



# Veien til selvstendighet (1892-1920)

***Kværner Brugs «Kongeovn», som ble lansert i forbindelse med unionsoppløsningen i 1905. Ovnene var tegnet av Henrik Bull, og innvarslet en ny retning i ovnsdesignet. Etter 1905 begynte Kværner Brug og en rekke andre ovnstøperier å utvikle nye modeller med en mer særegen norsk stil. Kværner Brug var det støperiet som antagelig gikk lengst i å knytte nasjonale symboler til sine modeller.***



Perioden i fra slutten av 1870-årene til omkring 1905 var preget av økonomisk stagnasjon. Veksttakten i viktige sektorer avtok eller stanset opp. En sektor fortsatte imidlertid å vokse betydelig, nemlig industrien. Ja, faktisk kom nesten hele nettotilveksten i nasjonalproduktet i perioden 1875 til 1905 fra industrien. Innenfor industri-sektoren igjen var det bransjer som vokste sterkere enn andre. Særlig sterk var veksten i jern- og metallindustrien der sysselsettingen ble nesten fordoblet i løpet av de tjue årene ifra 1880 til 1900.<sup>87</sup>

Ekspansjonen i jern- og metallindustrien ga grunnlag for økt spesialisering. Mange mekaniske verksteder begynte i tiårene før århundreskiftet å satse på snevrere produksjonsområder. Noen ble til rene skipsverft, andre til spesialiserte maskinverksteder, andre igjen til spesialfabrikker for massefremstilling av jernvarer osv. I 1900 var det ikke lenger like naturlig at et mekanisk verksted produserte både dampskip, turbiner, landbruksmaskiner og ovner.

Som vi har sett (kapittel 1) var ovnstøping et av de produksjonsområdene som gradvis ble mer spesialisert frem mot århundreskiftet. Ja, faktisk var dette et av de områdene der spesialiseringen nådde lengst. I 1900 var det ikke lenger slik at en hvilken som helst verkstedbedrift i perioder med svikt i andre typer oppdrag kunne drive ovnsproduksjon. Slik virksomhet var nå langt på vei blitt en oppgave for spesialiserte støperier.

Ved Kværner Brug forble ovnsproduksjonen lenge et viktig element, og etter hvert ble denne virksomheten organisert i en egen avdeling. Etter århundreskiftet begynte likevel ovnsavdelingen å bli en stadig mer perifer del av Kværner-virksomheten. Særlig etter 1905 begynte Kværner å satse mer aktivt på maskinproduksjon, og produksjonsapparatet ble gradvis lagt om for dette. Spesielt ble det satset på produksjon av turbiner til den ekspanderende vannkraftutbyggingen, og frem mot utbruddet av første verdenskrig i 1914 ble bedriften gradvis

omdannet til et spesialverksted for turbiner. En konsekvens av denne omleggingen var at ovnsavdelingen fikk en annen rolle enn tidligere. Frem til omkring 1900 var den en integrert del av bedriften. Dette endret seg imidlertid etter hvert som Kværner orienterte seg stadig sterkere mot avansert maskinproduksjon. I 1914 var ovnsavdelingen derfor blitt en virksomhet som eksisterte isolert fra driften for øvrig. Dette ledet til slutt til at Kværners ledelse valgte å selge avdelingen. Det skjedde i 1916.



***Onsums arvtager. I 1892 ble Fredrik Hiorth Kværner Brugs nye lederskikkelse.***

I dette kapitlet skal vi se nærmere på omleggingen ved Kværner Brug i perioden frem til første verdenskrig, og hvordan dette kom til å påvirke ovnsavdelingen. Vi skal også følge virksomheten inn i de første årene som selvstendig bedrift.

### **Kværner Brug etter Onsum**

Etter Onsums konkurs i 1886 begynte kreditorene å avhende verdiene i boet. Det meste ble solgt unna i løpet av de tre neste årene, blant annet fikk Spigerverket nye eiere i 1889. Med Kværner Brug trakk det imidlertid ut. Bedriften var den siste store verdien i boet som ble solgt unna, og det skjedde ikke før i 1892. Det gikk altså seks år etter konkursen før Kværner fikk nye eiere. Hvorfor tok det så lang tid å finne nye eiere til bedriften?

Det er vanskelig å tro at markedsforholdene var årsaken. Riktignok var man i årene omkring 1890 inne i en periode med økonomisk tilbakeslag. På den annen side har vi sett at jern- og metallindustrien var en bransje som vokste betydelig i denne perioden. Og for en bedrift som Kværner, som blant annet satset på leveranser til treforedlingsindustrien, bør tidene ha vært ganske gode. En rekke nye tresliperier ble etablert i 1880- og begynnelsen av 1890-årene. De første tegn til metning i denne bransjen kom ikke før i begynnelsen av 1890-årene, det vil si samtidig som Kværner Brug fikk nye eiere.<sup>88</sup> Heller ikke kan det synes som om bygningssektoren, som var den andre pilaren i Kværner-virksomheten, var i noen tilbakegang i denne perioden. Blant annet steg antallet innbyggere i Kristiania sterkt i perioden 1885 til 1895, hvilket også må ha betydd at byggevirksomheten var stor.

Muligens skyldtes vanskelighetene med å finne kjøpere at Kværner Brug var en omfattende virksomhet, og at prisen var forholdsvis høy. Kværner var for eksempel atskillig større enn Spigerverket. Mens boet forlangte litt over 400 000 kroner for Spigerverket, var prisen på Kværner Brug om lag en million kroner.<sup>89</sup> Dessuten krevdes betydelig teknisk, økonomisk og administrativ innsikt for å lede en bedrift som Kværner, og utvalget av personer som både besatt den nødvendige tekniske kompetanse og tilstrekkelig tilgang på kapital var antagelig ganske begrenset. Endelig er det grunn til å tro at produksjonsutstyret ved Kværner ikke var av det mest moderne. I det minste kan det synes som om det ikke ble foretatt noen større moderniseringer ved bedriften etter 1875.<sup>90</sup> Muligens bidro det til å svekke interessen for selskapet.

