

# Globalt næringsliv og lokal utvikling

## *Eksempelet Falconbridge Nikkelverk*

Pål Thonstad Sandvik

I 1929 kjøpte det kanadiske konsernet Falconbridge et lite og kriserammet nikkelverk i Kristiansand. Oppkjøpet ble en økonomisk suksess. Det som nå fikk navnet Falconbridge Nikkelverk, ble raskt Sørlandets største industriarbeidsplass. Den sterke veksten ved Falconbridge fikk store lokale ringvirkninger og bidro til at Kristiansand ble Norges raskest voksende bysamfunn på både 1930- og 1950-tallet.

Falconbridges utvikling i Kristiansand reiser flere spørsmål. For det første: Hvorfor satset konsernet så sterkt i Norge? Hvorfor ble ikke produksjonen flyttet til selskapets hjemmebase Canada, hvor også den essensielle råvaren – nikkelmalm – var? For å besvare disse spørsmålene må kristiansandsbedriftens rolle i Falconbridge-konsernet analyseres. Falconbridge var gjennom hele sin historie et såkalt multinasjonalt selskap. I denne artikkelen skal Falconbridge og nikkelverket i Kristiansand brukes som et prisme for å belyse hvordan slike selskaper og deres mange datterbedrifter har utviklet seg. Det finnes i dag mer enn 70 000 multinasjonale selskaper. De har over en million datterselskaper rundt om i verden. Det å erverve økt kunnskap om hvordan disse selskapene fungerer, er derfor viktig dersom man skal forstå vår tids kapitalisme og samfunnsliv.

I artikkelen skal vi konsentrere oss om mellomkrigstiden og den tidlige etterkrigstiden.<sup>345</sup> Tre aspekter ved Falconbridge og selskapets kristiansandske datterbedrift skal analyseres: 1) Hvilket selvstendig handlingsrom hadde den lokale ledelsen ved nikkilverket i Kristiansand? Hva kunne bestemmes lokalt, og hva ble fjernstyrt fra Canada? 2) Hvordan tilpasset Falconbridge seg det norske samfunnet? Dette berører spørsmål som skatt, forholdet til lokale og nasjonale myndigheter, fagforeninger og ikke minst miljøspørsmål. 3) Hvilke følger fikk det kanadiske eierskapet for kunnskapsutviklingen ved nikkilverket? Dette var i utgangspunktet en kunnskapsintensiv industri. Var det noen tendens til at forsknings- og utviklingsoppgaver ble konsentrert til Canada?

## Forhistorien

Det er få i dag som vet at Norge var et av pionerlandene innenfor verdens nikkelinndustri. På 1870-tallet sto norske smeltehytter for omkring 40 prosent av verdensproduksjonen av nikkell. Deretter gikk det nedover. Den norske industrien ble utkonkurrert av franske bedrifter som fikk tilgang på rik nikkelmalm fra Ny Caledonia i Stillehavet, og etter hvert også av den nord-amerikanske nikkelinndustrien, som var basert på malmfeltene omkring Sudbury i Ontario i Canada. Bare Evje Nikkilverk og Ringerike Nikkilverk opprettholdt en viss drift, men også de opplevde perioder med stillstand. Denne første pionerfasen fikk like fullt betydning for den senere oppblomstringen av norsk nikkelinndustri.

Omkring år 1900 gikk internasjonal nikkelinndustri inn i en sterk vekstperiode. Det hang primært sammen med metallets militære anvendelsesområder. Nikkell bidro til å gjøre stål sterkere og ble brukt i panserstål, granater, torpedoer og etter hvert også i forbrenningsmotorer og elektrisk utstyr.

Denne veksten forplantet seg også til Norge og Sørlandet, nærmere bestemt til Evje, hvor stedets nikkilverk ble utvidet og refinansiert i 1908–1909. Det viste seg imidlertid raskt at Evje ikke klarte å oppnå lønnsomhet

---

345. Artikkelen bygger på mine tre bøker om Falconbridge, bedriftens jubileumshistorie fra 2004, min doktoravhandling fra 2008 og en revidert versjon av avhandlingen fra 2012. Se Sandvik 2004, Sandvik 2008 og Sandvik 2012.

så lenge det bare solgte halvfabrikatet nikkelmatte i stedet for rent nikkel, som oppnådde mye høyere priser.

Her må det skytes inn at verdikjeden i nikkelinindustrien består av tre ledd: gruver, smelteverk og raffineringsverk. Av disse leddene var raffineringen den mest teknisk kompliserte. Evje hadde altså gruver og smelteverk, men manglet enn så lenge et raffineringsverk.

Utfordringen var å finne en brukbar prosess for å raffinere nikkel. Løsningen ble å hente svensk-amerikaneren Victor Hybinette til Norge. Han hadde utviklet en lovende – om enn industrielt sett uprøvet – prosess for å produsere nikkel. Hybinette hadde i sin unge år arbeidet i norsk nikkelinindustri før han emigrerte til USA og Canada, hvor han gjorde karriere i det store nikkeldet INCO. Senere røk han uklar med INCOs ledelse, og han var derfor på utkikk etter et annet selskap som kunne utnytte hans nikkelprosess.

I 1910 ble Kristiansand Nikkelraffineringsverk (KNR) etablert. Den nye bedriften ble lagt til havnebyen Kristiansand, slik at man lett kunne få tilført råstoff (nikkelmatte) også fra andre steder enn Evje. Gruvene på Evje var for små til at de kunne fungere som råstoffbase for et fullskala raffineringsverk. KNR ble raskt et teknologisk pionerselskap, ikke bare i norsk, men også i internasjonal sammenheng. Selskapet perfektionerte det som senere ble kjent som Hybinette-prosessen. Denne prosessen fikk etter hvert ry for å være kvalitativt overlegen andre kjente metoder for å produsere nikkel. KNR ekspanderte derfor sterkt frem mot utbruddet av 1. verdenskrig i 1914.

Verdenskrigen, med dens voldsomme etterspørsel etter rustningsmetallet nikkel, ble det avgjørende vendepunktet i KNRs historie. Krigen fungerte som en økonomisk sugepumpe, som først hevet selskapet høyt til værs, men som så skyllet det ned i avgrunnen. De store overskuddene i krigens første fase førte til at KNR kunne bruke betydelige beløp på forskning og kompetanseutvikling. Selskapet fikk dermed en meget sterk kunnskapsbase. Mer uheldig var KNRs investeringer i utlandet. I Norge var råstoffgrunnlaget altfor lite til at selskapet virkelig kunne utnytte det teknologiske potensialet som lå i Hybinette-prosessen. KNR investerte derfor tungt utenlands, spesielt i kanadisk nikkelinindustri.

