstillende og derfor som et uttrykk for lav kultur. Dette synet kommer både fra konservative kritikere med Arnolds tanker som forbilde og fra mer marxist-inspirerte kritikere som ser på kultur som et kapitalistisk produkt.<sup>37</sup>

I denne oppgaven er det flere kulturbegrep som er relevante.

1. Produktene som kulturelle signaler. Begrepet kunstindustri er ikke lenger i daglig bruk, men mange ledende porselensprodusenter hadde og har en klar kulturell ambisjon med sin produktutvikling. Dette gjaldt i høy grad for Porsgrunds Porselænsfabrik AS, selv om produktene er masseprodusert. Målet var å være representert innen den kanon som var gjeldende innen brukskunst og design. Det ble satset store ressurser på produktutviklingen. Brukerne av produktene skulle gjennom bruken kunne vise at de var innforstått med den gjeldende kanon. Porsgrund var blitt en merkevare og markedsføringen var med på å befeste posisjonen.

---

<sup>34</sup> Ibid s 208.

<sup>35</sup> Barker 2012 s 42.

<sup>36</sup> Ibid s 45.

<sup>37</sup> Ibid s 50.

2. Bedriften som kulturinstitusjon. I byen Porsgrunn ble fabrikken sett på som en av de viktige identitetsmarkører og ble betraktet som en kulturinstitusjon. Også nasjonalt ble dette stadfestet som for eksempel i forbindelse med bedriftens 100-års jubileum

3. Bedriftskulturen. De ansatte hadde en sterk identifikasjon med bedriften. Dette kulturbegrepet behandler jeg mer i neste avsnitt.

Disse tre vinklene på kultur var alle i bruk i hverdagen i bedriften. Jeg kommer dessuten inn på ytterligere et kulturbegrep til, eierkultur. Hvordan forskjellig forståelse av hva det å eie en bedrift kan bety er en av hovedtemaene i denne oppgaven.

Disse kulturbegrepene var alle med på å danne identiteten til bedriften og de menneskene som var en del av systemet i og rundt bedriften.

## 4.2 Begrepet identitet

En måte å beskrive en bedrifts identitet på er en gruppeidentitet som manifesterer seg i felles forståelse og internalisering av kulturelle og sosiale fenomener i gruppen eller gruppene som utgjør bedriften og i bedriftens omgivelser; kunder, naboer etc. Hos Chris Barker er dette formulert slik:

*«Indeed, the internalization of social values and roles stabilizes the individual and ensures that individual persons «fit» the sosial structure by being stiched og «sutured» into it.»<sup>38</sup>*

Gruppeidentitet i en bedrift oppstår altså når det, til en viss grad, er en sammenfallende felles selvforståelse og forståelse av hva bedriften er og står for.

Ordet identitet kommer fra det latinske ordet *idem*, som betyr "den samme". Begrepet som leksikonet nevner synonymt, personlighet, betyr maske og kommer fra det latinske ordet *persona*.<sup>39</sup> Ordet identitet kan altså ha både en indre og en ytre opprinnelse i forhold til den gjenstanden eller fenomenet man tenker på identiteten til. Begrepet brukes fortsatt både med en utenfra og inn, og innenfra og ut, betydning.

---

<sup>38</sup> Barker 2012 s 224.

<sup>39</sup> Moxnes 2007 s 36.

Identitet og personlighet brukes ofte om hverandre i dagligtale. «Å finne sin identitet» vil si å danne et selvbilde man føler man kan akseptere og leve opp til, og så etablere en personlighet som svarer til dette bildet.

Scott Sørensen et.al. skriver:

*«siden substantivet identitet antyder at vi har å gjøre med en fast form, er begrepet identifikasjon langt mer egnet. Identifikasjon er en aktiv handling, gjerne emosjonelt ladet, og finner sted i spesifikke situasjoner på spesifikke steder. Den er sjelden total eller entydig, og den endrer seg avhengig av hva som utgjør identifikasjonens referanser og sammenhengen identifikasjonen oppstår i. Derfor er ikke identitet nødvendigvis heller et spørsmål om hva en person «egentlig er», selv om måten identitet uttrykkes på ofte får det til å se sånn ut.»*<sup>40</sup>

I tradisjonen til kulturstudier er altså ikke identitet og identifikasjon forstått på samme måte som i daglig tale. Måten grupper, og særlig diskriminerte grupper, har etablert en i noen grad felles identitet, er et sentralt element i kulturstudier. Mennesket som et sosiologisk vesen formes i forhold til andre viktige personer i omgivelsene.

På det individuelle plan er identitet og selvforståelse et sentralt element i psykologi og psykoanalyse.

Videre behandles identitet i en rekke forskjellige sammenhenger, ifølge Cornelissen:

*«coporate communications management, marketing, organizational behavior, social and organizational psychology, personell and human resources, and strategy.»*<sup>41</sup>

I boken «Fabrikken» vurderer forfatterne fabrikken utfra en rekke forskjellige vinkler, blant annet fabrikken som sted, og uttaler at «våre forestillinger om fabrikken stammer i hovedsak fra industrialismens periode.»<sup>42</sup> I bedriften Porsgrunds Porselænsfabrik AS er det Porselensfabrikken på Vestsia i Porsgrunn som i høy grad er identifisert som et sted. Fabrikken som sted og som produksjonssystem slik Andersen et al beskriver i «Fabrikken» er,

---

<sup>40</sup> Scott Sørensen 2008 s 139.

<sup>41</sup> Cornelissen 2007 s 4.

<sup>42</sup> Andersen 2004 s 420.

slik jeg ser det, eksempler på begrepene «corporate identity» og «organizational identity» hos Corenelissen.

Andersen et al. (2004) bruker også begrepet «produksjonssystem» som et synonym for fabrikken.<sup>43</sup> I mange fabrikker vil produksjonssystemet være vanskelig å forstå både for den enkelte ansatte og for utenforstående. I porselensfabrikkene er det gjerne lagt til rette for at produksjonsgangen vises for gjester på en måte som gjør den forståelig, selv om det bilde som gis ofte er relativt forenklet. Markedsmessig er dette viktig; man kan vise hvor sammensatt og arbeidskrevende det er å fremstille porselen, noe som igjen er en av grunnene til at det er kostbart.

Det å vise frem fabrikken som markedsføring er ikke noe nytt. Ford Motor Company gjorde dette med sine første fabrikker allerede tidlig på 1900-tallet.<sup>44</sup> De fleste fabrikker fikk etter hvert adgangsbegrensning blant annet av sikkerhetsmessige grunner. At porselensfabrikkene, på samme måte som en del andre tradisjonelt kunstindustrielle bedrifter, har opprettholdt dette med omvisninger har antakelig gjort dem enda mer interessante for publikum.

Merkevarebygging dreier seg mye om identitetsbygging. Forbrukeren skal identifisere seg med de varene og de verdiene leverandøren tilbyr.

I denne oppgaven er identitet altså et begrep som både gjelder den enkelt eier eller ansattes relasjon til bedriften og bedriftens posisjon i byen, blant borgerne og i markedet. Dette gjenspeiler seg i bedriftskulturen.

## 4.3 Bedriften, organisering og mål

Store Norske leksikon definerer en bedrift slik:

*»Teknisk, organisatorisk enhet for produktiv virksomhet med økonomisk formål (skal gi avkastning på investert kapital). En bedrift kan samtidig være en finansiell virksomhetsenhet, et foretak, men et foretak kan også omfatte flere bedrifter.»*

---

<sup>43</sup> Ibid kap 18.

<sup>44</sup> Ibid s 538.

Denne definisjonen er for enkel for mye av den diskusjonen jeg skal gjennomføre i fortsettelsen. Sett i denne sammenhengen er Porselensfabrikken en bedrift i den finansielle virksomheten Porsgrunds Porselænsfabrik as. Det er dette aksjeselskapet, den finansielle enheten, som har eiere og som eventuelt gir avkastning på investert kapital. Det er dette selskapet som har et styre og hvor ledelsen sitter. Jeg vil derfor behandle både selve Porselensfabrikken og aksjeselskapet.

Et stikkord fra definisjonen er organisatorisk. Mye av teorien om hva bedrifter er, hvordan de oppfører seg og hvordan de avgrenses, er behandlet i organisasjonsteori og sosiologi. Det samme gjelder begrepene som tradisjonelt har vært brukt i teorier om strategi og ledelse. Noen av disse har sin opprinnelse i konflikttradisjonen innen sosiologi blant annet med bakgrunn i Max Webers begreper om byråkrati, makt og interessekamper. Weber så på den kapitalistiske økonomien som en rasjonalisert økonomi, på byråkratiet som en rasjonalisert organisasjon og på det moderne samfunnet som rasjonelt med formelle prosedyrer og lovreguleringer. Han så på byråkratiet som tveegget i den forstand at det samtidig som det utviklet rasjonelle formelle prosedyrer, førte til fremmedgjøring av enkeltindividet og dets mulighet for å nå egne mål. Det rasjonelle byråkratiet kom i stedet for korrupsjon og familiebånd som hadde preget tidligere tiders organisering i samfunnet. Weber bruker klassebegrepet, men i en mer flertydig forståelse enn Marx. Interessekampene er derfor også mer flerdimensjonale enn hos Marx hvor kampen står mellom de som eier produksjonsmidlene og arbeiderne.<sup>45</sup>

March and Simons bok «Organizations» fra 1958 refereres det fortsatt til.<sup>46</sup> De beskriver en organisasjon utfra hvordan den og dens medlemmer agerer og reagerer. De er altså adferdsorientert. Grensen for organisasjonen er ikke uten videre den fysiske eller juridiske/økonomiske enheten. De viser til at en rasjonell leder i en organisasjon i praksis ikke alltid prøver å maksimere resultatet, men i stedet søker et tilfredsstillende resultat. Bakgrunnen for dette er at beslutningstakeren har så mange felt å forholde seg til at det ikke er mulig å satse like mye ressurser på alle samtidig. På de fleste feltene må lederen derfor

---

<sup>45</sup> Collins 1994 s 84-87 og <https://snl.no/byråkrati> slått opp 27.03.2016.

<sup>46</sup> March and Simon 1958.

arbeide for å nå et tilfredsstillende resultat, for å så å prioritere ressursene for å bedre resultatene på de feltene hvor forholdene er minst tilfredsstillende.<sup>47</sup>

I boken «Four Sociological Traditions» er March og Simon plassert i «The Rational/Utilitarian Tradition». De står da i en tradisjon helt tilbake fra John Locke på slutten av 1600-tallet, David Hume og Adam Smith på 1700-tallet og John Stuart Mill og Jeremy Bentham på 1800-tallet.<sup>48</sup> Ifølge Bentham gjeder følgende både i samfunnet som helhet og i den enkelte organisasjon:

*«Størst mulig lykke for det størst mulige antall er fundamentet for moral og lovgivning».*<sup>49</sup>

March og Simon modererer dette på 1950-tallet ved å stille spørsmål om maksimering var realistisk.

Francis Sejersted, som blant annet skriver om «næringslivledelsens legitimitetsgrunnlag», hevder at «introduksjonen av det kommunikasjonsteoretiske perspektivet gir et bedre grunnlag for å forstå dagens samfunn enn den tidligere ensidige reduksjonistiske tendensen i retning av interessentkamp.»<sup>50</sup> Uttrykket kommunikasjonsteoretisk perspektiv har han hentet fra Jürgen Habermas. Habermas er en av dem som viderefører den kritiske teori fra Frankfurter-skolen. I «Teorie des kommunikativen Handelns» fra 1981 introduserer Habermas begrepene livsverden og system. Systemet vil tendere til å kolonisere Livsverden og Habermas håper at livsverdenens strukturer kan reproduseres og styrkes gjennom kommunikativ handling og dermed etablere en motvekt mot systemet. I den senere «Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln» fra 1983 trekker han inn at livsverdenens strukturer må suppleres med en rettsteoretisk tilnærming. Det blir rettsstatens oppgave å disiplinere systemet.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Collins 1994 s 154.

<sup>48</sup> Collins 1994 s 122.

<sup>49</sup> <https://snl.no/utilitarisme> slått opp 14.02.2016.

<sup>50</sup> Sejersted 2000 s 10-11.

<sup>51</sup> Scott Sørensen 2008 s 54 og <http://www.holbergprisen.no/juergen-habermas/om-juergen-habermas.html> slått opp 27.03.2016.

Etter hvert er det stillet det flere spørsmål om i hvilken grad vi evner å være rasjonelle i våre valg. Professor i psykologi Daniel Kahneman nevnes også i «the rational/utilitarian tradition» hos Collins.<sup>52</sup> Han fikk Nobelprisen i økonomi i 2002

*"for having integrated insights from psychological research into economic science, especially concerning human judgment and decision-making under uncertainty".*<sup>53</sup>

Kahneman mener at det ikke kan være rasjonelt å bygge økonomisk teori på «the economic man» som han i boken «Tenke, fort og langsomt» kaller for «econs». «The economic man» som mye av de teoretiske økonomimodellene bygger på, er en hypotetisk figur med evne til rasjonelle valg og komplett kunnskap. «Econs» er rasjonelle utfra en definisjon av at rasjonalitet er bygget på logiske sammenhenger, enten de er fornuftige eller ikke. «Fornuftige mennesker kan ifølge den definisjonen ikke være rasjonelle, men de må ikke stemples som irrasjonelle av den grunn» skriver han. Motsatsen til «econs» kaller Kahneman for «humans».<sup>54</sup>

I dag regnes Kahneman som en av de ledende forskerne innenfor den delen av økonomisk teori som kalles adferdsøkonomi. I tillegg til begrenset rasjonalitet, som nevnt ovenfor, bygger adferdsøkonomien også på at det er andre motiver enn snever egeninteresse som styrer valgene vi gjør.<sup>55</sup> Det er denne økonomiforståelsen som er basis for mange av interessent-teoriene som jeg kommer tilbake til nedenfor.

Store deler av teoriene innen neoklassisk makro- og mikroøkonomi bygger på forutsetningen om «the economic man». Faget har også i flere ti-år vært dominert av matematiske modeller og i mindre grad av empirisk basert vurdering av hva som faktisk har skjedd i økonomien i samfunnet eller hva som kommer til å skje. Blant annet ifølge Akerløf har det tradisjonelt vært lite vilje til å ta inn nye innsikter fra andre fagområdet som psykologi, antropologi og sosiologi i modellene.<sup>56</sup> Dette står i klar motsetning til kulturstudier hvor det å trekke på utviklingen innen andre fagområder står sentralt.

---

<sup>52</sup> Collins 1994 s 122.

<sup>53</sup> [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2002/](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/) slått opp 14.02.2016.

<sup>54</sup> Kahneman 2013 s 440.

<sup>55</sup> <https://snl.no/adferds%C3%B8konomi> slått opp 15.02.2016.

<sup>56</sup> Akerlof 1984(1990) s 3 (Han fikk Nobels minnepris i økonomi i 2001).



I kontrast til adferdsøkonomene står den neoklassiske skolen. En av de sterkeste forkjemperne for den var Milton Friedman, også han har fått Nobels minnepris i økonomi, i 1979.<sup>57</sup> Hans teorier var en viktig inspirasjonskilde for Margareth Thatcher og Ronald Reagan i deres arbeid med å fjerne statlige reguleringer og overlate mer av den økonomiske politikken til markedene.<sup>58</sup> Et av de mest brukte sitatene fra Milton Friedman er fra New York Times i 1970:

*«There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engage in open and free competition, without deception or fraud.»<sup>59</sup>*

Rendyrket eierstyring, fri konkurranse og mål om maksimalt økonomisk resultat er ofte begrunnet utfra liknende resonnementer. Han tar også sterk avstand fra at forretningslivet skal kunne ha en «sosial responsibility» utover det som er økonomisk begrunnet.<sup>60</sup>

Friedmans meninger ligger langt fra de som tradisjonelt har ligget til grunn for «den norske modellen» og mye av interessent-tankene. Jeg mener likevel at mye av dereguleringene og den økende troen på markedet som kom i det norske samfunn fra 70-tallet og utover, til dels bygger på disse teoriene.

Er bedriftens eneste formål økonomisk eller er det noe mer? Som nevnt i åpningen av dette kapitlet tar jeg utgangspunkt i to forskjellige måter å se bedriften på. Bedriften skal enten maksimere verdien for aksjonærene «shareholders value» eller bedriften eller organisasjonen skal optimalisere eller maksimere det felles resultatet for alle interessentene «stakeholders value» og fordele dette rettferdig mellom dem.

At eierne/aksjonærene er en viktig stakeholder er alle enige om. Forskjellen mellom de to måtene å se bedriften på grunner seg på forskjellig forståelse av hva organisasjonen er og hva som er målene. Med utgangspunkt i shareholder tankegangene skal organisasjonen bare ta hensyn til de øvrige interessentene i den grad det tjener eiernes egoistiske interesse.

---

<sup>57</sup> [https://no.wikipedia.org/wiki/%C3%98konomisk\\_idehistorie](https://no.wikipedia.org/wiki/%C3%98konomisk_idehistorie) slått opp 29.02.2016.

<sup>58</sup> [https://snl.no/Milton\\_Friedman](https://snl.no/Milton_Friedman) slått opp 15.02.2016.

<sup>59</sup> <http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf> p 122 slått opp 15.02.2016.

<sup>60</sup> <http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf> p 33 slått opp 15.02.2016.

Interessentmodellen har et etisk grunnlag som forsøker å ta hensyn til alle interessentenes «well-being».<sup>61</sup>

## 4.4 Hvilke verdier er det som skal måles?

I den tradisjonelle kapitalismen er målet å maksimere eiernes avkastning på investert kapital over en viss tidsperiode. Når man arbeider med økonomistyring i virkeligheten viser det seg at det ikke alltid er så lett å bli enige om hvordan man skal sette tall på avkastning eller på kapital, og hva som relevant tidsperiode kan også diskuteres. Men for formålet her i denne oppgaven mener jeg at den enkle definisjonen skulle være tilstrekkelig.

I en interessentmodell blir dette mer sammensatt. De fleste interessentene har økonomiske interesser og da kan man i alle fall måle dem med samme målestokk. Men mange av de verdiene en interessentgruppe har i forhold til bedriften kan ikke uten videre måles på den måten. De ansattes sikkerhet er en verdi utover det økonomiske. Den enkeltes identifikasjon med bedriften som fører til at tilknytningen blir en del av den enkeltes identitet, er en verdi. For designmiljøet er design og nyskapning en verdi i seg selv utover den økonomiske gevinst det eventuelt kan føre til for bedriften eller for den enkelte designer.

Begrepet om bedriftenes sosiale ansvar kobles ofte med interessentmodellene. Man kan drøfte om bedriftene bør ha en tredelte bunnlinje, den økonomiske bunnlinjen, den sosiale bunnlinjen og den miljømessige bunnlinjen. Mange bedrifter rapporterer i våre dager også på disse tre feltene. Det sosiale ansvaret kan trekkes inn selv om bedriften som hovedstrategi har maksimering av eiernes verdi.<sup>62</sup>

Når det sosiale ansvaret trekkes inn i en interessent-modell, er dette ikke som et middel men som et mål i seg selv i forhold til de interessentene det dreier seg om.

Modellen med eierstyring og maksimering av inntjening for eierne bygger på at den verdiskapingen som kan oppnås er gitt og at den så skal fordeles mellom eierne og de

---

<sup>61</sup> Strand 2015 s 67.

<sup>62</sup> [https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/Regjeringen-Stoltenberg-I/ud/Rapporter-og-planer/2001/kompakt\\_artikkel\\_5/3/id260314/](https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/Regjeringen-Stoltenberg-I/ud/Rapporter-og-planer/2001/kompakt_artikkel_5/3/id260314/) slått opp 29.02.2016.

ressursene som blir kjøpt inn for å gjennomføre verdiskapingen, for eksempel arbeidskraften.

I interessentmodellen er nivået på verdiskapingen ikke gitt, men vil endres i positiv retning dersom interessentene involveres på den rette måten. Selv om Hernes i artikkelen om den norske mikromodellen nedenfor ikke bruker begrepet interessenter, påpeker han det samme, nemlig at kaka kan bli større når partene arbeider sammen.<sup>63</sup>

#### 4.4.1 Eiere og eierstyring

Den private eiendomsretten er grunnlaget for organiseringen av mye av den økonomiske aktiviteten som foregår i samfunnet. Eiendomsretten står sterkt i de vestlige demokratiene og er i Norge nedfelt i Menneskerettsloven hvor det står:

*«Protection of property. Every natural or legal person is entitled to the peaceful enjoyment of his possessions.»<sup>64</sup>*

Eiendomsretten er altså en like klar rettighet for en privat person som for en juridisk person, som for eksempel en bedrift.

I tradisjonell kapitalisme har forståelsen vært at eieren av produksjonsmidlene hadde makt og rett til å styre sin virksomhet. Også i den marxistiske forståelsen av det kapitalistiske samfunnet, er eierskap til den industrielle kapital, til produksjonsmidlene, den viktigste kilden til makt for kapitalistene.<sup>65</sup> Den alminnelige forståelsen av eiendomsretten er: *«retten til å råde over en ting, innenfor lovlige rammer, så lenge det ikke strider mot andres rettigheter.»<sup>66</sup>*

Hvordan eierstyring og hensynet til interessenter skal håndteres behandles blant annet under begrepet «corporate governance». Første gang OECD definerte «Corporate governance», som på norsk etter hvert er oversatt med eierstyring, var så sent som i 1999. Definisjonen sa da blant annet:

---

<sup>63</sup> Hernes 2006 s 29.

<sup>64</sup> <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-05-21-30> slått opp 17.02.2016.

<sup>65</sup> Collins 1994 s 63.

<sup>66</sup> <https://snl.no/eiendomsrett> slått opp 17.02.2016.

*«The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs.»<sup>67</sup>*

Etter en revisjon i 2004 er eiernes plass blitt vesentlig sterkere i OECD's definisjon.<sup>68</sup> I Norge fikk man formalisert reglene om eierstyring første gang i 2004. Disse revideres løpende av et organ som heter Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse. Denne organisasjonen har en nær tilknytning til Oslo Børs.<sup>69</sup> Dette var altså ikke en så aktuell diskusjon i de ti-årene jeg behandler.

Språklig har begrepet eier etter min mening forandret betydning i den perioden jeg ser på. Et eksempel er kommentaren i forhold til Corporate governance ovenfor. Dette gjelder også i språkbruken utenfor den rent økonomiske sfæren. På 70-tallet ville eierbegrepet i svært liten grad bli brukt om for eksempel eierskap til en kommunal skole eller et offentlig sykehus slik det i dag brukes i både offentlige dokumenter, i daglig tale og i media.

Når det er eierne som styrer, er det deres mål som er gyldige for organisasjonen, og i teoriene er det da maksimering av eiernes økonomiske verdi som er resultatmålet. Denne måten å se næringslivet på dominerer børsen og mange som arbeider innen finanssektoren og har gjort det i økende grad siden 80-tallet.

I dag preger dette også mye av det offentlige eierskapet. Dette er nå ofte også organisert i aksjeselskaper og lignende. I de aktuelle debattene om dette refereres det ofte til eierskapsmeldinger både fra regjeringen og fra kommunene.<sup>70</sup> I disse meldingene settes det opp kriterier for hvordan selskapene skal styres. Men det er delte meninger om eierskapsmeldingene fører til mer samfunnsansvar eller ei. I Aftenposten skriver professor, dr. juris. Beate Sjøfjell om eierskapsmeldingen:

---

<sup>67</sup> [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En) slått opp 29.11.2016.

<sup>68</sup> <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> slått opp 29.11.2016.

<sup>69</sup> <http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Notering/Aksjer-egenkapitalbevis-og-retter-til-aksjer/Oslo-Boers-og-Oslo-Axess/Eierstyring-og-selskapsledelse/Norsk-anbefaling-for-eierstyring-og-selskapsledelse> slått opp 3.03.2016.

<sup>70</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/459cfd3bfaad4f6abe4437d91c0f890a/statens-eierberetning-2014.pdf> slått opp 13.04.2016.

*«Ingenting tyder på at staten vil ta et oppgjør med det ekstremt skadelige og kortsiktige presset for maksimal profitt som går på bekostning av samfunnsansvar.»<sup>71</sup>*

Innen organisasjonsteori ble det stilt spørsmål om hvorvidt det var eierne eller ledelsen som hadde makten i et moderne større selskap, første gang av Berle og Means allerede i 1932 i boken «The Modern Corporation and Private Property». De peker på at ledelsen i selskapene får en betydelig makt som kan gå på bekostning av både en enkelt eier og den enkelte ansatte.<sup>72</sup> Deres resonnementer gjelder store bedrifter, men jeg mener de også har gyldighet som en del av forklaringen på utviklingen for et mindre børsnotert selskap som Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Som nevnt ovenfor, stiller March and Simon spørsmålsteget ved om maksimering er en mulig strategi i en moderne organisasjon. Denne tvilen er ikke tilsvarende til stede i teoriene om virksomledelse på eierstyringssiden. Der er sitatet fra Milton Friedman ovenfor på side 32 betegnende for holdningene.

#### 4.4.2 Interessenter og interessentmodeller

De teoriene om stakeholdere eller interessenter som jeg ønsker å bruke, er nå vel etablert innen ledelsesfag og i diskusjonene om forretningsetikk. Begrepet interessenter brukes også innen en rekke andre områder som sosiologi, kommunikasjonsteori, informasjonsteknologi og prosjektledelse.

R.E. Freeman's bok: "Strategic management: A stakeholder approach" kom i 1984 og med en ny utgave i 2010. Her etablerer Freeman en stakeholder teori og begrepet stakeholder. Han mener at begrepet først ble brukt i et internt memorandum fra Stanford Research Institute (SRI) i 1963.<sup>73</sup> I en senere artikkel viser han i tillegg til Skandinavia og særlig til en svensk forfatter og forsker, Eric Rehnman, som hadde brukt begrepet tidligere enn dette og før han noen år senere kom i kontakt med SRI.<sup>74</sup> Jeg mener også at interessentmodellene ligger tett opp til tankene som ligger bak den norske/nordiske modellen for ledelse som jeg kommer tilbake til nedenfor og at denne typen modeller ble diskutert og undervist i på

---

<sup>71</sup> Aftenposten 13.04.2016.

<sup>72</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Modern\\_Corporation\\_and\\_Private\\_Property#Book\\_I.2C\\_Property\\_in\\_Flux](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Modern_Corporation_and_Private_Property#Book_I.2C_Property_in_Flux) slått opp 15.02.2016.

<sup>73</sup> Strand 2015 s 65.

<sup>74</sup> Strand 2015 s 69-71.

Handelshøjskolen i København når jeg studerte der på 60-tallet. At dette ble undervist i København på de tider blir påpekt av Poul Wolffsen i en artikkel fra 2009.<sup>75</sup>

Begrepets historie tegner Freeman nå slik:

Figur 1 Begrepet Stakeholders historie ifølge Freeman



Fig. 6 Modified\* version of Freeman's history of the stakeholder concept adapted from Freeman (1984/2010, p. 32)

76

Michael Porter, som er professor og leder av Institute for Strategy and Competitiveness ved Harvard Business School, er en toneangivende aktør innen strategifaget fra 80-tallet og helt frem til i dag. Hans bok «Competitive Strategy» kom i 1980<sup>77</sup> og «Competitive Advantage» i 1985. I hans teorier har virksomheten, og dermed underforstått også eierne, et konkurranseforhold eller en interessemotsetning med alle organisasjonens øvrige interessenter; det være seg kunder, leverandører, konkurrenter eller det offentlige. Dette synspunktet har han moderert noe i en av sine nyere bøker: «Creating Shared Value» 2011

---

<sup>75</sup> Wolffsen 2009 s 137.

<sup>76</sup> Hentet fra: Strand 2015 s 74.

