

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1998

GLOBALISERINGEN: MULIGHET ELLER PROBLEM?

Hvordan kan Norge møte
globaliseringsutfordringene?

av

Kristin Clemet

Viseadm.dirktør i NHO



Norges Handelshøyskole

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1998

GLOBALISERINGEN: MULIGHET ELLER PROBLEM?

Hvordan kan Norge møte globaliseringsutfordringene?

av
Kristin Clemet
Viseadm.dirktør i NHO

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 25. september 1998

Statsråd

KRISTOFER LEHMKUHL

(1855–1949)

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

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

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

INNHOLDSFORTEGNELSE

	Side
1. Innledning	7
Globalisering – intet nytt fenomen	7
2. Globaliseringens drivkrefter: Teknologi og liberalisering	9
Teknologisk kvantesprang	9
Liberaliseringen – en politisk villet utvikling	10
3. Hva betyr globaliseringen?	11
Hva betyr globaliseringen for myndighetene?	11
Hva betyr globaliseringen for næringslivet?	11
Hva betyr globaliseringen for enkeltmennesket?	12
4. Globaliseringen utfordrer	13
Demokratiet	13
Miljøet	13
Styringen av valutamarkedet	14
Arbeidsmarkedet	15
5. Mulighetene er større enn problemene	15
Potensiale for demokrati og fred	16
Potensiale for velstand	16
Potensiale for toleranse og likeverd	17
6. Norge og globaliseringen	17
Store petroleumsressurser	17
Utenfor EU	18
«Typisk norsk å være god»?	18
Dårlig gründerklima	18
7. Lokalisering Norge – Hva skal til?	19
a) Kompetansesystemet	20
b) Arbeidslivsordningene	20
c) Energi- og miljøstrategi	21
d) Offentlig sektor	22
8. Avslutning	23

I. INNLEDNING

Tema for mitt foredrag er «*Globaliseringen: Mulighet eller problem? Hvordan kan Norge møte globaliseringsutfordringene?*» Jeg skal forsøke å besvare disse spørsmålene ved (1) å reflektere litt over innholdet i begrepet globalisering; (2) kommentere drivkreftene bak globaliseringen; (3) si litt om hva globaliseringen betyr for enkeltmennesker, bedrifter og myndigheter; (4) analysere noen av de utfordringer globaliseringen stiller oss overfor – mulighetene og problemene; (5) si noen ord om hvilke forutsetninger Norge har for å møte globaliseringsutfordringene, samt (6) peke på noen av betingelsene for at næringslivet i Norge skal takle globaliseringen.

Uttrykket «globalisering» er en gjenganger i norsk og internasjonal debatt for tiden. Globaliseringen er problem, løsning, forbannelse eller nirvana, alt etter hvem som tar ordet i sin munn – og det gjør mange: Et søk på internett gir nesten 200.000 treff på begrepet «globalisering». På drøye to uker i august 1998 hadde Aftenposten 28 artikler om globalisering i en eller annen form. Enkelte har identifisert forholdet til globaliseringen som den nye og avgjørende politiske konfliktlinjen etter at høyre-venstre-aksen har mistet mye av sin kraft. Om den ikke er den mest avgjørende, så er den i hvert fall en ny og viktig politisk akse i svært mange land.

Målet med mitt foredrag kan ikke være å analysere globaliseringen i alle dens former, men mer å rette søkelyset mot hva den betyr for Norge og norske bedrifter. Og det er allerede ganske mye: Det er ikke bare Kværner og Nycomed som er blitt «globale». Familiebedriften Lærdal i Stavanger, som er kjent for «førstehjelpsputen» og en rekke medisinske produkter, er nå etablert i 14 land. Helly Hansen har 83 prosent av sin omsetning utenfor Norge og er blitt blant de ledende i verden når det gjelder klær til fritid og arbeid. Stokke fabrikk på Sunnmøre har 3000 forhandlere i 16 land og har solgt over to millioner av barnestolen TrippTrapp verden over. Jostein Gaarders bok «Sofies verden» er oversatt til 44 språk og selges i de fleste land i verden. De største bok- og platebutikkene finnes for øvrig bare på internett.