Utenlandssatsingen endte med katastrofe. Alt gikk tapt, ikke bare pengene, men også selskapets renommé. Den såkalte nikkelsaken var landets største næringslivsskandale på 1920-tallet, og det ble avdekket grove brudd

på god forretningsmoral. «Nikkelsaken» er inngående behandlet andre steder.<sup>346</sup> Poenget i denne sammenhengen er at de store tapene førte til at KNR ble nedlagt. Dette fikk store konsekvenser for Kristiansand. Byen var én av Norges mest kriserammede byer på 1920-tallet, og arbeidsledigheten var høy. Nikkelverket ble riktignok forsøkt refinansiert under navnet Raffineringsverket A/S, men det fikk hverken tilstrekkelig med kapital eller råstoff og klarte derfor ikke å oppnå stabil drift.

I 1929 ble nikkelverket i Kristiansand kjøpt av det kanadiske gruveselskapet Falconbridge. Strategen bak oppkjøpet var den norsk-amerikanske ingeniøren Anton Martin Grønningsæter. Han hadde vært den ledende teknologen i KNR helt fra starten i 1910. Etter at KNR ble nedlagt på begynnelsen av 1920-tallet, hadde han arbeidet med base i USA for å få virksomheten i Kristiansand i gang igjen. Slik Grønningsæter så det, var den eneste gangbare muligheten å koble kanadisk malm og norsk raffineringskompetanse sammen i et nytt selskap.

Anton Martin Grønningsæter og Sverre Steen ble de viktigste aktørene på «norsk» side av Falconbridge. Grønningsæter var konsernets viktigste teknolog fra 1929 til omkring 1950. Sverre Steen var stedlig direktør på nikkelverket fra 1929 til midt på 1950-tallet. Grønningsæter var bosatt i New York og satt i Falconbridges konsernledelse der, men var som regel på to lange kristiansandsopphold hvert år. Grønningsæter og Steen skrev opptil et par brev i uken til hverandre.<sup>347</sup> Steen rapporterte om utviklingen i Kristiansand, mens Grønningsæter var meget frittalende eller rettere sagt fritt skrivende om alt fra kanadisk politikk til forhold i Falconbridges toppledelse. Brevsamlingen gir dermed et usedvanlig godt innblikk i et multinasjonalt selskaps indre liv og i hvordan det kanadiske eierskapet kom til å påvirke virksomheten i Kristiansand.

## Utenlandsk eierskap og det norske samfunnet

Utenlandsk eierskap har historisk sett vært kontroversielt i Norge. Konsejnslovene, som ble vedtatt i tidsrommet 1906–1917, tok sikte på å regu-

346. Se Sandvik 2003; Sandvik 2004; Naastad Strøm 2012.

347. Brevene er i dag i Glencore Nikkelverk (Falconbridges) arkiv, Kristiansand.

lere og begrense utlendingers eie av norske bedrifter og naturressurser. Lovene ble vedtatt i en tid med sterk norsk nasjonalisme. Etter løsrivelsen fra Sverige i 1905 gjaldt det å sikre nasjonal og demokratisk kontroll over det økonomiske livet. Konsesjonslovene var også en sentral del av det som Rune Slagstad kaller «venstrekapitalismen», det vil si den norske venstrestatens økonomiske styringssystem.<sup>348</sup> I praksis ble riktignok restriksjonene mot utenlandsk eierskap myket opp på 1920-tallet.<sup>349</sup> På grunn av de vedvarende problemene i norsk økonomi i dette tiåret ble det igjen mer ønskelig med utenlandske investeringer. Den underliggende skepsisen mot utenlandsk eierskap var like fullt betydelig. Da regjeringen godkjente det britisk-nederlandske Unilever-konsernets oppkjøp av den norske såpefabrikanten Lilleborg, ble reaksjonene i opinionen og på Stortinget så sterke at det ledet til regjeringskrise.<sup>350</sup>

Skepsisen mot utenlandsk eierskap var ikke unik for Norge. I mellomkrigstiden møtte multinasjonale selskaper reguleringer og restriksjoner i de fleste vestlige land. Dette var noe disse selskapene måtte lære seg å leve med dersom de skulle lykkes utenlands. Men samtidig var nok skepsisen større i Norge enn i land som Danmark, Sverige og ikke minst i den angloamerikanske verden.<sup>351</sup>

I forlengelsen av dette møter vi altså to problemstillinger: Den ene problemstillingen er hvordan et selskap som Falconbridge ble behandlet av nasjonale og lokale myndigheter. I fagdebatten brukes gjerne begrepet «the liability of foreignness», det vil si de ulemper og hindringer selskaper ofte møter fordi de er fremmede.<sup>352</sup> Den andre problemstillingen er hvordan selskapet selv valgte å forholde seg til det norske samfunn, til myndigheter, arbeidslivssystemet og til lokalsamfunnet. I hvilken grad fulgte selskapet en nordamerikansk tilnærming til økonomi, myndigheter og mennesker, i hvilken grad tilpasset det seg kulturen der det kom, altså i Kristiansand? Kan man på noe vis si at Falconbridge tok det vi i dag vil kalle samfunnsansvar?

Disse spørsmålene inngår i en større debatt om multinasjonale selskaper og deres rolle i internasjonal økonomi. Det finnes eksempler på at utenlandskeide

---

348. Slagstad 1998, s. 134–162.

349. Dugstad 2011.

350. Sandvik 2010.

351. Jones 1990, s. 196–198; Jones 2005, s. 202–203; Dugstad, Sandvik og Storli 2012.

352. Jones 2005a, s. 5–10.

selskaper har turet frem på egne premisser og nærmest blitt en stat i staten, som British Petroleum i mellomkrigstidens Iran eller United Fruit Company i Mellom-Amerikas bananrepublikker.<sup>353</sup> I 1973 bidro det amerikanske teleselskapet ITT til kuppet mot Salvador Allende i Chile. Færre har derimot undersøkt hva slags kulturavtrykk mer «normale» multinasjonale selskaper har etterlatt seg når de krysser grensene mellom velutviklede vestlige land.<sup>354</sup>

Hvis vi vender tilbake til Falconbridge, gikk selve overtakelsen i 1929 glatt. Det kom ingen innvendinger fra politisk hold. Den forrige eieren, Raffineringsverket A/S, hadde ikke klart å sikre arbeidsplassene eller oppnå stabil drift. I så måte virket det kanadiske Falconbridge mer lovende. Forventningene ble da også innfridd. Ved overtagelsen hadde nikkerverket vel 100 ansatte, i 1933 var tallet økt til 350, og det nådde nesten 600 i 1939. Ingen andre bedrifter i Kristiansand vokste i samme tempo. Sett fra bysamfunnets side var dette det mest håndfaste, og kanskje viktigste, resultatet av Falconbridges oppkjøp.