<sup>77</sup> På norsk «Konkurransestrategi» 1987.

skrevet sammen med Kramer. Her fører de inn begrepet, «jointness of interests» uten at dette bringer dem over i teoriene om interessenter.<sup>78</sup>

Freeman skriver at de mange som arbeider med å legge til rette for bedre forståelse av interessentteoriene har gitt økt innsikt i hvordan bærekraftig og etisk verdiskaping kan foregå. Han mener at teoriene særlig skal vektlegge tre problemstillinger som bedriftene bør være seg bevisst:

- hvordan blir verdier skapt og handlet?
- hvordan forholder kapitalismen seg til etikk?
- hvordan skal lederne forholde seg til muligheten til økt verdiskaping og eksplisitt til forholdet mellom driften av bedriften og etikk?<sup>79</sup>

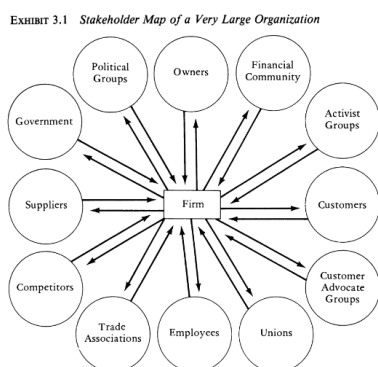
Interessenter eller stakeholdere var en del av mange diskusjoner innen organisasjonsteori og gruppeadferd på 60- og 70-tallet uten at det da ble en egen begrepsdannelse ut av det. Når det ble etablert som en egen teori innen organisasjon og ledelse diskuteres altså som vist ovenfor, fortsatt.

Hvem er så interessentene? Den mest brukte definisjonen er:

*«Any group or individual who can affect or is affected by the achievement for the firm's objectives.»<sup>80</sup>*

De kan for eksempel vises som i følgende figur som også er hentet fra Freeman:

Figur 2 Kart over bedriften og interessentene



81

<sup>78</sup> Strand 2015 s 65.

<sup>79</sup> Parmar 2010 s 405.

<sup>80</sup> Strand 2015 s 67.

<sup>81</sup> Freeman 2010 s 55.

Jeg kommer ikke til å gå inn på alle disse interessentene, men konsentrere meg om eiere og noen andre finansielle aktører, ansatte og deres fagforeninger, kunder, lokalsamfunnet og myndighetene.

## 4.5 Den norske/nordiske modellen

I samfunnsdebatten snakkes det ofte om den norske/nordiske samfunnsmodellen. Dette begrepet omfatter velferdsstaten slik vi forstår den, men det har også noen klare elementer i forhold til hvordan vi organiserer nærings- og arbeidslivet. På makronivå er det sterke og vel organiserte aktører både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, det er klare regler, som følges, når det gjelder hvordan konflikter som oppstår skal håndteres. Og samfunnet, ved staten, er en aktiv deltaker i modellen. På 70- og 80-tallet var statens involvering enda mer direkte enn den er i dag. Denne modellen er ikke konfliktorientert, men bygger på samarbeide og konsensus.<sup>82</sup> Den kapitalistmodellen vi har i Norge, blir av Francis Sejersted betegnet som «demokratisk kapitalisme». Han mener at lederskapslegitimiteten i Norge i større grad enn i andre land utfordres av sterke demokratiske normer. Han hevder at det skjer en overføring av den tradisjonelle eierbaserte makten over ledelsen til mer demokratiske enheter som for eksempel de ansatte eller det offentlige.<sup>83</sup>

Gudmund Hernes argumenterer for at den norske modellen også kan fungere som en beskrivelse på mikronivå, altså på den enkelte bedrift. Hovedkomponentene han mener kjennetegner denne modellen, er for det første en forståelse for at fordeling av inntjeningen i bedriftene skjer slik at både eierne og de ansatte går inn for at begge parter får mest mulig ut av det bedriften skaper av verdier. Dessuten at det innad i bedriftene er et samarbeide om utvikling. Han tegner her en matrise over hvorledes ledelse og ansatte forholder seg til ledelse og utvikling:

---

<sup>82</sup> Dølvik 2007 s 20-21.

<sup>83</sup> Sejersted 2000 s 197-198.



Figur 3 Forholdet mellom ledelse og ansatte om samarbeide om utviklingen i en bedrift

		Ledelse		
		Unilateral, selvrådig	Formell, etter boka	Involverende
Ansatte	Uorganiserte	1 Uforutsigbar, tilfeldig ledelse  'no voice'	2 Lovbestemt minimumsdeltakelse, verneombud mv  'rituelt'	3 Direkte medvirkning, individualisert  'empowerment'
	Organisert	4 Minimumsdeltakelse  'no nonsense'	5 Medbestemmelse ihht lov og hovedavtale  'redusere risiko, unngå bråk'	6 Bred medvirkning og medbestemmelse  'demokratisk innovasjonsledelse'

84

Han mener at i Norden er det vanlig at bedriften ser på de ansatte som reelle partnere i utviklingen av bedriften, ikke bare som en innsatsfaktor. Det vil si at mange av bedriftene er plassert i firkant 6 i figuren, «demokratisk innovasjonsledelse».

Slik Hernes ser det, er bedriften et nettverk hvor det etableres relasjoner på en måte som samsvarer med begrepet sosial kapital i den betydning som blant andre Bourdieu bruker. Bourdieu bruker kapitalbegrepet om både materielle og symbolske verdier. Med sosial kapital mener han sosiale forbindelser som kan realiseres som økonomiske eller symbolske verdier. Kulturell kapital er den dominerende formen for sosial kapital ifølge Bourdieu.<sup>85</sup> Hernes hevder at den sosiale kapitalen i den norske mikromodellen blant annet er bygget på forutsigbare relasjoner. Det er opparbeidet tillit og dette reduserer interne transaksjonskostnader. Til daglig vil vi si at det er gode samarbeidsrelasjoner. I en bedrift hvor den sosiale kapitalen er sterk, vil dette være et viktig aspekt ved den identifikasjonen aktørene i bedriften har i forhold til bedriften.

En av Hernes teser er da at en organisasjon som er preget av den norske modellen både har en sterk sosial kapital og en sterk humankapital. Humankapitalen kan man definere som summen av den kompetanse og de kvalifikasjonene menneskene i en bedrift eller et samfunn besitter. Humankapitalen kan økes ved trening og utdanning.

<sup>84</sup> Hernes 2006 s 24.

<sup>85</sup> Scott Sørensen 2008 s 210.

Disse to kapitalformene forsterker hverandre overproporsjonalt (multiplikatorisk) i forhold til organisasjonens utvikling. At dette blir overproporsjonalt forklarer Hernes med at en tradisjonell måte å regne effekten (e) av humankapitalen (h) til individene i en gruppe på er lik summen av hvert av individenes humankapital med et felles tillegg for den sosiale kapitalen (C) i gruppen ( $e = h_1 + h_2 + h_3 + h_4 + \dots + C$ ). Dette mener han er for enkelt. En riktigere måte å regne på er at effekten (E) av humankapital og sosialkapital er å multiplisere dem for hvert individ. ( $E = Ch_1 + Ch_2 + Ch_3 + Ch_4 + \dots$ ) som også kan skrives: ( $E = (h_1 + h_2 + h_3 + h_4 + \dots)C$ ). I alle tilfeller hvor C, den sosiale kapitalen, er positiv vil dette gi en høyere effekt enn den første formelen. I formelen tar han ikke hensyn til at verdien av den sosiale kapitalen kan være forskjellig for de forskjellige deltakerne i gruppen, og heller ikke at den sosiale kapitalen kan være negativ.<sup>86</sup>

På 60- og 70-tallet var det en omfattende diskusjon i flere land i Europa om innføring av det som ble betegnet som «Industrielt demokrati». I Norge kom aksjelovens bestemmelser om de ansattes rett til styrerepresentasjon i 1973.<sup>87</sup> Land som arbeidet med liknende forsøk og som er nevnt i litteraturen, er Jugoslavia, Vest-Tyskland og Storbritannia. Det var også tilsvarende diskusjoner i de andre Skandinaviske landene. I Norge ble det forsket på dette særlig ved Norges tekniske høgskole i Trondheim og ved Arbeidsforskningsinstituttet i Oslo. Et av de viktigste prosjektene innen denne forskningen var Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Dette var et omfattende prosjekt som både vurderte mulighetene for styrerepresentasjon i bedriftene, nye organisasjonsformer og selvstyrte arbeidsgrupper. Et av eksperimentene innenfor prosjektet ble gjennomført på Norsk Hydros anlegg på Herøya.<sup>88</sup> Den norske modellen er stadig aktuell og interessen fra andre land er stadig til stede.<sup>89</sup>

## 4.6 Arbeiderkollektivet

I klassikeren «Arbeiderkollektivet» fra 1961 beskriver Sverre Lysgaard en industribedrift som bestående av flere «systemer». Det ene er «arbeiderkollektivet» og et av de sentrale andre

---

<sup>86</sup> Hernes 2006 s 33.

<sup>87</sup> <https://lovdata.no/> slått opp 28.02.2016.

<sup>88</sup> Thorsrud 1964.

<sup>89</sup> <http://www.economist.com/news/leaders/21571136-politicians-both-right-and-left-could-learn-nordic-countries-next-supermodel> slått opp 12.04.2016.

er «det teknisk/økonomiske systemet». Det siste er da det vi til hverdags omtaler som bedriften, med ansatte, økonomi, organisasjon, markedsføring etc., mens arbeiderkollektivet er det systemet som oppstår i fellesskapet mellom arbeiderne med de verdier, holdninger og sanksjoner som opprettholder det. Slik Lysgaard ser det vil det alltid være en dragkamp mellom disse to systemene.<sup>90</sup>

Industriarbeiderne solidariserer seg til dels mot bedriften. Denne måten å forstå bedriften på bygger på den konfliktorienterte sosiologiske tradisjonen med linjer både til Marx og Weber.<sup>91</sup>

Lysgaard studie ble gjennomført på slutten av 50-tallet. Siden da er det gjennomført en rekke formelle og uformelle endringer i samfunnet som har ført til økt medbestemmelse og økt trygghet for den enkelte ansatte. Særlig gjelder dette Arbeidsmiljøloven fra 1977 og Aksjelovens bestemmelser om de ansattes rett til styrerepresentasjon som trådte i kraft i 1973.<sup>92</sup>

Det var en høy organisasjonsgrad blant arbeiderne på Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Men også det uformelle arbeiderkollektivet var sterkt, med yrkes- og bedriftsstolthet som sentrale elementer. Mange av de eldre ansatte hadde fagbrev i sine respektive fag som malere, modellører, dreiere m.m. På 60-tallet hadde dette med læretid og fagbrev i disse fagene gått ut, både ved Porsgrunds Porselænsfabrik AS og de andre bedriftene i bransjen. I forbindelse med at ny «Lov om fagopplæring i arbeidslivet» kom i 1980 ble dette igjen tatt opp ved Porselensfabrikken.<sup>93</sup>

Som tankemodell mener jeg modellen til Lysgaard fortsatt er aktuell. Ved Porsgrunds orselænsfabrik AS var imidlertid relasjonen mellom de ansatte og ledelsen i de fleste periodene god. Solidariteten blant de ansatte var like ofte med bedriften som mot og innføringen av det formelle bedriftsdemokratiet i 1973/74 gikk knirkefritt. Ved det første valget avga 70 % av de ansatte stemme.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Lysgaard 1967 s 102.

<sup>91</sup> Collins 1994 s 48.

<sup>92</sup> <https://lovdata.no/>.

<sup>93</sup> <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1980-05-23-13> slått opp 12.04.2016.

<sup>94</sup> Berntsen 2012 s 66.

En tidligere mangeårig ansatt i produksjonen uttalte:

*«vi hadde jo ikke problemer i det hele tatt.....Ja problemer, men ikke sånn samarbeidsproblemer».*<sup>95</sup>

At det var nok av problemer vil historien vise, men i de fleste periodene fungerte samarbeidet innad i bedriften godt.

---

<sup>95</sup> Intervju med tidligere forbindelser, intervju nr 2.

## 5 Historien til Porsgrunds Porselænsfabrik AS



96

### 5.1 Noe om bakgrunnen for etableringen av en porselensfabrikk i Porsgrunn

Den første porselensfabrikken i Europa ble etablert i Meissen i 1710. Dette var før den industrielle revolusjonen, og «fabrikken» bar da også navnet: Königlich-Polnische und Kurfürstlich-Sächsische Porzellan-Manufaktur Meissen.<sup>97</sup> Det var altså et manufaktur. Ordet kommer fra det latinske manufactura og betegner «noe som er gjort med hånden».<sup>98</sup> Gjennom de neste hundreårene ble det etablert en rekke porselensprodusenter i Europa. Til å begynne med hadde de gjerne utgangspunkt i et kongelig eller keiserlig privilegium, men etter hvert var porselensfabrikkene en del av den generelle industriutviklingen. De første produsentene ble fortsatt kalt manufakturer, men etter hvert som produksjonen ble mer mekanisert og industrialisert gikk man over til å kalle dem for fabrikk. Håndverket var allikevel fortsatt en viktig del av produksjonsprosessen ved de fleste porselensfabrikkene.

I siste halvdel av 1800-tallet var det delte meninger om industrien og maskinene var et fremskritt eller forflatning når det gjaldt kvaliteten av de tingene som ble fremstilt. Det gode håndverket ble løftet frem og til dels romantisert. I Fabrikken skriver Andersen at antikvens poiesis (frembringelse) i økende grad ble spaltet mellom fabrikkenes produkter og den

---

<sup>96</sup> <http://www.porsgrund.com/om-oss>.

<sup>97</sup> <http://www.meissen.com/en/about-meissen%C2%AE/our-tradition> slått opp 05.03.2016

<sup>98</sup> <https://snl.no/manufaktur> slått opp 05.03.2016.

skjønne kunst.<sup>99</sup> Porselensfabrikkene ble ofte betegnet som kunstindustri og var aktive deltakere i Arts- and Craft bevegelsene. Begrepene kunstindustri og Arts and Crafts passet ikke helt inn verken i industrien eller i kunsten.

Aksjeselskapet Porsgrunds Porselænsfabrik AS ble stiftet i 1885 og produksjonen startet i 1887. I den forbindelse hadde selskapet hentet inne en rekke erfarne håndverkere og spesialister fra Tyskland. Starten i 1887 var ambisiøs når det gjaldt produktutvalg. Det viste seg at dette ambisjonsnivået ikke var bærekraftig og etter hvert ble mye av Porselensfabrikkens produksjon preget av kopiering og lite originalitet. Utstillingen i forbindelse med etableringen av Foreningen Brukskunst i 1918 levnet ikke produktene fra Porselensfabrikken mye ære. Kritikken var så vidt sterk at ledelsen allerede samme år fikk ansatt en kompetent kunstnerisk leder, Hans Flygenring.<sup>100</sup>

Fra da av har designerne og ofte også ledelsen på Porsgrunds Porselænsfabrik AS i de fleste år vært aktive deltakere i Foreningen Brukskunsts arbeide. Produktutvikling har vært helt sentralt i bedriftens strategi. For eksempel ble designavdelingen tildelt Landsforbundet Norsk Brukskunsts ærespris i forbindelse med 100-års jubileet i 1985.<sup>101</sup>

Da Jacob Aall Møller overtok ledelsen av selskapet i 1947, var noe av det første han gjorde å sette i gang en priskonkurranse for studentene på Statens håndverk- og kunstindustriskole (SHKS). Mange av de designerne som i de kommende 10-årene ble sentrale på Porselensfabrikken og ved flere av de andre kunstindustrielle bedriftene i Norge deltok i konkurransen. Dette gjaldt Tias Eckhoff og Konrad Galaaen og senere Eystein Sandnes som alle ble ansatt på Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Under Møllers ledelse ble en rekke designere tilknyttet fabrikken, og det var også samarbeid med kjente kunstnere i perioden, som for eksempel Kai Fjell og Dyre og Tor Vaa.<sup>102</sup>

Denne måten å knytte til seg vel utdannede designere, formgivere og kunstnere fortsatt i 10-årene som fulgte. Anne-Marie Ødegaard kom i 1954, og senere ble de litt yngre designere,

---

<sup>99</sup> Andersen 2004 s 212ff.

<sup>100</sup> Bøe 1967 s 102-3.

<sup>101</sup> Varden 11.05.1985.

<sup>102</sup> Bøe 1967 s 220 ff.

Grethe Rønning, Leif Helge Enger og Unni Johnsen og flere, ansatt.<sup>103</sup> Også samarbeide med frittstående kunstnere fortsatte.

Kunsthistoriker Alf Bøe skrev i 1967 Porsgrund Porselænsfabriks historie. Her hevder han at: «Fremdeles står Porsgrund alene her til lands som produsent av porselen til nytte og prydel...».<sup>104</sup> Han ser da på porselenet som hevet over, finere enn, de andre keramiske materialene. Porselensfabrikken produserte feltspattporselen som i det keramiske hierarkiet regnes som «finest» sammen med benporselen. Blant annet på grunn av gjennomskinneligheten og den høye brenntemperaturen. Holdningen innad i fabrikken var også at Porselensfabrikkens porselen var finest.

Men i markedet var konkurransen hard både fra «ekte» porselen og fra produkter i andre keramiske materialer. På 60-tallet var det stor import av serviser og gaver og dessuten var det fire bedrifter som drev med produksjon av disse produktene i Norge. De tre andre var Egersund Fayancefabriks co AS (EF), Figgjo Fajanse AS og Stavangerflint AS. I Porsgrunn hadde Porsgrund Porselænsfabrik AS i tillegg til fabrikken for serviser, gaver og slikt, også en fabrikk for sanitærporselen.

Egersund var den eldste fabrikken, etablert allerede i 1847<sup>105</sup>, mens de to siste fabrikkene begge ble etablert kort etter 2. verdenskrig. Alle disse tre produserte et lavere brent keramisk materiale. Opp gjennom årene har det hatt forskjellige betegnelser som fajanse, flint og fra slutten av 60-tallet, vitroporselen.

Etableringen av EFTA(European Free Trade Assosiation) i 1960 førte til at det fra 1966 ikke lenger var importtoll på industrivarer fra EFTA landene. Frem til da hadde de fleste industrivarer som ble produsert i Norge hatt beskyttelse av toll. Full tollfrihet også fra landene i EEC kom først i 1977.<sup>106</sup> Disse endringene førte til en økt konkurranse i det norske markedet og i de eksportmarkedene som var aktuelle også for den keramiske industrien. I flere norske industribransjer førte dette til fusjoner og andre typer samarbeide.

---

<sup>103</sup> Bøe 1967 s 233 og 253.

<sup>104</sup> Bøe 1967 s 260.

<sup>105</sup> <http://dalanefolke.museum.no/leksikon/egersunds-fayancefabrik> slått opp 05.03.2016.

<sup>106</sup> <http://www.efta.int/about-efta/history> slått opp 04.10.2014.

Strukturrasjonalisering var begrepet som ble brukt. I 1970 ble Strukturfinans etablert av regjeringen. Strukturfinans er et av utgangspunktene for det som i dag er Innovasjon Norge.

I sin årstale til representantskapet i Norges Bank uttalte direktør Erik Brofors i februar 1968: «Med en antatt økning i bruttonasjonalproduktet på ca 5,3 % i 1967 skiller Norge seg klart og fordelaktig ut fra det alminnelig bilde av konjunkturavmatting som har preget utviklingen i vest-europeisk økonomi i de siste par år».<sup>107</sup> Det var altså ganske gode tider i Norge selv om dette var i god tid før oljen.

## 5.2 Perioden fra 1960-tallet til slutten av 1970- tallet Markedene åpner seg og konkurransen skjerpes

For Porsgrunds Porselænsfabrik AS var denne epoken preget av at det var den samme ledelsen som hadde sittet i hele perioden fra 1947. Når det norske markedet åpnet seg i større grad for import og eksportmarkedene tilsvarende ble lettere tilgjengelig, prøvde bedriften å følge de trender som var aktuelle ved å satse på mer eksport og strukturering av konkurransesituasjonen slik at man kunne opprettholde et godt nok hjemmemarked for de bedriftene som ble igjen.

### 5.2.1 Hovedtrekk i utviklingen i denne perioden

Lederen 17.april 1968 i Aftenposten har overskriften: «Ny industripolitikk» og innledes slik:

*«I Industridepartementets stortingsmelding om strukturproblemer i norsk industri blir det bl.a. framholdt at «...det er bedriftene selv som må være drivkraften bak strukturrasjonaliseringen. Det er derfra idéene og initiativet må komme»».<sup>108</sup>*

Den økende importen av serviser særlig fra Europa på 60-tallet presset de fire norske fabrikkene og ingen av dem hadde særlig gode resultater.

---

<sup>107</sup> <http://www.norges-bank.no/Upload/Images/Tidslinje/TalerArtikler/Tale1968.pdf> laste 09.10.2014.

<sup>108</sup> Aftenposten 17.april 1968.



I 1967-68 fusjonerte først Porsgrunds Porselænsfabrik AS og Egersund Fayancefabrik &co AS og deretter Figgjo Fajanse AS og Stavangerflint AS. Det var ikke noe særtrekk for keramiske industri at man gikk til slike omstruktureringer.

Jacob Aall Møller var direktør for Porsgrunds Porselænsfabrik AS i 1967. Det hadde han vært siden 1947. Han var drivkraften bak den første fusjonen, og han hadde stor tro på at fabrikken i Egersund kunne bli et rasjonelt produksjonssted, særlig for serviser til storkjøkken. Han hadde mindre tro på mulighetene for at serviseproduksjonen ved fabrikken i Porsgrunn skulle klare seg i konkurransen. Han var også optimistisk i forhold til mulighetene for å fortsatt tjene penger på sanitærporselensproduksjonen i mange år fremover, slik man allerede gjorde.<sup>109</sup>

På generalforsamlingen i Egersund i 1967 ble fusjonen enstemmig vedtatt, og på generalforsamlingen i Porsgrund 30. mai 1967 ble den vedtatt med 1780 stemmer for og bare 13 mot. I forbindelse med generalforsamlingen uttalte direktør Møller til Porsgrunns Dagblad:

*«at dette ikke er en ny tanke som nå er tatt opp og gjennomført. Man har lenge vært enig om at det ville være en fordel med sammenslutning av den keramiske industrien i Norge.»<sup>110</sup>*

Allerede før fusjonen var det annonsert etter ny direktør som skulle ta over etter Møller som da var 61 år.<sup>111</sup> Sommeren 1967 ble sivilingeniør Lars Hellandsjø ansatt som administrerende direktør for det fusjonerte selskapet.<sup>112</sup> Samtidig inntok Jacob Aall Møller vervet som styreformann.

Det viste seg å være vanskelig å realisere de fordelene ledelsen i Porsgrund hadde sett for seg at fusjonen skulle resultere i. Samarbeidet mellom den lokale ledelsen i de to servisefabrikkene skrantet dessuten helt fra starten

6. januar 1968 sendte ledelsen i selskapet i Porsgrunn ut en pressemelding om at det vil bli oppsigelser i konsernet, blant annet i Egersund. Dette ble imøtegått av den lokale

---

<sup>109</sup> Egne notater

<sup>110</sup> PD 31.mai 1967.

<sup>111</sup> Aftenposten 02.11.1967.

<sup>112</sup> Aftenposten 27.07.1967.

disponenten i Egersund, Børge Svanes, i et nytt oppslag i Aftenposten allerede 8. januar. Her uttaler han at i Egersund blir det i alle fall ikke noen oppsigelser.<sup>113</sup> Svanes sluttet til nyttår i 1969 og frontet senere et lokalt initiativ for å kjøpe fajansefabrikken tilbake til lokale interessenter i Egersund. Dette lyktes ikke.<sup>114</sup>

I Porsgrunns Dagblad 21.06.1968 slås det opp at «Porselen-Fayancesammenslåingen ble en stor suksess». Det er planlagt store investeringer i Egersund og et nytt produkt, vitroporselen med korund, skal introduseres.<sup>115</sup> Fra Porsgrund-Egersund ble dette nye produktet markedsført som Korulen. Dette var helt i tråd med Jacob Aall Møllers visjoner om at fabrikken i Egersund skulle kunne bli en ledende leverandør til markedet for storkjøkkenserviser både i Norge og på eksportmarkedene. Fortsettelsen på historien kan tyde på at dette var en noe for optimistisk konklusjon om fusjonen.

Konsernet hadde økonomiske krefter til å investere i Egersund. Og det ble investert en del i fornyelser av maskinparken. Dessuten ble det overført kapasitet blant annet når det gjaldt markedsføring og keramisk kompetanse fra Porsgrunn til Egersund. Men som man kan se av presseoppslagene 6. og 8. januar 1968, var ikke kommunikasjonen mellom ledelsen i konsernet og ledelsen lokalt i Egersund helt tilfredsstillende.

Det nye produktet, korulen, er ikke gjennomskinnelig som porselenet Porselensfabrikken produserer. Det var utviklet i et samarbeide alle de fire keramiske bedriftene hadde hatt med SINTEF i Trondheim. Produktet var vanskeligere å knuse enn vanlig porselen eller stengods, og man mente at det var særlig velegnet til storkjøkkenet.

Tias Eckhoff, som tidligere hadde vært sjefsdesigner i Porsgrunds Porselænsfabrik AS, fikk i oppdrag å utarbeide et nytt storkjøkkenservise i det nye materiale. Eckhoff var selv svært godt fornøyd med den modellen han utviklet. I et intervju i 2011 beklaget han at det ikke ble videreført av andre etter at Egersund ble nedlagt.<sup>116</sup>

Konsernet i Porsgrunn hadde i disse årene gode resultater fra sanitærporselensvirksomheten. Markedet var voksende, boligbyggingen var høy, og det var et godt

---

<sup>113</sup> Aftenposten 6. og 8. januar 1968.

<sup>114</sup> Aftenposten 19. 08. og 7.09.1970.

<sup>115</sup> PD 21.06.1968.

<sup>116</sup> Intervju med Tias Eckhoff for Telemark Museum 11.04.2012.

samarbeide med de andre aktørene i sanitærposelensmarkedet i Norden. Særlig var samarbeidet tett med AB Gustavsberg. AB Gustavsberg var eiet av KF Industrier AB som var en del av kooperasjonen i Sverige. Porsgrunds Porselænsfabrik AS hadde lisens fra Gustavsberg på armaturen i klosettene og selskapene solgte sine varer på det norske markedet gjennom et 50/50 eiet salgsselskap lokalisert i Oslo. Felleskapet Porsgrund-Gustavsberg var den største aktøren på markedet for sanitærposelen i Norge.<sup>117</sup>

Servisefabrikkene både i Porsgrunn og i Egersund gikk imidlertid med underskudd ifølge de interne regnskapene. Første gang det er nevnt at servisefabrikken i Porsgrunn gikk i balanse er i årsberetningen for 1973.<sup>118</sup>

I 1969 var en av de større industripolitiske sakene i Norge spørsmålet om bedriften Emaljeverket skulle selges til Standard Telefon og Kabelfabrik AS (STK) som ønsket å kjøpe den, eller om den skulle bli på norske hender. STK var eiet av det store internasjonale selskapet ITT. Emaljeverket, som hadde norske eiere, produserte bl.a. badekar og var på den måten i samme bransje som sanitærposelenet fra Porsgrund. Det ble dannet et konsortium med bl.a. Nordia AS, forsikringsselskapet Storebrand og Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Jacob Aall Møller var med i dannelsen av dette konsortiet og var tiltenkt en plass i styret for det nye selskapet.<sup>119</sup> En av de profilerte lederne i næringslivet på den tid var generalkonsul Rolf Østbye. Han var styreleder i Norsk Hydro, hvor han tidligere hadde vært generaldirektør i perioden 1966-76.<sup>120</sup> Han skriver i Aftenposten under overskriften: «*Det er markedsføring som gjelder*», om dette initiativet: «*Skal vi fortsatt gå med nisseluer på hodet, ser fremtiden ikke lys ut.*». Han mente at det ville være mye mer å hente i et samarbeide med STK enn i en norsk løsning.<sup>121</sup>

Initiativet ble imidlertid gjennomført, og Porsgrunds Porselænsfabrik investerte ca 4 mill kroner i aksjer i det nye selskapet som fikk navnet Norema. Denne eierposten skulle det vise seg vanskelig å komme ut av, og den var senere en av de verdiene i Porsgrunds

---

<sup>117</sup> Egne notater.