En interessant dukket imidlertid opp i 1892. Det var en person med lang erfaring innen verkstedindustrien som meldte sin interesse. Han het Fredrik Wilhelm Louis Hiorth, var ingeniør, og hadde siden 1877 drevet Rodeløkkens Jernstøberi i Kristiania. Rodeløkken var langt mindre enn Kværner Brug, men produksjonen var ikke så ulik. Rodeløkken leverte det meste av

maskiner og utstyr til annen industri, men hadde som Kværner Brug, satset spesielt på maskiner og utstyr til treforedlingsindustrien. Dessuten produserte bedriften også ovner og annet handelsstøpegods i betydelig omfang slik at det også her var klare paralleller til Kværner Brug. Hiorth var med andre ord godt kjent med de produksjonsområder som Kværner Brug bygde på.

Nå var ikke Hiorth alene om kjøpet. Det var et konsortium bestående av et knippe innflytelsesrike personer i hovedstaden som finansierte kjøpet. Konsortiet besto av Andreas R. Lind, som var medeier i handelsfirmaet A. Hiorth,<sup>91</sup> og som for øvrig var svoger av Fredrik Hiorth. Videre deltok skipsreder Thomas Fearnley og direktøren i Christiania Telefonselskab, Knud Bryn. Endelig var Evald Rygh med i konsortiet. Rygh hadde blant annet vært finansminister i Emil Stangs regjering i 1889-91 og hadde også vært borgermester i Kristiania i perioden 1880-1889.

Konsortiets ambisjoner med Kværner Brug var store. I aksjeinnbydelsen til det nye selskapet, som ble kunngjort i april 1892, ble det opplyst at det skulle bygges videre på eksisterende produksjonsområder.<sup>92</sup> Men det skulle også satses på helt nye, hvorav «elektricitetsmaskiner, papirfabriksmaskineri, godsvogne og locomotiver» nevnes spesielt. For øvrig skulle produksjonsanleggene moderniseres og utvides. Ambisjonen var, som det sto i innbydelsen, å omdanne Kværner til et «første klasses værksted med maskineri for 500 á 600 arbeidere, fullt tidsmessig utstyret til at virke med mindst mulig udgifter». Nye produksjonsområder skulle altså gå hånd i hånd med effektivisering av driften.

***Kværner Brug med det nye maskinverkstedet som sto ferdig i 1894. I bakgrunnen skimtes Vålerenga skole.***



Konsortiet regnet i følge aksjeinnbydelsen med å få kjøpt Kværner med grunn, innbo og løse-øre for ca 750 000 kroner. I tillegg ville moderniseringen kreve minst 100 000 kroner, antagelig atskillig mer. Ytterligere 150 000 kroner ville gå med til å kjøpe maskineriet og utstyret ved Rodeløkken, som i forbindelse med kjøpet skulle overføres til Kværner. Endelig trengtes driftskapital. Til sammen regnet konsortiet med et kapitalbehov på 1,2 millioner kroner.

Man opererte imidlertid i første omgang med en minimumskapital på 800 000 kroner. Av dette var 360 000 kroner allerede forhåndstegnet ved aksjeinnbydelsen, hvorav de som deltok i konsortiet sto for mesteparten. I tillegg skjøt Hiorth inn 100 000 kroner i form av avdrag på kjøpesummen for Rodeløkken. Dessuten gikk Onsums bostyre inn som aksjonær for 340 000 kroner av kjøpesummen. Dermed var minimumsgrensen for aksjekapitalen nådd, og Aktieselskabet Kværner Brug kunne etableres. Det skjedde 17. juni 1892. Dagen etter ble Hiorth ansatt som administrerende direktør. Samtidig ble grosserer Conrad Anker valgt til styrets første formann, mens Evald Rygh og Andreas Lind ble valgt til øvrige medlemmer av direksjonen.

«Ventilationsovn» fra 1890-tallet. Ovnen var over 2,5 meter høy.



### Gode tider for støperivirksomheten

Hva innebar så eierskiftet for den del av Kværner-bedriften som opptar *vår* fremstilling? Til å begynne med ikke så mye. Riktignok var det maskinproduksjonen som sto i sentrum for moderniseringen i de påfølgende årene. Frem til våren 1894 ble det brukt totalt 400 000 kroner i utvidelser og modernisering, og det meste gikk med til bygging og innredning av ny maskinhall. Imidlertid ble også ovnsavdelingen delvis fornyet. Blant annet ble det bygd en transportskinnegang med vogner som lettet transporten mellom de ulike arbeidsoperasjonene i støperiet. Skinnegangen ble også tilknyttet lageret der støpeformene ble oppbevart. Slik ble transporten effektivisert samtidig som den lettet arbeidsforholdene for sjauerne og hjelpearbeiderne. For øvrig ble det til ovnsverkstedet kjøpt inn en nykonstruert slipemaskin for polering av ovnssylindere. Maskinen sikret et bedre og penere arbeid, samtidig som den bidro til å spare arbeidstid.

Hvilken økonomisk betydning fikk ovnsavdelingen for Kværner Brug i perioden etter 1892? Anker Olsen skriver om Kværner Brug anno 1900 at «ovner og annet støpegods til boligbyggingen var fremdeles en meget betydelig del av produksjonen».<sup>93</sup> Heller ikke for denne perioden har vi eksakte oppgaver over produksjonsomfanget eller de økonomiske resultatene i de enkelte avdelingene. Men for ovnstøperiets del er det grunn til å tro at 1890-tallet jevnt over var en god tid. I dette tiåret steg innbyggertallet i Kristiania med hele 47 prosent. Det betydde høy byggeaktivitet og gode markedsforhold for leverandører av byggevarer. Ikke minst gjaldt det siste del av tiåret, da en kraftig høykonjunktur i boligbygging og eiendom skylte over hovedstaden.