Falconbridgekonsernet hadde også fire andre viktige berøringsflater med det norske samfunnet. Det var skatt, strøm, miljø og arbeidslivsrelaterte spørsmål. Nikkelverket oppnådde en ytterst gunstig skatteavtale med Kristiansand kommune i 1929 (selskapsskatten gikk den gangen til kommunen). Verket skulle betale cirka 50 000 kroner til sammen i inntekts- og eiendomsskatt per år. Dette tilsvarte omkring 2 prosent av verkets samlede utgifter i Norge. På grunn av gunstige avskrivningsregler ville summen ligge fast de neste fem–seks årene. Siden produksjonen økte kraftig, falt dermed den reelle skattebelastningen snart til langt under 2 prosent.

Falconbridges toppsjef Gordon Hardy var strålende fornøyd med denne avtalen med Kristiansand kommune. På midten av 1930-tallet betalte Falconbridge til sammenligning om lag ti ganger så mye skatt i Canada. Aktiviteten, målt i totale utgifter, var omtrent like stor i de to landene. Grønning-sæter og Steen begynte derfor å argumentere for at selskapet frivillig burde betale mer skatt også til Kristiansand. Dette skjedde i en tid da konsernet gikk med store overskudd. I det lange løp risikerte Falconbridge å miste verdifull goodwill i Kristiansand, dersom det i for stor grad minimerte

353. Bucheli 2005; Jones 2005a, s. 51, 271–272 og 280.

354. Det har riktignok vært en viss debatt om dette innenfor feltet «business studies». Se Sandvik 2012, s. 6–7.

skatten. Det tok riktignok tid å overbevise direktør Hardy i New York om dette, men fra 1938 betalte selskapet mer i skatt til Kristiansand kommune.

Skattepørsmålet kom opp igjen midt på 1950-tallet. Da hadde inflasjonen medført at Falconbridges reelle skattebyrde i Norge igjen var blitt svært lav. Grønningsæter argumenterte for at selskapet av hensyn til sin opplyste egeninteresse burde ta initiativ til å øke innbetalingen av skatt. Han skrev at dette var en «prinsipsak, som antagelig vil bli nøie undersøkt i fremtiden, og hva som hittil er gjort vil bli kritisert».<sup>355</sup> Steen hevdet i et brev til hovedkontoret at nikkelverket betalte «far less taxes than companies of similar size have to pay anywhere».<sup>356</sup> Igjen fikk de gjennomslag vis-à-vis konsernledelsen. Det ser ut som om Grønningsæter og Steen reagerte proaktivt i disse skattesakene. Det er ingen spor av press eller ønsker fra Kristiansands myndigheter i det bevarte kildematerialet. Antagelig handlet de to herrene klokt. Falconbridge beholdt sin goodwill, og selv om skatten ble noe økt, ble skatt aldri noen tung utgiftspost for datterbedriften i Kristiansand.

For Falconbridge var imidlertid strøm viktigere enn skatt. Raffinering av nikkel krevde store mengder elektrisitet, og Falconbridge ble det kommunale Kristiansand Elektrisitetsverks (KEV) største kunde. Her hadde byen og selskapet i utgangspunktet felles interesser. KEV var nemlig på desperat leting etter kunder til produksjonen fra sitt store nye kraftverk på Nomeland, litt nord for byen. På grunn av Nomeland hadde KEV akkumulert så store underskudd gjennom 1920-tallet at kommuneøkonomien ble ødelagt. E-verkets underskudd var faktisk større enn kommunens samlede bevilgninger til skole- og fattigunderstøttelse.<sup>357</sup> Falconbridge ble dermed redningen for så vel e-verket som for kommunen. Til gjengjeld fikk selskapet en ytterst gunstig kraftkontrakt. Selskapet betalte bare en tredjedel så mye for kraften i Kristiansand som i Canada.

Etter 1945 var situasjonen snudd på hodet. Da var det kraftmangel. Falconbridge klarte like fullt å få fornyet kontraktene på ytterst gunstige vilkår. Selskapet oppnådde også å få økt kraftmengdene, slik at produksjonen

355. Brev fra Anton Martin Grønningsæter til Sverre Steen 02.02.1954, Boks 496. Glencore Nikkelverks arkiv, Kristiansand.

356. Brev fra Sverre Steen til Falconbridges president Horace Fraser 12.04.1954. Boks 494. Glencore nikkelverks arkiv, Kristiansand.

357. Sandvik og Andresen 2000, s. 61–74 og 90–91.

kunne utvides. For byens myndigheter var Falconbridge fortsatt nøkkelen til industriell vekst, nikkilverket var på sett og vis porten inn i fremtiden. Derfor gjaldt det å sikre selskapet strøm.

Også nasjonale myndigheter presset på i samme retning. Falconbridge eksporterte nesten hele sin produksjon. Dette betydde mye i en tid da Norge manglet eksportinntekter og såkalt hard valuta. Ingen annen bedrift var mer effektiv i det å forvandle norske kilowattimer til amerikanske dollar. Industridepartementet ga derfor KEV og det fylkeskommunale e-verket Vest-Agder Elektrisitetsverk klar beskjed om å øke leveransene av kraft til Falconbridge.<sup>358</sup>

Det kom imidlertid enkelte innsigelser mot begunstigelsen av Falconbridge. Redaktør Johannes Seland i *Fædrelandsvennen* advarte på lederplass mot at «utenlandsk kapital lurte seg inn bakveien [og] opptrådte prisbestemmende overfor offentlig eide e-verk». Falconbridge ble ikke nevnt ved navn, men var åpenbart adressaten. Seland konkluderte med at «Industrien har ingen rett til at kommunene – skatteyderne og private strømforbrukere – skal finansiere storindustriens kraftforbruk».<sup>359</sup> Protestene fra Seland og noen få andre lokalpolitikere, som arbeiderpartiveteranen Karl Rosenløv, ble imidlertid ikke tatt til følge. Etterkrigstidens førende norske (og kristiansandske) politikere prioriterte industriell vekst foran de fleste andre hensyn.

Grønningsæter og Steen arbeidet som nevnt strategisk for å sikre nikkilverkets langsiktige interesser. Miljøhensyn var et element i dette. Allerede i 1931 underrettet Grønningsæter Falconbridges toppledelse om skadene svovelutslippene gjorde på vegetasjonen på Dueknipen.<sup>360</sup> I de påfølgende årene arbeidet han for at bedriften skulle rense sine utslipp av svovel. Dette ville imidlertid være teknisk utfordrende og kreve betydelige investeringer, men han fikk til slutt gjennomslag. I 1938 kom bedriftens første svovelrenseanlegg i drift. Anlegget var visstnok nummer to i verden i sitt slag. For Grønningsæter gjaldt det å komme eventuelle klager i forkjøpet. På 1950-tallet ble renseanlegget ytterligere forbedret. Fordi produksjonen stadig gikk opp, økte likevel utslippene, men noe ble i hvert fall gjort. Fal-

358. Brev fra Industridepartementet til KEV og VAE 01.11.1955. Vassdragsavdelingen, Industridepartementets arkiv, Riksarkivet. Se også Sandvik og Andresen, *Kristiansand 2000*, s. 125–129.