Globalisering – intet nytt fenomen

Det finnes mange definisjoner på begrepet globalisering, og mange strides om hva det egentlig betyr – om noe overhodet. En enkel definisjon kan kanskje være at globalisering er *når det som skjer ett sted i verden i økende grad får betydning for enkeltmennesker, bedrifter og samfunn helt andre steder i verden.*

Debatten om globaliseringen kan etterlate inntrykk av at det er et helt nytt fenomen som har oppstått i løpet av de seneste år, men det er ikke tilfellet. I ca. 50 år før første verdenskrig fløt varer, kapital og mennesker fritt over grensene, i alle fall i den vestlige verden. I denne perioden, fra ca. 1865 til 1914, var globaliseringen, som i dag, et resultat av synkende handelshindre, raskt minkende transportkostnader og teknologiutviklingen, bl.a. innenfor jernbanedrift og dampmaskiner.

Likevel er det minst fire forhold som skiller dagens globaliseringsperiode fra den forrige:

1. Den mest påfallende forskjellen er at store deler av verden ikke deltok i den globale økonomien anno 1914. I dag har flere økonomier enn noen gang før åpnet sine grenser.
2. For det annet drives dagens globalisering frem av bl.a. raskt synkende kommunikasjonskostnader – ikke bare synkende transportkostnader som ved forrige korsvei. Kommunikasjons- og informasjonsteknologien åpner helt andre muligheter enn teknologien gjorde på begynnelsen av århundret.
3. For det tredje var omfanget av flytende kapital uendelig mye mindre i 1914 enn i dag, selv om netto kapitalbevegelser faktisk var større. Bare fra 1973 til 1995 har den daglige valutahandelen økt fra 15 til 1200 milliarder dollar.
4. For det fjerde er klasse- og raseskillene mindre i dag: Menneskene møtes ikke som «herrer» og «slaver», hvilket fører til at vi nå utvikler et multikulturelt og multietnisk samfunn. Også konflikten mellom arbeid og kapital er kraftig tonet ned.

Den forrige globaliseringsperioden ble brått avbrutt av første verdenskrig, som igjen ble fulgt av en sterk proteksjonistisk trend og harde restriksjoner i forhold til kapitalflyt – en trend som holdt seg frem til slutten av annen verdenskrig. Jeg nevner dette, fordi det betyr – slik bl.a. Francis Sejersted har vært inne på – at utviklingen muligens ikke er dømt til å fortsette i samme retning. Vi sitter tilsynelatende på et tog i stor fart, men det kan fortsatt tenkes at det sporer av, eller at mange passasjerer trekker i nødbremsen eller velger et annet spor. Om det vil bety kollaps, en reversering eller bare en liten omvei, er ikke lett å si. Personlig er jeg mest tilbøyelig til å tro at en direkte reversering er mer utenkelig denne gang enn det viste seg å være på begynnelsen av århundret, først og fremst på grunn av den teknologiske integrasjonen som har skjedd mellom landene.

At fenomenet globalisering er noe helt nytt, er altså ikke riktig. Men det er heller ikke riktig – slik enkelte synes å tro – at vår tids globalisering har oppstått som troll av eske i løpet av de aller seneste år. Den er snarere resultatet av en ganske jevn utvikling

som har pågått siden siste verdenskrig. For selv om ikke kapitalen ble sluppet fri, men regulert gjennom Bretton Woods-systemet, sørget GATT-avtalen for en gradvis utvikling mot friere vareflyt. Bretton Woods-systemets sammenbrudd på begynnelsen av 70-tallet ga signalet til gjenfødselen av et globalt kapitalmarked med markedsbestemte valutaverdier. Deretter har den globale økonomien vokst jevnt og trutt.

Det at mange i dag opplever globaliseringen som noe som har inntruffet plutselig – med et påfølgende stort forandringsbehov – er nok heller et resultat av at våre politiske og økonomiske institusjoner har utviklet seg saktere og endret seg mindre enn verden rundt dem, og at svært mange institusjoner derfor i dag lider under en manglende tilpasning til globaliseringen. Dessuten har det sammenheng med Berlin-murens fall, som har forsterket inntrykket av at det skjer store og samtidige omveltninger.

2. GLOBALISERINGENS DRIVKREFTER: TEKNOLOGI OG LIBERALISERING

Globaliseringen er ikke en naturkatastrofe. Men den er heller ikke resultat av en politisk master-plan eller «grand design» – eller en konspirasjon iscenesatt av Gutteklubben Grei. Det er særlig to krefter som driver globaliseringen, og de henger sammen: Den ene er utviklingen og bruken av teknologi, som bare i begrenset grad kan styres. Den andre er politiske vedtak, dvs. demokratiske beslutninger – nasjonale og internasjonale – om å liberalisere markedene og bygge ned gamle grenser. Om globaliseringen dermed er en villet utvikling, kan kanskje diskuteres. Teknologiu utviklingen kan vanskelig styres, men den finner heller ikke opp seg selv. Den er forårsaket av menneskelig kreativitet. Politiske vedtak er villet, men enkelte politikere vil kanskje også hevde at de fatter vedtak av nød («systemtvang»). Dessuten lever ikke «politikken» og «utviklingen» i to adskilte verdener – de påvirker hverandre gjensidig.