<sup>118</sup> Egne notater og Porsgrund årsberetning og regnskap 1973 s 22.

<sup>119</sup> Aftenposten morgen 25.03.1969.

<sup>120</sup> [https://no.wikipedia.org/wiki/Rolf\\_%C3%98stbye](https://no.wikipedia.org/wiki/Rolf_%C3%98stbye) slått opp 121015.

<sup>121</sup> Aftenposten morgen 25.03.1969.

Porselænsfabrik AS som «Bugge-gruppen» var oppmerksom på og ønsket å bruke i sin strategi.

Resultatene fra fabrikken i Egersund var dårlige. Nå ble ressursene i konsernet satt inn på fornyelse i Egersund, både når det gjaldt design og markedsføring. I tillegg til ny modell fra Tias Eckhoff var flere av designerne fra Porsgrund med på å utvikle nye dekorasjoner for Egersund-fabrikken.<sup>122</sup>

På denne tiden var Lars Hellandsjø var daglig leder i konsernet, noe han ble i vel 3 år. Som styreformann hadde Jacob Aall Møller fortsatt en dominerende posisjon. I november 1970 ble stillingen som administrerende direktør igjen lyst ut, med informasjon om at Hellandsjø ønsket å gå av med pensjon når han ble 60 år i mai 1971.<sup>123</sup> Nils Gunnar Nesheim ble ansatt i 1971, Jacob Aall Møller fortsatte som styreformann.<sup>124</sup>

Det ble en viss salgsøkning fra Egersund i forbindelse med de nye produktene, men kapasiteten ble ikke utnyttet og de økonomiske resultatene uteble.<sup>125</sup> Visedirektøren fra Porsgrunn, Kristian Young Halvorsen, ble sendt til Egersund for å lede bedriften etter at Svanes sluttet. Mange faglige ressurser fra Porsgrunn, både teknisk/keramisk og når det gjaldt marked og salg, var i perioder i Egersund for å forsøke å få driften til å bli lønnsom.

Selv om satsingen på en egen butikk i Regent Street i London på 60-tallet hadde vært en økonomisk misere, ble det tidlig på 70-tallet igjen satset betydelig på å få til en økning av salget ut av Norge. Porselensfabrikken deltok i 1972 på messer i Frankfurt, København, Hannover, Basel, Milano, Paris, Utrecht, Stockholm og Gøteborg.<sup>126</sup> I 1973 utgjorde eksporten av serviser og gaveartikler ca 21 % av omsetningen fra Porselensfabrikken. Det var ikke mer enn årene før, og man uttrykte at det skulle satses på færre markeder, men at USA skulle være et av dem.<sup>127</sup>

I 1971 ble serviset Eystein, modell 2440, lansert og i 1972 ble Fjellflora introdusert som en gaveartikkel på det norske markedet. Allerede i 1973 var disse to produktene de største

---

<sup>122</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1972 s 21.

<sup>123</sup> Aftenposten morgen 5.11.1970

<sup>124</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1972 s 3.

<sup>125</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1974 s 4.

<sup>126</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1972 s 10.

<sup>127</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1973 s 9.

servisene fra Porselensfabrikken på det norske markedet.<sup>128</sup> Også modell 1111, Bogstad, som var en klassisk rokokkomodell og hadde vært med i kolleksjonen til og fra gjennom hele historien, begynte igjen å selge mer.<sup>129</sup>



130



131

Tidlig på 70-tallet var det en generell prisstopp i Norge. Skulle man gjennomføre prisforhøyelser måtte man dokumentere kostnadsøkning og få dispensasjon fra prisstoppen. Inflasjonen i Norge var mer enn 10 % pr år. For en arbeidsintensiv bedrift som Porsgrunds Porselænsfabrik AS, med en lønnsandel i forhold til omsetningen på mer enn 50 %, var dette svært utfordrende. For eksempel økte lønnskostnadene i 1973 med ca 14 %. Samme år fikk man aksept fra prismyndighetene til å øke prisene med 7-8 %. I sum førte dette til at lønnsandelen økte fra 51,4 % i 1972 til 53,1 % i 1973.<sup>132</sup>

Introduksjon av nye produkter gjorde at man til en viss grad kunne unngå priskontrollen. For eksempel ble Fjellflora priset vesentlig høyere enn de tidligere dekorene på modell Regent. Denne modellen, Regent, var utviklet av Tias Eckhoff allerede i 1961 og hadde vært i produksjon siden. Modellen i hvitt ble tildelt merket for God Design i 1965 med

---

<sup>128</sup> Ibid s 9.

<sup>129</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1974 s 8.

<sup>130</sup> [http://digitaltmuseum.no/011025302408?type\\_filter=Thing&query=porsgrund&pos=17](http://digitaltmuseum.no/011025302408?type_filter=Thing&query=porsgrund&pos=17) slått opp 15.03.2016.

<sup>131</sup> <http://digitaltmuseum.no/021025806245?page=2&query=porsgrund%20eystein&pos=26> slått opp 28.03.2016.

<sup>132</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1973 s 4.

toppkarakteren 9 i alle kategorier juryen vurderte bortsett fra «Soliditet og varighet» hvor det ble 8.<sup>133</sup> Tias Eckhoffs produkter var også kjøpt inn av en rekke museer.<sup>134</sup>

I årene før Fjellflora var modellen blitt markedsført med en rekke dekorer uten at noen av dem fikk noe særlig salgsvolum. Samarbeidet med Dagny Tande-Lied om dekorene som ble Fjellflora var et vendepunkt og denne produktserien ble en av de største salgssuksessene for Porselensfabrikken på 70-og 80 tallet og bidro vesentlig til resultatene for bedriften.

Modell 2440, formgitt av Eystein Sandnes, fikk etter hvert flere dekorer utover Eystein. Lava og Tundra ble også store selgere.

Aksjelovens bestemmelser om de ansattes rett til styrerepresentasjon trådte i kraft i 1973.<sup>135</sup>

For Porsgrund-Egersund førte det til at det ble etablert en bedriftsforsamling med 15 medlemmer og av disse var fem valgt av og blant de ansatte. Det tidligere representantskapet hadde hatt 12 medlemmer, alle valgt av generalforsamlingen.

Bedriftsforsamlingen valgte så et styre med syv representanter hvorav to blant de ansatte. Begge de ansatte som ble valgt var fra sanitærporselensfabrikken. I 1973 var samlet antall ansatte ca 650 og av dette var ca 50 % på Porselensfabrikken inklusive fellesfunksjoner, vel 120 i Egersund og resten på sanitærporselensfabrikken.

I 1973/74 var preget av oljekrise. OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries) økte oljeprisen først fra ca 3 til 5 \$ pr fat og deretter til vel 11 \$.<sup>136</sup> Porselensfabrikken brukte ikke olje i særlig grad og var lite påvirket direkte økonomisk.

Arbeidsmarkedet i både Grenland og i Egersund var stramt, særlig for menn, og tidlig på 70-tallet ble også de petrokjemiske anleggene på Rafnes først planlagt og deretter bygd. Dette økte presset.<sup>137</sup>

Det var fortsatt forskjell på hvorledes funksjonærer og timelønnede ble behandlet i forhold til blant annet sykelønn. For å minske denne forskjellen innførte bedriften i oktober 1973 en

---

<sup>133</sup> Jurydokument fra Norsk Design Centrum 22.06.1965.

<sup>134</sup> Kunstindustrimuseet i Oslo 1998 s 62.

<sup>135</sup> <https://lovdata.no/>.

<sup>136</sup> [https://snl.no/oljekrisen\\_1973%e2%80%9374\\_slått\\_opp\\_091115](https://snl.no/oljekrisen_1973%e2%80%9374_slått_opp_091115).

<sup>137</sup> <https://snl.no/petrokjemi#menuitem6> slått opp 09111 og Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1973 s 4.

prøveordning med 90 % av netto lønn som sykelønn fra første dag og mulighet for 3 dagers egenmelding. Dette var noe bedre enn det man hadde klart å bli enige om mellom LO og NAF sentralt.<sup>138</sup>

I 1974 ble det besluttet å nedlegge fabrikken i Egersund. Etter at denne beslutningen var fattet, kom direktøren for den svenske serviseprodusenten Rørstrand, med et meget overraskende tilbud om å overta fabrikken. Rørstrand var på den tid en del av OY ArabiaRørstrand som igjen var eiet av storkonsernet Wärtsilä i Finland. De kjøpte så fabrikken i Egersund. En av de mest bemerkelsesverdige forholdene i denne sammenheng var at de forpliktet seg til ikke å produsere ferdige produkter i Egersund, bare halvfabrikata, såkalt bisque, som så ble dekorert og ferdigstillet på Rørstrand i Lidköping i Sverige. Dette var et produkt de allerede hadde kjøpt en del av fra året før. Nedleggelsen ble så endelig gjennomført av dem 3 år senere. Salget av Egersunds Fayancefabrikk ga det gjenværende selskapet en betydelig positiv resultateffekt i 1975, og bedret også likviditeten.<sup>139</sup>

Produksjonen ved Stavangerflint, som var fusjonert med Figgjo i 1968, ble nedlagt i 1979.<sup>140</sup>

Etter at det gjennom mange år hadde vært investert lite i fabrikkene i Porsgrunn, ble det i 1974 besluttet å sette i gang investeringsplaner som også omfattet nye bygg.

Servisefabrikken fremsto som ganske trang, og det var vanskelig å legge om produksjonen uten at det var mer plass tilgjengelig. Det første bygget var et tilbygg i 4 etasjer som utvidet arealet både i brenneri/glasseringsavdeling, i dreieri og støperi. Dette bygget sto ferdig i 1975 og ble fullt ut tatt i bruk i 1976.<sup>141</sup>

Et av de mer uvanlige produktene som ble utviklet på denne tiden var smykker i sølv og porselen. I 1973 hadde Anne Marie Ødegaard vunnet pris i en designkonkurrans som var utlyst av Norges Gullsmedforbund.<sup>142</sup> I løpet av 1975 ble en bred kolleksjon smykker introdusert i gullsmedbransjen.<sup>143</sup> Dette ble en stor suksess og solgte i de nærmeste årene for flere mill kr hvert år.

---

<sup>138</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1973 s 16 og Aftenposten 06.10.1972.

<sup>139</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1974 s 4 og egne notater.

<sup>140</sup> [https://snl.no/Stavangerflint\\_AS](https://snl.no/Stavangerflint_AS) slått opp 04.04.2016.

<sup>141</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1973 s 22, 1974 s 19, 1975 s 15.

<sup>142</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1973 s 17.

<sup>143</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1975 s 15.

Inflasjonen fortsatte å være høy. I 1975 fikk porselensfabrikken lov til å øke prisene med 15 % etter at de i 1. halvår 1974 var økt med 12 %.<sup>144</sup>

I det hele tatt var 1975 et unormalt år for bedriften. Salget av fabrikken i Egersund hadde stor innflytelse på resultatene. I tillegg til prisøkningen var det også en ganske stor volumøkning. Samlet økte omsetningen fra Porselensfabrikken med ca 34 %. Dette førte til at kapasiteten ikke strakk til og det ble satt i gang import av hvitt porselen fra Portzelansfabrik Tirschenreuth i Vest-Tyskland.<sup>145</sup> Det ble importert hvitt porselen som skulle dekoreres med Fjellflora og hvitt Bogstad som kunne dekoreres med Stemorsblomst og andre dekor. Varene ble stemplet med det vanlige PP-stemplet siden de ble tilført så vidt stor merverdi ved dekoreringen i Norge. Til Fjellflora ble det kjøpt både kopp, skål og asjett, ellers bare flate tallerkener.

Denne importen foregikk i flere år, og senere ble det også importert flatvarer til storkjøkken i Porselensfabrikken egne modeller fra Portugal.

Høsten 1974 fikk direktør Nesheim tilbud fra Norsk Hydro om å komme tilbake dit i en ledende stilling på personalsiden i konsernet. Dette sa han ja til, og stillingen som administrerende direktør ved Porsgrunds Porselænsfabrik og Egersunds Fayancefabrik &co AS ble igjen lyst ut.<sup>146</sup>

Olav Røe ble ansatt sommeren 1975. Han kom fra stillingen som daglig leder for konsulentfirmaet Habberstads filial i Gøteborg. Styret ble relativt fort misfornøyd med sin egen ansettelse og Røe sluttet etter ca 2 år.

Høsten 1975, under Olav Røes ledelse, ble det satt i gang en rekke utredninger med bruk av eksterne konsulenter. Det dreide seg både om nye økonomisystemer, en total gjennomgang av logistikken i produksjonen, total fornyelse av hvordan EDB skulle brukes i bedriften og en generalplan for arealene langs Porselensfabrikken i Vestergate. Denne generalplanen dekket både tomter som var eiet av selskapet og av Norrøna Fabrikker, samt en del tomter som var i

---

<sup>144</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1974 s 4.

<sup>145</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1975 s 4.

<sup>146</sup> Aftenposten 08.01.1975.



kommunens eie. På det tidspunkt var Porsgrunds Porselænsfabrik AS blitt hovedeier i Norrøna Fabrikker as.

Selv om ledelsen og styret regnet resultatutviklingen for akseptabel, med resultater på 4-8% av omsetningen, hadde selskapet i alle disse årene en presset likviditet. På 70-tallet var det fortsatt betydelige kredittrestriksjoner, og Porsgrunds Porselænsfabrik AS hadde problemer med å få til en langsiktig og stabil finansiering, og egenkapitalandelen lå på rundt 30 %.

Presset mot arbeidsintensiv industri ble ytterligere forsterket av at oljealderen kom til landet. I Stortingsmelding 25 1973/74 «Petroleumsvirksomhetens plass i det norske samfunn» kom det klart frem at industri som var konkurranseutsatt, som produserte i hovedsak for hjemmemarkedet og som var arbeidsintensiv, ville være spesielt utsatt i den omstilling som Finansdepartementet så måtte komme.<sup>147</sup>

For å dempe dette omstillingspresset etablerte regjeringen en ordning med en delvis refusjon av arbeidsgiveravgiften for utvalgte arbeidsintensive bransjer fra januar 1976. Dette var det særlig tekstil og konfeksjonsindustrien som hadde kjempet frem. Siden arbeidsintensiviteten i keramisk industri var enda høyere enn i TeKo-bransjene, ble også deler av det som ble kalt Glass og Keramisk industri omfattet av ordningen. Til å begynne med ble det utbetalt en refusjon på kr 2 pr arbeidet time for produksjonsarbeidere på Porselensfabrikken. For året 1977 utgjorde dette ca 1 mill kr. Dette var med på å redde Porselensfabrikken fra et større underskudd dette året.

Driftstilskuddet fortsatte og ble regulert opp i årene frem til 1983. Det utgjorde da kr 3,55 pr time og for Porsgrunds Porselænsfabrik AS 1,3 mill kroner. Det ble så redusert år for år for å bli helt avviklet pr 1.1.1986 etter å ha vart i 10 år.

I april 1977 innførte regjeringen Nordli med Per Kleppe som finansminister lønnsstopp i forbindelse med forhandlingene om «det kombinerte lønnsoppgjøret» som da ble avsluttet. Staten deltok i oppgjøret med et bidrag på 2,75 milliarder kroner. Det ble også innført prisregulering i 6 mnd, men den skulle ikke forhindre nødvendige prisjusteringer til dekning av det generelle tillegget og lavtlønnsstillegget.<sup>148</sup> Måten disse oppgjørene ble løst på var det

---

<sup>147</sup> Stortingsmelding 25 1973/74.

<sup>148</sup> Aftenposten 26.04.1977.

som senere ble kaldt for «Kleppe-pakker». Porselensfabrikken fikk anledning til å øke sine priser med 10 % dette året. «Prisstoppet» ble forlenget utover 6 mnd og ble avviklet ved nyttår 1978.<sup>149</sup> Den økonomiske uroen fortsatte imidlertid, og i februar 1978 ble kronen devaluert med 8 %. Samtidig ble det innført ny prisstopp.<sup>150</sup> På tross av den strenge prisreguleringen ble inflasjonen i samfunnet på 9,2 % i 1977.<sup>151</sup> Høy inflasjon i både priser og lønninger og høyt rentenivå var en stor utfordring på bedrifter som Porsgrunds Porselænsfabrik AS.

I februar 1977 ble «Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v.» vedtatt i Stortinget. Fra tidligere var samarbeidet mellom de ansatte og ledelsen organisert i Bedriftsutvalg med hjemmel i Hovedavtalen. Nå skulle det etableres Arbeidsmiljøutvalg hvor ledelsen og de ansatte skulle være representert. Loven forutsatte at deltakerne var kurset i arbeidet med arbeidsmiljøet og hvilke rettigheter og forpliktelser som var lagt til det nye utvalget. Nærmere 50 personer fra ledelsen og blant de tillitsvalgte deltok derfor i nokså omfattende kurs.<sup>152</sup>

Sommeren 1977 ble Stein Devik ansatt som daglig leder. Devik var da 32 år. Han hadde allerede vært i bedriften som direksjonssekretær og økonomisjef fra 1973. Innad i bedriften, i ledergruppen og i ledelsen i fagforeningen, var holdningen at det nå måtte være aktuelt med en intern kandidat etter flere relativt korte ansettelsener utenfra. Styret valgt så Devik, men mente at det var best ikke å utnevne ham til administrerende direktør med en gang og han fikk derfor tittelen disponent og en prøvetid i jobben på 1 år. Devik ble i stillingen til 1989.

Resultatet for bedriften i 1977 ble dårlig. Men de neste par årene ble gjennomført med greie resultater og gode samarbeidsforhold. Nils Gunnar Nesheim kom tilbake til bedriften som styreformann i 1977. Han var da direktør ved Norsk Hydro's fabrikk på Herøya.

Sanitærporselensfabrikken var stadig den som hadde de beste økonomiske resultatene. Fra 1971 til -76 ble det hvert år bygget mer enn 40 000 nye boliger i Norge, med en topp i 1974

---

<sup>150</sup> Aftenposten 13.10. og 01.12.1977 og 11.02.1978.

<sup>151</sup> <http://www.norges-bank.no/timeline/html5timeline/graphpage.html> slått opp 4. januar 2016.

<sup>152</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1977 s 3.

på 44 714 boliger. I 1977 hadde dette tallet falt til 38 597 og boligbyggingen har aldri siden kommet over 40 000.<sup>153</sup> Dette førte til at markedet for sanitærporselen falt. Porsgrund Porselænsfabrik AS klarte å øke sin markedsandel noe, slik at volumet ikke falt, men konkurransepresset i markedet økte. Bedriften mente selv at salget ikke falt mer skyldtes intensivert markedsføring og sterkere satsing på produktutvikling.<sup>154</sup>

Noen av de mange prosjektene som Olav Røe satt i gang i sin relativt korte periode som daglig leder ble realisert i 1977. Nytt ferdigvarelager, en investering på ca 4,5 mill kr ble tatt i bruk. I januar i 1977 var et nytt lønssystem klart. I en så vidt arbeidsintensiv bedrift var dette krevende. Fagforeningen og ledelsen var blitt enige om et tilnærmet fastlønnssystem. Dette skulle erstatte en rekke akkorder og bonussatser fra tidligere. Innføringen førte til en del problemer som ble «løst i fullt samarbeide med de ansattes organisasjoner.»<sup>155</sup>

På servisefabrikken ble det arbeidet mye med produktutvikling, men ingen nye, store salgssuksesser ble lansert. Mye av tiden til designerne gikk til spesialdekorer for storkjøkkenmarkedet. For første gang ble det utviklet et eget servise for bare en kundegruppe, TilBords-kjeden.<sup>156</sup>

En serie med kunstnerplatter i samarbeide med en rekke av de mest sentrale norske billedkunstnere på den tiden var en suksess. Den var utsolgt på 2 dager og ga dessuten god mediedekning. De første 6 kunstnerne var: Paul René Gauguin, Thorstein Rittun, Kai Fjeld, Knut Rumohr, Olav Mosebekk og Gunnar S. Gundersen. I årene som fulgte kom også platter med bl.a. Inger Sitter og Haakon Bleken.

Kolleksjonen av smykker fra Anne-Marie Ødegaard ble utvidet og var en salgssuksess.<sup>157</sup> Produktet mistet lønnsomheten i forbindelse med at brødrene Hunt fra USA forsøkte å monopolisere markedet for sølv i 1979. I januar 1980 var prisen på en unse sølv 52\$ mens den i 1970 hadde vært 2 \$.<sup>158</sup> Dette førte til at denne produktgruppen ikke lenger var lønnsom.

---

<sup>153</sup> <http://www.ssb.no/a/histstat/tabeller/17-5.html> slått opp 6. januar 2016.

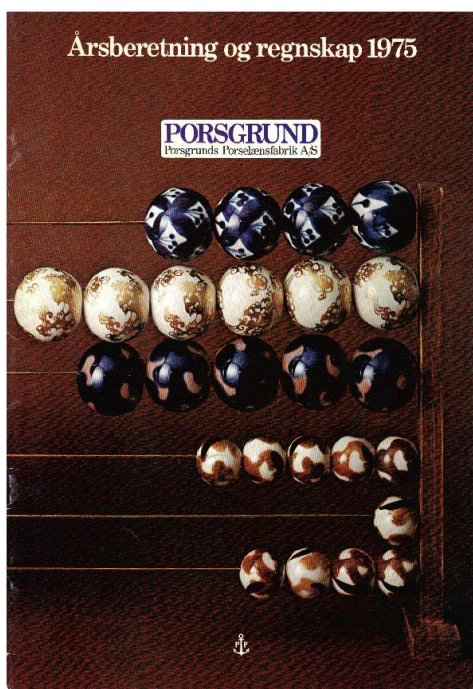
<sup>154</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1978 s 18.

<sup>155</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1977 s 2.

<sup>156</sup> Ibid s 14.

<sup>157</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1975 s 2 og 17.

<sup>158</sup> <http://www.aftenposten.no/okonomi/Ruinert-etter-kuppforsok-pa-solv-5355370.html> slått opp 091115.



Markedsføringen ble prioritert opp. En reklamekampanje som av bedriften ble karakterisert som «Den største porselenskampanjen noensinne» ble gjennomført i samarbeide med glassmagasinene i 1977.<sup>159</sup> Porselensfabrikken var dessuten mye omtalt i media, særlig i ukepressen. På invitasjon fra bedriften takket kronprinsesse Sonja ja til å besøke fabrikken. Dette ble gjennomført som et heldags besøk i april 1978. Hoffet hadde godtatt at besøket ble dekket av så godt som samtlige dame- og familieblader i tillegg til dagsavisene.<sup>160</sup>

I 1979 vedtok styret en 3-årig investeringsplan med en ramme på 26 mill kroner. Dette var et betydelig beløp sett i forhold til selskapets omsetning som for 1979 var på ca 84 mill kroner. Aksjekapitalen var fortsatt på 5 mill kroner og kursen på børsen var 90 kr for en aksje pålydende 100 kroner. Selskapet børsverdi var altså på 4,5 mill kroner. Investeringsplanen var fullt finansiert med lånetilsagn i bank og forsikringsselskap.

Planen omfattet nytt råvareinntak og slemmeri, hurtigbrann-ovn for i-glasurdekor og en ny produksjonshall for råvareoppberedning, dreieri og støperi, alt på Porselensfabrikken, samt et nytt bygg for kantine, garderobe, kontorer og utstillingsrom på

---

<sup>159</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1977 s 16.

<sup>160</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1978 s 14.

sanitærporselensfabrikken. Målet med prosjektet var å bedre kvalitetsresultatene og redusere bemanningen. Dessuten ville det fysiske arbeidsmiljøet i en rekke avdelinger bli vesentlig bedre. Parallelt med investeringsplanen ble det satt i gang «Keramisk grunnkurs» for ansatte på begge fabrikkene. Dette ble gjennomført av mange ansatte de nærmeste årene.<sup>161</sup>

På generalforsamlingen i 1979 ble Borger A. Lenth valgt til formann i bedriftsforsamlingen. Han var på den tiden stedfortredende administrerende direktør i Den norske Creditbank (DnC).<sup>162</sup> Han viste seg senere å bli en sentral person i forbindelse med de eierendringene som skulle komme.

Det var i det hele tatt en optimistisk tone i bedriften. Styrets beretning for 1980 innledes med: «1980 har vært et positivt år for Porsgrunds Porselænsfabrik A/S.»<sup>163</sup>

I 1980 hadde Kunstindustrimuseet i Oslo en stor separatutstilling hvor produktene fra Porsgrund ble presentert, både gamle, men særlig nyere produkter. Utstillingen vakte stor oppmerksomhet og ble sett av mer enn 10 000. Det ble også gitt ut en bok om «Gammelt Porsgrund porselen» av Ada Polak. Alt dette var med på å øke interessen for Porsgrunds Porselænsfabrik og produktene.<sup>164</sup>

Resultatene i 1978, -79 og 80 var ganske gode. Omsetningen i selskapet var nokså likt fordelt mellom servisefabrikken og sanitærporselensfabrikken.<sup>165</sup> Og fortsatt var det sanitærporselensfabrikken som bidro desidert mest til de økonomiske resultatene.

Det var fortsatt streng regulering av finansmarkedene disse årene, men Norges Bank hadde fra midten av 70-tallet begynt å bruke renten som en del av reguleringen. Styringsrenten i Norges Bank i 1979 var på 10,3 % og de lånetilsagnene som ble gitt fra de private bankene lå et par prosentpoeng høyere.<sup>166</sup>

---

<sup>161</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1979 s 4, 5, 12 og 16 og Porsgrund årsberetning og regnskap 1980 s 17.

<sup>162</sup> Sejersteds 1982 s 303.

<sup>163</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1980 s 3.

<sup>164</sup> Ibid s 14.

<sup>165</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1978, 1979, 1980.

<sup>166</sup> Nordbø Berg (2012) og <http://www.norges-bank.no/timeline/html5timeline/graphpage.html> slått opp 4. januar 2016.

Helt mot slutten av 1980 kom det en regelendring fra finansdepartementet når det gjaldt utstedelse av obligasjonslån. Det ble mulig også for mindre låntakere å utstede egne obligasjoner og selge i markedet med en beløpsgrense på 19,6 mill kroner. Porsgrunds Porselænsfabrik AS's bankforbindelse, DnC, foreslo at bedriften skulle legge ut et slikt lån og sto for alle de praktiske forholdene rundt lånet. Dette kom da istedenfor en rekke tidligere lånetilsagn og førte i første omgang til en lavere rentekostnad og lengre nedbetalingstid enn det ellers ville vært.<sup>167</sup> I årene som fulgte ga dette selskapet en svært god likviditet som ble plassert i det som på den tiden ble omtalt som «gråmarkedet». På tross av at disse plasseringene var garantert av banker og forsikringsselskap ga dette en klart høyere renteinntekt enn den kostnaden bedriften hadde på obligasjonslånet. År om annet ga dette flere hundre tusen i merresultat til bedriften.<sup>168</sup>

## 5.2.2 Drøfting og analyse

### 5.2.2.1 Kultur

Kultur var ikke et fremmed begrep i Porsgrunds Porselænsfabrik AS. I denne epoken var estetisk kompetanse representert både i styre og ledelse. Kultur ble brukt i markedsføringen, både gjennom samarbeide med museer og i måten produktene ble presentert. Og bedriftskulturen var sterk.

Porselensfabrikken er en kulturbedrift. Det mente og mener man inne i bedriften, i nettverket rundt og i deler av kulturlivet. Men hva betyr begrepet kultur i forhold til en slik bedrift?