359. *Fædrelandsvennen* 03.01.1953.

360. Brev fra Anton Martin Grønningsæter til Gordon Hardy 05.06.1931 i mappe «Driftsrapporter 1929–31.12.1933».



conbridge investerte faktisk mer i rensing i Kristiansand enn ved sitt svært forurensende smelteverk utenfor Sudbury.

Før andre verdenskrig tolererte ikke Falconbridge fagforeninger ved hjemmebasen i Sudbury. Ved nikkilverket i Kristiansand hadde imidlertid arbeiderne vært organiserte helt siden 1911, og Falconbridge måtte kort og godt forholde seg til dette. Noe annet ville ha vært bortimot umulig. Det var imidlertid ingen selvfølge at bedriften skulle bli med i Norsk Arbeidsgiverforening. Medlemskapet medførte at Falconbridge måtte respektere alle til da inngåtte overenskomster i norsk arbeidsliv. Dette hadde kostnader, men også fordeler ved at det antakelig bidro til å dempe konfliktnivået ved nikkilverket. Det amerikanske konsernet Union Carbide lot sin datterbedrift i Sauda stå utenfor arbeidsgiverforeningen. Der ble resultatet vedvarende konflikter mellom bedrift og fagforening.

Selv om Falconbridge gjorde mye for å tilpasse seg det norske samfunnet og arbeidslivssystemet, var bedriften like fullt en meget krevende arbeidsgiver. Relasjonene til fagforeningen var til tider anstrengt. Høsten 1930 ble arbeiderforeningens formann Gottlieb Thomassen oppsagt. I dette tilfellet ble riktignok bedriften tvunget til retrett, sannsynligvis etter protester fra LO. Det fremgår av både kildene og den muntlige tradisjonen ved nikkilverket at Steen var en heller hard negl i saker som angikk arbeiderne, mens Grønningsæter ble oppfattet som noe mildere. Den øvrige toppledelsen i New York og Toronto synes i liten grad å ha blitt konsultert i slike spørsmål.

Vi kan i det store og hele konkludere med at Falconbridge Nikkelverk utviste minst like mye samfunnsansvar som tilsvarende norskeide storbedrifter. Når det gjelder skatt og forurensning, påtok den seg faktisk større byrder enn den var juridisk forpliktet til. Det er fristende å spekulere i om det kan ha vært en sammenheng mellom eierskap og utøvelse av samfunnsansvar. Ledelsen var i hvert fall klar over at selskapet kunne være mer sårbart for kritikk enn tilsvarende norskeide bedrifter.

Grønningsæter og Steen var strateger. På den ene siden ønsket de et best mulig forhold til norske myndigheter og til lokalsamfunnet utenfor bedriften. Utfordringen var naturligvis at både skatt, strøm, lønnstillegg og miljøtiltak kostet penger. Dersom disse kostnadene ble for høye, kunne det føre til at Falconbridge flyttet produksjonen til Canada (se mer nedenfor). For Grønningsæter og Steen var en slik flytting det verst tenkelige utfall.

Alle ekstra kostnader måtte veies opp mot faren for dette. Like fullt evnet selskapet, ikke minst ved Grønningsæters innsats, å overvinne «the liability of foreignness». Det fremsto for omverden så å si i norske klær og oppnådde meget velvillig behandling av både lokale og nasjonale myndigheter.

## Lokal autonomi i et multinasjonalt selskap

Mange multinasjonale selskaper er svært sentraliserte virksomheter, hvor alle viktige beslutninger fattes på hovedkontoret, og hvor kunnskapsutviklingen skjer ved selskapets hjemmebase. Andre er mer desentraliserte. Selskapenes struktur får selvfølgelig også konsekvenser for styringen av deres datterselskaper rundt omkring i verden. I *The Oxford handbook of international business* beskriver den kjente næringslivsforskeren Julian Birkinshaw to idealtyper av datterselskaper. Den ene typen er ganske enkelt det han kaller «an instrument of the headquarters, working to rather precise instructions of what to make or who to sell to».<sup>361</sup> McDonald's kan tjene som eksempel på denne typen selskap. Det meste av hjernearbeidet skjer ved hovedkontoret i Chicago og det tilknyttede Hamburger University, mens forsknings- og utviklingsarbeidet ved de ulike hamburgerbarene er noe mer begrenset. Den andre idealtypen av datterselskaper er langt mer selvstendig. De opererer «within certain HQ-defined parameters», men står egentlig svært fritt til å utvikle virksomheten som de selv finner mest formålstjenlig.<sup>362</sup> Birkinshaw legger til at de fleste datterselskapene nok ligger et sted mellom disse ytterpunktene.

Få historikere har analysert hvordan datterselskaper har utviklet seg.<sup>363</sup> Økonomiske historikere har, naturlig nok kan man si, vært mest opptatt av moderselskapene og deres eiere. Det har samme årsak som at militærhistorikere tradisjonelt sett har vært mer opptatt av generalene enn av underoffiserene. Men det er ingen tvil om at også underoffiserene kollektivt spiller en viktig rolle i armeene, og at de dermed påvirker krigenes gang. Parallellen skal ikke trekkes for langt, men også datterselskapene har hatt en viktig rolle i fremveksten av den nye globale økonomien. I så måte er utviklingen

361. Birkinshaw 2001, s. 389.

362. Birkinshaw 2001, s. 389.

363. Unntak finnes. Se blant annet Jones 2005a og Jones 2005b; Kristensen and Zeitlin 2005; Christensen 2006. For en oversikt over debatten; se Sandvik 2012, s. 3-7.

ved Falconbridges nikkelverk i Kristiansand et ytterst interessant eksempel, siden verket nå har vært i utenlandsk eie i mer enn 80 år.

Ved oppkjøpet i 1929 ble nikkelverket i Kristiansand en del av et nyetablert og heller desentralisert multinasjonalt selskap. Falconbridge hadde produksjonsheter og kontorer på fire steder, i Sudbury, Toronto, New York og Kristiansand. Selskapet tok navn etter den såkalte Falconbridge-forekomsten av nikkelmalm utenfor Sudbury i Ontario i Canada. Samme sted bygget konsernet et smelteverk i årene 1929–1930 for å kunne produsere mellomproduktet nikkelmatte. Denne matten ble sendt med jernbane gjennom de kanadiske skogene, og så med båt til Kristiansand for videre foredling. Konsernet hadde hovedkontor i New York, hvor hovedaksjonæren Thayer Lindsley, direktøren Gordon Hardy og en liten stab var lokalisert. I tillegg hadde selskapet et ekstra hovedkontor og administrativt senter i Ontarios provinshovedstad Toronto. Todelingen av hovedkontoret var politisk begrunnet. Utnyttelsen av naturressurser var et potensielt konfliktfylt politisk spørsmål i Ontario. Det hadde lenge vært misnøye med at provinsens naturrikdommer ble transportert til USA for videre foredling der.<sup>364</sup> For Falconbridge ville det derfor være politisk uheldig om alle hovedkontorfunksjonene lå i New York. Det må her tilføyes at det ikke var lett å etablere seg som ny nikkelprodusent i kriseårene omkring 1930. Selskapet begrenset derfor den administrative staben til et minimum, samtidig som den var delt mellom New York og Toronto. For datterbedriften i Kristiansand medførte dette at den fikk relativt frie tøyler, i alle fall så lenge den holdt seg innenfor avtalte utgiftsrammer.