Riktignok ble også ovnstøperiet ved Kværner rammet av det såkalte Kristianiakrakket i 1899 som markerte slutten på høykonjunkturen i byggevirksomheten. Resultatene var svake i noen år etter 1900, og i driftsåret 1904-05, som visstnok representerte bunnåret, var driftsoverskuddet i følge Anker Olsen bare 5 850 kroner.<sup>94</sup> Etter 1905 tok imidlertid markedet seg opp igjen. Perioden i fra 1905 til 1914 var preget av sterk og jevn vekst, noe som også jevnt over

skapte gode avsetningsforhold i ovnsmarkedet.<sup>95</sup> Det er mye som tyder på at ovnstøperiet ved Kværner ekspanderte ganske sterkt i denne perioden. Blant annet økte antallet ansatte betydelig. En oppgave fra 1904 viser at støperiet hadde ca 45 ansatte. I 1914 hadde antallet steget til omkring 85. Det tilsvarte ca 20 prosent av Kværners totale arbeidsstokk. Utover i første verdenskrig (1914-1918) var antagelig tallet enda høyere.<sup>96</sup> For øvrig fortelles det i 1916 at kapasiteten i støperiet i de siste par årene hadde vært fullt utnyttet.<sup>97</sup> Endelig vet vi at ovnstøperiet gikk med store overskudd i de første årene etter at det ble solgt. Det er liten grunn til å tro at det gikk særlig dårligere i årene umiddelbart forut.

### **Kværner Brug moderniseres**

Ovnsavdelingen må altså ha vært en betydelig inntektskilde. Det endret imidlertid ikke på det faktum at avdelingen frem mot verdenskrigen i 1914 var i ferd med å bli en stadig mer perifer del av virksomheten. Som vi har sett, begynte Kværner etter 1905 å orientere seg sterkere mot maskinproduksjon. Dette førte til at virksomheter som ikke var direkte relatert til hovedsatsingsområdene, etter hvert kom i bakgrunnen. I særlig grad kom det til å gjelde ovnsavdelingen.

Historikeren Knut Kjeldstadli har studert omleggingen av Kværner-bedriften i disse årene, og skriver følgende: «Kværner var rundt 1900 en mangesylende og litt alderdommelig bedrift. Arbeidsprosessene var organisert som manufaktur, med en enkel ledelse, og tempoet og stilen var nesten førindustriell. Den kom ut av omdanningen som et spesialisert verksted, mekanisert og elektrifisert, med en moderne, sammensatt driftsorganisasjon».<sup>98</sup>

Det kanskje viktigste enkelttiltaket i denne perioden var innføringen av ny administrasjonsordning i 1913. Denne omleggingen illustrerte samtidig hvilken posisjon ovnstøperiet da hadde fått.

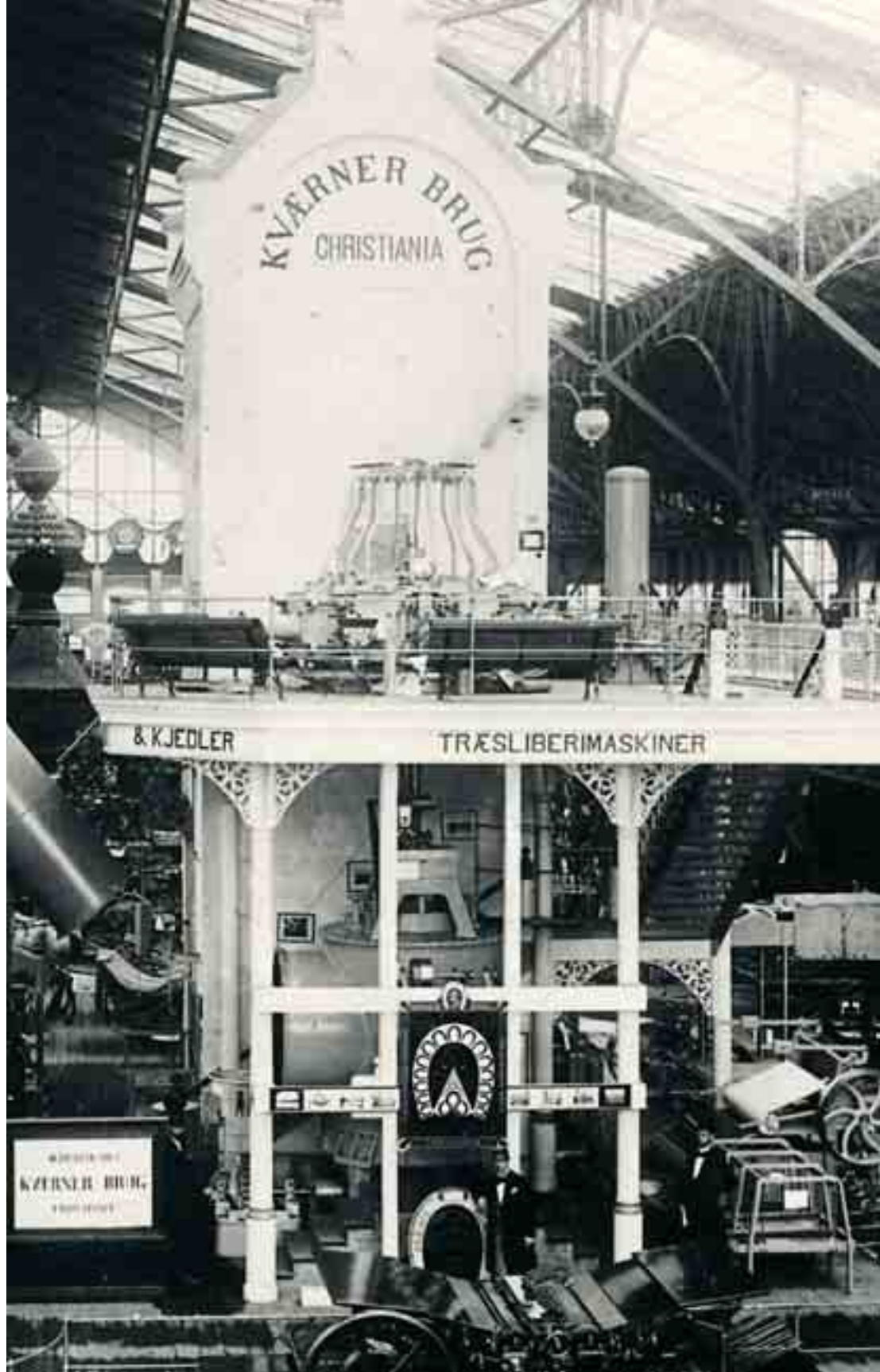
Den nye administrasjonsordningen av 1913 rommet i hovedsak tre elementer: Nyinnredning og teknisk opprustning av avdelingene, ny driftsorganisasjon basert på en mer byråkratisk og formalisert beslutningsstruktur, og nye systemer for regnskap og kalkulasjon. Bakgrunnen for reformen var at Kværner ved dette tidspunkt var blitt så stor at det var vanskelig å skape oversiktlige kommandolinjer mellom de ulike avdelingene, og mellom den enkelte avdeling og ledelsen. Reformen skulle blant annet sikre bedre utnyttelse av produksjonsapparatet og mer presise prosjektkalkyler gjennom kartlegging av kostnadene knyttet til hver enkelt avdeling og produkt.<sup>99</sup>