Teknologisk kvantesprang

Den teknologiske utvikling har alltid betydd forandring. Når teknologiu utviklingen i vår tid omtales som en «revolusjon», har det sammenheng med at det har skjedd et kvantesprang de senere år. Kvantespranget er karakterisert ved at ulike teknologier – tale, lyd, bilde og kommunikasjon – smelter sammen til én. Anvendelsesområdet blir uendelig mye større, og kostnadene synker raskt, hvilket bl.a. har åpnet for en helt annen type kontakt på tvers av landegrenser og kontinenter. Betydningen av tid og rom er redusert, hvilket gjør at arbeids- og produksjonssted ikke lenger har den samme

betydning. Utviklingen i telefonkostnadene illustrerer utviklingen: En tre minutters telefonsamtale mellom New York og London kostet 300 dollar (1996-verdi) i 1930. I dag koster den samme samtalen én dollar. Da Abraham Lincoln ble skutt i Ford Theater i 1865 tok det 12 dager før nyheten nådde London. I dag ville kanskje CNN sendt direkte til hele kloden «as it happened». Mediene har redusert avstandene.

Vi er langt fra å se «slutten» på denne teknologisk utviklingen. Nye muligheter vil åpne seg etter hvert som stadig flere tar den nye teknologien i bruk. Norge er allerede på verdensstoppen når det gjelder bruk av informasjonsteknologi. I mai 1998 hadde over halvparten av norske husstander PC, hvilket tilsvarer en økning på 67 prosent bare siden november 1995. Hele 1,3 millioner nordmenn har tilgang til internett. Dette åpner bl.a. for elektronisk handel, som virkelig er et globalt uttrykk: Butikker, ikke bare uten vegger, men uten grenser. I en slik sammenheng er det fristende å antyde at «Brustad-bua» kanskje virker litt passé...

Liberaliseringen – en politisk villet utvikling

Men også de store omveltningene i internasjonal politikk har fremmet verdenshandelen og brutt ned grensene. Mens det for drøyt ti år siden ikke var flere enn én av fem milliarder innbyggere i verden som levde i et markedsøkonomisk system, er det nå nærmere fem av seks milliarder. Siden 1950 har handelen vokst om lag tre ganger så sterkt som veksten i verdens bruttonasjonalprodukt. Det er i hovedsak en villet utvikling som har skjedd gjennom organiserte politiske prosesser, først i GATT og etter hvert i WTO. EU og EØS, og lignende avtaler i andre deler av verden, er også viktige eksempler. Grensene brytes ned, og landene integreres.

Men det er ikke bare handel med varer som er økt dobbelt så raskt som produksjonen de siste ti årene. Som følge av at finansmarkedene er liberalisert har de utenlandske direkte investeringene økt tre ganger, og aksjehandelen over grensene er ti-doblet i volum det siste ti-året. Fri flyt av kapital gir i utgangspunktet betydelige fordeler. Sparekapital og investeringer allokeres mer effektivt. Fattige land med store investeringsbehov behøver ikke lenger å være hemmet av mangel på kapital, og risikoen spres når investorene kan utvide sine porteføljer. Historisk sett er Norge et godt eksempel på et land som har tjent på dette i en oppbyggingsfase.

Formålet med den liberaliseringen som har funnet sted, har selvsagt vært å øke effektiviteten og dermed den økonomiske veksten, slik at flere kunne høste de samme fordelene som Norge har gjort. Men særlig i de senere år har nok integrasjonen mellom landene også hatt en dypere begrunnelse: For det første er det erkjent at de

problemene vi står overfor i stigende grad er felles, og da må også løsningene være det. For det annet er samarbeid en forutsetning for fred og demokrati, noe utviklingen i Europa bærer tydelig bud om. Oppbygging av grenser er et uttrykk for mistillit – nedbygging av grenser er et uttrykk for tillit.

3. HVA BETYR GLOBALISERINGEN?

Hva betyr globaliseringen for myndighetene?