Ved oppkjøpet hadde nikkelverket allerede eksistert i nesten 20 år. Det hadde sin egen bedriftskultur og etablerte administrative rutiner. Den lokale ledelsen var vant til å ta avgjørelser og satt ikke passivt og ventet på ordrer utenfra. Det var i så måte en kontinuitet fra tiden før 1929. Fortiden som selvstendig bedrift satt på et vis «i veggene» og kom til å prege virksomheten i mange tiår etter oppkjøpet, kanskje helt frem til i dag.

Rent teknologisk var dessuten moderselskapet avhengig av det norske datterselskapet. Falconbridges raffineringstekniske kompetanse var konsentrert i Kristiansand. Dette er noe vi skal komme nærmere tilbake til

---

364. Main 1955, 76–91; Nelles 1974, 83 flg., 326–335.

nedenfor. Poenget her er at konsernledelsen vanskelig kunne overstyre kristiansandsbedriften i teknisk-industrielle spørsmål.

Det fremste stridsspørsmålet mellom moder- og datterselskap gjaldt spørsmålet om hvor utvidelser skulle skje. Allerede i 1929 signaliserte toppledelsen at fremtidige utvidelser burde skje i Canada. Årsaken var kort og godt det politiske presset i Ontario for at provinsens råvarer burde foredles lokalt. På norsk side gikk man naturlig nok inn for at utvidelsene skulle skje i Kristiansand.

I tillegg til lokaliseringskonflikten pågikk det en strid mellom selskapets toppledelse og hovedaksjonæren Thayer Lindsley. Sistnevnte ønsket å bruke Falconbridge som melkeku for å finansiere andre prosjekter i Canadas gruveindustri. Disse konfliktene ble, som vi snart skal se, innfiltret i hverandre.

Grønningsæter og Steen kjempet begge for nikkilverket i Kristiansand. Ut fra brevvekslingen ser det ut som om utviklingen av verket ble en livsoppgave for dem. Dette ble mest tydelig uttrykt av Grønningsæter, som jo hadde opplevd og faktisk også hadde hatt et visst medansvar for misæren ved KNR omkring 1920.

I første omgang gjaldt det å verge Falconbridge mot Lindsleys krav om aksjeutbytte. Lindsley hadde nektet å godkjenne selskapets investeringsplaner for å ha pengene tilgjengelige for egne formål. Ledelsens mottrekk var å skjule investeringene ved å utgiftsføre dem i driftsregnskapet. Dette ble også gjort i Kristiansand med støtte fra direktør Gordon Hardy i New York. I januar 1930 skrev Grønningsæter følgende til sin venn Sverre Steen:

Alle mindre utgifter ville jeg for fremtiden føre paa driften for at spare mas og forklaringer [...] Selv store nyanskaffelser kan det være paa tale at fordele paa driften for flere maaneder. Hardy foreslo at selv en ny skorsten muligens kunde fordeles paa driften.<sup>365</sup>

Fra 1932 gikk Falconbridge med solide overskudd. Selskapets ledelse var like fullt nervøs for fremtiden. Verdenskonjunktorene var tross alt svært så usikre. Ved utgangen av 1934 ble derfor samme synspunkt som ovenfor gjentatt, men nå i enda mer direkte form:

---

365. Brev fra Anton Martin Grønningsæter til Sverre Steen 05.01.1930. Boks 496. Glencore Nikkelverks arkiv, Kristiansand.

Gaar fortjenesten ned blir det vanskelig at faa utbyttet ned for Falconbridge er det eneste som holder Lindsley gaaende. Derfor gjælder det at holde overskuddet ned mens prisene er høie, ellers blir bare utbyttet hævet og pengene gaar ned i et sluk i det nordlige Canada, og da er det bedre at ekstra-fortjenesten gaar til at styrke vort eget selskap.<sup>366</sup>

Falconbridge fortsatte imidlertid å gå godt utover hele 1930-tallet. På slutten av tiåret var økonomien blitt så vidt god at planene om å bygge et nytt kanadisk nikkelraffineri tok fastere former. Et slikt raffineri ville sannsynligvis blokkere for fremtidige utvidelser i Kristiansand, og kanskje ville det sette hele virksomheten i Kristiansand i fare.

Grønningsæter var følgelig sterkt i mot byggingen av et kanadisk nikkelraffineri. Det ser ikke ut til at han lot seg bevege til å bidra med noe som helst til toppledelsens planlegging i så måte. Både han og Steen argumenterte dessuten med at en flytting av produksjonen til Canada ville bli svært kostbart. Lønningene var mye høyere i Canada, likeså strømutfgiftene. Etter at konsernledelsen hadde utredet spørsmålet nøye, kom også den til samme konklusjon, slik at planene ble lagt på is.

Spørsmålet om å flytte raffineringen til Canada ble reist på nytt etter andre verdenskrig, men dette ble igjen motarbeidet av Grønningsæter og Steen. Nå som tidligere forsøkte de å modernisere verket i Kristiansand så mye som mulig, selv uten å ha fått klarsignal fra konsernledelsen. I mai 1947 beskrev Grønningsæter fra New York i et brev til Steen i patriotiske ordelag det han kalte «vor opgave for verket, byen & landet».<sup>367</sup> Oppgaven var i dette tilfellet å utvide nikkelverket i Kristiansand, slik at det – med Grønningsæters ord – bare ble «ubetydeligheter som mangler paa en kapasitet af 16 000–18 000 short tons».<sup>368</sup> Hvis dette ble oppnådd, ville det ha tilstrekkelig kapasitet til å raffinere hele Falconbridges råstoffproduksjon. Dermed ville risikoen for at det skulle bygges et nytt kanadisk nikkelverk, bli sterkt redusert.

366. Brev fra Anton Martin Grønningsæter til Sverre Steen 28.12.1934. Mappe Driftsrapporter 1929–31/12/1933. Glencore Nikkelverks arkiv, Kristiansand.

367. Brev fra Anton Martin Grønningsæter til Sverre Steen 19.05.1947. Boks 496. Glencore Nikkelverks arkiv, Kristiansand.