Som den eneste avdelingen var imidlertid ovnstøperiet ikke med i reformen. Der ble den gamle organisasjonsmodellen opprettholdt, og det ble heller ikke lagt vekt på å modernisere produksjonsapparatet eller på annen måte rasjonalisere driften. Dels skyldtes nok det at ovnstøperiet ikke var integrert i resten av driften. Dermed var heller ikke behovet for samordning like stor. Men situasjonen indikerer også at avdelingen ikke lenger inngikk i de planer bedriften la for fremtiden. Som Anker Olsen skriver: «Det gamle Kværner ble liggende igjen som isolert kompleks, hvor ovnstøperiet holdt til. Ovnsavdelingen var topografisk, administrativt og teknisk et annekset uten organisk tilknytning til Kværner Brugs virksomhet for øvrig».<sup>100</sup>

*Sylinderovn fra 1890-tallet.*



*Fra Kværner Brugs paviljong under industriutstillingen i Stockholm i 1897. Treforedlingsindustrien er blitt bedriftens viktigste nye marked. Men det satses også på mye annet. Nede i forgrunnen skimtes blant annet en avispresse. Kværners utstillingspaviljong vakte mye oppmerksomhet, og ga et inntrykk av at den norske industrien på mange områder ikke lå tilbake for den svenske.*



Det kan hende at Kværner-ledelsen allerede i 1913 syslet med planer om å selge ovnstøperiet. Men det er også mulig at den ganske enkelt lot avdelingen gå sin gang all den tid den brakte inntekter, men uten å legge noen ambisjoner eller ressurser i den. I det minste synes det ikke som om det aktivt ble gått inn for å få solgt avdelingen. Først høsten 1916 ble et salg aktuelt, og da fordi det meldte seg en konkret kjøper.

### På egne ben

En gang på høsten 1916 meddelte Kværners innkjøpsjef, Herman Anker, at han ønsket å kjøpe ovnstøperiet. Vi kjenner ikke til hvordan de påfølgende forhandlingene mellom Anker og Kværner-ledelsen forløp, men antagelig gikk de ganske smertefritt. I november samme år var partene kommet frem til en avtale som gikk ut på at ovnstøperiet formelt skulle bli selvstendig 1. januar 1917. Kjøpesummen lød på 446 000 kroner. I denne summen inngikk støperi med tilhørende bygninger, maskiner og annet inventar, grunnarealer på 6 mål, modeller og patenter, samt varebeholdning. 246 000 kroner skulle gjøres opp kontant, mens resten skulle konverteres til en rentebærende pantobligasjon.

Hvem var denne Anker som sto bak kjøpet, og hva lå bak hans ønske om å bli støperieier? Herman Anker var ung, bare 26 år gammel i 1916, men hadde allerede skapt seg en karriere i Kværner-bedriften. Han hadde handelsutdannelse, og hadde etter avsluttede studier i 1910 begynt som sekretær ved bedriftens innkjøpsavdeling. Her må han tidlig ha gjort seg bemerket som en dyktig medarbeider. Allerede i 1913 ble han, i forbindelse med innføringen av den nye administrasjonsordningen, utnevnt til innkjøpsjef for hele Kværner-bedriften. Han var da bare 23 år gammel.

Ankers interesse for ovnsindustrien var visstnok familiært begrunnet. Han var i slekt med Peder Anker – landets første statsminister etter løsrivelsen fra Danmark i 1814, og eier av Bærums jernverk som lenge var en av landets største jernovnsprodusenter. Allerede som ung, forteller historien, skal Herman Anker ha vært fascinert av det gamle familieverkets historie og ovnsindustriens tradisjoner mer generelt. Visstnok var det denne interessen som ledet til ønsket om å bli støperieier.<sup>101</sup>

Det er sikkert noe rett i en slik forklaring. At Anker nærte en spesiell interesse for den gamle norske ovnskulturen viser seg i flere sammenhenger. Blant annet talte han mye om behovet for å gjeninnføre de gamle jernverkene kunstneriske tradisjoner i den norske ovnsindustrien. Og han la etter hvert også ned et betydelig arbeid i å fremme den historiske kunnskapen om den eldre norske ovnshistorie. Blant annet var det han som tok initiativet til det store 300-årsjubileet for norsk ovnsindustri 1924, og som i samme anledning fikk skrevet et jubileumsverk om de gamle jernverkene ovnsproduksjon.<sup>102</sup>

Imidlertid var det på ingen måte nostalgi alene som drev Anker. Som vi skal se etter hvert, var han også en høyst moderne og fremtidsorientert industrieier. Han var blant annet opptatt av rasjonalisering og effektivisering, av markedsrettet produktutvikling og av nye måter å organisere virksomheten på. Dessuten kunne kjøpet fint begrunnes økonomisk – ovnstøperiet gikk tross alt svært godt.

**Herman Anker, Kværner Ovnstøperis grunnlegger, og den drivende kraft i de første årene som selvstendig bedrift.**



**Kværner Brugs administrerende direktør fra 1900, Hans Gerhard Stub. Det var Stub som for alvor ledet Kværner inn på turbinproduksjonens område, og som gjorde bedriften til den fremste på dette området i Norge.**



**Grosserer Anton Bernhard Laurantzon var med i dannelsen av Kværner Ovnstøperi i 1916, og ble selskapets første styreformann – en posisjon han for øvrig beholdt nesten uten avbrudd helt til 1951.**

Nå sto ikke Anker alene om kjøpet. Selskapet skulle organiseres som et aksjeselskap, og Anker hadde samlet et konsortium som skulle skyte inn kapital. Dette besto av firmaet P. Schreiner & Co., direktør Jonas Skougaard Høy, høyesterettsadvokat Nils A. Petersen, Thomas Glad, Jacob Swensen, grossererne Ludvig Foss og Anthon Bernard Laurantzon, og Fredrik Hiorth, sistnevnte for øvrig den samme som hadde ledet Kværner Brug i årene 1892-1900. Til sammen hadde disse skutt inn ca en halv million kroner.