For behandling av kultur i sammenheng med Porsgrunds Porselænsfabrik AS er både det estetiske og det sosiologiske og/eller antropologiske kulturbegrep relevant. Og med det estetiske både et snevrere og et bredere kulturbegrep.<sup>169</sup> På den ene siden samarbeidet Porselensfabrikken som vist med ledende kunstnere, designere og sentrale keramikere til gjensidig fordel, og på den annen side masseproduserte man produkter som ble brukt av «folk flest» som en bestanddel av det estetiske uttrykk de ønsket å gi gjennom sitt forbruk.

---

<sup>167</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1980 s 3.

<sup>168</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1983 s 7 og 10.

<sup>169</sup> Scott Sørensen 2008 s 192 ff og Barker 2012 s 42.

Av og til fikk fabrikken suksess med produkter som hadde appell i begge disse segmentene. Både Fjellflora og Eystein ble både salgssuksesser og ble tildelt priser og kjøpt inn av kunstindustrimuseer. Ofte hadde imidlertid salgssuksessene mindre appell overfor museene. Både de uttrykkene som hadde appell i forhold til de estetiske meningsbærerne og de som hadde mer allmenn appell ble brukt i markedsføringen av bedriftens produkter og var viktige deler av den identitet som bedriften ønsket å vise.

Samarbeide med kunstnere kan både sees på som et middel til å oppnå bedre resultater, og som en verdiøkning for det nettverket både kunstneren og bedriften er en del av. Som jeg viser nedenfor er, etter min mening, en interessentmodell det som gir best forståelse av de valg styre og ledelse ved Porsgrunds Porselænsfabrik AS tok. Selv om det klart var et ønske om at det skulle bedre resultatene, var det minst like viktig at noen av produktene ble godkjent at toneangivende deler av designmiljøet.

Den største gruppen ansatte med høyere utdanning i bedriften i alle disse årene var designerne. De fleste av dem var utdannet ved SHKS i Oslo. For bedriften var design en viktig faktor både i forhold til markedsføring og kommersiell suksess og i forhold til bedriftens status som kulturbedrift. Det at designkompetanse i lange perioder ble representert både i styret ved Tias Eckhoff og i ledergruppen ved Eystein Sandnes, og senere Poul Jensen, var av stor betydning. Jeg mener det var vesentlig i forhold til å holde kvaliteten på produktene og produktutvikling og markedsføring på et tilstrekkelig høyt nivå til å kunne overleve som merkevareleverandør i stadig mer konkurranseutsatt marked.

Bedriftskulturen var også sterk. Det å beherske det å fremstille porselen, som er en ferdighet som det store fellesskapet av ansatte ved Porselensfabrikken har, mener jeg at oppfattes som en kulturell ferdighet både innad i bedriften og av omgivelsene. Det er mange personlige og familiære bånd mellom ansatte som også styrker identiteten og kulturen. Bedriftskulturen er sterk også i den forstand at det er et sterkt felleskap mellom alle ansatte i bedriften og også i forhold til mange leverandører og kunder.

Disse betraktningene om kultur gjelder både denne første epoken og de to neste.

### 5.2.2.2 Eiere, ledelse og styre

Som nevnt gikk Jacob Aall Møller av som administrerende direktør i 1967.<sup>170</sup> Han var giftet inn i en av de familiene som hadde sine aksjer helt fra grunnleggelsen av selskapet. Mitt inntrykk var og er at det var han som langt på vei valgte hvem som skulle sitte i det styret han til enhver tid skulle forholde seg til. Han fortsatte også å være på kontoret daglig i alle fall frem til Nils Gunnar Nesheim hadde overtatt som administrerende direktør.<sup>171</sup> Møller var da styreformann.<sup>172</sup>

Det var en alminnelig forståelse at eierne ikke hadde noen styrende innflytelse på utviklingen. Som en tidligere ansatt uttalte: «*Hadde aldri noen følelse av hvem eierne var og at de var interessert i hva vi holdt på med*». <sup>173</sup> og en annen av informantene sa det slik: «*Men ellers gjorde de (eierne) seg ikke gjeldende i noen retning.*»<sup>174</sup>

Frem til 1982 var det ingen aksjonærer som representerte så mye som 10 % av aksjekapitalen og ingen større aksjonærer var representert i styret. Det var ikke vanlig at aksjonærsammensetningen eller forholdet til aksjonærene ble beskrevet i årsberetningene. Første gang det ble offentliggjort en liste over antall aksjer som var eiet av medlemmer av styret og bedriftsforsamling var i 1977. Da eide styremedlemmer 242 aksjer og medlemmer av bedriftsforsamlingen 883 aksjer. Til sammen utgjorde det under 2 % av aksjekapitalen pålydende 5 mill kroner fordelt på 50 000 aksjer.<sup>175</sup> Første gang det kom en oversikt over de større aksjonærene var i årsmeldingen for 1981. Fortsatt var antallet aksjer representert direkte i styre og bedriftsforsamling like beskjedent, 825 aksjer. Men nå kom det frem at det var noen av dem som representerte selskaper som hadde flere aksjer, i 1981 gjaldt det bare Carl F. Schrupf som selv hadde 13 aksjer men som representerte AS Dione som hadde 4,5 % av aksjene i selskapet. AB Gustavsberg var nå største aksjonær med 7,6 % av aksjene, uten representasjon verken i styre eller bedriftsforsamling.<sup>176</sup>

---

<sup>170</sup> Bøe 1967 s 27.

<sup>171</sup> Intervjuer med tidligere forbindelser nr 1.

<sup>172</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1972 s 3.

<sup>173</sup> Intervju med tidligere forbindelser nr 1.

<sup>174</sup> Intervjuer med tidligere forbindelser nr 3.

<sup>175</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1977 s 11.

<sup>176</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1971-1982.



Det var liten omsetning av aksjen og mitt inntrykk var at de fleste aksjonærene syntes det var fint å eie aksjer i Porsgrunds Porselænsfabrik AS, selv om det ikke ga noen særlig avkastning. Slik jeg vurderer det kan det altså ikke ha vært et ønske fra eiernes side om å maksimere deres avkastning som lå til grunn for valgene som ble tatt i perioden 1968 til 1982. Eierne var bemerkelsesverdig passive.

Styret, ledelsen og de ansatte var de sentrale interessentene. Som nevnt representerte ikke styret i denne epoken eierne i særlig grad. Målet som mye av beslutningene ble truffet utfra, var hva man trodde tjente til bedriftens fortsatte liv.

Styret var sammensatt med representanter med kompetanse på industri, på merkevaremarkedsføring og på design. I styret fra 1977 til 1982 satt Nils Gunnar Nesheim og Finn Rafn som begge var direktører fra Norsk Hydro, Per Lindbo var direktør i Jordan AS, som var en av de ledende merkevareleverandørene i Norge, og Tias Eckhoff var industridesigner med bakgrunn også fra Porselensfabrikken.<sup>177</sup>

Jacob Aall Møller hadde vært en pådriver for fusjonen mellom Porsgrund og Egersund.<sup>178</sup> I forbindelse med fusjonen var makten i det sammenslåtte selskapet utvilsomt i Porsgrunn. Det var her både flertall i styret og hovedtyngden av ledelsen satt. I 1972 var det en representant i styret fra Egersund, Gunnar Iversen, og to representanter fra Egersund i Representantskapet i selskapet.<sup>179</sup>

Porsgrunds Porselænsfabrik og Egersunds Fayancefabrik &co AS fremsto med en akseptabel økonomi i begynnelsen av perioden fra 1967, men det var bare sanitærporselensvirksomheten som hadde overskudd. Fabrikken i Egersund som den tidligere ledelsen, og da især Jacob Aall Møller, hadde hatt store forventninger til, innfridde ikke, og Porselensfabrikken gikk også fortsatt med underskudd.<sup>180</sup> Så vidt jeg vet var det likevel ingen seriøse diskusjoner om å nedlegge Porselensfabrikken.

---

<sup>177</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1977-82 og egne notater.

<sup>178</sup> Egne notater og PD 31.05.1967.

<sup>179</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1972.

<sup>180</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1974 s 20 og 21 og egne notater.

Nye ledere ble ansatt i Porsgrunn, men de ble aldri like engasjert i driften av fabrikkene i Egersund som i fabrikkene i Porsgrunn.<sup>181</sup> Verken ledelsen eller fagforeningene klarte å etablere en felles identitet for alle de tre fabrikkene. Selv om kampen for å opprettholde fabrikkene i Egersund var sterk lokalt i Egersund.<sup>182</sup>

Jeg mener at det viktigste strategiske målet som lå til grunn for de beslutningene som ble fattet av ledelse og styre, var å overleve. I første omgang var det de to fabrikkene i Porsgrunn som skulle reddes, selv om den ene fortsatt gikk med underskudd.

Fabrikkene i Egersund ble solgt. Likviditeten i selskapet, som igjen fikk navnet Porsgrunds Porselænsfabrik AS, ble bedre. Det ble vedtatt investeringsplaner for servisefabrikken i Porsgrunn slik at denne skulle begynne å tjene penger. Samtidig var det diskusjoner om store investeringer i sanitærporselensvirksomheten, men disse ble først utsatt og senere ikke realisert.<sup>183</sup>

### 5.2.2.3 De ansatte

De forskjellige gruppene av ansatte på hver av fabrikkene samarbeidet relativt godt, som man for eksempel fikk se et resultat av i forbindelse med valg til bedriftsforsamling. De forskjellige fagforeningene ble på forhånd enige om lister til valget slik at det ble en fordeling av representanter alle kunne akseptere. Det ble valgt inn tre ansatte fra sanitærporselensfabrikken, en fra porselensfabrikken og en fra Egersund i den første bedriftsforsamlingen.<sup>184</sup>

Gjennom disse årene og tradisjonelt var både Porsgrunds Porselænsfabrik og Egersunds Fayancefabrik lavtlønnsbedrifter. Dette var noe som gjaldt hele bransjen, og blant annet førte til det lønnstilskuddet som kom fra det offentlige i deler av denne perioden.<sup>185</sup> Etter at de to fabrikkene i Stavanger og Egersund, Stavangerflint og Egersunds Fayancefabrik, var nedlagt var lavtlønnsprofilen mer utfordrende i Grenland enn hos de to andre større bedriftene i bransjen, Figgjo og Hadeland Glassverk som lå henholdsvis på Figgjo og

---

<sup>181</sup> Aftenposten 27.07.1967 og Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1972 s 3.

<sup>182</sup> Aftenposten 08.01.1968 og egne notater.

<sup>183</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1974 s 4 og Porsgrund årsberetning og regnskap 1975 s 5.

<sup>184</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1973 s 3 og egne notater.

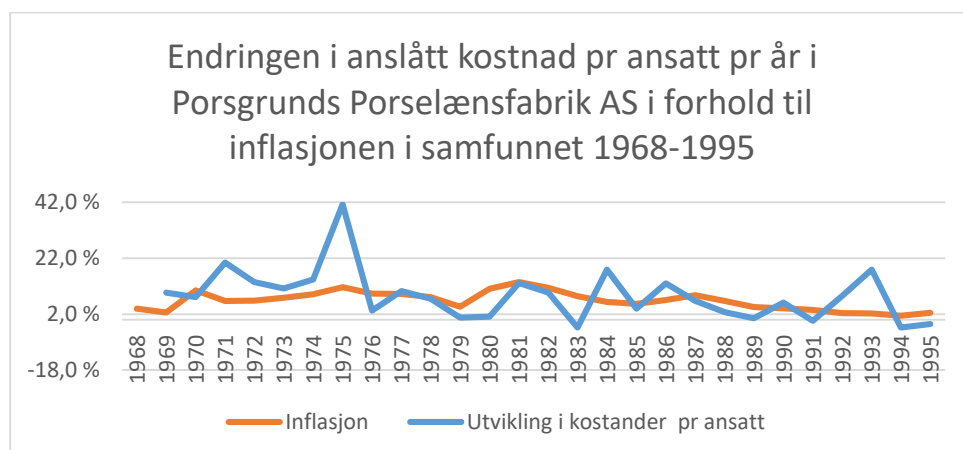
<sup>185</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1976 s 3.

Jevnaker. Disse stedene hadde relativt lite annen industri, mens det i Grenland var stor industri og stor vekst og høy etterspørsel etter arbeidskraft med bedre betingelser enn det Porsgrunds Porselænsfabrik AS tilbød.

Det at Porselensfabrikken var en lavtlønnsbedrift gikk ikke utover stoltheten over å være porselensarbeider. Identifikasjonen med bedriften og produktene var et klart positivt element. Slik jeg oppfatter det var det sosiale miljøet godt. Stoltheten over den fagkompetansen den enkelte innehadde og som ble videreført til nye ansatte var tydelig. I de fleste årsberetningene fra perioden bemerkes det at det har vært liten «gjennomtrekk» av ansatte og at samarbeidet har fungert godt.<sup>186</sup>

Dersom man deler lønnsutgiftene på antall ansatte og ser på utviklingen i dette tallet, gir det en grov indikasjon på hvorledes lønnsnivået i bedriften har utviklet seg, og dette kan sees i forhold til den inflasjonen som har vært ellers i samfunnet. Denne noe usikre sammenlikningen er vist i figuren nedenfor. Det kraftige utslaget i 1975 skyldes både at salget av fabrikken i Egersund, men dessuten at det ble gitt høyere lønnstillegg i årene 1974 og 1975 enn gjennomsnitt for norsk industri.<sup>187</sup> Figuren viser at det i første halvdel av 70-tallet var en utvikling i lønnsnivået som var noe høyere enn inflasjonen i samfunnet. Fra og med 1976 er utviklingen i lønnsnivå svakere enn inflasjonen gjennom hele den perioden jeg behandler.

Figur 4



<sup>186</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1973-1980.

<sup>187</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1975 s 4.

På denne tiden var det ingen lærlingeordninger i noen av de fagene som var spesifikke for keramisk industri, og det var lite formell kompetanse å opparbeide seg som arbeider i disse fabrikkene. Produksjonsresultatene var imidlertid helt avhengige av den erfaringsbaserte fagkunnskapen som den enkelt ansatte og fellesskapet hadde. Fagkunnskapen var ofte svært spesialisert, og det var relativt lite utveksling mellom fabrikkene.

De ansatte fikk på denne måten en relativt sikker arbeidsplass, som ga dem respekt utad og innad og hvor de hadde betydelig innflytelse på i hvilken grad bedriften lyktes. Det at de ansattes organisasjoner aksepterte at bedriften ikke hadde høyere lønnsevne enn det som ble resultatet av ofte harde forhandlinger, var viktig for bedriftens overlevelse. Uenigheten om hvilke krav og hvordan de skulle stilles var minst like kraftige innad i fagforeningen som mellom fagforeningen og bedriften.<sup>188</sup> «*Den (Porselensarbeidernes Fagforening) er respektert og akseptert som så vel en medspiller som en motspiller i bedriftens daglige liv.*» skriver Alf Skåum.<sup>189</sup>

Porselensfabrikken var bedre kjent i Norge enn det størrelsen skulle tilsi. Dette var med på å gi ledelsen og andre ansatte muligheter for posisjoner og kontakter de ellers ikke ville fått. Dette gjaldt både kontakter med kunstnere og designere som gjorde oppdrag for bedriften, og tillitsverv i organisasjonene både på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Det var derfor ikke vanskelig å tiltrekke seg dyktige medarbeidere også i mer ledende stillinger på tross av relativt lave lønninger.<sup>190</sup>

Arbeiderkollektivet var sterkt, i liten grad rettet mot noen, men aktivt for bedriften. Mange regnet langt på vei bedriften som «sin», og bedriftens overlevelse var viktig.

I Arbeiderkollektivet viser Lysgaard til «vi» og «de andre».<sup>191</sup> Dette var også tilfelle ved disse fabrikkene. «Vi»et kunne noen ganger være hele kollektivet av ansatte, andre ganger alle på en fabrikk eller alle i en avdeling, men i tillegg til det mener jeg at de ansatte i stor grad identifiserte seg med bedriften.

---

<sup>188</sup> Berntsen s 71.

<sup>189</sup> Skåum 1987 s 193.

<sup>190</sup> Egne notater.

<sup>191</sup> Lysgaard 1967 s 27 ff.

I forhold til Hernes Norske modell oppfatter jeg at den sosiale kapital i systemet Porsgrunds Porselænsfabrik AS var sterk. Også humankapitalen var viktig, og siden det var en humankapital som var utviklet spesielt for formålet i denne produksjonen, var den ikke så lett å bruke i andre sammenhenger. Hernes beskriver hvorledes den sosiale og humane kapitalen forsterker hverandre i en slik sammenheng. Jeg mener at dette førte til at produktiviteten i bedriften utviklet seg akseptabel samtidig som det førte til at arbeidskraften var nokså stabil.<sup>192</sup> Det samme resonnementet kunne man sette opp for Egersunds Fayancefabrik, men den bedriften ble allikevel nedlagt.

#### 5.2.2.4 Identitet

Porsgrunds Porselænsfabrik as ble etablert i 1885 med tidsmessige bygninger. Den fasaden publikum og ansatte assosierer til fabrikken er et klassisk industribygg i teglstein fra slutten av 1800-tallet og kan i så måte være en illustrasjon på fabrikken i en typisk form slik Andersen skriver i «Fabrikken».<sup>193</sup> Både i forhold til ansatte, til besøkende og borgere av byen gir den fysiske manifestasjon av fabrikken en umiddelbar assosiasjon til begrepet Porselensfabrikken.

År om annet har Porselensfabrikken hatt 10 000-vis av personer på omvisning inklusive de fleste skoleelever i Porsgrunn. Dette har antakelig også vært med på å befeste en forståelse av fabrikken og hva den er blant folk. Dette beskrives slik av Alf Skåum i Porselensarbeidernes fagforenings jubileumbok fra 1987:

*«Mer enn noen annen faktor i Porsgrunn kommunes identitet og image- når vi ser bort fra Norsk Hydro – har porselensfabrikken stått i folks bevissthet som selve varemerket for «Porsblomstens by». Ingen annen bedrift eller institusjon har trukket så mange turister til byen som Porsgrunds Porselænsfabrik.»<sup>194</sup>*

---

<sup>192</sup> Hernes 2006.

<sup>193</sup> Andersen 2004 s. 420.

<sup>194</sup> Skåum 1987.

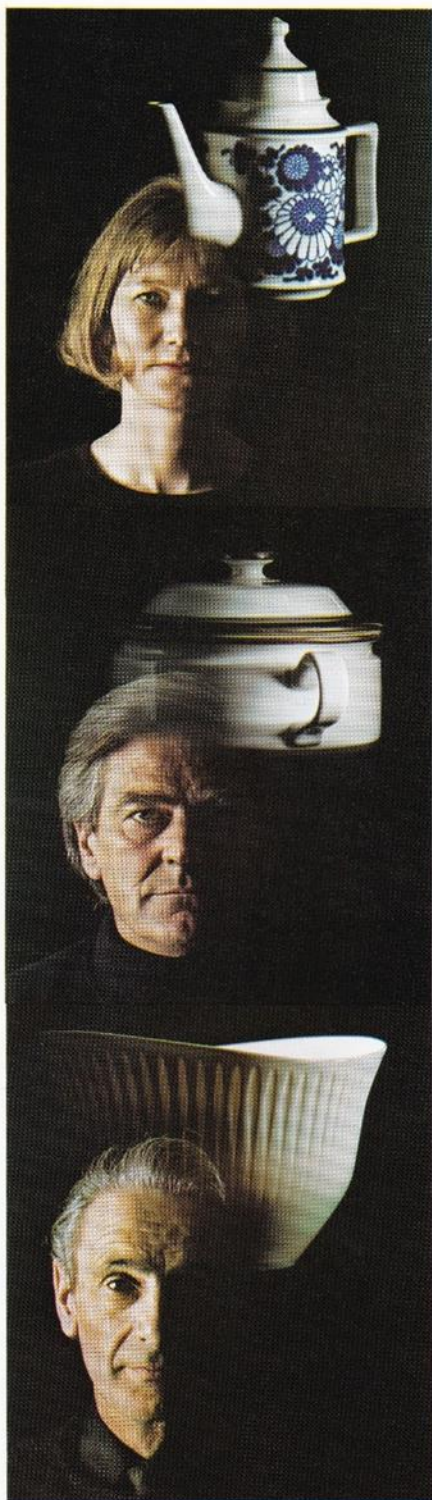
Mange ansatte på Porselensfabrikken var 2., 3., og 4. generasjon i fabrikken.<sup>195</sup> Mange fant partner på fabrikken eller hadde annen familie der. Det forsterker identifikasjonen med bedriften og identitetsfølelsen. Bedriften hadde fortsatt sitt eget orkester på denne tiden.

Markedsføringen bygde også opp under stoltheten av fabrikken og produktene. Ofte ble menneskene bak produktene trukket frem. Dette gjaldt både designerne, eksterne kunstnere og de ansatte i fabrikken. I arbeide med media ble det ofte lagt vekt på hvor stor lønnsandelen var i fabrikken, og dette ble koblet til at det var mye håndarbeid. Dette vises tydelig i illustrasjonen på neste side der vi ser bilder av designere og tekst om håndarbeid. Blant de arbeidskrevende operasjonene på denne tiden var lossing av leire. Dette skjedde med tretønner opp fra båten og med tretrillebår inn i binger. Dette ble avvirket i forbindelse med investeringene i 1980 i nytt slemmeri. Disse arbeidsprosesser var bare gammeldagse og ineffektive og ikke kvalitetshevende. Men også disse operasjonene var med på å underbygge argumentet med arbeidsintensivitet, som bevis på at det var en håndverksbedrift, ble opprettholdt.

Porsgrunds Porselænsfabrik AS var i forhold til størrelsen en stor reklamekjøper, særlig i forhold til produktene fra Porselensfabrikken. Det ble kjørt store kampanjer med annonser i ukepressen. Mennesket bak produktet, hvor en av annonsene er vist på neste side, var en av disse kampanjene. Den gikk i 1973.

---

<sup>195</sup> TA 0505.1985.



«Mennesket bak produktet» – den store designkampanjen hvor vi ville skape enda større tillit til servisene ved å presentere designerne bak dem.

## Mennesket bak produktet

Porsgrunds Porselænsfabrikk som er Norges eneste porselensfabrikk er i forbausende stor grad fremdeles en håndverksbedrift. En fascinerende blanding av moderne produksjonsbedrift og gammeldags verksted. Porselenets mange muligheter ivaretas av menneskene som står bak. Det er henders verk i moderne og rasjonell utgave. Og menneskene i denne sammenheng er vel i første rekke designerne. Med spesielt ansvar for å følge med i tidens strømninger. Registrere endringer i skikker og holdninger. Vårt livsmønster endrer karakter. Og porselenet inngår så sentralt i nettopp våre daglige vaner. Derfor **må** det være riktig utformet, riktig tenkt.

Her ligger designerens første oppgave. Idéene og modellene som stadig skal utklekkes, eksperimenteres frem, godkjennes eller forkastes.

Spisevaner skifter, måter å komme sammen på endrer seg. Det medfører et stadig behov for tidsmessige og funksjonelle serviser og andre porselensprodukter.

Gode former og dekorer er et mål for Porsgrund-Egersund, og designerne har fin støtte av modellører som eksperimenterer frem modellene, overfører dem fra papir til den plastiske leiren. Senere i prosessen kommer andre mennesker til – håndverkere i masseproduksjonen. Dekorer skal på plass, noen er til og med ennå håndmalte. Gjenstander skal glaseres – hele veien er det dyktige hender som følger de allehånde porselensprodukter frem til den endelige finish. Det blir arbeidsglede og trivsel av det.

## 5.3 Perioden 1980 til 1986/87

### Turbulente eierforhold og 100 årsjubileum

#### 5.3.1 Hva skjedde i denne perioden

Selskapets aksjekapital hadde siden 1971 vært på 5 mill kroner. 50 000 aksjer hver pålydende kr 100. I januar 1982 ble arbeidet med å planlegge en aksjekapitalutvidelse startet. Forslaget som ble fremmet var at aksjekapitalen skulle dobles, fra 5 til 10,25 mill kroner, gjennom en ordinær emisjon med innbetaling kombinert med en fondsemisjon og at aksjene skulle legges ut med en pris på kr 80 med pålydende 100. Utvidelsen ble tilrettelagt av DnC.<sup>196</sup> Forslaget ble så vedtatt på generalforsamlingen 6. mai 1982.<sup>197</sup>

Aksjekursen som ble gjort kjent i årsberetningen for 1981 var 110 kr.<sup>198</sup> Det var på basis av en notering den 29.10.1981.<sup>199</sup> De siste årene frem mot 1982 hadde aksjekursen stort sett ligget litt over og litt under 100 men hadde nå begynt å stige. Når nyheten om aksjeutvidelsen ble kjent steg aksjene i Porsgrund ytterligere, fra 165 til 220 kr pr aksje i løpet av en uke.<sup>200</sup>

Vanligvis var det liten interesse og liten omsetning på Oslo Børs i aksjene til Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Kapitalutvidelsen ble fulltegnet, aksjeomsetningen steg og utvidelsen ble oppfattet som vellykket av både børsen og selskapet.

De økonomiske resultatene i 1982 var svake, selv om det var overskudd. Lageret, især på sanitærporselen, var for stort og det var diskusjon om permitteringer. Styret og bedriftsforsamlingen hadde i løpet av høsten lagt stort press på ledelsen om å komme med tiltak som kunne bedre resultatene i 1983. Det ble likevel vedtatt et budsjett med nokså beskjeden økning i resultatet.<sup>201</sup>

Innbetalingen i forbindelse med aksjekapitalutvidelsen skjedde tidlig på høsten i 1982. 12. november 1982 hadde en ansatt i aksjonærserviseavdelingen i DnC kjørt en sammenlikning

---

<sup>196</sup> Notat fra møte i DnC 28.01.1982.

<sup>197</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1981 s 4 og Tegningsinnbydelse (Nr. 1757A).

<sup>198</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1981 s 12.

<sup>199</sup> Kurshistorikk for Porsgrunds Porselæn mottatt fra Oslo Børs 19.08.2015.

<sup>200</sup> Aftenposten 15.02.1982.

<sup>201</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1982 s 4, styreprotokoll 6/82 fra møte 4.11.82 sak 3 og egne notater.



mellom aksjeeierne i Helly-Hansen AS og Porsgrunds Porselænsfabrik AS. I Helly-Hansen var det en gruppe aksjonærer som gikk under betegnelsen «Bugge-gruppen» etter navnet på en av de sentrale deltakerne, advokat Niels A. B. Bugge. Denne gruppen hadde foretatt det som ble betegnet som et «unfriendly take over» i Helly-Hansen, og noe kunne tyde på at de var på vei til å gjøre det samme i Porsgrunds Porselænsfabrik AS. I Porsgrund Porselænsfabrik AS's aksjebok fremsto ikke dette som en gruppe. Aksjene det dreide seg om var fordelt på en rekke personer og selskaper, norske og utenlandske.

Bedriften ba om en ny utskrift av aksjeboken pr 15.11. Mistanken om et koordinert oppkjøp ble forsterket. Fra 23.11. prøvde styreformann Finn Rafn å få kontakt med advokat Bugge, uten hell. 29.11. henstilte så styret i Porsgrunds Porselænsfabrik AS til ledelsen i AB Gustavsberg om å gå inn på kjøpersiden etter bedriftens aksjer. AB Gustavsberg hadde allerede 7,6 % av aksjene i bedriften og var den største enkeltaksjonæren i 1981. Meklerfirmaet Fondsfinans, ved Erik Must, synes dette var en god ide og var senere sentral i en rekke av de aksjetransaksjonene som etter hvert ble gjennomført.<sup>202</sup>

Man antok at en av deltakerne i «Bugge-gruppen» var Herman Løvenskiold på Fossum i Skien. Journalist Steinar Bjørnskau i Varden fulgte saken tett og tok opp dette ryktet med Løvenskiold. Dette førte til at Bugge-gruppen den 1.12.82 sendte ut en pressmelding om at de eide 24 % av aksjene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS, at de ønsket å kjøpe mer og ønsket å komme i en dominerende posisjon i forhold til styre og ledelse i bedriften.<sup>203</sup>

Den 2. desember var det en hektisk aktivitet. Både Bugge og ledelsen i Gustavsberg var interessert i kontakt seg imellom, og det ble avtalt møte mellom dem 3. desember.<sup>204</sup> De første reaksjonene på de nye eierne var avventende blant de ansatte og i media.<sup>205</sup>

Sett samlet var «Bugge-gruppen» nå den største aksjonæren i Porsgrunds Porselænsfabrik AS, Gustavsberg var den nest største med 7,4 % og forsikringselskapet Vesta i Bergen den 3. største med 5,5 %. I de nokså opphetede dagene prøvde Bugge å kjøpe Vestas aksjer, men disse ble i stedet solgt til Gustavsberg som dermed styrket sin stilling.