368. Samme sted.

For Grønningsæter og Steen kan det se ut som om bedriftslojaliteten og nasjonalismen smeltet sammen i en slags høyere enhet. De ønsket å verge selskapet mot både Lindsleys krav om utbytte og det de oppfattet som kanadiske nasjonalister ved hovedkontoret, som gikk inn for å bygge et unødvendig dyrt nikkelverk i Canada. Deres linje ville altså tjene både selskapet, Kristiansand og nasjonen Norge best. Ved årsskiftet 1950–1951 skrev Grønningsæter følgende til Steen:

Vi maa i størst mulig grad gjøre det vi mener er riktig og lønnende for selskapet [...] og føre det [de skjulte investeringene] enten paa driften eller paa nyanleg.<sup>369</sup>

[Vi maa] faa verket i saa god stand som mulig med vor nuværende viden, overskridelser skal vi ikke sky. Det gjælder bl.a. rosteafdelingen og gasrensafdelingen og SO<sub>2</sub> -anlegget. [...] Vi faar gjøre det som kan gjøres for selve driften uten nye bevilgninger enten ved at føre paa driften eller paa nybygningskonto og saa faar vi slos for slike saker som sakser, snekkerverksted, flytning av saltgryter osv som det maa bevilgninger til.<sup>370</sup>

Denne fremgangsmåten for å gjennomføre utvidelser er for øvrig også bekreftet fra andre kilder. Produksjonssjef Kjell Nielsen skrev i et tilbakeblikk:

Vi lurte Mr. Lindsley på Nikkelverket. «Det skader ingen at man fører investeringene på driften» erklærte Grønningsæter. Flere utvidelser ble ført på drift. Da var det ikke nødvendig å be om bevilgning. Det tok alltid lengre tid. Når vi ledsaget Lindsley rundt på fabrikken måtte vi sverge på at det sto tre rosteovner i hytta året før også.<sup>371</sup>

Det må legges til at Lindsley sjelden var i Norge. Vi kjenner til tre besøk før krigen og et tilsvarende antall etter 1945. Det var heller ikke ofte at noen andre fra hovedkontoret kom på besøk eller inspeksjon, hvis vi ser bort fra

369. Brev fra Anton Martin Grønningsæter til Sverre Steen 18.12.1950. Boks 496. Glencore Nikkelverks arkiv, Kristiansand.

370. Brev fra Anton Martin Grønningsæter til Sverre Steen 18.01.1951. Boks 496. Glencore Nikkelverks arkiv, Kristiansand.

371. Nielsen 1999, s. 18.

Anton Martin Grønningsæter. Dette endret seg først fra 1960-tallet da det ble mye lettere å reise på korte forretningsturer mellom Norge og Canada.

Den regnskapsmessige kontrollen var også svak. Nikkelverkets regnskaper ble gjennomgått av et revisjonsfirma i Oslo og Falconbridges internrevisjon. Ingen av disse kom noen ganger med merknader som har etterlatt seg spor i det bevarte kildemateriale. I 1950 ble riktignok revisjonssystemet endret. Fra da av mottok Falconbridge betydelige amerikanske subsidier i forbindelse med store leveranser til amerikanske militære lagre. Subsidiene medførte at konsernet forpliktet seg til å bruke et amerikansk revisjonsselskap. Grønningsæter skrev da straks til direktør Steen i Kristiansand og ba ham heretter om å være mer forsiktig med å føre investeringer på driftsregnskapet. Like fullt vet vi fra muntlige kilder at denne praksisen fortsatte, i alle fall til 1970-tallet, da Falconbridges interne kontroll ble strammet kraftig til.<sup>372</sup>

Årsaken til at nikkelverket fikk en så vidt høy frihetsgrad, var sannsynligvis at det ikke var noen grunn til å bruke ressurser på å detaljstyre en datterbedrift som i det store og hele gikk godt på egen hånd. Toppledelsen hadde uansett kontroll over de totale utgiftene i Kristiansand. Det var bare den eksakte bruken av pengene som kunne styres lokalt. Min personlige gjetning er at toppledelsen i Canada i noen grad gjennomskuet praksisen i Kristiansand, men at den ikke grep inn så lenge dette ikke skadet konsernets vitale interesser.<sup>373</sup> Rigorøse kontrollregimer kan også ha en negativ biefekt ved at de reduserer «undersåttene»s entreprenør- og innovasjonsevne. For Falconbridges toppledelse var det kanskje bedre å ha et datterselskap i Kristiansand som presset grensene, enn at det satt passivt og ventet på ordre ovenfra.

## Kunnskapsutvikling i et multinasjonalt selskap

Hvilke konsekvenser har utenlandske oppkjøp for forskning og kunnskapsutvikling? Det hevdes ofte at multinasjonale selskaper konsentrerer

372. Flere samtaler med Hagbart Aanensen i 2002–2003.

373. Det er i svært liten grad bevart arkivmateriale etter Falconbridge i Canada. Dette forblir altså bare en gjetning.

mye av utviklingsarbeidet i hjemlandet. Det ovennevnte McDonald's er et eksempel på dette. Rent generelt gjelder dette gjerne konserner som vokser organisk ut fra hjemmebasene, og som selv bygger opp nye datterselskaper i land etter land. De har liten grunn til å bygge opp forskningsavdelinger på alle de stedene hvor de etablerer seg. Å steke hamburgere er ett fett enten det skjer i Norge eller i USA. Et nærmere eksempel er mellomkrigstidens utenlandskeide aluminiumsindustri i Norge. Britiske og franske konserner bygget aluminiumverk i norske fjorder ene og alene for å få tilgang til billig vannkraft. Nesten alt forsknings- og utviklingsarbeid foregikk i deres hjemland.<sup>374</sup>

Falconbridge var noe annerledes. Nikkelverket i Kristiansand hadde en forhistorie som kunnskapsbedrift. Det hadde, selv etter de mange kriseårene, fortsatt en verdensledende kompetanse da kanadierne overtok i 1929. Det var nettopp kompetansen (og verkets patenter) som gjorde at Falconbridge og selskapets hovedaksjonær valgte å investere i Norge.

I sine tidlige år investerte Falconbridge relativt lite i forsknings- og utviklingsarbeid. Dette var tilfellet på både kanadisk og norsk side. Noe ble imidlertid gjort. I Kristiansand utviklet nikkilverkets sjefskjemiker Rikard Løken nye metoder for å utvinne edelmetaller fra nikkelmatten. I tillegg klarte nikkilverkets stab å begrense støvtapene. Støvet som gikk opp pipa, inneholdt nemlig verdifullt nikkel og kobber. Staben fant frem til metoder for å redusere sovelutslippene. Alt dette var teknisk komplisert. Poenget her er at konsernet ikke konsentrerte utviklingsarbeidet til hovedbasen i Canada, men lot disse oppgavene bli utført i Kristiansand.