Globaliseringen innebærer at omverdenen griper inn i politikken på en helt annen måte enn tidligere. Landene er vevet inn i hverandre og blir i stadig større grad påvirket av hendelser og beslutninger som fattes i andre land. Derfor er nasjonalstaten, qua «styringsredskap», blitt mindre relevant. Stadig flere forhold lar seg ikke styre, regulere eller kontrollere på tradisjonelt vis. For å ta et lite eksempel: Gjennom å taste inn ditt kredittkortnummer til en japansk produsent kan du få kjøpt et dataprogram, som du så kan laste ned på din maskin i Norge. Ifølge norske tollbestemmelser er et slikt kjøp avgiftspliktig; du skal betale både moms og importtoll for det. Men det sier seg selv at det er vanskelig å etterleve og kontrollere en slik regel. Ei heller er det så lett for eksempel britiske myndigheter å håndheve sine særegne grenser for yringsfrihet, så lenge de ulovlige bøkene kan handles på Amazon.com.

Globaliseringen stiller altså nasjonalstatene overfor et endret virkelighetsbilde. Tradisjonelle og nasjonale styringsvirkemidler mister mye av sin kraft. Den politiske debatten handler mye om å forsøke å gjenvinne styring, men uenigheten er sterk – noe bl.a. EU-debatten viste. Noen ønsker en tilbakevending til nasjonalstaten og nasjonalstatlige virkemidler. Andre, inklusive meg selv, anser det verken for ønskelig eller realistisk og er derfor snarere på leting etter nye styringsredskaper og -arenaer. Nasjonalstaten er tross alt ikke en del av skaperverket, men en måte å organisere samfunnet og menneskene på. I motsetning til i 1914 er det dessuten ikke mulig å melde det enkelte land ut av globaliseringen, selv om Nord-Korea gjør iherdige forsøk.

Hva betyr globaliseringen for næringslivet?

For bedriftene betyr globaliseringen større frihet til å lokalisere seg der de vil. Bedrifter etablerer nå i større grad egne selskaper i andre land eller utvikler tett nettverkssamarbeid med lokale bedrifter. Regional spesialisering fører til at store selskaper velger å dele opp aktiviteten og fordele den til de regioner og land som gir best resultater. Også mindre bedrifter må i økende grad møte den skjerpede konkurransen ved å inngå i nasjonale eller globale nettverk.

De endrer sine roller eller blir likeverdige partnere i lokale og globale verdikjeder og nettverk. Markedsmulighetene blir større og konkurransen hardere.

Det viktigste svaret på den økte konkurransen er innovasjon; evnen og viljen til nyskaping og til å løse gamle oppgaver på en ny måte. Kontinuerlig innovasjon forutsetter deltagelse fra kompetente, selvstendige medarbeidere som aktivt engasjerer seg i bedriftens mål. Det blir hele tiden om å gjøre å bli to prosent bedre enn konkurrenten. Konkurransen krever en ekstrem kundeorientering og omstillingsevne av de bedriftene som vil overleve, samtidig som den kunstneriske kjerne, designen, blir viktigere. I strømmen av informasjon gjelder det å bli lagt merke til. Vi vil også se store bransjemessige restruktureringer ettersom konkurransen på stadig flere områder ikke bare i navnet, men også i gavnet, blir global. Om ikke lenge vil for eksempel de store dagligvarekjedene kunne utføre alle de tjenester vi forbinder med en litt gammeldags bank.

Hva betyr globaliseringen for enkeltmennesket?

Ett av de viktigste utviklingstrekkene i vår tid er at mange gamle maktforhold er i endring. Makt og innflytelse flyttes bl.a. fra en rekke tradisjonelle maktutøvere over til enkeltmenneskene. Når bedriftenes viktigste kapital sitter inni hodene på folk, endres også forholdet mellom arbeid og kapital – mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Marx fikk på en måte rett: Arbeidstakerne eier nå selv den viktigste produksjonsfaktoren og er derfor på sett og vis blitt «frigjort». Samtidig kan det sies at vi er totalt «fremmedgjorte», ettersom stadig flere innehar, i kraft av sin person eller sitt fag, en unik og viktig kompetanse for bedriften og derfor aldri kan ta helt fri. I Sverige er den største «arbeidsgiverorganisasjonen» en arbeidstagerorganisasjon («Akademikarna»). De gamle skillene viskes ut.

En nesten ubegrenset tilgang på informasjon, økt mobilitet og nye familiemønstre virker til å styrke individorienteringen i samfunnet. Det oppstår nye fattigdomsproblemer i mange storbyer i verden, men den individuelle valgfriheten øker dramatisk for det store flertall. I dag kan vi velge vår egen mote, en unik bil, være norsk og pakistansk på samme tid og «komponere» vår egen CD-plate i butikken eller via internett. Stadig flere snakker sin egen private dialekt, og før siste valg ble det etterlyst en valgordning med 10 stemmer til hver – slik at vi også kunne «komponere» vårt eget unike parti...