Det var imidlertid behov for ytterligere kapital. Etter planen skulle det gjennomføres store investeringer i modernisering og utvidelser, blant annet var det meningen å bygge ut produksjonskapasiteten til vel det dobbelte. Aksjekapitalen ble derfor satt til 800 000 kroner. Det som ikke allerede var tegnet, skulle skaffes til veie gjennom en offentlig aksjeinnbydelse. Den ble lagt ut i desember 1916.<sup>103</sup>

Etter få dager var aksjekapitalen fulltegnet, og 12. januar 1917 ble det holdt konstituerende generalforsamling. 29 aksjonærer ble registrert, hvorav 15 møtte opp på generalforsamlingen. Innbyderne la frem forslag til vedtekter, som etter noen små endringer ble enstemmig vedtatt. Disse slo fast at en generalforsamling skulle være selskapets øverste organ. Generalforsamlingen skulle ansette administrerende direktør, samt velge medlemmer til selskapets styre. Den skulle også fastsette anvendelsen av selskapets overskudd. Dog slo vedtektene fast at disse som en grunnregel skulle utbetales med 6 prosent av aksjekapitalen. For øvrig skulle styret ha 10 prosent i tantieme.

Som vi ser, ble aksjene spredt på ganske mange hender. Imidlertid dannet det seg ganske snart en engere krets av personer som pekte seg ut som de ledende i selskapet. Anker fikk naturlig nok en svært sentral posisjon. Han var initiativtageren, antagelig en av de største enkeltaksjonærene, og var selvskreven som selskapets direktør. For øvrig skulle han ha fast plass i styret. Ellers utpekte advokat Nils Petersen seg som et sentralt styremedlem i de første årene. Det samme gjorde direktør Skougaard Høy. Definitivt viktigst ble imidlertid grosserer Anthon Bernhard Laurantzon. Han var en av de største aksjonærene, og han ble styrets første formann – for øvrig en posisjon han beholdt nesten uavbrutt helt til sin død i 1952.

### **Verdenskrig og oppgangstid**

Kværner Ovnstøperi ble til i en tid da lite kunne betegnes som normalt. To og et halvt år før selskapet ble dannet, nærmere bestemt i august 1914, hadde første verdenskrig brutt løs, og ved årsskiftet 1916/1917 raste den for fullt over Europa. Selv om Norge under hele krigen var blant de nasjoner som valgte å være nøytrale, rammet den i høy grad også her. Mest merkelig var varemangelen. Utover i krigen reduserte de krigførende landene sin eksport. Det gjaldt også Storbritannia som var Norges viktigste handelspartner. I tillegg ble skipsfarten – også den som gikk under nøytralt flagg – rammet av krigføringen på havene. Konsekvensen var at det internasjonale handelssystemet i stor grad brøt sammen.

For et lite land som Norge, som var helt avhengig av import, ble dette svært merkbart. Lavere import førte til både mangel og prisstigning. I byene ble mange varer etter hvert gjenstand for spekulasjon, og enkelte forsvant helt fra den ordinære omsetning. Det ble «dyrtid».

Problemene rammet også næringslivet. Råvarer og produksjonsutstyr steg sterkt i pris. Og i siste del av krigen ble også importen av energi sterkt redusert, noe som fikk store konsekvenser for både næringslivet og hjemmene. Aldri hadde Norge vært mer avhengig av importert energi enn i årene omkring første verdenskrig. Av det samlede norske energiforbruket i 1914 sto importert brensel for omkring 70 prosent. Mot slutten av krigen var andelen falt til 40 prosent.<sup>104</sup>

Prisøkningene og mangelen på energi og andre innsatsvarer rammet naturlig nok også støperibransjen. I siste del av krigen var det blant annet stor mangel på koks og sinders, og i perioder var det også vanskelig å skaffe råjern og skrapjern. Dette var problemer som også Kværner Øvnstøperi måtte forholde seg til. Driftskostnadene steg voldsomt, og i perioder var det vanskelig å opprettholde driften som følge av mangel på koks og råjern.

En sammenligning av prisene på de viktigste innsatsvarene i 1914 og 1918 illustrerer hvilket omfang prisøkningene fikk. I 1914 kostet et tonn sinders i Kristiania ca 22 kroner. Et tonn skrapjern kostet ca 45 kroner, og et tonn rujern ca 50 kroner. I 1918 var prisene steget til henholdsvis 300 kroner, 250 kroner og 600 kroner. I løpet av knapt fire år hadde altså sinders

*Fra montasjeavdelingen i  
Kværner Brug en gang mellom  
1905 og 1910. Her er det  
kongeovner som settes  
sammen og klargjøres for salg.*



blitt fjorten ganger dyrere, skrapjern nesten seks ganger dyrere, og rujern tolv ganger dyrere. I tillegg steg lønnskostnadene, om enn ikke like sterkt som råvareprisene. Gjennomsnittslønnen for en fagarbeider i et støperi i Kristiania økte fra 47 til 84 øre i årene mellom 1914 og 1918. For hjelpearbeidere steg den fra 36 til 72 øre.<sup>105</sup> Lønnsstigningen var altså langt i fra like sterk som prisstigningen på råvarer. Til gjengjeld utgjorde lønnsutgiftene den største enkeltposten i utgiftsbudsjettet.