Den lokale kunnskapsutviklingen ble styrket under krigen. Importen av nikkelmatte fra Canada stanset etter det tyske angrepet på Norge 9. april 1940. Dermed falt produksjonen ved nikkilverket i Kristiansand til et minimum. For å sysselsette nøkkelpersonell, satte Steen i gang et omfattende forsknings- og utviklingsprogram. Dette arbeidet fortsatte, om enn i litt redusert form, i etterkrigsårene.

Forsknings- og utviklingsarbeidet var viktig av to grunner. Først det opplagte: Kompetansen måtte stadig videreutvikles dersom nikkilverket skulle kunne opprettholde den internasjonale konkurransekraften. For det andre

---

374. Storli 2010, s. 34 flg. og 75 flg.



var kunnskapen viktig for å befeste nikkilverkets posisjon innad i Falconbridge. Vi har allerede sett at konsernet vurderte å flytte produksjonen fra Norge til Canada. Den sterke raffineringskompetansen var imidlertid et av Kristiansands sterke kort (ved siden av lave kostnader) i denne dragkampen. Investeringen i ny kunnskap var i så måte særdeles viktig.

Kristiansands posisjon ble imidlertid utfordret fra 1950-tallet av Falconbridge bygget da opp et nytt stort laboratorieanlegg utenfor Toronto og etter hvert også i Sudbury. Et av målene var å utvikle en ny raffineringsprosess som passet bedre til kanadiske forhold. Nikkilverket i Kristiansand ble imidlertid ikke skjøvet ut over sidelinjen. Verkets daværende direktør Ragnar Jahnsen (1953–1976) argumenterte for at deler av disse utviklingsoppgavene burde utføres i Kristiansand, hvor jo Falconbridges raffineringskompetanse var samlet. Her kunne man også trekke veksler på den sterke kompetansen innenfor metallurgi som fantes på nasjonalt plan i Norge.

Gradvis ble en betydelig forskningsavdeling bygget opp også i Kristiansand. Denne satsingen bar etter hvert rike frukter. Digital styring av produksjonen ble innført på et meget tidlig tidspunkt, også om man sammenligner med tilsvarende bedrifter i USA og Canada. I årene omkring 1970 utviklet nikkilverkets folk også en svært avansert raffineringsprosess, den såkalte klor–lut-prosessen, som passet ypperlig til norske forhold. Det kanadiske raffineringsverket ble aldri bygget (av grunner vi ikke har plass til å drøfte her), men klor–lut-prosessen bidro til at verket i Kristiansand fra 1980-tallet av ble det aller største i sitt slag i den vestlige verden.<sup>375</sup>

I Falconbridges tilfelle førte altså ikke oppkjøpet i 1929 til at det ble slutt på den lokale kunnskapsutviklingen. Investeringene i kunnskap var riktignok beskjedne i de første årene, men de økte etter hvert. Sterke og strategisk dyktige lokale ledere bidro til at det ble slik. Klor–lut-prosessen ble på mange måter kronen på dette verket. For Falconbridges del ble dette kanskje den mest langsiktige gevinsten av at konsernet hadde latt den norske datterbedriften få et såpass bredt spillerom.

---

375. Sandvik 2004, s. 261–263 og 274–275.

## Globalt næringsliv og lokal utvikling, eksemplet Falconbridge

Historien om Falconbridge er her brukt som et kikkhull inn i en av de store transformasjonene av verdensøkonomien i vår tid. I den prosessen som gjerne kalles økonomisk globalisering, har verden blitt stadig sterkere knyttet sammen til ett marked. De multinasjonale selskapene har – for å bruke den Harvard-baserte historikeren Geoffrey Jones' ord – vært «one of the primary drivers» i denne utviklingen.<sup>376</sup> Dette gjør det naturlig å undersøke hvilke historiske erfaringer man har høstet når slike selskaper har krysset landegrensene, og når de har kjøpt opp lokale bedrifter.

Falconbridge nikkilverk i Kristiansand beholdt altså et betydelig handlingsrom også etter det kanadiske oppkjøpet i 1929. De aller fleste avgjørelser som (primært) berørte Kristiansand ble tatt av den stedlige ledelsen, eventuelt etter konsultasjon med norskamerikaneren Grønningsæter, som satt i konsernledelsen i New York. Det var bare beslutninger på et overordnet strategisk nivå, som større investeringer og om konsernet skulle bygge et nytt nikkilverk i Canada, som ble fattet ved hovedkontoret. Den lokale ledelsen *fikk* altså betydelige friheter. I tillegg *tok* den seg også friheter ved å bedrive sin egen selvstendige ekspansjonspolitik, til tider stikk i strid med eiernes og/eller hovedkontorets ønsker.

Årsaken til at nikkilverket fikk en såpass vidtgående autonomi, var at det hadde en forhistorie som selvstendig bedrift, at det hadde handlingskraftige ledere, og ikke minst at nikkelfraffinerer var teknisk vanskelig. Hovedkontoret hadde ganske enkelt ikke tilstrekkelig teknologisk kompetanse til å kunne detaljstyre datterbedriften i Kristiansand. I dette tilfellet var altså moderkonsernet nesten likeså avhengig av datterbedriften som datterbedriften var av konsernet. Dette skapte i neste omgang en åpning for at datterbedriften også fikk ressurser til å bedrive kunnskapsutvikling, en satsing som etter hvert ga meget gode resultater.

Med en sterk lokal ledelse var det lett for Falconbridge å tilpasse seg spillereglene i norsk næringsliv og samfunnsliv. Dette var opplagt viktig i en tid da det fantes en dyp underliggende skepsis mot utenlandskeide

---

376. Jones 2005a, s. 3.

bedrifter. Samtidig klarte også de samme lederne å oppnå gode betingelser for «sin» datterbedrift. Falconbridge ble påfallende godt behandlet av så vel lokale som nasjonale myndigheter i Norge, især når det gjaldt skatt og leveranser av elektrisk kraft. Dette var tilfellet både før og etter andre verdenskrig.

Falconbridge var utvilsomt et meget vellykket multinasjonalt foretak. Det genererte store verdier for aksjonærene og skapte industriell vekst og arbeidsplasser både i hjemlandet Canada og i Norge. Falconbridge hadde ledere som evnet å tenke langsiktig. Dette kom også til uttrykk i selskapets tilnærming til lokalsamfunnet Kristiansand og dets håndtering av skatte- og miljøspørsmål. De konflikter og interessenmotsetninger som fantes mellom bedrift og samfunn, ble slik sett minimert.