Kulturelt kan man si at globaliseringen fører til en form for global homogenisering, men samtidig mye større lokalt mangfold. Og det er ikke lenger en enten/eller-kultur, men en både/og.

4. GLOBALISERINGEN UTFORDRER

Globaliseringen åpner mange nye muligheter, men den skaper selvsagt også problemer. De kan betraktes som uoverstigelige, eller vi kan se på dem som utfordringer som må møtes. Jeg velger det siste, fordi jeg alt i alt ser flere muligheter enn problemer, og fordi min grunnholdning til globaliseringen er positiv. La meg nevne noen av utfordringene:

Demokratiet

Teknologi, kommunikasjon og internasjonal handel er pr. definisjon vanskelig å plassere innenfor en nasjonal ramme. Det er derfor ikke vanskelig å forstå at noen hevder at globaliseringen bidrar til å undergrave de nasjonale demokratiene. Forfatterne av boken «Globaliseringsfellen» («Globaliseringsfellen: trusselen mot demokrati og velferd», av Hans-Peter Martin og Harald Schumann, Gyldendal, 1998) bidro til å sette fart i denne debatten i Norge gjennom å vise hvordan bestemmelser som berører alle jordboere blir tatt uten at folkevalgte organer har noe de skulle ha sagt. På et arrangement organisert av Forum for Systemdebatt holdt en fremtredende representant for skeptikerne til globaliseringen, Dr. Vandana Shiva, et foredrag hvor hun redegjorde for det hun kalte «Globaliseringens ti bud». Bud nummer fem for regjeringer var (min oversettelse) at «*du skal oppgi alle forsøk på å beskytte dine borgere og alle forpliktelser i forhold til nasjonale institusjoner*». Sagt med andre ord: Nasjonale regjeringer må oppgi all styringsrett til fordel for innfrielse av markedets krav.

I en viss forstand er dette riktig: Hver enkelt regjering har hver for seg ikke den samme makt som i en mindre globalisert verden. Men det er ingenting som tilsier at ikke *sammenslutninger* av demokratiske stater kan ha stor innflytelse over globaliseringsutviklingen. Også forfatterne av boken «Globaliseringsfellen» konkluderte med at vi må finne demokratiske måter å organisere oss på utover nasjonalstatens grenser. Etter at boken kom ut første gang har de for øvrig gitt uttrykk for at de er blitt mer opptatt av EU som et slikt overnasjonalt styringsredskap.

Miljøet

De store miljøproblemene er globale og grenseoverskridende. Samtidig er det ingen tvil om at økonomisk vekst, som er et av globaliseringens viktigste resultater, påfører miljøet kostnader. Global oppvarming, drivhuseffekt, utarming av naturressurser, utrydding av regnskog og dyrearter er alt sammen konsekvenser som ikke er ønsket, men som oppstår fordi verdien av ren luft, jord

og vann og et biologisk mangfold ikke blir regnet inn i bedriftsøkonomiske kalkyler. Globaliseringens kritikere mener således – med en viss rett – at det er økende internasjonal handel og kontakt over grensene som er selve miljøproblemet, og at løsningen derfor må være å legge restriksjoner på handelen og reversere utviklingen.

Jeg tror dette er, forsiktig sagt, en krevende strategi. Jeg er overbevist om at den rette strategien for å kjempe mot miljøproblemene ikke er å gå mot markedet, men å ta markedskreftene i bruk i miljøets tjeneste. Vi trenger økonomisk vekst for å drive frem ny og mer miljøvennlig teknologi, slik det bl.a. nå skjer med gasskraftverkene her til lands. Men samtidig må naturødeleggelse ha en pris, og det må gis kraftige økonomiske incentiver til å velge energieffektive og miljøriktige løsninger. Denne strategien er krevende nok, men samtidig den eneste realistiske.

Miljøproblemet er globalt, og derfor må også løsningene være det. Kyoto-avtalen er i seg selv et eksempel på globalisering. At 159 land møtes for i fellesskap å søke å redusere verdens klimautslipp er i seg selv en erkjennelse av at hvert enkelt land ikke kan gjøre noe med disse problemene alene. Avtalens mange svakheter til tross – det er en god begynnelse.