Størstedelen av råvareprisøkningene skjedde i siste del av krigen. Først i fra begynnelsen av 1916 ble prisstigningen på jern og koks merkbar. Mot slutten av samme år begynte det å bli vanskelig å skaffe slike varer. «Rujernstilførselen [er] betydelig innskærket og delvis helt stoppet opp fra England og Tyskland...Lignende vanskeligheter har man med anskaffelse av sinders» skrev Ovnstøperienes landsforening høsten 1916.<sup>106</sup> I denne forbindelse kan det imidlertid synes som om Kværner Ovnstøperi sto ganske godt rustet. I forbindelse med kjøpet av støperiet ved årsskiftet 1916/1917 fulgte en råvarebeholdning som med full produksjon ville rekke for minst et år fremover.<sup>107</sup> I tillegg fikk bedriften mot slutten av krigen kjøpt flere partier rujern fra Tinfos jernverk og Arendal smelteverk.<sup>108</sup>

Til tross for de mange problemene som krigen skapte, ble imidlertid perioden økonomisk sett god for Kværner Ovnstøperi. For det første steg etterspørselen etter ovner kraftig utover i krigsårene. Mangelen på koks førte til at mange byttet ut koksovner med vedovner. Videre førte de stigende brenselprisene til at mange skiftet ut gamle ovner med nye og mer brensel effektive. Endelig ble de økte produksjonskostnadene i stor grad hentet inn gjennom prisøkninger. Som det meste annet, steg også støpegods av alle slag kraftig i pris under og rett etter krigen.

Den første prisøkningen ved Kværner Ovnstøperi ble foretatt sommeren 1916, altså samtidig som råvareprisene begynte å stige sterkere. Prisøkningen var 20 prosent. Men snart fulgte nye tillegg. Allerede i oktober samme år ble prisene økt med ytterligere 25 prosent. Og i januar og juni 1917 ble det gitt ytterligere tillegg, henholdsvis 55 og 25 prosent.<sup>109</sup> På drøyt ett år ble altså prisene økt med 125 prosent.

Prisøkninger var åpenbart nødvendige for å kompensere for de økte produksjonskostnadene. På den annen side var det nok ikke fritt for at man utnyttet anledningen til å øke fortjenesten. I det minste gikk Kværner Ovnstøperi så det suste i disse årene. For driftsåret 1917 kunne regnskapet gjøres opp med et overskudd på hele 306 500 kroner. Det tilsvarte en avkastning på kapitalen på 38 prosent. I 1918 var overskuddet på 258 000 kroner, og i 1919 på 267 000 kroner. Det meste av overskuddet ble imidlertid bevart i bedriften. Blant annet ble det i årene 1917-1920 aldri hevet utbytte over 10 prosent.

### **Norsk Maskinindustri A/S**

Årene under og rett etter første verdenskrig var altså gode for Kværner Ovnstøperi. Det var de også for store deler av det norske næringslivet for øvrig. Til tross for problemene som fulgte av mangelen på importerte rå- og ferdigvarer, var perioden først og fremst preget av en kraftig høykonjunktur. Handelsflåten opplevde en enestående rik tid. Det samme gjorde store

deler av industrien. På grunn av at de krigførende landene i stor grad omstilte til krigsproduksjon, økte eksporten av norske industrivarer, samtidig som konkurransen fra utenlandsk industri på hjemmemarkedet ble svekket. Overskuddene i utenriksøkonomien steg til himmels, og inntektene skapte en pengerikeligheit av tidligere ukjente dimensjoner. I denne situasjonen forsvant risikoaversjonen hos mange kapitaleiere, og det ble satset penger i de fleste tenkelige og utenkelige prosjekter. 1600 nye aksjeselskap ble stiftet i Norge i årene 1915-1920. I samme tidsrom ble aksjekapitalen i norsk næringsliv tredoblet.<sup>110</sup> Over 1300 aksjemeglerhus ble etablert i perioden 1914-1918 for å håndtere den økte investeringsaktiviteten.<sup>111</sup>

En selskapsdannelse som ble til på bølgene av høykonjunkturen, kapitalrikeligheten og den allmenne optimismen i disse årene, og som i tillegg skulle få betydning for Kværner Ovnstøperi, var Norsk Maskinindustri A/S. Dette selskapet ble etablert i slutten av 1917 som en sammenslutning av to av landets største mekaniske verkstedbedrifter – Thunes mekaniske verksted og Hamar jernstøperi og mekaniske verksted. I løpet av de neste par årene vokste selskapet til å bli et storkonsern etter norske forhold. Det skjedde først og fremst gjennom oppkjøp av en rekke større og mindre etablerte norske foretak, men også i form av nyetableringer. Norsk Maskinindustri ble til et av landets store industrikonglomerater, og et av de første av denne type i sitt slag her hjemme. Når vi her skal se nærmere på denne selskapsdannelsen, har det sammenheng med at Kværner Ovnstøperi var et av de mange selskapene som gikk inn i sammenslutningen.

Norsk Maskinindustri var ikke et spekulasjonsfenomen på linje med mange av de luftslottene som ble bygd på bølgene av høykonjunkturen. Som vi har sett, inngikk store og solide selskaper i sammenslutningen, noe som også gjaldt flere av de selskapene som ble tatt opp etter hvert. Slik sett hadde Norsk Maskinindustri substans. Samtidig lå det en klar industriell visjon bak dannelsen. Formålet med selskapet var, som det sto i aksjeinnbydelsen, «at istandbringe og utnytte fordelene ved industrielt samarbeid mellom forskjellige bedrifter samt – hvor saadant for utnyttelsen av industrielle muligheter maatte findes hensigtssvarende – paa hvilkensomhelst maate at starte, drive, indkjøpe, delta i, støtte eller financiere industrielle foretagender, som har interesse for industrien, samt at drive en hvilkensomhelst virksomhet til fremme av disse formaal, heri indbefattet handel».<sup>112</sup>

Målet var altså å fremme samarbeid mellom bedrifter. Det var i første rekke mulighetene for rasjonalisering og effektivisering av administrasjon og produksjon som skulle oppnås gjennom et slikt samarbeid, eller som det het i innbydelsen: «gjennom samarbeide eller sammenknytning mellom forskjellige bedrifter at utnytte fordele av forskjellig art, saasom fordelene ved spesialisering, fælles indkjøp, reduktion i omkostninger og forenkling av administrationen m.m».