Avslutningsvis kan vi spørre: Hvor typisk (eller atypisk) var Falconbridge og nikkerverket i Kristiansand? Var det likt eller svært forskjellig fra andre multinasjonale konserner? Det er dessverre vanskelig å gi et definitivt svar. Mesteparten av forskningen om multinasjonale selskaper fokuserer som nevnt på helt andre ting enn forholdet mellom toppledelse og datterbedrifter eller på hvordan slike selskaper klarer å tilpasse seg kulturen og omgivelsene i sine vertsland.

For å starte med tilpasningen til vertslandene: Den vil opplagt anta ulike former, både over tid og i forhold til hvor i verden de ulike selskapene etablerer seg. Selskaper som etablerer seg i velregulerte, vestlige land må tilpasse seg på en annen måte enn om de skal utvinne diamanter i Angola. Falconbridge kunne for sin del neppe ha lyktes i Norge dersom det fullt ut hadde fulgt kanadisk forretningskikk. Det ville, om ikke annet, ha skåret seg med fagforeningen. Samtidig gikk selskapet lenger i tilpasningen til norske arbeidslivsforhold enn hva for eksempel det amerikansk-kanadiske konsernet Union Carbide gjorde ved dets datterbedrift i Sauda.

Når det gjelder spørsmålet om lokal autonomi, var sannsynligvis nikkerverket i Kristiansand noe atypisk. Multinasjonale konserner er organisert på høyst ulike vis. Det avhenger av både selskapenes historiske utvikling, politiske rammvilkår og verdikjedenes egenart. Sannsynligvis representerer konserner som McDonald's og mellomkrigstidens Falconbridge hvert sitt ytterpunkt. Det ene var høyst sentralisert, og det andre var tilsvarende desentralisert, i alle fall i forhold til datterbedriften i Kristiansand. I så

måte sto nok nikkerverket relativt nær Julian Birkinshaws idealmodell for autonome datterselskaper som er beskrevet ovenfor.

For Falconbridges del er det liten tvil om at konsernet tjente på Kristiansands frihetsgrad og den stedlige ledelsens entreprenørevner. Tilsvarende eksempler på autonome datterbedrifter er også kjent fra litteraturen.<sup>377</sup> I Norge vet vi at lokale ledere ved det amerikanskeide smelteverket i Sauda (Union Carbide) og de britiskeide gruvene i Folldal hadde betydelig handlingsrom.<sup>378</sup> Vidtgående lokal autonomi for datterselskaper er også kjent fra enkelte store multinasjonale konserner, som det britisk-nederlandske Unilever.<sup>379</sup> Det er like fullt grunn til å tro at de fleste multinasjonale selskaper har en adskillig mer sentralisert beslutningsstruktur enn mellomkrigstidens og den tidlige etterkrigstidens Falconbridge.

Mitt sluttpoeng er følgende: For å forstå multinasjonale selskapers utvikling må man ikke bare legge vekt på moderselskapene, men også på deres datterselskaper. Man må analysere både det lokale og det globale nivået og hvordan de samvirker. Gjør man det, vil man også forstå mer av dynamikken i den nye globale økonomien.

## Litteratur

- Birkinshaw, J. (2001). Strategy and management in MNE subsidiaries, i A.L. Rugman og T.L. Brewer (red.) *The Oxford handbook of international business*. Oxford: Oxford University Press.
- Bucheli, M. (2005). *Bananas and business, the United Fruit Company in Columbia 1899–2000*. New York..
- Christensen, S. (2006). *Switching relations, the rise and fall of the Norwegian telecom industry*. Doktorgradsavhandling: Handelshøyskolen BI.
- Dugstad, A. (2011). *Chasing waterfalls, foreign direct investments and Norwegian watercourse concession policy 1916–1926*. Masteroppgave. Trondheim: NTNU.
- Dugstad, A., Sandvik, P.T. og Storli, E. (2012). The state and foreign ownership in the Nordic countries, the end of the first wave of globalisation 1900–1939, manuskript 2012.
- Fløgstad, K. (1990). *Arbeidets lys, tungindustrien i Sauda gjennom 75 år*. Oslo.

---

377. Se Jones 2005a; Jones 2005b; Kristensen og Zeitlin 2005; Christensen 2006.

378. Fløgstad 1990; Sandvik 2008, s. 74–79.

379. Jones 2005b.

- Jones, G. (1990). The British government and foreign multinationals before 1970, i M. Chick (red.) *Governments, industries and markets*. Edward Elgar Publishing.
- Jones, G. (2005a). *Multinationals and global capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, G. (2005b). *Renewing Unilever, transformation and tradition*. Oxford: Oxford University Press.
- Kristensen, P.H. og Zeitlin, J. (2005). *Local players in global games, the strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- Main, O.W. (1955). *The Canadian nickel industry*. Toronto: University of Toronto Press.
- Nelles, H.V. (1974). *The politics of development, forests, mines and hydro electric power in Ontario 1849–1941*. Toronto: Macmillan of Canada.
- Nielsen, K. (1999). *Beretning om 40 år i norsk industri*. Oslo: upublisert manuskript <http://www.idi.ntnu.no/~conradi/laconradi/kjell-nielsen-memoarer.pdf> Lest 08.10.2007.
- Sandvik, P.T. og Andresen, E. (2000). *Kristiansand Energiverk i elektrisitetens århundre, 1900–2000*. Kristiansand.
- Sandvik, P.T. (2003). Den store nikkelskandalen, *Årbok for Agder historielag*. Agder Historielag, Kristiansand.
- Sandvik, P.T. (2004). *Falconbridge Nikkelverk 1910–1929–2004, et internasjonalt selskap i Norge*. Kristiansand.
- Sandvik, P.T. (2008). *The making of a subsidiary, Falconbridge Nikkelverk 1910–1929–2004*. Doktorgradsavhandling. Trondheim: NTNU.
- Sandvik, P.T. (2008). Follidal Gruver, i G. Gursli-Berg og E. Thorup (red.) *Industrispor, frå Melbu til Lindesnes*. Oslo.
- Sandvik, P.T. (2010). Såpekrigen, Lilleborgsaken, venstrestaten og norsk økonomisk nasjonalisme, *Historisk Tidsskrift* 2: 389–424.
- Sandvik, P.T. (2012). *Multinationals, Subsidiaries and national business systems. The nickel industry and Falconbridge Nikkelverk*. London: Pickering & Chatto.
- Sandvik, P.T. og Storli, E. (2013). Big business and small states, *Economic History Review* 1: 109–131 .
- Storli, E. (2008). *Out of Norway falls aluminium, the Norwegian aluminium industry in the international economy, 1908–1940*. Doktorgradsavhandling. Trondheim: NTNU.
- Slagstad, R. (1998). *De nasjonale strateger*. Oslo.
- Strøm, K. O. (2012). *A devil to pay, Kristiansand Nikkelraffineringsverk, British America Nickel Corporation and British economic warfare 1914–1918*. Masteroppgave. Trondheim: NTNU.