Styringen av valutamarkedene

Vi trenger et fritt kapitalmarked dersom målet om uhindret flyt av varer over landegrensene skal realiseres, men dette markedets virkemåte skaper også problemer. Mange har antagelig inntrykk av at valutamarkedene lever sitt eget liv – med anonyme og usynlige aktører som er i stand til å velte små lands økonomier. Dagens finansmarked er koblet sammen via omfattende datanett. *The Economist* omtaler dette nettet som «en elektronisk utrustet armé» som konkurrerer om de beste investeringene 24 timer i døgnet.

Debatten om hva som eventuelt kan gjøres for å motvirke det mange oppfatter som uheldige utslag av den frie kapitalflyten blir naturlig nok forsterket etter all uroen rundt den norske kronen i sommer, og det blir forsterket av at unge mennesker holder seg med lønnsnivåer som virker støtende på svært mange. Men vår egen situasjon er også et godt eksempel på at dette ikke bare handler om å være i «markedskreftenes vold», slik mange hevder. I den aktuelle situasjon er det nemlig lett å identifisere de bakenforliggende årsakene til at valutamarkedet reagerte slik det gjorde. Noe hadde norske politikere ikke kontroll med, slik som fallet i oljeprisen, men ingen «spekulanter» bærer ansvaret for lønnsoppjøret og manglende innstramning i finanspolitikken, som nettopp bør ta hensyn til at norsk økonomi er svært åpen, og at oljeprisen kan synke.

Likevel tror jeg det er fornuftig at det føres en løpende debatt om valutamarkedenes virkemåte – akkurat som vi trenger en debatt om alle andre markeders virkemåte og om de rammebetingelser vi til enhver tid trenger – bare vi hele tiden har in mente at «feil» som skjer i markedet ikke nødvendigvis skyldes markedssvikt, men kanskje like ofte reguleringssvikt. Offentlighetens søkelys kan dessuten øke den etiske bevisstheten hos markedets aktører. Det har allerede vært reist forslag om å illegge avgifter på kapitaltransaksjoner. Jeg er sterkt i tvil om hvorvidt et slikt virkemiddel er hensiktsmessig. Under alle omstendigheter er det et visjonært fremtidsprosjekt, ettersom det er et tiltak som utelukkende er gjennomførbart i et forpliktende og globalt samarbeid. Globale problemer krever globale løsninger.

Arbeidsmarkedet

Globaliseringen har i liten grad utfordret arbeidsmarkedet i Norge. Men mange hevder at den gjør det og tegner skremselsbilder, der så mye som 80 prosent av befolkningene faller utenfor og ut i arbeidsledighet. Men en slik utvikling er ikke uavvendelig.

Alle er enige om at teknologien overflødiggjør arbeidsplasser, og at den skaper nye. Men ingenting tyder på at nettovirkningen er dømt til å bli negativ. Problemet er ikke «the end of work», for det er ingenting som tyder på at arbeidet tar slutt, eller at det er en gitt mengde arbeid å fordele, selv om det tidvis kan virke slik, fordi den teknologiske utviklingen ikke er lineær. Det er snarere snakk om organisering; om graden av «mismatch» og fleksibilitet på arbeidsmarkedet – og hvorvidt vi greier å tiltrekke oss næringsvirksomhet der vi bor, dvs. at for eksempel både Norge og India greier å være attraktive lokaliseringsteder hver på sine premisser og uten at noen utnyttes grovt i forhold til andre. I Electronic City i Bangalore sysselsetter nå vestlige selskaper 120.000 dataarbeidere. Det skyldes selvsagt at tre indere «koster» det samme som én europeer. Men potensielt kan det være en arbeidsdeling som begge parter kan tjene på.

5. MULIGHETENE ER STØRRE ENN PROBLEMENE

Samlet sett – og historisk sett – mener jeg den økende globaliseringen byr på langt flere muligheter enn problemer. Historien har dessuten vist oss at problemer som er erkjent, kan løses. De sterke drivkreftene bak globaliseringen kan være med på å sprengre grensene for hva vi tror er mulig å gjøre. Og heldigvis: Det eneste dommedagsprofetiene hittil har hatt felles, er at de ikke har slått til. La meg bare nevne noen av de mulighetene globaliseringen åpner for:

Potensiale for demokrati og fred

Historien tyder på at det er en sammenheng mellom markedsøkonomi, fred og demokrati. Større integrasjon og avhengighet mellom landene gjør det vanskeligere å utvikle anti-demokrati. Demokratier går ikke til krig mot hverandre, og det gjør visstnok heller ingen land med McDonalds-restaurant. Og mens vi har sett former for kapitalisme uten demokrati, finnes det så langt intet demokrati uten kapitalisme. Det kan derfor synes som om kapitalisme, og dermed globaliseringen, er en naturlig følge av demokratiet og kanskje også vice versa. Demokrati handler dessuten ikke bare om antallet beslutninger som fattes i folkevalgte forsamlinger – det handler også om muligheten til å fatte beslutninger selv, slik vi gjør i markedet. En slik fremstilling forenkler naturligvis grunnleggende problemer knyttet til maktforhold i verdenssamfunnet. Likevel står det fast at økonomisk integrasjon gjør landene mindre tilbøyelige til å starte konflikter med hverandre – samtidig som teknologien svekker diktatoriske makthaveres muligheter til å bryte med grunnleggende menneskerettigheter.

Potensiale for velstand

Globaliseringen medfører økt økonomisk verdiskaping for flere. Den gjennomsnittlige forventede levealder i verden øker jevnt – fra 47 år i 1950 til nesten 70 år i dag. En oversikt fra FAO viser at den globale matvareproduksjonen i 90-årene endelig har nådd et nivå som innfrir gjennomsnittsbehovet på 2700 kalorier om dagen for alle verdens borgere. Og selv om det fortsatt er store fattigdomsproblemer i verden, og det dessverre oppstår nye, er det de siste trede år gjort betydelige fremskritt når det gjelder levestandard eller BNP pr. capita.

Kina har i de siste årene hatt en gjennomsnittlig vekst på 10 prosent i året. Dette har gitt seg direkte utslag i den enkelte kinesers levestandard. Mens det i 1990 kun fantes 240.000 biler i Kina, består bilparken i dag av 1,4 millioner kjøretøyer. Økningen i telefoner er enda mer spektakulær; fra 6,3 millioner i 1995 til 70,5 millioner i 1996. Dette betyr ikke at det ikke lenger finnes fattige i Kina, for disse tallene sier lite om den interne fordelingen av godene. Men samtidig sier det seg selv at ingen som er sulten vil kjøpe en bil eller en telefon, hvilket i hvert fall vil si at flere har fått sine basisbehov dekket.

Men denne positive utviklingen i Kina har også en bakside som kaller på internasjonalt samarbeid: Jordkloden tåler ikke at bilparken i Kina fortsetter å øke med tilsvarende fart – med mindre nettopp denne utviklingen tvinger frem teknologiske innovasjoner som for eksempel gir oss nesten utslippsfrie biler.

Potensiale for toleranse og likeverd

En naturlig konsekvens av økt samarbeid er at ikke bare nasjoner, men også svært mange mennesker øker sin kontakt med mennesker i andre land og kulturer. Gjennom globale medier mottar store deler av verdens befolkning samme type signaler – mennesker i 210 land har mulighet til å se CNNs nyhetssendinger fra Atlanta i USA. Både gjennom arbeidet og i fritiden er det ikke lenger uvanlig å møte det som før ble sett på som eksotisk og fremmed, nemlig mennesker som ser ut og oppfattes annerledes enn oss selv. Min mormor er i seg selv et lite, globalt uttrykk: Hun er «ur-norsk», men av til sammen seks oldebarn er tre ganske mørke i huden.

Dette er en spennende utvikling, fordi det betyr at vi i langt større grad enn tidligere kan knytte menneskelige bånd på tvers av og på tross av ytre likhetstrekk og medfødt «bagasje» – og kanskje snarere på grunnlag av felles verdier og/eller interesser. Mange oppdager da også at de kan ha mye mer til felles med en fra New York eller New Dehli enn de har med naboen hjemme i Norge.

6. NORGE OG GLOBALISERINGEN

Selv om globaliseringen innebærer mange nye muligheter, er det ikke sikkert de blir realisert. Muligheter kan også misbrukes. Både som enkeltmennesker, bedrifter, regioner og nasjoner står vi nå ved et punkt hvor vi kan velge å lukke øynene for det som skjer – eller vi kan starte en debatt om *hvordan* vi skal møte utfordringene. Problemstillingene er på mange måter de samme overalt, og Norge er i utgangspunktet godt rustet for å takle dem: Vi er en velstående, demokratisk og moderne nasjon med få og små interne konflikter – samtidig som vi i hvert fall ønsker å være en nasjon med omsorg for andre.