Norsk Maskinindustri bygde altså på en tanke om industriell integrasjon. Sammenslutningen skulle først og fremst satse på å knytte til seg like og ulike virksomheter innen jern- og metallindustrien. Innenfor sammenslutningen skulle tidligere konkurrenter oppgi deler av sin produksjon til fordel for andre bedrifter, mot selv å få enerett på andre produksjonsområder, det som kalles horisontal integrasjon. Slik skulle man oppnå større produksjonsserier og mer ensartet produksjon i den enkelte bedrift, noe som ville fremme stordrifts-

fordeler. Videre skulle det satses på å slutte sammen virksomheter på ulike nivåer i produksjonskjeden, det som kalles vertikal integrasjon. Gjennom å slutte til seg en krets av bedrifter som til sammen spente over et vidt felt av maskin- og jernindustrien, skulle man bli så selvhjulpen som mulig med de halvfabrikata som den enkelte virksomhet var avhengig av. Ved å frigjøre seg fra selvstendige underleverandører ville man unngå et fordyrende ledd i produksjonskjeden, samtidig som det ville bli enklere å koordinere produksjonen i de ulike leddene. Endelig ville det være mye å oppnå av stordriftsfordeler gjennom samordning av administrasjonen.

***Fra støperiet en gang i 1920-årene. Fremdeles foregår støpingen i formkasser på bakken. I forgrunnen formkasser klare til bruk.***

De ansvarlige bak Norsk Maskinindustri var åpenbart inspirert av den rasjonaliseringstankegangen som i årene før første verdenskrig hadde vunnet økt innpass i enkelte norske industrikretser. Impulsene til denne kom først og fremst fra amerikansk industri, der moderne ledelsesformer (scientific management) og ny produksjonsorganisasjon (samlebåndet) hadde vunnet frem etter århundreskiftet. Enkelte norske industribedrifter hadde ganske tidlig adoptert elementer fra disse organisasjonsprinsippene, blant annet var den nye administrasjonsordningen vi har sett ble innført på Kværner Brug i 1913 inspirert av amerikanske organisasjonsprinsipper.<sup>13</sup> Norsk Maskinindustri representerte imidlertid et skritt videre på



denne veien. I Norge hadde rasjonalisering og effektivisering stort sett begrenset seg til tiltak i enkeltbedrifter. Det nye med Norsk Maskinindustri var tanken om rasjonalisering gjennom *integrering* av ulike bedrifter.<sup>14</sup>

Til grunn for Norsk Maskinindustri lå altså en tanke om rasjonalisering gjennom samordning og stordrift. Men hvordan tenkte man seg at eierrelasjonene skulle være mellom Norsk Maskinindustri og det enkelte tilsluttede selskap? Og hvordan skulle samordningen foregå i praksis?

Meningen var at Norsk Maskinindustri skulle overta aksjemajoriteten i de selskaper som gikk med i sammenslutningen. Slik ble det gjort i tilfellet med de to bedriftene som danner grunnsteinen i sammenslutningen – Thunes mekaniske verksted og Hamar jernstøperi og mekaniske verksted – og slik ble det også i forhold til de selskapene som senere gikk med. Imidlertid skulle selskapene bestå som selvstendige enheter, og de skulle fremdeles ha eget styre og egen ledelse. Men styremedlemmene i Norsk Maskinindustri skulle samtidig være styremedlemmer i datterselskapene, slik at morselskapet i praksis ville få det avgjørende ordet i de fleste saker av betydning.

Morselskapet skulle ta seg av alle de funksjoner i datterselskapene som kunne sentraliseres. Det gjaldt de fleste merkantile oppgaver, som innkjøp, revisjon og regnskap, statistikk og reklame. Videre skulle morselskapet ha ansvaret for produksjonsplanleggingen ved de enkelte bedriftene, og koordineringen av produksjonen mellom dem. Dessuten var det morselskapet som skulle være bedriftenes ansikt utad, blant annet skulle alt salg foregå gjennom en felles salgsavdeling i Kristiania underlagt Norsk Maskinindustri.<sup>15</sup>

I løpet av 1918 ble en rekke bedrifter tilsluttet selskapet, og i begynnelsen av 1919 var det blitt til et konsern med 16 datterbedrifter. Aksjekapitalen ble skrevet opp i takt med utvidelsene og oppkjøpene. Den opprinnelige aksjekapitalen på 12,5 millioner kroner var etter to år blitt til 32 millioner kroner.<sup>16</sup>

### **Inn i et storkonsern**

Et av de første selskapene som sluttet seg til Norsk Maskinindustri var Kværner Ovnstøperi. Det skjedde våren 1918. Det hele startet med en henvendelse fra Norsk Maskinindustri i mars, der det ble ytret ønske om «at finde en form for sammenslutning med Kværner Ovnstøperi».<sup>17</sup> Det sies ingenting konkret om hva som lå bak Norsk Maskinindustri's interesse. Men det er grunn til å tro at selskapet allerede ved dette tidspunkt planla å bygge opp en betydelig ovns- og handelsgoodsproduksjon. Hamar jernstøperi og mekaniske verksted hadde en ovnsavdeling som allerede var en del av selskapet. Og noenlunde samtidig som Kværner Ovnstøperi fikk også en annen betydelig ovnsprodusent, Aadals Brug på Løten, en tilsvarende henvendelse.

Hvordan forholdt så Kværner Ovnstøperi seg til frieriet? Styret var i utgangspunktet positivt og besluttet å drøfte nærmere med selskapet hvordan og på hvilke vilkår en eventuell sammenslutning skulle skje. Det var Anker som fikk i oppgave å føre forhandlingene. Vi



***Kabyss fra Kraakerøy Støperi & Verksted, fremstilt i 1920. Kraakerøy gikk i 1920 sammen med Kværner Ovnstøperi og Aadals Brug på Løten om dannelsen av salgsselskapet a/s Jøtul. Selskapet skulle være et felles salgsselskap for de tre støperiene.***

kjenner ikke innholdet i selve forhandlingene, men partene må åpenbart ha blitt enige ganske raskt. I midten av mai var en endelig avtale klar, og allerede 1. juni 1918 skulle Kværner Ovnstøperi formelt innlemmes i Norsk Maskinindustri.