---

<sup>202</sup> Egne notater.

<sup>203</sup> Varden 3.12.1982, Pressemelding 2.12. og egne notater.

<sup>204</sup> Egne notater.

<sup>205</sup> PD 03.12.82.

Gustavsbergs aksjekjøp hadde ført til at andelen aksjer eiet av utlendinger var kommet over 20 %. Dersom man skulle overskride denne grensen forutsatte det at selskapet fikk konsesjon fra Industridepartementet. En slik søknad ble sendt umiddelbart for at Gustavsberg skulle få konsesjon til å utøve eierrettigheter for de aksjene de hadde kjøpt.

14. desember skrev PD at «Lokale PP-aksjonærer svarer Bugge-gruppen». Gruppens talsmann var Carl Ferdinand Schruppf. Schruppf representert AS Dione, som eide 4,5 % av aksjene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS, og var medlem av bedriftsforsamlingen i selskapet.

Samme dag hadde Niels A. B. Bugge møte med styreformann Finn Rafn og adm. direktør Stein Devik, og Bugge uttalte: «..vil ikke danse etter andres pipe. Vi har selv rike evner til å styre.»<sup>206</sup>

Bugge ønsket umiddelbart en representant i styret i Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Kandidaten som ble foreslått var Arild Nerdrum, en norsk, London-basert investor. Dette ble avslått av styret. Men i møte i bedriftsforsamlingen 09.12.1982 fattet man følgende vedtak i sak 5:

*«Bedriftsforsamlingen er innstilt på aktiv deltakelse fra alle aksjonærer. Dersom den nye aksjonærgruppen opprettholder sin aksjeinteresse i selskapet, vil bedriftsforsamlingen se det som naturlig at gruppen ved neste regulære valg av styremedlemmer blir representert i styret for Porsgrunds Porselænsfabrik A/S.»<sup>207</sup>*

Som nevnt var Borge A. Lenth formann i bedriftsforsamlingen. Han hadde lagt opp til å trekke seg fra vervet i Porsgrund Porselænsfabrik AS, men fortsatte på grunn av den turbulente situasjonen som var oppstått.<sup>208</sup>

Også blant de ansatte økte skepsisen raskt. I PD uttalte klubbformannen at han hadde full tillit til PP-styret og at Bugge-oppkjøpet hadde skapt engstelse blant PP-ansatte.<sup>209</sup>

Disse ukene var det kontinuerlig kontakt mellom ledelse, styre, formann i bedriftsforsamlingen og ledelsen i Gustavsberg. Gustavsberg var villige til å investere i aksjer

---

<sup>206</sup> PD 15.12.1982 og egne notater.

<sup>207</sup> Protokoll fra møte i Bedriftsforsamlingen 09.12.1982 sak 4.

<sup>208</sup> Brev fra Borger A. Lenth 05.04.1982 og egne notater.

<sup>209</sup> PD 17.12.1982.

i Porsgrunds Porselænsfabrik AS på grunn av det tette samarbeide selskapene hadde på det norske markedet for sanitærporselen. Det hadde siden mai 1982 vært forhandlinger om hvordan dette samarbeidet skulle styrkes og videreutvikles, uten at man var kommet frem til en konkret avtale. Hva som skulle skje med de aksjene Porsgrunds Porselænsfabrik AS eide i Norema var en del av disse diskusjonene. Parallelt med aksjetransaksjonene var det en hektisk aktivitet for å få på plass en avtale hvor Gustavsberg ønsket å sikre sin markedsposisjon i Norge for sanitærporselensproduktene, selv om Porsgrunds Porselænsfabrik AS fikk en nye dominerende eier. Dessuten ønsket de retten til Porsgrund som merkenavn for dette produktsegmentet. Uten en intensjonsavtale om dette, ville antakelig ikke Gustavsberg ha investert i aksjene.<sup>210</sup> Det hadde også vært aktuelt for Gustavsberg å øke sin eierandel i Porsgrunds Porselænsfabrik AS en gang tidligere, i 1975. Styret hadde da ikke anbefalt at de skulle få konsesjon på grunn av at de i så fall, etter styrets mening, ville blitt en for dominerende aksjonær. Det var da også blitt avslått av Industridepartementet.<sup>211</sup>

Vedtektene for Porsgrunds Porselænsfabrik AS hadde ingen bestemmelser som ga styret rett til å stanse en aksjetransaksjon. Bedriften hadde imidlertid så vidt stort kraftforbruk at den hadde konsesjon på kraftleie. Bedriften kom dermed under Konsesjonsloven fra 1917. I denne loven er det bestemmelser i §§ 36 og 37 som sier at erverv av aksjer som medfører konsesjonsplikt ikke er gyldig uten samtykke fra selskapets styre. Konsesjonsplikt utløses når det er mer enn 10 % av aksjene som erverves av en enkelt eller en gruppe.<sup>212</sup> Styret anså gruppen rundt Bugge for å være en gruppe og nektet å samtykke til ervervet i første omgang med denne begrunnelsen. Bugge på sin side benektet at de skulle betraktes som en gruppe, det var bare et antall aksjonærer som hadde kjøpt aksjer i selskapet på hans anbefaling. Styret godtok, på den annen side, AB Gustavsbergs overtakelse den 14.12.1982, med forbehold om konsesjon fra det offentlige. Søknad om konsesjon ble sendt umiddelbart for en utenlandsk eierandel på opptil 30 %.<sup>213</sup> Oslo Børs mente i prinsippet at styret skulle

---

<sup>210</sup> Egne notater og styreprotokoller 4/82 sak 4, 5/82 sak 3 og 7/82 sak 6.

<sup>211</sup> Egne notater og Porsgrund årsberetning og regnskap 1975 s 19.

<sup>212</sup> Brev fra Norges Vassdrags- og elektrisitetsvesen 15.06.1978.

<sup>213</sup> Styreprotokoll 8/82 sak 1.

behandle alle aksjonærer likt og at reglene i konsesjonsloven ikke kunne brukes på denne måten. Børsen sendte i den forbindelse et kritisk brev til bedriften den 14.12.1982.<sup>214</sup>

Den 22.12.82 var Devik i møte med Gustavsberg på Arlanda og senere på dagen var det styremøte i Porsgrunds Porselænsfabrik AS i Oslo. Gustavsberg ønsket en større sikkerhet for at aksjene ikke skulle bli solgt til en av konkurrentene i sanitærporselensmarkedet. Styret ønsket fortsatt å satse på samarbeidet med Gustavsberg når det gjaldt sanitærporselen, men syntes at den eierandelen de nå hadde kommet opp på; 23 516 aksjer, var høy nok.<sup>215</sup>

Bestemmelsene i konsesjonsloven hadde ikke vært brukt tidligere i en slik sammenheng, og advokat Niels A. B. Bugge ble svært oppbrakt. Tonen mellom ham og især styrets formann Finn Rafn var skarp. Bugge skriver i brev til styreformann Rafn at han ikke vil innlate seg på den diskusjonen som Rafn «*vedvarende og provoserende*» søker å hold i gang om fremtidig styresammensetning. Mens Rafn gir uttrykk for at hans (Bugges) mange synspunkter synes han må være uinteressante for publikum, selv om de er «*aldri så flåsete*».<sup>216</sup>

I disse ukene ble det tatt en rekke initiativ for «å redde» porselensfabrikken. Lille julaften hadde gruppen som sto bak det lokale initiativet som ble frontet av Carl F. Schrumpf møte med ordfører Harald Moen i Porsgrunn og Finn Rafn. Moen kunne fortelle at formannskapet har diskutert saken og at kommunen vil støtte en aksjon for at Porsgrunds Porselænsfabrik AS ikke skal bli et «spekulasjonsobjekt», eventuelt også ved kjøp av aksjer.<sup>217</sup>

Senere, etter et møte den 16.03.1983 mellom Rafn, Nesheim og Devik og Bugge, tilbød Bugge 28 000 aksjer til lokale kjøpere m.m. til en kurs på kr 225 pr aksje.<sup>218</sup> Dette ble avvist av Porsgrunds Porselænsfabrik AS ved Finn Rafn.<sup>219</sup> Denne telex-utvekslingen avsluttes med at Bugge ber om at styret sørger for at Gustavsberg ikke får konsesjon, siden dette vil være uheldig for selskapet.<sup>220</sup>

---

<sup>214</sup> Brev fra Oslo Børs 14.12.1982.

<sup>215</sup> Egne notater og styreprotokoll 9/82 sak 2.

<sup>216</sup> Brev fra adv Bugge 27.12.1982 og notat fra Finn Rafn til styremøte 29.12.1982.

<sup>217</sup> PD 24.12.1982.

<sup>218</sup> Telex fra Niels A. B. Bugge til direktørene rafn, nesheim og devik 17.03.1983.

<sup>219</sup> Telex fra PP til Bugge 21.03.1983.

<sup>220</sup> Telex fra Bugge PP ved Finn Rafn 24.03 1983.

Utover vinteren og våren skjedde det en rekke aksjetransaksjoner, slik at før generalforsamlingen som skulle holdes 4. mai var det 3 hovedgrupperinger:

- AB Gustavsberg med ca 23 % av aksjene, overdragelser godkjent av selskapet og konsesjonssøknad støttet av selskapet
- Bugge-gruppen med 25-30 %, ikke alle overdragelser godkjent av selskapet og tvist om behovet for konsesjon siden de ble sett på som en gruppe
- Lokal gruppe, med fullmakter opp mot 30 %, men svært løst sammensatt.

Ingen av gruppene var fornøyd med situasjonen. Styret på Porsgrunds Porselænsfabrik AS visste at Bugge hadde prøvd å selge sine aksjer og hatt kontakt med:

- AB Gustavsberg,
- Wärtsilä, som på den tiden eide Arabia som også produsert sanitærporselen,
- Christiania Glasmagasin som eide Hadeland Glasverk og var stor kunde,
- Norema, hvor Porsgrunds Porselænsfabrik AS var en stor aksjonær og som var en stor leverandør av badekar og dusjkabinetter,
- Foss Finans ved Johannes Foss som eide vel 5% av aksjene og var deltaker i den lokale gruppen.<sup>221</sup>

Bugge hadde dessuten, som nevnt, forsøket å selge aksjene lokalt i Grenland.

Omsetningskursene på børsen varierte gjennom året 1982 fra 130 til 225 kr pr aksje.<sup>222</sup>

I styrets årsberetning for 1982, datert 8. mars 1983 står styret fast på at selskapet ikke er tjent med å «Bugge-gruppen» som stor aksjonær.<sup>223</sup> Hovedtrekkene i dette, samt at styret foreslo en reduksjon i utbytte fra 11 % til 8 %, ble slått opp i Aftenposten allerede 18. april i forbindelse med at innkallingen til generalforsamlingen gikk ut.<sup>224</sup>

Vardens oppslag dagen før generalforsamlingen var: «Spennende generalforsamling i PP i dag» og artikkelen avsluttes med:

*«Uansett er PP's generalforsamling omfattet med rekordartet interesse. Det har vært betydelig forhåndspåmelding fra aksjonærenes side, og for å være sikre på å ha plass*

---

<sup>221</sup> Egne notater.

<sup>222</sup> Kurshistorikk for Porsgrunds Porselæn mottatt fra Oslo Børs 19.08.2015.

<sup>223</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1982 s 4.

<sup>224</sup> Aftenposten 18.04.83 og egne notater.

*til alle har man lagt arrangementet til Folkets Hus' store sal. Tidligere har man greid seg med bedriftens egne lokaler på Vestsiden.»<sup>225</sup>*

Det ble full sal. 130 aksjonærer var representert med til sammen ca 75 % av aksjekapitalen. Direktøren for Oslo Børs, Erik Jarve, var også til stede som observatør.<sup>226</sup>

Generalforsamlingen ble imidlertid udramatisk. «Bugge-gruppen» ble ikke representert verken i styre eller i bedriftsforsamling, og gruppens representanter ga uttrykk for at de ikke ville slå seg til ro med dette resultatet. I all stillhet hadde det også vært et møte hvor leder i bedriftsforsamlingen, Borger A. Lenth, prøvde å forsone de forskjellige eiergruppene.<sup>227</sup> Det var blitt enighet om at «Bugge-gruppen» skulle få en styreplass dersom de gikk med på visse forpliktelser som var formulert i et PM fra møtet. Det punktet som på det tidspunkt var vanskeligst for «Bugge-gruppen» å akseptere var:

*«6. I den grad Bugge-gruppen kan påvirke selskapets utvikling, er intensjonen i utgangspunktet at både selskapets produksjon og markedsføring av servisevarer og sanitærutstyr i Norge opprettholdes.»*

PM'et inkludert denne bestemmelsen ble godkjent og undertegnet av Bugge den 1.6.1983, og i bedriftsforsamlingsmøte samme dag ble Arild Nerdrum valgt inn i styret som representant for gruppen.<sup>228</sup>

Som nevnt var en av de andre nye aksjonærene Foss Finans. Dette selskapet var eiet av Johannes Foss. Denne bedriften hadde hatt suksess med baderomsmøbler som ble solgt gjennom VVS-bransjen og hadde hatt et godt samarbeide med Porsgrund når det gjaldt sanitærporselen gjennom mange år. Johannes Foss var opprinnelig fra Herøya og hadde mange personlige kontakter på sanitærporselensfabrikken. Også Johannes Foss ble valgt inn i styret. Samtidig gikk Gunnar Nesheim ut av styret.<sup>229</sup>

En av de økonomiske verdiene i selskapet «Bugge-gruppen» var interessert i var aksjeposten i Norema. Dette var også en av grunnene til Gustavsbergs interesse. «Bugge-gruppen» var

---

<sup>225</sup> Varden 03.05.1983.

<sup>226</sup> Varden 04.05.1983.

<sup>227</sup> Styreprotokoll 6/83 sak 2.

<sup>228</sup> PM datert 01.06.1983

<sup>229</sup> Porsgrunn Årsberetning 1983 s 6 og egne notater.

utvilsomt mest interessert på grunn av verdien i kroner dette kunne gi. For Gustavsberg dreide det seg om konkurrent i markedet for badekar og dusj som både Gustavsberg og Norema produserte og solgte i det norske markedet. Aksjene i Norema som i sin tid var kjøpt for 4 mill kr, var nå bokført til kr 1 614 000 kroner i regnskapet til Porsgrunds Porselænsfabrik AS.<sup>230</sup>

I desember 1983 tok «Bugge-gruppen» initiativ til at Porsgrunds Porselænsfabrik AS skulle legge inn et bud for å kjøpe opp hele Norema. Saken ble forberedt av et utvalg eiere og styremedlemmer uten at styrets leder og de ansatte styrerepresentantene i styret var med. Ledelsen i bedriften ble heller ikke involvert i planleggingen. Norema var et langt større selskap enn Porsgrunds Porselænsfabrik AS, og både styret og ledelsen i Norema var meget negative til initiativet. Tilbudet om kjøp som ble gitt til Norema's aksjonærer ble akseptert av svært få.<sup>231</sup> I Norges Handels & Sjøfarttidende ble det hele karakterisert som «musen som brølte».<sup>232</sup>

Eierforholdene i Norema var imidlertid ikke stabile og allerede i 1984 kunne Porsgrunds Porselænsfabrik AS selge sine aksjer med en regnskapsmessig gevinst på 5,4 mill kroner. Norema hadde da fått en ny dominerende eier, nemlig et relativt nydannet selskap som het G-Invest. G-Invest var et såkalt venture-selskap, en ny type selskap som satset på selskaper der de kunne forvente kraftig vekst.<sup>233</sup>

Samtidig med denne turbulensen på eiersiden og på børsen var det en rekke andre hendelser som også var av betydning i disse årene. Dette gjaldt i første rekke den største enkeltdelen av investeringsplanen som var vedtatt i 1979, en stor ny produksjonshall på 3400 m<sup>2</sup> som var ferdig i 1982. Deler av slemmeriet ble flyttet dit, men ellers ble hallen stående nokså tom i påvente av resten av investeringene.<sup>234</sup> I de nærmeste årene som fulgte ble det foretatt mindre investeringer og flyttinger av utstyr ut i hallen, men ikke så omfattende som opprinnelig planlagt.<sup>235</sup>

---

<sup>230</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1981 s 9.

<sup>231</sup> Egne notater.

<sup>232</sup> PD 19.12.1983.

<sup>233</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1984 s 5 og Aftenposten 13.10. og 7.12.1984.

<sup>234</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1982 s 14.

<sup>235</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1983 s 18, -84 s 21, -85 s 20.

Videre nærmet Porselensfabrikken seg et 100-års jubileum. Stiftelsen av selskapet var i 1885 og første brenning i 1887. Det ble besluttet at det var stiftelsen som skulle feires og planleggingen startet flere år før. I den sammenheng var det viktig å få etablert en historisk porselensutstilling i Porsgrunn. Den samlingen fabrikken i sin tid hadde, var på 60-tallet plassert på Telemark Museum i Skien. Samlingen var katalogisert og var stilt ut i et nokså lite tilgjengelig kjellerlokale i en av museets bygninger på Brekke. Det var lite besøkt, og det var lang avstand til Porselensfabrikken.

Gjennom flere år hadde det vært forhandlinger mellom bedriften og museet om hvem som egentlig hadde rett til å beslutte hvor samlingen skulle stilles ut. I 1981 ble det enighet om at samlingen kunne flyttes til Porsgrunn og at det var Porsgrunds Porselænsfabrik AS som var eier av samlingen. Porsgrunn kommune, Porsgrunds Porselænsfabrik AS og Porsgrunn Bymuseum gikk da sammen om å pusse opp den gamle Toldboden som var en av bygningene som utgjorde Porsgrunn Bymuseum. Museet ble åpnet der 11. mai 1982. En begivenhet som fikk stor mediedekning også på riksplan.<sup>236</sup>

Interessen for gammelt Porsgrund-porselen i Norge var høy og stigende. Et av de meste etterspurte markedstiltakene fra Porselensfabrikken var innsamling og registrering av gammelt Porsgrund-porselen. I 1982 ble dette gjennomført sammen med glassmagasin i Bodø, Trondheim, Bergen og Oslo. Samtidig utviklet eksportmarkedene seg skuffende. Eksportandelen i 1982 var 7 % av omsetningen.<sup>237</sup>

Parallelt med dette arbeidet designerne hele tiden med nye produkter. I 1983 ble Grete Rønning nye modell Saturn lansert. Det skulle vise seg å bli en god selger. Samme år ble de første minibildene fra Anne-Marie Ødegaard markedsført. Dette lille produktet ble omsatt for millionbeløp i årene som fulgte.<sup>238</sup>

Som nevnt var det i denne perioden nær kontakt med ledelsen i AB Gustavsberg med tanke på et nærmere samarbeide og fra Gustavsbergs side for å sikre seg at de ikke skulle miste sin posisjon i det norske markedet. I Norge var fellesskapet Porsgrund og Gustavsberg markedsledere og solgt sine VVS-produkter gjennom et felles salgskontor i Oslo. Det var også

---

<sup>236</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1982 s 14 og omslag.

<sup>237</sup> Ibid s 14.

<sup>238</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1983 s 4 og egne notater.



et nært teknisk samarbeide, og Porsgrund kjøpte armaturen til klosettene fra Gustavsberg. Det hadde i noen tid vært forhandlinger om at dette felles salgsselskapet skulle oppløses slik at de to merkene skulle markedsføres hver for seg. Det ble oppnådd enighet om endringene i juni 1983 og selskapet ble oppløst fra 1. september. I styrets beretning for 1983 står det at: «Hittil har effekten vært positiv for oss.»<sup>239</sup>

Det skjedde store ting blant konkurrentene til sanitærporselensvirksomheten i 1982. Det finske Wärtsilä-konsernet som allerede eide Arabia, som var den finske produsenten av sanitærporselen, kjøpte IFØ-Verken i Sverige, som var den andre svenske produsenten av disse produktene ved siden av Gustavsberg. Denne gruppen ble den klart største aktøren på markedet for sanitærporselen og bad i Norden. Samtidig overtok Norema agenturet for sanitærporselen fra nederlandske Spinx og kom dermed i et ytterligere direkte konkurranseforhold til Porsgrunds Porselænsfabrik AS.<sup>240</sup>

Gustavsberg var på det tidspunkt den største enkeltaksjonæren i selskapet med ca 23 % av aksjene. I Porsgrunds Porselænsfabrik AS regnet man med at samarbeidet skulle fortsette selv om salgsselskapet ble oppløst.

En annen, for Porsgrunds Porselænsfabrik AS, stor transaksjon var at man kjøpte ut EPA av Porsgrunn Shoppingsenter. Porsgrunn Shoppingsenter var et eiendomsselskap som hadde bygd et varehus på andre siden av gaten for Porselensfabrikken og som Porsgrunds Porselænsfabrik AS eide 50 % av fra starten av. Den andre eieren var den svenske varehandelskjeden EPA. EPA drev dårlig i Norge og besluttet å legge ned i 1983. Porsgrunds Porselænsfabrik AS hadde forkjøpsrett til aksjene og kjøpte dem 1. februar 1984. Kjøpesummen var 9,6 mill kroner. EPA hadde vært den dominerende leietakeren i Porsgrunn Shoppingsenter. Når de nå hadde nedlagt sin virksomhet ble ny leietaker Plenty Varemagasin as. Plenty var 100 % eiet av Th. E. Gundersen AS som igjen var eiet av Bernt Johannesen som snart skulle spille en større rolle i Porsgrunds Porselænsfabrik AS. De leiekontraktene som ble inngått var gode, slik at driftsresultatet for Shoppingsenteret for 1984 ble på 3,4 mill kroner.<sup>241</sup>

---

<sup>239</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1982 s 3 og 1983 s 5 og styreprotokoll 5/83 sak 3.

<sup>240</sup> Egne notater.

<sup>241</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1983 s 6.

Etter at det noen år ikke hadde blitt avgitt konsernregnskap for Porsgrunds Porselænsfabrik AS ble dette fra og med 1984 igjen aktuelt. Datterselskapene Porsgrunn Shoppingsenter AS og Vestregate 44 AS hadde nå så vidt stor økonomisk betydning at dette ble nødvendig. Vestregate 44 var utleiet til Norrøna Fabrikker AS som var overtatt av tidligere teknisk sjef på Porselensfabrikken, Christian Aas, i 1979.<sup>242</sup>

Etter vedtak i formannskapet i Porsgrunn hadde Harald Moen, tidligere ordfører i Porsgrunn på dette tidspunkt næringsdirektør, i brev 17. januar 1984 tilbudt Nils A.B. Bugge å kjøpe 27 750 aksjer til en kurs av 220 kroner. Frist for budet var satt til 19. januar.<sup>243</sup> Samtidig var også andre aktører aktive, og 19. januar hadde Th. E. Gundersen AS inngått avtale om kjøp av alle aksjene til AB Gustavsberg, Bugge-gruppen og Foss Finans, til sammen ca 64 % av aksjene i selskapet. Når Harald Moen fikk vite dette ble han rasende. I løpet av ettermiddagen ble det derfor enighet mellom Harald Moen og Bernt Johannessen, eieren av Th. E. Gundersen AS, om at kommunen skulle få kjøpe ca 17 % av aksjene, slik formannskapet hadde gitt fullmakt til, og at de ansatte som hadde ønske om det også skulle få kjøpe de aksjene de ønsket. Ca 300 ansatte kjøpte aksjer for kr 10 000 hver slik at de ansatte etter dette hadde en eierandel på ca 14 %. Th. E. Gundersen hadde bydd litt over kommunen, men man ble enig om at kommunen og de ansatte fikk kjøpe til kurs 220 som var kursen i kommunens tilbud.<sup>244</sup>

Dagen dette ble kjent, 20. januar 1984, hadde PD førsteside med flagg og overskriften: «JUBELEN». Saken ble også behandlet i leder: «PP-aksjene «hjemme» igjen» og med flere siders reportasjer inne i avisen.<sup>245</sup> Th. E. Gundersen var fra før av stor kunde av Porselensfabrikken både for salg gjennom egne butikker og som grossist på storkjøkken og til en rekke frittstående glassmagasin.

I finansrådmannens innstilling til bystyret i Porsgrunn datert 23. januar 1984 i forbindelse med aksjekjøpet står følgende:

---

<sup>242</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1978 s 20.

<sup>243</sup> Brev fra Porsgrunn kommune til Niels A. B. Bugge 16. januar 1983.

<sup>244</sup> Egne notater. Jeg fulgte dette gjennom diverse telefoner i løpet av ettermiddagen.

<sup>245</sup> PD 20.01.1984.

*«Tillitsforholdet mellom Bugge-gruppen og de lokale interesser, styret, ledelse og ansatte ble ikke etablert, og ville vanskelig kunne bli godt, fordi partene hadde helt forskjellig motiv og målsettinger.*

*Bugges fremgangsmåte var: Først forsiktige oppkjøp av aksjer i selskaper med lav aksjekapital, store substansverdier bak hver aksje. Videre hadde han som målsetting å omstille tunge bedrifter fra å være sterkt arbeidsintensive, til å bli kapitalintensive, for eksempel ved at store deler av produksjonen ble utført mekanisk eller flyttet til lavkostland. Bugge-gruppen har brukt skarpe våpen i hoderulling. Ledelsen i både Helly Hansen A/S- HH og Porsgrunds Porselænsfabrik A/S – PP, fikk føle dette, da nye eiere overtok og satte deler av styret på dør.»<sup>246</sup>*

Hvor finansrådmannen hadde uttrykket «Bugge-gruppen hadde brukt skarpe våpen i hoderulling» fra vet jeg ikke.

Innstillingen fra formannskapet til bystyret avsluttes med følgende forslag til beslutning:

*«Kommunen beholder sine aksjer til etter generalforsamlingen i Porsgrunds Porselænsfabrik A/S i mai 1984.*

*Spørsmålet om kommunen skal beholde sine aksjer utover 1. halvår 1984 og hvilken strategi som skal velges ved evt. salg, legges frem for formannskap/bystyret som egen sak.»*

Forslaget ble enstemmig vedtatt.<sup>247</sup>

Allerede før sommeren 1984 fremmet rådmannen forslag for formannskapet om at aksjene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS skulle selges. Dette førte til en protest som ble signert av til sammen ni representanter for alle fagforeninger og ansattgrupper ved bedriften. De ansatte pekte på at bakgrunnen for kommunens og de ansattes engasjement var å få ro i eierforholdene og arbeidsmuligheter for denne tradisjonsrike bedriften. Det gjaldt livet for

---

<sup>246</sup> Innstilling til bystyret i Porsgrunn sak 64/84.

<sup>247</sup> Særutskrift av Porsgrunn bystyres møtebok i møte 2. februar 1984.

500 arbeidsplasser og bedriften trengte kommunen som stabiliserende faktor i de vanskelighetene en kjempet med.<sup>248</sup> Og aksjene ble ikke solgt på det tidspunkt.