For Kværner Ovnstøperis eiere var avtalen gunstig. Norsk Maskinindustri skulle overta 51 prosent av aksjene i selskapet til 200 prosent av pålydende. Dette skulle skje på den måten at aksjekapitalen i Kværner Ovnstøperi ble skrevet opp fra 600 000 kroner til 1,2 millioner kroner i forkant av overtagelsen. Videre skulle selskapet opprettholde en stor grad av selvstendighet. Blant annet skulle det eksisterende styret fungere videre, kun supplert av én representant fra Norsk Maskinindustri. For øvrig skulle Anker fortsette som selskapets administrerende direktør. På den måten ville den opprinnelige eierkretsen fremdeles ha betydelig innflytelse over selskapet.



***Trollovn 220, produsert omkring 1920. Ovnens hadde to kokehull. Når disse ikke var i bruk, som på dette bildet, kunne de dekkes av en dekorativ topplate.***

Men styret regnet åpenbart også med at en sammenslutning ville gagne Kværner Ovnstøperi industrielt. Som vi har sett, bygde Norsk Maskinindustri på tanken om effektivisering og rasjonalisering gjennom arbeidsdeling og samarbeid. Det var en slik organisasjonsform man ville legge til grunn også støperiene imellom. Gjennom fordeling av produksjonen på de ulike enhetene skulle hvert enkelt støperi spesialisere seg på enkelte produksjonsområder. Slik ville det bli mulig å produsere mer effektivt, fordi produksjonsseriene ble større og arbeiderne ble spesialister på noen få områder. Videre, mente man, ville Kværner Ovnstøperi gjennom sammenslutningen få tilgang på kunnskap og andre ressurser. Det var flere store selskaper med i sammenslutningen, og Kværner Ovnstøperi ville kunne dra nytte av den kompetansen disse satt på. Endelig hadde ledelsen i Norsk Maskinindustri lagt vekt på at datterselskapene skulle moderniseres og rustes opp som ledd i rasjonaliseringen.<sup>18</sup>

Det er grunn til å tro at særlig Anker var opptatt av de rasjonaliseringsmuligheter som lå i en sammenslutning. Allerede før spørsmålet om innlemmelse i Norsk Maskinindustri kom opp, hadde Anker i flere sammenhenger uttalt seg om betydningen av rasjonalisering og samarbeid som virkemidler for å styrke industrien. Slik sett harmonerte den visjon som lå til grunn for Norsk Maskinindustri godt med Ankers egne tanker på dette området. Kanskje var det nettopp Ankers holdninger til dette spørsmålet som gjorde at Norsk Maskinindustri i første omgang fattet interesse for Kværner Ovnstøperi?

I det minste må det ganske snart ha blitt klart at Anker var en mann hvis egenskaper og oppfatninger passet godt inn i konsernet. I tillegg til at han skulle fortsette å lede Kværner Ovnstøperi, ble han også utnevnt til direktør for morselskapets merkantile avdeling. På den måten fikk han en nøkkelrolle i konsernet, som ansvarlig blant annet for innkjøpskontoret, aksjekontoret, revisjonskontoret, statistikkontoret og reklamekontoret. Selskapet hadde ikke et eget salgskontor, men det er grunn til å anta at også salgsfunksjonen hørte til den merkantile avdelingen.<sup>19</sup>

I løpet av 1918 ble det utformet en strategi for støperigruppen innen sammenslutningen. Denne baserte seg på at produksjonen skulle fordeles mellom de ulike støperiene. Kværner Ovnstøperi, Aadals Brug og ovnsavdelingen ved Hamar jernstøperi og mekaniske verksted



*Gammelt bilde fra Aadals Brug på Løten, som i 1920 gikk med i dannelsen av a/s Jøtul sammen med Kværner Ovnstøperi og Kraakerøy Støperi & Verksted.*

skulle alle fortsette å produsere ildsteder. Men fremstillingen av de enkelte modellene skulle fordeles mellom støperiene, slik at det ble mulig å produsere færre, men større serier i hvert enkelt støperi. I tillegg skulle produksjonen av alt annet handelsstøpegods konsentreres i ett eller maksimalt to støperier. Fremstillingen av maskingods, som alle i noen grad drev med i tillegg til handelsgodsproduksjonen, skulle helt overlates til maskingodsstøperiene ved Thunes mek verksted og Hamar støperi og mekaniske verksted.<sup>120</sup> I begynnelsen av 1919 ble for øvrig et fjerde støperi, Kraakerøy Støperi & Verksted ved Fredrikstad, innlemmet. Også denne bedriften passet godt inn i arbeidsdelingsstrategien. Kråkerøy produserte ikke ovner, men hadde spesialisert seg på sanitærgods, støpejerns radiatorer osv. Dette var et marked som var i sterk vekst under krigen, først og fremst på grunn av vanskelighetene med å importere slikt materiell. Med Kråkerøy i rekken trengte ikke de andre støperiene å konsentrere seg om dette produksjonsområdet.

Støperiene var for øvrig ikke en gruppe som opererte isolert i sammenslutningen. Etter hvert ble de koblet til et annet produksjonsområde som det ble satset stadig større på utover i 1918, nemlig bygningsindustrien. Våren 1918 begynte Norsk Maskinindustri å kjøpe opp selskaper som drev produksjon av ferdighus og brakker. I tillegg ble det kjøpt opp flere sagbruk, og ved utgangen av året var hele seks selskaper av denne typen innlemmet. Bak disse oppkjøpene lå en plan om å etablere en form for industriell boligbygging. Det skulle satses på noen få standardiserte boligtyper som skulle være billige og enkle å sette opp, og de skulle leveres nærmest innflyttingsklare. I denne forbindelse kom også støperiene inn som leverandører av ovner, komfyrer, vannledninger osv. Som det ble sagt våren 1919: «Specialiseringen og produktionsevnen ved vore fabrikker gjør det mulig at levere...huse fuldt færdig monteret paa ferdige fundamentter med skorsten og fuldt utstyr, indbefattet ovner, komfyr, bryggepande, rørledninger og sanitærutstyr».<sup>121</sup> Støperiene ble med andre ord også en del av en vertikalt integrert bygningsgruppe.