Men i 1986 besluttet kommunen å selge deler av aksjeposten. 10 000 av de ca 15 000 aksjene som kommunen eide ble solgt til Storebrand-Norden i oktober. Kursen ved dette salget var 310, slik at det meste av kjøpesummen for aksjeposten dermed var dekket inn.<sup>249</sup>

På grunn av den nye eiersammensetningen ble generalforsamlingen i 1984 holdt allerede i februar og både Johannes Foss og Arild Nerdrum gikk ut av styret. Per Lindbo ble ny styreformann, Bernt Johannessen kom inn som stor eier og Jan Erik Langangen og Sivert Hovd som henholdsvis direktør i Storebrand og direktør for Norsk Hydro på Herøya. Kontinuiteten ble holdt av de to ansatte og Tias Eckhoff.

Disse eiersakene tok mye tid og oppmerksomhet for styre og ledelse i denne perioden. Men samtidig gikk planleggingen av 100-års jubileet sin gang. Feiringen ble lagt ganske stort opp. Det ble lagt vekt på at det både var en sterk lokal forankring og en nasjonal begivenhet som skulle feires. Det ble planlagt utstillinger på Bymuseet i Porsgrunn, på Maihaugen i samarbeide med Landsforbundet Norsk Brukskunst og på Kunstindustrimuseet i Oslo.

Jubileumsfeiringen startet den 9. mai ved at Kunstindustrimuseet i Oslo inviterte til åpning av sin utstilling »Porsgrunds Porselen på utstilling». Ved åpningen var H.M.Kong Olav V, H.K.H. Kronprinsesse Sonja og prinsesse Astrid til stede. Åpningen ble foretatt av skuespiller Wencke Foss.<sup>250</sup> Ved åpningen leste hun diktet som innleder denne oppgaven, «Gammalt porslin» av den svenske dikteren Carl Snoilsky. Utstillingen viste hvorledes Porselensfabrikken hadde vist seg frem på utstillinger gjennom historien. Det første monteret viste en kopi av utstillingen i København i 1888 med så mange av de originale gjenstandene fra den gang man hadde klart å fremskaffe. Videre ble blant annet kopi av Triennale utstillinger fra Milano i 1954. Det hele ble avsluttet med gjenskaping av en aktuell salgsutstilling fra butikken Christiania Glasmagasin i Oslo i 1984.

---

<sup>248</sup> Brev til formannskapet signert av 9 tillitsvalgte for alle gruppene ansatte ved PP datert 4.6.1984.

<sup>249</sup> <http://web.retriever>

info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055013198610010029&serviceId=2 slått opp 7.1.2016 og PD 26.09.1986.

<sup>250</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1985 s 3.



*Fra utstillingen Porsgrund Porcelen på utstilling Kopi av fabrikkens utstilling på Den Nordiske Industri-, Landbrugs og Kunstindustriudstilling i København 1888. <sup>251</sup>*

*Porsgrunds Porcelänsfabriks monter i København 1888.*



*Bilde av originalen i København 1888. <sup>252</sup>*

<sup>251</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1985 s 1.

<sup>252</sup> Porsgrund Porcelen 100 år, 1985 Kunstindustrimuseet i Oslo og Landsforbundet Norsk Brukskunst s 10.

Den 10. mai var det mottakelse i den gamle Toldboden på Porsgrunn Bymuseum, hvor porselenssamlingen nå var stilt ut. Her holdt Kultur- og vitenskapsminister Lars Roar Langslet en hilsmningstale fra regjeringen, og designavdelingen ble overrakt Landsforbundet Norsk Brukskunst Ærespris for fremragende innsats for brukskunsten. Stiftelsesdagen, 11. mai, ble markert med åpent hus på fabrikken med tusenvis av deltakere og stor fest for alle ansatte med ledsagere i Ibsenhuset.<sup>253</sup>

Den 29. mai åpnet så Landsforbundet Norsk Brukskunst og De Sandvikske Samlinger sin utstilling «Det er vårt bord». Denne utstillingen ble også vist i Porsgrunn og på Kunstindustrimuseene i Trondheim og Bergen, etter at den hadde stått på Maihaugen hele sommeren. Forordet i katalogen som ble laget til utstillingene på Kunstindustrimuseet i Oslo og på Maihaugen starter med:»*Hvis det er noe som kan kalles prestisjeindustri, så er det porselensfabrikkene.*»<sup>254</sup>

Tidlig på høsten viste NRK TV et program om Porselensfabrikken på ca 1/2 time søndag kveld. Mediedekningen og interessen fra publikum rundt jubileet var omfattende.<sup>255</sup>

De økonomiske resultatene av driften i 1984 ble svært dårlige, men på grunn av salg av aksjer i Norema, ny leieavtale i Porsgrunn Shoppingsenter og timestøtte ble det totale resultatet positivt.<sup>256</sup>

I 1985 var resultatene av driften igjen positive. Innad i bedriften var det ingen tvil om at jubileumsfeiringen hadde virket positivt markedsmessig.<sup>257</sup> Resultatforbedringen viste seg allerede utover høsten i 1985, og 1. desember hadde PD et oppslag om at 1/3 del av de ansatte som hadde aksjer nå solgte aksjen sine til en kurs på 252, som var toppkurs frem til da. PD mente også at det ikke vil være mulig for Porsgrunds Porselænsfabrik AS å forsvare en slik kurs med inntjening, og at selv om substansverdien var høy, blant annet på grunn av

---

<sup>253</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1985 s 3 og egne notater.

<sup>254</sup> Porsgrund Porselen 100 år, 1985 Kunstindustrimuseet i Oslo og Landsforbundet Norsk Brukskunst s 5.

<sup>255</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1985 s 20.

<sup>256</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1984 s 7.

<sup>257</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1984 s 20 og 1985 s 20.

Porsgrunn Shoppingsenter, men at det var lite sannsynlig at storaksjonæren Bernt Johannessen ville selge butikkssenteret slik at denne verdien ble realisert.<sup>258</sup>

Våren 1985 hadde styret begynte å diskutere om det ville være riktig å selge sanitærporselensvirksomheten og satse fullt ut på den opprinnelige porselensfabrikken. Det var turbulente forhandlinger med flere interessenter, blant andre AB Gustavsberg og Norema samt Wärtsilä som til slutt ble kjøperen.<sup>259</sup>

Ryktene om forhandlinger dukket opp første gang i PD 6.12.1985, men både der og i Varden dagen etter ble det slått fast at det bare dreide seg om samtaler om samarbeide, men siden ryktene hadde blitt så vidt sterke, hadde ledelsen funnet det hensiktsmessig å informere de ansatte.<sup>260</sup> Etter det var det lite blest om saken frem til januar 1986.

Den 10. januar ble de ansatte informert. 14. januar ble det sendt ut en pressemelding om salget som var enstemmig vedtatt i styret dagen før.<sup>261</sup>

Sanitærporselensfabrikken ble solgt til et nydannet selskap, Porsgrund VVS AS, med virkning fra 1. februar. Dette selskapet var eier 80 % av Wärtsilä fra Finland og 20 % av Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Alle ansatte fortsatte sine ansettelsesforhold i det nye selskapet.<sup>262</sup>

Overskriften i PD var: «Ingen jubelstemning på gulvplanet i går». Gruppetillitsmann for porselensarbeiderne på sanitærporselensfabrikken, Egil Thomassen, sier at «*Ledelsen følte vel de kom i en tvangssituasjon og fant ingen andre alternativer, men synes at det er litt bittert.*»<sup>263</sup> Gjennom de nærmeste dagene steg nok bitterheten, og i Varden 22. januar sier Thomassen: «*Styret vil kvitte seg med oss...*».<sup>264</sup>

Dagen etter var det møte i bedriftsforsamlingen som var det organet som formelt sett skulle fatte det endelige vedtaket om salg. Her var det 2 medlemmer fra

---

<sup>258</sup> PD 02.12.1985.

<sup>259</sup> Egne notater.

<sup>260</sup> PD 06.12.1985 og Varden 07.12.1985.

<sup>261</sup> Egne notater TA 11.01.1986, Varden 13.01.1986 og PD 15.01.1986.

<sup>262</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1985 s 5.

<sup>263</sup> PD 15.01.1986.

<sup>264</sup> Varden 22.01.1986.

sanitærporselensfabrikken, en av dem Egil Thomassen. Avgjørelsen om salget var allikevel enstemmig.<sup>265</sup>

Resultatet for 1985 var som nevnt positivt. Driftsresultatet gikk opp fra et underskudd på 3,5 mill kr til en pluss på 3,9 mill kr. For første gang på mange år var det nå Porselensfabrikken som hadde det beste resultatet. Sanitærporselensvirksomheten hadde gått med et underskudd på ca 500 000 kr.<sup>266</sup>

De ekstraordinære inntektene som følge av salget av sanitærporselensvirksomheten var på nesten 17 mill kroner. Porsgrunds Porselensfabrik AS opprettholdt eiendomsretten til eiendommen på Roligheten hvor produksjonen av sanitærporselen fant sted, nå med Porsgrund VVS som leietaker.<sup>267</sup> 1986 ga igjen dårligere resultater av driften av fabrikken, men det totale økonomiske resultatet ble helt dominert av at driften av sanitærporselensvirksomheten var solgt.

I 1985 var det 506 ansatte i selskapet. Etter salget av sanitærporselensfabrikken var antallet ansatte 344.<sup>268</sup>

## 5.3.2 Drøfting og analyse

### 5.3.2.1 Kultur

I denne epoken kommer eierkulturen inn som et moment i tillegg til de forholdene jeg viste til i forrige epoke. Dette behandles i neste avsnitt, men sammenfatningen er at det kom inn en ny eierkultur som hadde en forståelse av bedriften som sin og som en i alt vesentlig økonomisk virksomhet. Dette kom så i en klar konflikt med det den gjeldende kulturen også fra eiernes side som gikk ut på at bedriften var et interessentfellesskap som hadde som mål å opprettholde driften.

Bedriftens plass i kultursektoren ble understreket av at det var kulturministeren som deltok i deler av jubileet, at de kongelige stilte opp på utstillingsåpning i Oslo og at så vidt mange

---

<sup>265</sup> Varden 24.01.1986.

<sup>266</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1985 s 4 og PD 06.12.2015.

<sup>267</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1986 s 3, 9 og 23.

<sup>268</sup> Ibid s 19.



museer feiret Porselensfabrikken. Det var dessuten bred omtale av bedriften i ukepresse og som nevnt på NRK tv.

### 5.3.2.2 Eiere og styre

I den første epoken hadde eierne liten innflytelse på bedriften og var heller ikke representert i de styrende organene. Dette ble nå radikalt forandret.

Styret i Porsgrunds Porselænsfabrik AS som tradisjonelt ikke hadde hatt representanter som direkte representerte store eiere, hadde nå fått inn to eiere; «Bugge-guppen» og Johannes Foss. Den største enkeltaksjonæren, AB Gustavsberg, var ikke representert, men hadde nær kontakt med ledelsen.

«Bugge-gruppen» hadde en forståelse av at det var eierne som var bedriften og hadde styringsretten, slik teorien om eiere og eierstyring er beskrevet i avsnitt 4.4.1. foran. Bugge uttalte til PD: «Vi har selv rike evner til å styre.»<sup>269</sup> Bugge ønsket ikke å informere om hvilke eventuelle planer de hadde med bedriften.<sup>270</sup> På den måten ble det etablert en usikkerhet om bedriften kunne risikere å bli nedlagt. Denne måten å betrakte bedriften på kom i konflikt med de øvrige interessentene i bedriften. Som påpekt ble det konflikt mellom styret og den nye eiergruppen, selv om denne dempet seg noe i forbindelse med at de fikk styrerepresentasjon.

Tilsvarende var kommunen etter hver negativ til de nye eierne. Både de ansatte, den lokal gruppering og kommunen ønsket nå å bruke eiermakt for at driften skulle opprettholdes og videreføres etter den driftsmodellen som hittil hadde vært.<sup>271</sup> Det var mange som engasjerte seg, i PD uttalte daværende stortingsrepresentant for Høyre, Torstein Tynning: *»Selvsagt uaktuelt at PP nedlegges!»*.<sup>272</sup>

De to teoretiske inngangene til eierskap som jeg har beskrevet i teorikapitlet møtes her i en klar konflikt. «Bugge-gruppen» hadde kjøpt aksjene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS fordi de mente det var større verdier i selskapet enn det som ble gjenspeilet i aksjekursen. Porsgrunn

---

<sup>269</sup> PD 15.12.1982.

<sup>270</sup> PD 21.12.1982.

<sup>271</sup> PD 24.12.1982.

<sup>272</sup> PD 28.12.1982.

kommune beregnet i ettertid at kjøpsprisen for gruppens aksjer hadde vært ca 170 kr pr aksje. I notatet til formannskapet fremgår også at bokført egenkapital ifølge årsregnskapet for 1982 var på 179 kr pr aksje, men at det var «skulte» reserver i lagerbeholdning og andre eiendeler som gjorde at den reelle verdien tilsvart ca 367 kr pr aksje.<sup>273</sup> Bugge mente nok også at det var store verdier skjult i regnskapet. Salget av aksjene i Norema med stor gevinst, og kjøpet av resten av aksjene i Porsgrunn Shoppingsenter som også gå umiddelbart bedre resultat viser at det var riktig. Til Varden sier han at det ikke må legges skjul på at det går an å kjøpe norske bedrifter utrolig billig.<sup>274</sup>

Som figuren nedenfor viser var børsverdien frem til 1982 hele tiden lavere enn bokført egenkapital. I 1982 var bokført egenkapital ca 19 mill kr. Selv om børsverdien også kom opp på samme nivå mente altså Bugge at dette var rimelig. Figuren viser også utviklingen i resten av perioden frem til 1995.

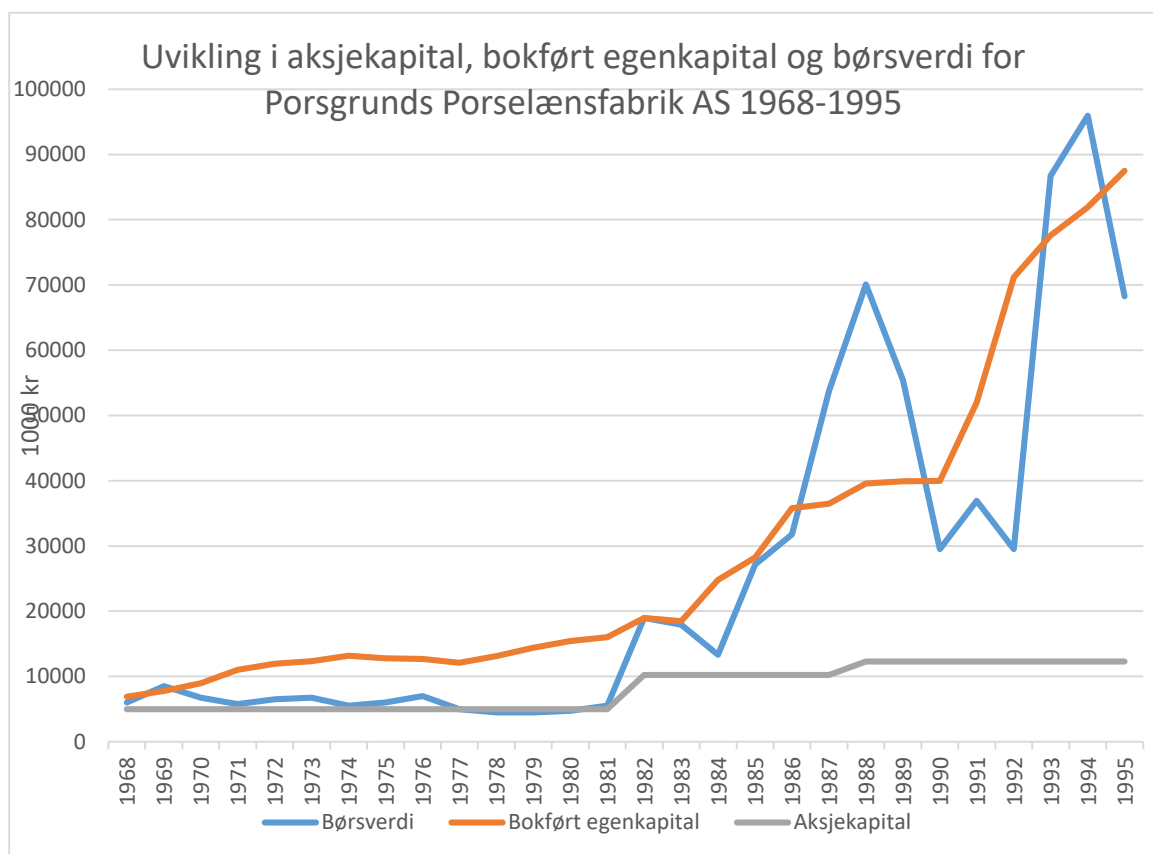
Egenkapitalen har da økt til 87,5 mill kroner. Dette er vesentlig mer enn inflasjonen. Noe av grunnen er endringen regnskapslovgivningen blant annet om hvordan ukurans skulle behandles i forhold til skatt. Tidligere hadde denne verdien vært regnet som ikke bokførte reserver som noen, men ikke alle, visste om. Den viktigste grunnen til økningen i egenkapitalen var allikevel at overskuddene ble igjen i bedriften.

---

<sup>273</sup> Særutskrift av Porsgrunn bystyres møtebok i møte 2. februar 1984 sak 64 Vedlegg.

<sup>274</sup> Varden 28.12.1982.

Figur 5



275

Etter som forholdene roet seg utover i 1982/83 ble samarbeidet i styret bedre. «Buggegruppen» sammen med Johannes Foss brukte sine styre- og eierposisjoner i forbindelse med det mislykkede oppkjøpsforsøket av Norema vinteren 1983.<sup>276</sup>

I januar 1984 kjøpte så Porsgrunn kommune, Th. E. Gundersen AS og 300 ansatte aksjene til «Bugge-gruppe», Johannes Foss og AB Gustavsberg. Aksjene ble fordelt med ca 15 % på Porsgrunn kommune, ca 30 % på Th. E. Gundersen AS og ca 14 % på de ansatte.

<sup>275</sup> Kilde: Tabell 2 i vedlegg.

<sup>276</sup> PD 19.12.1983 og egne notater.



I tillegg til de to interessentene, de ansatte og kommunen, som hele tiden hadde gitt uttrykk for at de ønsket videre drift, kom nå Th. E. Gundersen AS inn og ga uttrykk for det samme.<sup>277</sup>

Kommunen og Bernt Johannessen ble tatt imot som redningsmenn. Og det ble bemerket i PD' leder i forbindelse med nyheten at:

*«PP-aksjen vil neppe gi noen fortjeneste på mange år, etter den kurs de ble kjøpt opp til. Kjøpet er nok mer et uttrykk for den miljø-verdi man føler at PP utgjør, og viljen til å være med å skape ro og trygghet i en av Grenlands aller eldste bedrifter. Prisverdig.»<sup>278</sup>*

«Bugge-gruppen» hadde ikke klart å bruke eierposisjonen til å styre selskapet i vesentlig grad. «Bugge-gruppen» hadde ikke greid å overta makten, men fikk en viss avkasting på pengene de hadde bundet i den perioden det dreier seg om. Etter kommunens beregninger

<sup>277</sup> PD 20.01.1984 og Porsgrund årsberetning og regnskap 1983.

<sup>278</sup> PD 20.01.1984.

kjøpte «Bugge-gruppen» antakelig til en gjennomsnittskurs på ca 170 kr pr aksje og solgte til kr 220 pr aksje.<sup>279</sup>

Styret fikk nå en ny sammensetning. De ansatte var allerede representert i styret gjennom Aksjelovens bestemmelser om bedriftsdemokrati, Th. E. Gundersen AS ble representert ved at eieren, Bernt Johannessen, ble valgt. Han var med i styret fra 1983 til 1988/89.<sup>280</sup> Kommunen ble representert i bedriftsforsamlingen.

Når Gustavsberg solgte regnet nok de med at samarbeidet skulle fortsette, men slik ble det ikke. Etter at både de og «Bugge-gruppen» var kjøpt ut hadde det nye styret omfattende strategidiskusjoner.<sup>281</sup> Jeg synes det er verd å merke seg at flere av styrets medlemmer hadde større tilknytning til virksomheten på Porselensfabrikken enn til sanitærporselensvirksomheten. Bernt Johannessen kom fra firmaet Th. E. Gundersen AS i Skien som i alle år hadde vært i Glass- og stentøybransjen og vært stor kunde av Porselensfabrikken. Th. E. Gundersen AS hadde eget glassmagasin i Skien og var stor grossist i forhold til bland annet Glass- og stentøybransjen.<sup>282</sup> Jan Erik Langangen, som på den tiden var direktør i Storebrand, var styremedlem. Hans far hadde i mange år, frem til 70-tallet, vært personalsjef i Porsgrunds Porselænsfabrik AS. Også Tias Eckhoff hadde sin sterkeste tilknytning til Porselensfabrikken, selv om han også hadde designet sanitærporselen.

På den annen side var begge de ansatte styrerepresentantene helt fra innføring av bedriftsdemokrati i 1973, ansatte på sanitærporselensfabrikken. Først fra våren 1985 var det en ansatt representant fra hver av fabrikkene.<sup>283</sup>

Etter salget av sanitærporselensvirksomheten satt selskapet Porsgrunds Porselænsfabrik AS igjen med en fabrikk, den opprinnelige, og en betydelig eiendomsmasse.

Som det fremkommer av figuren nedenfor ble det verken i perioden uten sterke eiere eller etter at det ble en sterk eierrepresentasjon i styret tatt ut store utbytter av bedriften, selv om resultatene ble bedre. Utbytte lå helt frem til 1992 så vidt lavt at effektiv avkastning på

---

<sup>279</sup> Særutskrift Porsgrunn bystyres møtebok 02.02.1984 sak 64.

<sup>280</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1983-95.

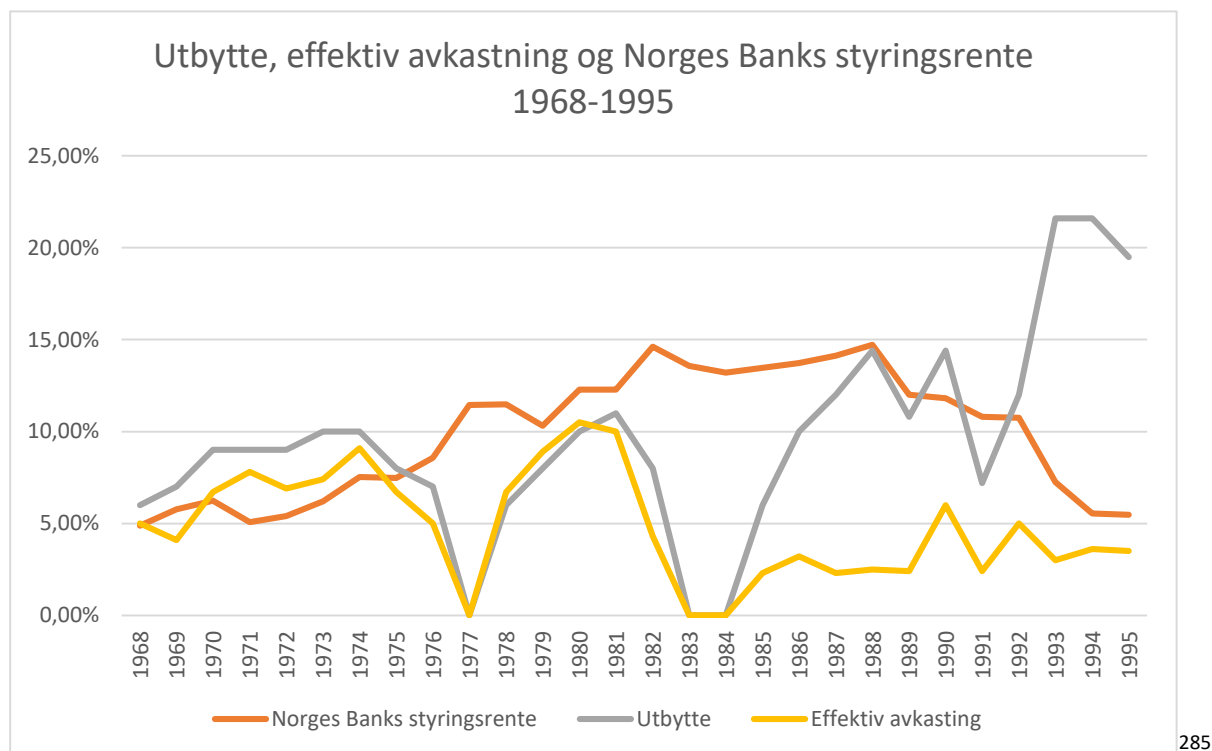
<sup>281</sup> Egne notater.

<sup>282</sup> Hedlund 1986 s 52.

<sup>283</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1973-1985.

aksjene hele tiden var lavere enn rentenivået. Også når resultatene ble bedre ble midlene beholdt i bedriften for å utvikle den.<sup>284</sup>

Figur 6



Det å vurdere hvilken strategi som er valgt utfra resultatene er alltid risikabelt. Det kan være at de store eierne hadde som mål å maksimere resultatet, men at bedriften ikke klarte å realisere mer enn det som fremgår av tallene. Jeg mener likevel at selv etter at eierskapet var blitt mer konsentrert og eierne var stekt representert i styret var strategien fra eierne å videreutvikle bedriften, ikke å maksimere avkastningen, i alle fall ikke i det korte løp.

I hele perioden er det mitt inntrykk at de fleste av de mindre aksjonærene var fornøyd med å være aksjonærer i Porsgrunds Porselænsfabrik AS. At de gjerne så at kursene var gode, men at de ikke hadde noe ønske om at verdien skulle maksimeres på bekostning av at Porselænsfabrikken ikke ble drevet videre. Og at de fleste ikke ønsket å selge aksjen i det hele tatt. I 1968 hadde selskapet 530 aksjonærer, ingen over 10 %.<sup>286</sup> Det var liten omsetning

<sup>284</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1972-96.

<sup>285</sup> Kilde: Tabell 1 i vedlegg.

<sup>286</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1972 s 8 og egne notater.

av aksjene. Slik jeg tolker den utviklingen jeg har forsøkt å beskrive er det vanskelig å se at modellen med eierstyring og teoriene som følger den har særlig relevans for utviklingen i bedriften. Gjennom årene har det ofte vært mulig å realisere en større verdi av sitt eierskap ved å avvike driften og å videreutvikle eiendommen som sådan, enn å fortsette å eie og drive.

Eierne har oppført seg mer i tråd med interessentmodellen hvor suksesskriteriet har vært at bedriften ble drevet videre og at verdiene ikke ble borte.

### 5.3.2.3 Ledelsen

Ledelsens posisjon er på mange måter lik de ansattes, de var jo også ansatte. I ledergruppen var det flere posisjoner som hadde med Porselensfabrikken å gjøre enn med sanitærporselensvirksomheten. Markedsavdelingen for sanitærporselensvirksomheten lå i et salgsselskap i Oslo som var eiet 50/50 med AB Gustavsberg. Det var også vesentlig mer utadrettet virksomhet fra Porselensfabrikken, både når det gjaldt markedsføring, utstillingsvirksomhet og designaktivitet. Til en viss grad skyldes dette at produktene fra Porselensfabrikken var ute i et mer forbrukernært marked enn de fra sanitærporselensfabrikken. Som det fremgår av avsnittet om historien prioriterte ledelsen og styret investeringer på Porselensfabrikken, på tross av at det var sanitærporselensvirksomheten som ga de beste resultatene og at behovene for fornyelser var store også der.<sup>287</sup> Dette skjedde også på tross av at de to ansatte representantene i styret kom fra sanitærporselensfabrikken i hele perioden fra 1973 til 1984, først i 1985 kom det inn et styremedlem fra de ansatte ved Porselensfabrikken.<sup>288</sup>

Etter at sanitærporselensfabrikken ble solgt i 1986 besto ledelsen av selskapet utover administrerende direktør av markedsjef, produksjonssjef, produktutviklingssjef, økonomisjef og personalsjef.<sup>289</sup>

Ledelsen hadde en klar interesse av at bedriften skulle drives videre, men var, som nevnt, lite involvert i de initiativ som ble tatt av de ansatte og kommunen. Det ble imidlertid også

---

<sup>287</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1980 s 15 og 1986 s 22

<sup>288</sup> Porsgrund Egersund årsberetning og regnskap 1973 til Porsgrund årsberetning og regnskap 1985

<sup>289</sup> Egne notater

fra ledelsens side tatt enkelte andre initiativ for å se om det var mulig å finne alternative eiere til «Bugge-gruppen».

Styret og ledelsen hadde også i denne epoken et ganske godt samarbeide. Det eneste avviket er den relativt korte perioden fra «Bugge-gruppen» melde seg på banen til de fikk en representant i styret. Representanten i styret, Arild Nerdrum, samarbeidet godt med resten av styret og ledelsen i den perioden han var med.<sup>290</sup>

#### 5.3.2.4 De ansatte

I forbindelse med de radikale endringene på eiersiden i 1982 viste de ansatte tydelig identifikasjon med bedriften. De ansattes tillitsvalgte arbeidet sammen med styret og ledelsen i den første nokså turbulente fasen.

De ansatte var etter hvert svært skeptiske til de nye eierne. Uten at ledelsen var informert, organiserte de, sammen med distriktets banker og kommunen, et opplegg for at ansatte skulle kunne låne 10 000 kr for å kjøpe aksjer uten spesiell sikkerhet.

De tillitsvalgte, og i særdeleshet Isak Havstad, var sentrale i dette arbeidet.<sup>291</sup> Havstad var arbeidsleder og tillitsvalgt på sanitærporselensfabrikken og var samtidig gruppeleder for Arbeiderpartiet i bystyret i Porsgrunn.<sup>292</sup> Dette førte frem til at hele 300 ansatte kjøpte aksjer for 10 000 kr hver i forbindelse med at gruppen ble kjøpt ut. De som kjøpte var ansatte både fra sanitærporselensfabrikken og porselensfabrikken.

De ansattes agerte for å opprettholde bedriften som de interessentene de var, og forsterket dette ved å kjøpe aksjer for i en periode eksplisitt også å bruke eiermakten. En tredel av de 300 ansatte som hadde aksjer fra aksjonen i 1984 solgte i 1985.<sup>293</sup>

Selv om det var med en viss bitterhet de ansatte var med på å gjennomføre salget av sanitærporselensfabrikken, var de ansattes representanter i både styret og

---

<sup>290</sup> Egne notater og intervjuer med tidligere forbindelser nr 2.

<sup>291</sup> Intervjuer med tidligere forbindelser nr 2.

<sup>292</sup> <http://www.ta.no/nyheter/havstad-striden-startet-pa-1960-tallet/s/1-111-2456394> slått opp 07.04.2016 og egne notater.

<sup>293</sup> PD 02.12.1985.



bedriftsforsamling med på å vedta salget i de formelle organene de satt. I begge organer var beslutningen enstemmig.<sup>294</sup>

Når sanitærporselensvirksomheten var solgt og den nye store hovedeieren var lokal er det mitt inntrykk at de ansatte igjen regnet med at bedriftens fremtid var sikret så sant man klarte akseptable økonomiske resultater og at man derfor ikke lenger trengte eiermakten.

### 5.3.2.5 Identitet

Det so skjedde i forbindelse med jubileet var med på å styrke stoltheten blant interessentene lokalt, både ansatte, styre og kommunen. At både kongehuset og regjeringen var med på å feire byens stolthet var en bekreftelse på hvor viktig Porsgrunds Porselænsfabrik var.

Samtidig gav den turbulente eiersituasjonen bred mediedekning lokalt, og det å ha en felles fiende styrket identitetsfølelsen innad i bedriften, og også identifikasjonen fra utenforstående interessenter som kommunen, kunder og andre.

## 5.4 Perioden 1986/87 til 1996

### Investeringer og modernisering

#### 5.4.1 Historien

Konsernet Porsgrund besto fra da av Porsgrunds Porselænsfabrik A/S som var det børsnoterte morselskapet og som hadde driften av Porselensfabrikken som sin viktigste egenaktivitet, og av Porsgrund Eiendom AS som var et heleid datterselskap med eiendommer som hvert år ga inntekter på i størrelsesorden 7 mill kroner og et driftsresultat på ca 5 mill kr.<sup>295</sup> Etter salget av sanitærporselensvirksomheten hadde konsernet en omsetning på ca 105 mill kr.<sup>296</sup> Bokført egenkapital var på ca 38 mill kr og børsverdien ved årsskiftet 1987/88 var ca 54 mill kr. Likviditeten var god og selskapet hadde en ekstra likviditet på ca 15 mill kr plassert i markedet blant annet etter obligasjonslånet som var tatt

---

<sup>294</sup> PD 15. 01.1986 og Varden 24.01.1986

<sup>295</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1987 s 5 og 11 og 1988 s 5 og 9.

<sup>296</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1987 s 11.

opp i 1980. Det ble betalt et utbytte til aksjonærene på 12 %.<sup>297</sup> I dag kan dette se ut som et godt utbytte, men i 1987 var styringsrenten fra Norges Bank 14,12 %.<sup>298</sup> Og rentene i bankene var enda høyere.

Porselensfabrikken hadde nå fremgang i markedet både når det gjaldt private serviser og gaver og på markedet for serviser til storkjøkken. Dette ga en samlet omsetningsøkning fra 1986 til 1987 på 29 %. Av dette var 10 % prisøkning. Eksporten økte også og utgjorde ca 8 % av totalomsetningen.

Arbeidstidsforkortelsen som ble gjennomført fra 1.1.1987 ble gjennomført slik at produktivitetsøkningen mer enn kompenserte for forkortelsen fra 40 til 37,5 timer pr uke eller med 6,7 %. Produksjonen hadde et av de beste resultatene gjennom tidene og investeringene økte.<sup>299</sup>

Minibildene til Anne-Marie Ødegaard, som var lansert i 1983, nådde en ny salgstopp. Historien om juleservisene begynte med lanseringen av «Harts and Pines» for det amerikanske markedet i 1981. I 1986 fikk Porselensfabrikken aksept fra de norske glassmagasinene for at det burde være mulig å selge spesielle juleserviser også i Norge, og både «Hjerteserviset» og «Nisseserviset» ble lansert. Fra 1987 ble dette en stor selger, både til jul og som turistvare i Norge.<sup>300</sup>

Investeringene ble igjen øket. I 1987 ble det investert 7,2 mill kr i et nytt dreieanlegg for skåler og asjetter.<sup>301</sup> Og i 1988 ble det vedtatt en ny investeringsplan med en ramme på 32 mill kroner.<sup>302</sup> Når denne var gjennomført, ble en ny plan vedtatt i 1992 på ytterligere 50 mill kroner.<sup>303</sup> Når disse investeringene var gjennomført i august 1996, var Porselensfabrikken i Porsgrunn en av de mest moderne i Europa.<sup>304</sup> Dette ble også bekreftet av de nye eierne som skriver i sin første årsberetning om Porsgrunds Porselænsfabrik AS at fabrikken er en av

---

<sup>297</sup> Ibid s 9, 13 og 18.

<sup>298</sup> <http://www.norges-bank.no/timeline/html5timeline/graphpage.html> slått opp 12.03.2016.

<sup>299</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1987 s 3 og 20.

<sup>300</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1981 s 15 og 1987 s 20.

<sup>301</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1987 s 20.

<sup>302</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1988 s 3.

<sup>303</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1992 s 3.

<sup>304</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1995 s 15 og samtale med Halvard Sælid 14032016.

Europas mest moderne porselensfabrikker etter at investeringer på ca. 100 mill. er gjennomført de siste 10 år.<sup>305</sup>

Styrets beretning for 1988 åpner med:»1988 ble et tilfredsstillende år for Porsgrunds Porselænsfabrik A/S.»<sup>306</sup> Omsetningen økte og det ble lansert en rekke nye produkter. Hoppbakkesporet «Snow China» som var introdusert i 1986 i Norge ble for første gang også solgt til Østerrike. Porselensfabrikken vant priser både for egne produkter og for reklame. Og samarbeidet mellom bedriften og de ansattes organisasjoner var «svært godt».<sup>307</sup>

I 1988 begynte en ny bankkrise i Norge<sup>308</sup>. Arbeidsløsheten steg fra ca 49 000 i 1988 til nesten 120 000 i 1993 før det igjen begynte å falle.<sup>309</sup> Dette skapte usikkerhet og preget markedsf forholdene for Porselensfabrikken i 1989. Omsetningen falt med 8 % og i første halvår 1989 var de økonomiske resultatene dårlige. Blant annet av den grunn ble Stein Devik bedt av styret om å slutte som administrerende direktør, og Kjell Vatne, som frem til da hadde vært fabrikkdirektør, overtok stillingen fra 1. juni 1989. Det ble gjennomført permitteringer av ansatte i forbindelse med ferieavviklingen, men samarbeidet med de ansattes organisasjoner ble som tidligere betegnet som godt.<sup>310</sup>

Driftsresultatet for 1989 ble 8,2 mill kr mot 9,2 mill kr i 1988. Styret skriver i sin beretning: «Styret ønsker å føre en aksjonærpolitikk som gjør det attraktivt å være aksjonær i selskapet og derigjennom sikre bedriften fremtidig tilgang på risikovillig kapital. Styret har imidlertid på grunn av redusert inntjening og betydelige belastninger på ansatte gjennom permitteringer, foreslått årets utbytte til 9 %.»<sup>311</sup> Styringsrenten var fortsatt høy, 12 %.<sup>312</sup>

Bernt Johannessen som ble valgt inn i styret i 1984, ble i 1990 skiftet ut med sin sønn Thor Johannessen. Dessuten ba Bernt Johannessen Dag Tørvold om å bli med i styret.<sup>313</sup> Fra 1992 var han styreleder frem til selskapet ble solgt i 1996.<sup>314</sup> Tørvold var på den tiden

---

<sup>305</sup> Berntsen 2012 s 133.

<sup>306</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1988 s 3.

<sup>307</sup> Ibid s 22-23.

<sup>308</sup> [https://snl.no/Bankkriser\\_i\\_Norge](https://snl.no/Bankkriser_i_Norge) slått opp 13.03.2016.

<sup>309</sup> <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp> slått opp 13.03.2016.

<sup>310</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1989 s 5 og egne notater.

<sup>311</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1989 s 5.

<sup>312</sup> <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp> slått opp 13.03.2016.

<sup>313</sup> Samtale med Dag Tørvold 04.04.2016.

<sup>314</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1989-1995.

administrerende direktør for Union AS i Skien.<sup>315</sup> Etter at kommunen hadde solgt en stor del av sine aksjer, var Storebrand Skadeforsikring AS nest største aksjonær med 12,2 % og Nimbus AS, et på den tiden meget aktivt investeringselskap, tredje størst med 11,6 %. Storebrand ble representert i styret med sin administrerende direktør Bjørn Formo som for øvrig opprinnelig var fra Grenland.<sup>316</sup> Han kom inn i stedet for Jan Erik Langangen som ble valgt til styreleder i Statoil i 1987 og derfor ikke lenger fikk anledning til å sitte i styret i andre selskap.<sup>317</sup> Det var fortsatt mange ansatte som hadde aksjer, men mange hadde som nevnt også solgt nå som forholdene hadde roet seg. Nesten alle de store aksjonærene var dermed representert i styret, og resten var representert i bedriftsforsamling.<sup>318</sup>



319

*Dekor tegnet av Grete Rønning med utgangspunkt i piktogram for LOOC*

De følgende årene ble det satset på storkjøkkenmarkedet, med store serier, men med mulighet for rask levering av spesialdekorer. Leveransekonseptet man satset på ble kalt «Just-in-time».<sup>320</sup>

Omsetningen økte, blant annet på grunn av et svært vellykket samarbeide med LOOC (Lillehammer Olympic Organizing Committee) og OL-94, og fortsatte å øke også i 1995.<sup>321</sup>

---

<sup>315</sup> <https://www.linkedin.com/in/dag-t%C3%B8rvold-a18a8a5> slått opp 06.04.2016.

<sup>316</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1990 s 2 og 1992 s 2 og egne notater.

<sup>317</sup> [https://nbl.snl.no/Jan\\_Erik\\_Langangen](https://nbl.snl.no/Jan_Erik_Langangen) slått opp 07.04.2016.

<sup>318</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1990-95.

<sup>319</sup> <http://digitaltmuseum.no/search?page=4&type=filter=Thing&owner=filter=TEM&query=porsgrund%20porsel%C3%A6nsfabrik> slått opp 15.03.2016.

<sup>320</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1992 s 4.

<sup>321</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1995 s 3.

Arbeidet med produktutvikling ble modernisert, bl.a. med bruk av DAK-utstyr (Data Assistert Konstruksjon) særlig i forbindelse med dekorutvikling og det nevnte «Just-in-time» konseptet til storkjøkkenkunder. Samarbeide med eksterne kunstnere fortsatte som med Jakob Weidemann på bilder og Ferdinand Finne på dekor, og man var som tidligere åpen for gjestekunstnere.<sup>322</sup>

Det er allikevel et klart inntrykk at det i denne perioden ble lagt mer vekt på den industrielle utviklingen enn på den kulturelle. Både ledelsen og flere av styrets medlemmer hadde sin kompetanse fra næringsliv og industri.<sup>323</sup>

I perioden 1990 til 1995 var resultatene gode, driftsresultatene var litt under og etter hvert litt over 10 mill kr eller en driftsmargin på 10-12 %.<sup>324</sup> De relativt store investeringene ble langt på vei finansiert ved egen inntjening, slik at egenkapitalandelen i 1995 var på 59,5% og likviditeten var god.<sup>325</sup> De store investeringene gjorde også at fabrikken fremsto som effektiv.

I styrets beretning for 1993 står det at: «Lønnsoppgjøret sommeren 1993 ble vanskeligere enn forutsett. Ulike vurderinger mellom administrasjonen og fagforeningen, av bedriftens langsiktige inntjening og lønnsevne, lå til grunn for uenigheten.»<sup>326</sup> Det var en ulovlig overtidsnekt i noen dager. Fagforeningen sa nei takk til et lokalt tilbud om lønnsøkning på kr 0,90 med følgende vedtak: «Blir vi ikke verdsatt mer enn dette, avstår vi fra det lokale tillegget på kr. 0,90. Vi håper at pengene kommer godt med.» I brev fra fagforeningsleder Tor Arne Hanes til administrasjonen i denne anledning skriver han bl.a.:»*Vi registrere også at ledelsens interne satsingsområder kun gjelder aksjonærene og ny teknologi, mens vi (de ansatte) blir sett på som et nødvendig onde.*»<sup>327</sup>

I august 1996 informerte Orkla Finans Fondsmekling as om at CG Holding hadde kjøpt 69,5 % av aksjen i Porsgrunds Porselænsfabrik as og i løpet av kort tid hadde CG Holding kjøpt resten av aksjene. CG Holding eide på forhånd Christiania Glasmagasin, som var en av de

---

<sup>322</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1990 s 13, 1992 s 13, 1993 s 2 og 3 og 1995 omslag s 2.

<sup>323</sup> Samtale med Dag Tørvold 04.04.2016.

<sup>324</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1990-95.

<sup>325</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1995 s 2-3.

<sup>326</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1993 s 3-4.

<sup>327</sup> Berntsen 2012 s 114-115.

største kundene til Porselensfabrikken, og Hadeland Glasverk, som var den meste kjente merkevaren på glassvarer i Norge. Porselensfabrikken hadde i alle år hatt et nært og godt samarbeide med Hadeland Glassverk. Når også Porselensfabrikken kom inn i samme selskapet mente mange at dette ville skape synergier gjennom strategisk markedsbearbeiding.

## 5.4.2 Drøfting og analyse

### 5.4.2.1 Eiere

Det virket nå som Porsgrunds Porselænsfabrik AS hadde fått en stabil og langsiktig eier i Th. E. Gundersen as og at mange av resten av eierne også så på investeringen i aksjene i PP utfra en tro på videre drift. Etter at mange ansatte hadde solgt sine aksjer i løpet av 1985, var antallet aksjonærer i 1986 og –87 ca 670 og de 3 største aksjonærene eide til sammen ca 70 % av aksjekapitalen.<sup>328</sup> Etter at Porsgrunn kommune solgte deler av sine aksjer i 1986 til Storebrand skadeforsikring, var kommunens andel av aksjekapitalen på ca 5,1 %.<sup>329</sup>

Pr 31.12.1995 hadde selskapet fortsatt 617 aksjonærer og de 3 største aksjonærene hadde til sammen ca. 65 % av aksjene.<sup>330</sup> De fleste årene var det ytterst liten omsetning på børsen. For eksempel var aksjen notert omsatt på Oslo Børs 17 ganger i 1994 og 10 ganger 1995.<sup>331</sup> Jeg mener derfor det er sannsynlig at mange av de opprinnelige og små aksjonærene beholdt sine aksjer gjennom hele perioden helt til de ble kjøpt ut av CG Holding i 1996. Når det ble gjort offentlig kjent at CG-Holding ønsket å kjøpe hadde de allerede en avtale med de 3 største eierne om kjøp av til sammen 69,5 % av aksjene. I løpet av september valgte Porsgrunn kommune også å selge og CG-Holding overtok hele selskapet i en transaksjon som verdsatte det til 92,25 mill kroner.<sup>332</sup>

I denne perioden hadde eierne økt verdien av sitt eierskap i Porsgrunds Porselænsfabrik AS betydelig, men verdien var blitt i selskapet, slik at det kunne investere og modernisere. Jeg mener derfor at eierne fortsatt agerte som interessenter i forhold til at Porselensfabrikken

---

<sup>328</sup> PD 02.12.1985 og Porsgrund Årsberetning og regnskap 1986 og 87.

<sup>329</sup> PD 26.09.1986.

<sup>330</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1995 s 2.

<sup>331</sup> Kurshistorikk Porsgrund Porselæen (POR) mottatt fra Oslo Børs 19.08.2015.

<sup>332</sup> Saksdokumenter fra Formannskapet i Porsgrunn sak 150/96.

skulle drives videre, og at det ikke lå et rent gevinstmaksimeringsønske til grunn for de beslutningene som ble fattet. De øvrige interessentene, ansatte, kommunen og mange kunder hadde antakelig gjerne sett at denne situasjonen ble opprettholdt. Men også valget av CG-Holding som kjøper mente både ledelsen og styret var en god garanti for fremtidig drift av Porselensfabrikken, selv om det lokale eierskapet opphørte. I årsberetningen fra CG-Holding for 1986 skriver Kjell Vatne:

*«De siste årenes investeringer, og synergieffekter gjennom CG-Holding-konsernet, danner grunnlag for vekst og økt lønnsomhet i årene fremover.»<sup>333</sup>*

#### 5.4.2.2 Styre

På grunn av frykt for dårlige resultater og med ønske om å endre strategisk hovedfokus ble ledelsen endret ved at Stein Devik ble bedt av styret om å slutte sommeren 1989.<sup>334</sup> Ny daglig leder ble Kjell Vatne. Kjell Vatne var sivilingeniør og hadde allerede i flere år vært fabrikkdirektør på Porselensfabrikken.<sup>335</sup>

I den forbindelse ble det som nevnt også gjort endringer i styret. Bortsett fra de ansattes representanter kom etter dette alle styremedlemmene fra næringslivet. Det ble ikke valgt inn noen styremedlemmer som skulle erstatte den kompetansen Tias Eckhoff hadde representert.<sup>336</sup>

I hele den perioden jeg har sett på har styret etter min mening forholdt seg til bedriftens ve og vel i større grad enn til eiernes, selv etter at eierne fikk en så vidt dominerende stilling i styret. I alle fall fra 80-tallet og utover ville eierne kunnet realisere en større verdi ved å avvikle driften og utvikle eiendommene. Både de eiendommene som allerede var i eiendomsselskapet og de eiendommene som ble brukt til driften av Porselensfabrikken. Så vidt jeg vet og kan se av dokumentene ble det ikke tatt noen slike initiativ. Det skjedde først utover på 2000-tallet under ny eier.

---

<sup>333</sup> CG-Holding årsberetning og regnskap 1996 s 12.

<sup>334</sup> Egne notater.

<sup>335</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1989 s 5 og egne notater

<sup>336</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1990 s 2 og 1992 s 2 og egne notater

Slik jeg ser det oppførte styret seg ikke i første rekke som representanter for en tankemodell om eierstyring. Utfra modellen med interessenter mener jeg at det kan sees på slik: Styrets medlemmer fikk være med å videreføre en bedrift som også de var stolte over at fortsatt eksisterte og bedriften fikk fortsette.

Aksjeloven § 6-12 prk 1 sier: «Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.»<sup>337</sup> Aksjeloven sier ikke noe om at styret skal sørge for et så stort overskudd som mulig.

### 5.4.2.3 Ledelsen

Etter at Kjell Vatne overtok som administrerende direktør ble ledelsen i tillegg til han redusert til først 2 og etter hvert 3 personer. Lederen av produktutviklingsavdelingen kom ikke tilbake som en del av ledergruppen før i 1995.<sup>338</sup>

Resonnementet om styret kan også føres for ledelsen. Ledelsen forholdt seg, etter min mening, til bedriften som interessant. Interessante og gode jobber var de ansatte ledernes gode, samtidig som bedriften ble opprettholdt.

Men som Dag Tørvold fortalte var det et mer industrielt enn kulturelt fokus i ledelsen.<sup>339</sup>

### 5.4.2.4 De ansatte

Det at arbeidstidsforkortelsen i 1987 ble gjennomført uten nedgang i produksjonen viser vel at de ansatte stilte opp for bedriften. Samme år ble det også innført kollektiv pensjonsordning for alle ansatte.<sup>340</sup> Arbeiderkollektivet forble sterkt, men det ble etter hvert et noe mer motsetningsfylt forhold til ledelsen. Dette kom bl.a. til uttrykk i forbindelse med lønnsoppgjøret i 1993.<sup>341</sup> De ansatte mente at ledelsen prioriterte eierne mer enn det som var nødvendig. På den annen side stolte både mange av de ansatte og også kommunen på at eierne, ledelse og styre ønsket å drive Porselensfabrikken videre. De anså det ikke som nødvendig å opprettholde eierskapet for sikkerhets skyld og solgte aksjene sine.<sup>342</sup>

---

<sup>337</sup> [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/\\*#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/*#KAPITTEL_6) slått opp 26.04.2016

<sup>338</sup> Porsgrund årsberetning og regnskap 1990-1995

<sup>339</sup> Samtale med Dag Tørvold 04.04.2016.

<sup>340</sup> Porsgrund Årsberetning og regnskap 1987 s 3.

<sup>341</sup> Porsgrund Årsrapport 1993 s 3.

<sup>342</sup> PD 02.12.1985.



### 5.4.2.5 Identitet

Identitetsfølelsen var sterk, både blant de ansatte og i lokalmiljøet, etter at man hadde vært med på å «redde» Porselensfabrikken. Identitetsfølelsen holdes ved like også etter at fabrikken nå i 2016 bare har 7 ansatte.<sup>343</sup> I 2015 ble det etablert et Porselensmuseum i deler av fabrikkens lokaler.<sup>344</sup> Dette er et samarbeide mellom Porsgrunn kommune, Bratsberggruppen, som eier bygningsmassen på Porselensfabrikken, Telemark fylkeskommune og Telemark museum som skal stå for driften. Porselensfabrikken er stadig et av de største turistmålene i Telemark.<sup>345</sup>

Grenland Kunsthall, som arbeider med samtidskunst, har porselen som et av sine satsingsområder. Sammen med kommunen og museet har de nå fått i stand et gjesteatelier for keramikere som brukes av studenter og andre til workshoper og liknende.<sup>346</sup> Porsgrunn kommune har i de senere år brukt porselen som gjennomgangstema for flere av sine offentlige utsmykninger i sentrum.<sup>347</sup>

Som nevnt er det vanlig «å snu porselenet» når man er fra Porsgrunn.

For noen måneder siden ble det startet en Face-book side «Bilder fra PP». I løpet av få uker hadde den over 350 deltakere og det legges omtrent daglig ut bilder fra livet på fabrikkene, også bilder fra sanitærporslensfabrikken blir tatt med. Det kommenteres livlig om hvem som er på bildene.<sup>348</sup>

Slår man i dag opp på Porselensfabrikken på internett, kommer man til et vellykket eiendomsselskap. Det er nå mer enn 400 ansatte fordelt på ca 20 virksomheter som arbeider i lokalene som tidligere huset produksjonen av porselenet. I tillegg er det 50 leiligheter.<sup>349</sup>

Slår man opp på Porsgrunds Porselænsfabrik kommer man til fabrikkutsalget.

Fabrikkutsalget var i alle de årene jeg har sett viktig for Porselensfabrikken. Det utvikler seg

---

<sup>343</sup> Varden 22.04.2015.

<sup>344</sup> <http://telemarkmuseum.no/museum/porselensmuseet> slått opp 02.05.2016.

<sup>345</sup> Varden 22.02.2016.

<sup>346</sup> [http://kunsthallgrenland.no/-/page/show/Porselen?sandbox\\_id=1341006&ref=checkpoint](http://kunsthallgrenland.no/-/page/show/Porselen?sandbox_id=1341006&ref=checkpoint) slått opp 02.05.2016.

<sup>347</sup> Varden 24.11.2014 og 04.09.2015.

<sup>348</sup> <https://www.facebook.com/groups/1726732327545125/> slått opp 26.04.2016.

<sup>349</sup> <http://www.bratsberggruppen.no/eiendommer/naeringsparker/porselensfabrikken-porsgrunn> slått opp 27.11.2016.

nå positivt. Mesteparten av de varene som selges der har et annet opphav enn Porsgrunn men mange av dem er fortsatt merket med det samme ankeret som har vært brukt som varemerke gjennom snart 130 år.

## 6 Oppsummering

Jeg har beskrevet og dokumentert noen aspekter ved utviklingen i Porsgrunds Porselænsfabrik AS i perioden 1967 til 1996 med særlig vekt på Porselensfabrikken. Historien er beskrevet med utgangspunkt i Årsberetningene fra selskapet i de årene det dreier seg om, en del dokumenter fra selskapets arkiv og avisartikler.

I hele perioden har selskapet og Porselensfabrikken vært svært arbeidsintensiv og har vært en lavlønnsbedrift. Likevel hadde bedriften en stabil arbeidsstokk med en sterk identifikasjon i forhold til bedriften. Selv om Porselensfabrikken i lange perioder har hatt et negativt eller dårlig økonomisk resultat av driften har det ikke vært noen kjente diskusjoner om å avvikle i den perioden jeg har sett på.

Mitt inntrykk er at i hele perioden har eierne hatt som sitt hovedmål at driften av Porselensfabrikken skal opprettholdes. Dette synet ble utfordret i den perioden «Buggegruppen» var inne på eiersiden. Selv om det etter dette ble et vesentlig mer konsentrert eierskap, mener jeg at den nye eierkonstellasjonen fortsatte med målet om opprettholdelse. Denne utviklingen kan best forklares utfra en interessentmodell.

Effektiv avkastning på aksjene var høyere enn rentenivået de de første årene jeg ser på, men fra 1976 og alle årene siden har rentenivået i Norge vært til dels mye høyere enn den effektive avkastningen på aksjene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS.

Frem til aksjekapitalutvidelsen i 1982 var eiernes innflytelse i selskapet beskjeden. Etter 1982 var eierne i alle år sterkt representert i de styrende organene, styret og bedriftsforsamling.

Jeg har vurdert den historiske utviklingen i bedriften i forhold to måter å se på den økonomiske enheten på. Den ene hvor eierrollen og eierstyring står sentralt, den andre hvor bedriften sees på som et nettverk med interessenter som har gjensidig fordel av å interagere med bedriften.

Jeg mener det er lite som tyder på at eierne agerte med maksimering av sitt utbytte som mål for de beslutninger som ble fattet både av flertallet av enkelteier og av de styrende organer.

I hele perioden mener jeg at både eierne og de andre sentrale interessentene i selskapet gjennom de beslutningene som er fattet og de strategiske valg som er tatt, har hatt som

hovedhensikt å opprettholde driften av først og fremst Porselensfabrikken, men lenge også av sanitærporselensfabrikken. De sentrale interessentene jeg har sett på i tillegg til eierne er styret, ledelsen og de ansatte. Dessuten Porsgrunn kommune som var aktivt inne i en periode.

Inntjeningen i bedriften ble i stor grad brukt i bedriften til investeringer og fornyelse. Dette førte til at Porselensfabrikken ved utløpet av den perioden jeg har behandlet fremsto som svært moderne og med gode økonomiske resultater.

Jeg har dessuten sett på hvor viktig bedriftens identitet og interessentenes identifikasjon med bedriften har vært for status i lokalsamfunnet, for de ansattes følelse av tilhørighet og av mulighetene for å fortsette å være en merkevare i det norske markedet. I denne sammenhengen har jeg også sett på arbeiderkollektivet og hvor sterkt det har vært. Blant annet gjennom at hele 300 av de ansatte kjøpte aksjer i selskapet i forbindelse med «redningsaksjonen» i 1984.

I alle epokene har ledelsen og ansatte gjennom markedsføring og aktiviteter av mer kulturell karakter, som utstillinger, samarbeide med kunstnere etc., bidratt til å styrke identiteten og muligheten for identifikasjon med bedriften og produktene. Selv om de fleste produktene leveres er i store serier og selges med en bred distribusjon er merkevaren, Porsgrund, en del av bedriftens sterke identitet. Deler av produktspekteret løftes fortsatt frem av kunstindustrimuseene og mange av produktene ble også anerkjent av det norske designmiljøet. Samtidig kan mange av produktene betraktes som «vkrere hverdagsvarer» som var Foreningen Norsk Brukskunst motto i mange år.<sup>350</sup>

Bedriftskulturen var sterk. Det å kunne produsere porselen ble av mange regnet som en kulturell ferdighet som de ansatte ved Porselensfabrikken hadde i felleskap.

Mange av de tidligere ansattes identifikasjon med bedriften er opprettholdt også i dag, selv om bedriften nå ikke har mer enn 7 ansatte i produksjonen.

---

350

[http://www.nasjonalmuseet.no/no/samlinger\\_og\\_forskning/vare\\_samlinger/design\\_og\\_kunsthandverk/design\\_og\\_kunsthandverk\\_19052005/Vakrere+hverdagsvarer%3A+id%C3%A9+og+virkelighet.+1920-%C3%A5rene.b7C\\_wljG1o.ips](http://www.nasjonalmuseet.no/no/samlinger_og_forskning/vare_samlinger/design_og_kunsthandverk/design_og_kunsthandverk_19052005/Vakrere+hverdagsvarer%3A+id%C3%A9+og+virkelighet.+1920-%C3%A5rene.b7C_wljG1o.ips) slått opp 02.05.2016.

I hele den perioden jeg har behandlet mener jeg at de sentrale interessentene i Porselensfabrikken, det vil si eiere, styre, ledelse, ansatte, kunder, kommune og allmenheten ikke endret sin forståelse av at Porselensfabrikken var en viktig kulturbærer og produksjonsbedrift i Porsgrunn.

# Litteraturliste

## BØKER

Akerlof, George A. (1984/1990). *An Economic Theorist's Book of Tales*. New York: Cambridge University Press

Andresen, Håkon W. og Borgersen, Terje og Brandt, Thomas og Eliassen, Knut Ove og Stugu, Ola Svein og Øfsti, Audun. *Fabrikken* (2004) Oslo: SAP Spartacus

Barker, Chris. (2012). *Cultural Studies*. London: SAGE Publications Ltd

Berntsen, Harald og Nilsen, Tom (2012). *Porselensarbeidernes fagforening 1912-2012*. Skien: Erik Tanche Nilssen AS.

Bøe, Alf (1967). *Porsgrund*. Oslo: Johan Grundt Tanums Forlag

Collins, Randall. (1994). *Four Sociological Traditions*. New York: Oxford University Press

Dølvik, J. E., Tone Fløtten, Gudmund Hernes og Jon M. Hippe. (2007). *Hamskiftet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Freeman, R.E. (2010). *Strategic management : a stakeholder approach*. Cambridge : Cambridge University Press,

Hedlund, Gerhard. (1986) *Fra krambu til stormarked*, Handelshuset Th. E. Gundersen gjennom 100 år. Skien:Oluf Rasmussen as

Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen: Fafo*.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand : Høyskoleforlaget AS

Kahneman, Daniel. (2013). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax Forlag A/S

bergKunstindustrimuseet i Oslo og Landsforbundet Norsk Brukskunst (1985). *Porsgrund Porselen 100 år*.

Lysgaard, S. (1967). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

March, James G. og Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc

Moxnes, Paul. (2007). Personlighet og rolle. Oslo: Forlaget Paul Moxnes

Scott Sørensen, Anne og Høystad, Ole Martin og Bjurström, Erling og Vike, Halvard og Nordgård, Yngve. (2008). Kulturstudier : en innføring. Oslo: SAP Spartacus

Sejersted, Francis. (2000). Norsk idyll? Oslo: Pax Forlag A/S

Sejersted, F. and T. Bergh (1982). En Storbank i blandingsøkonomien: Den Norske Creditbank 1957-1982. Oslo, Gyldendal

Skåum, Alf (1987) Porselensarbeidernes fagforening 1912-1987. Porsgrunn: Wergeland Trykk

Thorsrud, Einar og Emery, Fred E. (1964) Industrielt demokrati. Oslo: Universitetsforlaget

Kunstindustrimuseet i Oslo (1998): Tias Eckhoff-en pioner i norsk industridesign

Petroleumsvirksomhetens plass i det norske samfunn. (1974). (Vol. nr 25 (1973-74)). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

#### **ARTIKLER FRA TIDSSKRIFT**

Berg, Thomas Nordbø og Bøhn, Harald og Kleivset, Christoffer: Fra regulering til marked Et dokumentasjonsnotat om Norges Bank og utviklingen av penge-, kreditt- og valutapolitikken 1965-1990. (2012) Norges Bank

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products BRIT. J. MANAGE. (Vol. 18).

Green, Melanie J. (2014) : Methodological Insights and Challenges in Conducting Qualitative Insider Research. The Qualitative Report 2014 Volume 19

Parmar, Bidhan L.og Freeman, R.E. m. fl. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art, The academy og Management Annals 2010 vol 4 no 1

Strand, Robert ; Freeman, R (2015) Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. Journal of Business Ethics, 2015, Vol.127

Wolffsen, Poul. (2009). Management of a Stakeholder Driven Company, Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 2009, Issue 52

“The Nordic countries-The next supermodel”, *the Economist*, 2. februar 2013

## ØVRIGE REFERANSER

### ARTIKKLER FRA AVISER

“Direktør”, *Aftenposten morgen*, 02.11.1967.

“Ny teknisk direktør I Ingeniør F. Selmer», *Aftenposten morgen*, 27.07.1967.

«Figgjo Fajanse og Stavangerflint skal gå sammen», *Aftenposten morgen*, 04.11.1967.

«Oppsigelser ved bl.a. Porsgrunds Porselænsfabrik», *Aftenposten aften*, 06.01.1968.

«Ingen oppsigelser ved Egersunds Fayance», *Aftenposten morgen*, 08.01.1968.

«Ny industripolitikk», *Aftenposten morgen*, 17 04.1968.

«Forslag om nytt selskap: Emaljeverket og Nordia», *Aftenposten morgen*, 25 03.1969.

«Det er markedsføring det gjelder», *Aftenposten morgen*, 25.03.1969.

«Nytt om navn», *Aftenposten morgen*, 02.06.1969.

«Lokale interesser vil nu overta fajancefabrikken», *Aftenposten morgen*, 19.08.1970.

«Frist til 9. september for Egersund-interessentene», *Aftenposten morgen*, 07.09.1970.

«Administrerende direktør», *Aftenposten morgen*, 05.11.1970.

«LO/N.A.F. skal drøfte likhet ved permisjon», *Aftenposten morgen*, 06.10.1972.

«Administrerende direktør», *Aftenposten morgen*, 08.01.1975.

«Prisstopp i et halvt år», *Aftenposten morgen*, 26.04.1977.

«Intet kriseopplegg sier Per Kleppe», *Aftenposten aften*, 13.10.1977.

«Kleppe må dempe etterspørselen», *Aftenposten morgen*, 01.12.1977.

«Kronen nedskrives med åtte prosent», *Aftenposten morgen*, 11.02.1978.

«Svakere tendens på Oslo Børs siste uke», *Aftenposten morgen*, 15.02.1982.

«Dårligere for Porsgrund», *Aftenposten morgen*, 18.04.1983.

«500 millioner til vekstbedrifter», *Aftenposten morgen*, 13.10.1984

«Øket kapital i G-invest», *Aftenposten morgen*, 0 7.12.1984

«Statens mislykkede aksjeeierskap», *Aftenposten*, 13.04 2016

«PP og Egersund Fayance vil øke salget og lønnsomheten», *PD*, 31 05.1967

«Porselen-Fayancesammenslåingen ble en stor suksess», *PD*, 21 06.1968

«Bugge-gruppen har kjøpt 24 % av PP-aksjene», *PD*, 03.12.1982

«PP-styreformann finn Rafn: -Kjennskap til oppkjøpet først i de siste ukene», *PD*, 0 3.12.1982



«Advokat Bugge vil ikke danse etter andres pipe: Vi har selv rike evner til å styre», *PD*, 15.12.1982

«Bugge-oppkjøpet har skapt engstelse blant PP-ansatte», *PD*, 17.12.1982

«Bugge-gruppen vil ikke si hvilke PP-planer man har!», *PD*, 21.12.1982

«Kommunen til aksjekjøp om nødvendig: PP skal sikres på lokale hender», *PD*, 24.12.1982

«Hovedpartene bør møtes, sier Torstein Tynning: Selvsagt uaktuelt at PP nedlegges!», *PD*, 28.12.1982

«Motbør for Porsgrunns Noremakjøp», *PD*, 19.12.1983

«PP-aksjene hjemme igjen», *PD*, 20.01.1984

«»Dagens mann» Bernt Johannessen: -Jeg tror på PP og det de står for», *PD*, 20.01.1984

«PP venter plussresultat. Ansatte selger sine aksjer», *PD*, 02.12.1985

«PP i samarbeidsforhandlinger om Sanitær», *PD*, 6.12.1985

«Rekordoverskudd i Porsgrund Porselænsfabrik», *PD*, 06.12.1985

«Sanitærporselen selges», *PD*, 15. 01.1986

«Ingen jubelstemning på gulvplanet i går», *PD*, 15.01.1986

«Storebrand vil kjøpe Porsgrunns PP-aksjer», *PD*, 26.09.1986

«-Hele slekta på porselensfabrikken», *TA*, 05.05.1985.

«PP-ansatte informeres om finnene i dag», *TA*, 10.01.1986

«Sanitærporselen selges for 15. millioner-Finsk selskap overtar», *TA*, 11.01.1986

«Nye eierinteresser inn i Porsgrunds Porselæn», *Varden*, 03.12.1982

«Allerede sterk støtte til den lokale gruppen», *Varden*, 28.12.1982

«Kampen om PP under kontroll», *Varden*, 31.12.1982

«Spennende generalforsamling i PP i dag», *Varden*, 03.05.1983

«Styremedlemmer i PP møtte Buggegruppen på kammerset.», *Varden*, 04.05.1983

«Ærespris til PP», *Varden*, 11.05.1985

«Sanitærporselen ikke til salgs», *Varden*, 07.12.1985

«Sanitærporselen klarte seg ikke uten Gustavsberg», *Varden*, 13.01.1986

«Styret vil kvitte seg med oss», *Varden*, 22.01.1986

«Enstemmig bedriftsforsamling vd PP!», *Varden*, 24.01.1986

«Trøkk på porselenet», *Varden*, 22.04.2015

«Søker penger til prøvedrift», *Varden*, 22.02.2016

«En Barclay uten filter», *Varden*, 24.11.2014

«Hyller PP-designer Nora Gulbrandsen med ny porselenskunst i sentrum», *Varden*,

04.09.2015

## **ANDRE KILDER**

### **Intervjuer og samtaler**

Intervju med 4 tidligere ansatte i bedriften. Alle har mer enn 10 års tilknytning til bedriften, alle som ansatte, noen også som styremedlemmer. De er alle menn over 60 år og har arbeidet både som produksjonsarbeidere og i ledelsen.

Intervju med Tias Eckhoff

Samtaler med Dag Tørvold og Halvard Sælid

### **DOKUMENTER FRA BEDRIFTENS ARKIV OG I EGET EIE**

Porsgrund Årsberetninger og regnskap for årene 1972-1995

Protokoll fra møte i Bedriftsforsamlingen den 9. desember 1982

Protokoll fra møte i styret 4/82 10. juni 1982, 5/82 23. september 1982, 7/82 9. desember 1982, 8/82 14. desember 1982, 9/82 22. desember 1982, 5/83 26. april 1983, 6/83 3. mai 1983

Jurydokument fra Norsk Design Sentrum 22.06.1965

Notat fra møte i DnC 28.01.1982

Tegningsinnbydelse (Nr.1757A)

Pressemelding 2. desember 1982 fra advokat Niels A.B. Bugge til aksjonærene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS

Brev 5. april 1982 fra Borger A. Lenth: Deltakelse i bedriftsforsamlingen

Brev 27. desember fra Niels A.B. Bugge: Aksjonærforholdene i Deres selskap

Notat fra styreformann Finn Rafn referert i styremøte 29.12.1982

Telex fra Niels A.B. Bugge til direktørene rafn, nesheim og devik 17. mars 1983

Telex fra Finn Rafn til adv. Niels A.B. Bugge 21. mars 1983

Telex fra Niels A.B. Bugge til Porsgrunds Porselænsfabrik as Finn Rafn: Ad møte den 16. mars i år

Brev fra Norges Vassdrags- og Elektrisitetsvesen 15. juni 1978: KONSESJON PÅ KRAFTLEIE

Brev fra Oslo Børs 14. desember 1982: Ad: Aksjonærforholdene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS

PM fra Niels A. B. Bugge m.fl. datert 1. juni 1983: Aksjekjøp i Porsgrunds Porselænsfabrik AS

### **DOKUMENTER FRA PORSGRUNN KOMMUNES ARKIV**

Særutskrift av Porsgrunn bystyres møtebok i møte den 2. februar 1984: Sak 64: Hjemkjøp av ca 14.150 aksjer i Porsgrunds Porselænsfabrik AS og dekning av 1000 aksjer kjøpt på Oslo Børs 25.11.83.

Brev til Porsgrunn kommune, Formannskapet 4. juni 1984 fra 9 tillitsvalgte Formannskapet, sak nr 150/96: Tilbud om kjøp av kommunens aksjer i Porsgrunds Porselænsfabrik ASA.

## **FRA OSLO BØRS**

Kurshistorikk for Porsgrunds Porselæen mottatt fra Oslo Børs 19.08.2015.

## **OPPSLAG PÅ INTERNETT**

[http://svenskadikter.com/Gammalt\\_porslin](http://svenskadikter.com/Gammalt_porslin) slått opp 29.11.2016.

[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL\\_6#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6) slått opp 19.03.2016

[http://www.nob.ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=kultur&ant\\_bokmaal=5&ant\\_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=begge](http://www.nob.ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=kultur&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=begge) slått opp 10.03.2016

<http://www.vam.ac.uk/info/about-us#our-history> slått opp 25.04.2016

[http://www.nasjonalmuseet.no/no/besok\\_oss/visningssteder/kunstindustrimuseet/](http://www.nasjonalmuseet.no/no/besok_oss/visningssteder/kunstindustrimuseet/) slått opp 25.04.2016

<https://snl.no/utilitarisme> slått opp 14.02.2016

<http://www.holbergprisen.no/juergen-habermas/om-jurgen-habermas.html> slått opp 27.03.2016

[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/2002/](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/) slått opp 14.02.2016

<https://snl.no/adferds%C3%B8konomi> slått opp 15.02.2016

[https://no.wikipedia.org/wiki/%C3%98konomisk\\_idehistorie](https://no.wikipedia.org/wiki/%C3%98konomisk_idehistorie) slått opp 29.02.2016

[https://snl.no/Milton\\_Friedman](https://snl.no/Milton_Friedman) slått opp 15.02.2016

<http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf> p 122 slått opp 15.02.2016

[https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/Regjeringen-Stoltenberg-I/ud/Rapporter-og-planer/2001/kompakt\\_artikkel\\_5/3/id260314/](https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/Regjeringen-Stoltenberg-I/ud/Rapporter-og-planer/2001/kompakt_artikkel_5/3/id260314/) slått opp 29.02.2016

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En) slått opp 29.11.2016.

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> slått opp 29.11.2016.

<https://snl.no/eiendomsrett> slått opp 17.02.2016

<http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Notering/Aksjer-egenkapitalbevis-og-retter-til-aksjer/Oslo-Boers-og-Oslo-Axess/Eierstyring-og-selskapsledelse/Norsk-anbefaling-for-eierstyring-og-selskapsledelse> slått opp 3.03.2016

<https://www.regjeringen.no/contentassets/459cfd3bfaad4f6abe4437d91c0f890a/statens-eierberetning-2014.pdf> slått opp 13.04.2016

[https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Modern\\_Corporation\\_and\\_Private\\_Property#Book\\_I.2C\\_Property\\_in\\_Flux](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Modern_Corporation_and_Private_Property#Book_I.2C_Property_in_Flux) slått opp 15.02.2016

<http://www.meissen.com/en/about-meissen%C2%AE/our-tradition> slått opp 05.03.2016

<https://snl.no/manufaktur> slått opp 05.03.2016

<http://dalanefolke.museum.no/leksikon/egersunds-fayancefabrik> slått opp 05.03.2016

[https://no.wikipedia.org/wiki/Rolf\\_%C3%98stbye](https://no.wikipedia.org/wiki/Rolf_%C3%98stbye) slått opp 12.10.15

<http://www.efta.int/about-efta/history> slått opp 04.10.2014

[http://digitaltmuseum.no/011025302408?type\\_filter=Thing&query=porsgrund&pos=17](http://digitaltmuseum.no/011025302408?type_filter=Thing&query=porsgrund&pos=17) slått opp 15.03.2016

<http://digitaltmuseum.no/021025806245?page=2&query=porsgrund%20eystein&pos=26> slått opp 28.03.2016

[https://snl.no/oljekrisen\\_1973%e2%80%9374](https://snl.no/oljekrisen_1973%e2%80%9374) slått opp 09.11.15

<https://snl.no/petrokjemi#menuitem6> slått opp 09.11.11

[https://snl.no/Stavangerflint\\_AS](https://snl.no/Stavangerflint_AS) slått opp 04.04.2016

<http://www.norges-bank.no/timeline/html5timeline/graphpage.html> slått opp 4. januar 2016

<http://web.retriever.info.com/services/archive/displayDocument?documentId=055013198610010029&serviceId=2> slått opp 7.1.2016.

<http://www.ta.no/nyheter/havstad-striden-startet-pa-1960-tallet/s/1-111-2456394> slått opp 07.04.2016

[https://snl.no/Bankkriser\\_i\\_Norge](https://snl.no/Bankkriser_i_Norge) slått opp 13.03.2016

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp> slått opp 13.03.2016

<https://www.linkedin.com/in/dag-t%C3%B8rvold-a18a8a5> slått opp 06.04.2016

[https://nbl.snl.no/Jan\\_Erik\\_Langangen](https://nbl.snl.no/Jan_Erik_Langangen) slått opp 07.04.2016

<http://telemarkmuseum.no/museum/porselensmuseet> slått opp 02.05.2016

[http://kunsthallgrenland.no/-/page/show/Porselen?sandbox\\_id=1341006&ref=checkpoint](http://kunsthallgrenland.no/-/page/show/Porselen?sandbox_id=1341006&ref=checkpoint) slått opp 02.05.2016

<https://www.facebook.com/groups/1726732327545125/> slått opp 26.04.2016

[http://www.nasjonalmuseet.no/no/samlinger\\_og\\_forskning/vare\\_samlinger/design\\_og\\_kunsthandverk/design\\_og\\_kunsthandverk\\_19052005/Vakrere+hverdagsvarer%3A+id%C3%A9+og+virkelighet.+1920-%C3%A5rene.b7C\\_wljG1o.ips](http://www.nasjonalmuseet.no/no/samlinger_og_forskning/vare_samlinger/design_og_kunsthandverk/design_og_kunsthandverk_19052005/Vakrere+hverdagsvarer%3A+id%C3%A9+og+virkelighet.+1920-%C3%A5rene.b7C_wljG1o.ips) slått opp 02.05.2016

# Tabellvedlegg

Tabell 1: Utvikling i driftsinntekter, driftsresultat, resultat før skatt, utbytte og effektiv avkastning for aksjonærene for Porsgrunds Porselænsfabrik AS samt Norges Banks styringsrente og inflasjonen i Norge 1968-1995.

År	Driftsinntekter	Driftsresultat	Resultat før skatt	Driftsresultat i % av driftsinntekter	Utbytte	Effektiv avkastning	Norges Banks styringsrente	Inflasjon
1968	35800	2205	1380	6,2 %	6 %	5,0 %	4,88 %	3,95 %
1969	40050	2365	1489	5,9 %	7 %	4,1 %	5,77 %	2,53 %
1970	40782	2676	1881	6,6 %	9 %	6,7 %	6,24 %	10,49 %
1971	45010	2344	1152	5,2 %	9 %	7,8 %	5,08 %	6,70 %
1972	49245	2025	1098	4,1 %	9 %	6,9 %	5,40 %	6,81 %
1973	54226	2929	1707	5,4 %	10 %	7,4 %	6,20 %	7,84 %
1974	62062	3500	2036	5,6 %	10 %	9,1 %	7,52 %	9,09 %
1975	66548	1758	704	2,6 %	8 %	6,7 %	7,48 %	11,67 %
1976	72947	3210	2113	4,4 %	7 %	5,0 %	8,58 %	9,33 %
1977	78296	475	-729	0,6 %	0 %	0,0 %	11,44 %	9,22 %
1978	78978	1623	1923	2,1 %	6 %	6,7 %	11,48 %	8,12 %
1979	83906	3286	3720	3,9 %	8 %	8,9 %	10,32 %	4,62 %
1980	94029	3606	4119	3,8 %	10 %	10,5 %	12,29 %	11,05 %
1981	103918	3053	3719	2,9 %	11 %	10,0 %	12,28 %	13,43 %
1982	105482	1453	1611	1,4 %	8 %	4,3 %	14,61 %	11,40 %
1983	104722	735	1449	0,7 %	0 %	0,0 %	13,57 %	8,46 %
1984	115150	-18	2902	0,0 %	0 %	0,0 %	13,20 %	6,35 %
1985	125934	6484	3913	5,1 %	6 %	2,3 %	13,47 %	5,63 %
1986	88558	4130	18790	4,7 %	10 %	3,2 %	13,73 %	7,11 %
1987	105435	9074	7455	8,6 %	12 %	2,3 %	14,12 %	8,75 %
1988	106935	9151	7318	8,6 %	14,4 %	2,5 %	14,72 %	6,66 %
1989	99560	8268	6080	8,3 %	10,8 %	2,4 %	12,00 %	4,55 %
1990	101502	8358	5099	8,2 %	14,4 %	6,0 %	11,82 %	4,10 %
1991	104666	9926	13523	9,5 %	7,2 %	2,4 %	10,81 %	3,46 %
1992	109625	9602	9289	8,8 %	12 %	5,0 %	10,75 %	2,31 %
1993	124484	12038	12411	9,7 %	21,6 %	3,0 %	7,24 %	2,26 %
1994	132007	13645	13673	10,3 %	21,6 %	3,6 %	5,55 %	1,43 %
1995	139170	11837	10918	8,5 %	20 %	3,5 %	5,48 %	2,50 %

Kilder: Porsgrund årsberetning og regnskap 1972-1995 og <http://www.norges-bank.no/timeline/html5timeline/graphpage.html> slått opp 17.04.2016

Tabell 2: Utvikling i Børskurs pr 31.12, aksjekapital, børsverdi og bokført egenkapital for Porsgrunds Porselænsfabrik AS 1968-1995 (I børskursen er det tatt hensyn til splitting av aksjene og oppskrivning som er skjedd i perioden)

År	Børskurs pr 31.12.	Aksjekapital	Børsverdi	Bokført egenkapital
1968	120	5000	6000	6 908
1969	170	5000	8500	7 782
1970	135	5000	6750	8 950
1971	115	5000	5750	10 996
1972	130	5000	6500	11 936
1973	135	5000	6750	12 344
1974	110	5000	5500	13 166
1975	120	5000	6000	12 802
1976	140	5000	7000	12 703
1977	100	5000	5000	12 080
1978	90	5000	4500	13 145
1979	90	5000	4500	14 396
1980	95	5000	4750	15 456
1981	110	5000	5500	16 022
1982	185	10250	18963	18 978
1983	175	10250	17938	18 489
1984	130	10250	13 325	24 805
1985	265	10250	27 163	28 230
1986	310	10250	31 775	35 794
1987	525	10250	53 813	36 463
1988	570	12300	70 110	39 561
1989	450	12300	55 350	39 900
1990	240	12300	29 520	39 954
1991	300	12300	36 900	51 976
1992	240	12300	29 520	71 159
1993	705	12300	86 715	77 602
1994	780	12300	95 940	81 891
1995	555	12300	68 265	87 521

Kilde: Porsgrund årsberetning og regnskap 1972-1995

Tabell 3: Utvikling i antall ansatte, lønn og sosiale utgifter i løpende kroner og i % av driftsinntektene i Porsgrunds Porselænsfabrik AS 1968-1995

	Antall ansatte	Lønn og sosiale utgifter	Lønn og sosiale utgifter i % av driftsinntektene
År			
1968	729	17998	50,3 %
1969	730	19768	49,4 %
1970	691	20227	49,6 %
1971	623	21970	48,8 %
1972	637	25500	51,8 %
1973	653	29054	53,6 %
1974	639	32533	52,4 %
1975	516	37129	55,8 %
1976	502	37295	51,1 %
1977	492	40297	51,5 %
1978	506	44544	56,4 %
1979	529	46903	55,9 %
1980	567	50849	54,1 %
1981	571	57936	55,8 %
1982	549	61119	57,9 %
1983	549	59436	56,8 %
1984	528	67411	58,5 %
1985	506	67146	53,3 %
1986	344	51611	58,3 %
1987	346	55383	52,5 %
1988	342	56230	52,6 %
1989	313	51757	52,0 %
1990	305	53555	52,8 %
1991	308	53893	51,5 %
1992	302	57383	52,3 %
1993	294	65885	52,9 %
1994	311	67781	51,3 %
1995	343	73585	52,9 %

Kilder: Porsgrund årsberetning og regnskap 1968-1995

# Oversikt over figurer

Figur 1 Begrepet Stakeholders historie ifølge Freeman

Figur 2 Kart over bedriften og interessentene

Figur 3 Forholdet mellom ledelse og ansatte i samarbeide om utviklingen i en bedrift

Figur 4 Endringen i anslått kostnad pr ansatt pr år i Porsgrunds Porselænsfabrik AS i forhold til inflasjonen i samfunnet 1968-1995

Figur 5 Utviklingen i aksjekapital, bokført egenkapital og børsverdi for Porsgrunds Porselænsfabrik AS 1968-1995

Figur 6 Utbytte, effektiv avkastning og Norges Banks styringsrente 1968-1995