Men Norge har også noen særegenheter og noen spesielle utfordringer som kan gjøre det vanskeligere for oss enn for mange andre å takle globaliseringen. La meg nevne noen av dem:

Store petroleumsressurser

Norge har enorme olje- og gassressurser. Inntektene fra petroleumssektoren gjør at Norge og den norske stat har en «ekstrainntekt» som andre land ikke har. Det er først og fremst en gave, men det kan også bli et problem. Det er åpenbart en meget krevende oppgave både å forvalte strømmen av oljeinntekter og å vedlikeholde et konkurransedyktig næringsliv. Vi har bl.a. problemer med å bruke så lite av «ekstrainntekten» at vi tåler et fall i oljeprisen uten at tilliten til norsk økonomi svekkes, og vi har problemer med å bruke så lite at ikke norsk økonomi overopphetes og skaper

problemer på arbeidsmarkedet som i neste omgang bidrar til å svekke norsk konkurransekraft. Problemene med å forvalte petroleumsinntektene forsterkes fordi vi har svake mindretallsregjeringer med små muligheter til å føre en ansvarlig og helhetlig politikk.

Utenfor EU

Over 75 prosent av norsk eksport går til EU-landene. Dersom EU utvides til å omfatte de 10 søkerlandene, vil nesten 80 prosent av norsk eksport gå til EU. Vi har en EØS-avtale som stort sett virker etter hensikten, men som langt fra omfatter alle forhold av betydning for norsk næringsliv eller alle de endringsprosessene som nå pågår i EU. Fiskerinæringen har fått merke hva det vil si å konkurrere på ulike vilkår. Dersom ikke EØS-avtalen videreutvikles og/eller Norge får innflytelse på de endringene som nå skjer i EU, kan dette få negative virkninger også for andre deler av norsk næringsliv.

«Typisk norsk å være god»?

Et annet særtrekk ved Norge er at vi har en meget homogen befolkning. Selv om innvandringen til Norge har økt de senere år, er fortsatt over 95 prosent av Norges befolkning nordmenn født i Norge. Vi har mindre erfaring enn mange andre land med forskjellige kulturer og tenkemåter. Erik Tønseth i Kværner ble en gang spurt om årsaken til at selskapet flyttet sitt hovedkontor til London. En av de grunnene han trakk frem, var mangelen på mangfold i Norge. Han mente at det i dagens globale økonomi er en svakhet for en bedrift å ha en homogen ledergruppe og en arbeidsstokk med lik sosial og kulturell bakgrunn. Et av de virkelig store fortrinn han merket seg i London, var at det er mer anerkjent å ansette utlendinger i lederposisjoner, og at det er større bevissthet om de konkurransefortrinn mangfold kan gi. I norsk næringsliv er antagelig IT-bedriften Win.HLP et gledelig unntak. Den betaler sine ansatte dobbel «vervepremie» for å rekruttere en innvandrer som ny kollega. *«Mangfold i organisasjonen gir oss et konkurransefortrinn»*, sier direktør Shahzad Rana (Næringslivets Ukeavis, 28. august 1998). NHO har for øvrig kartlagt at Norges manglende åpenhet for innvandrere og kulturimpulser fra andre land vurderes som negativt av mange utenlandske bedriftsledere.

Dårlig gründerklimate

Enkeltmenneskers engasjement og holdninger til verdiskaping er avgjørende for konkurransekraften. Den amerikanske drømmen om «the self-made man» forklarer mye av USAs økonomiske utvikling. I

Norge dyrkes ofte gjennomsnittet – det er ikke anerkjent å være flinkere enn andre, bortsett fra i idrett. Vårt land, muligens med et viktig unntak for Sunnmøre, preges av et dårlig gründerklima. Den som stikker seg frem og har ideer om å starte for seg selv, må regne med å kjempe like mye mot Janteloven som det kommunale og statlige byråkrati. Derfor startes det da også relativt få nye bedrifter i Norge sammenlignet med andre land. Kun 8,5 prosent av arbeidsstyrken i Norge er selvstendig næringsdrivende, og det er det laveste tallet i OECD. 24,2 prosent *ønsker* riktignok å være selvstendig næringsdrivende, men bare 3,4 prosent forsøker. Tallene er, symptomatisk nok, høyere for innvandrere.

7. LOKALISERING NORGE – HVA SKAL TIL?

Globaliseringen og den teknologiske utviklingen øker bedriftenes valgfrihet. Terskelen for å flytte er blitt mye lavere. Norges største platebutikk, Akers Mic, vurderer for eksempel å flagge ut sin nett-handel, fordi den er misfornøyd med det norske forbudet mot parallellimport og norske momsregler. Bedriftene er ikke lenger avhengige av nasjonalstaten. Tvert om kan man si at det er nasjonalstaten som er blitt avhengige av bedriftene. Derfor skjerpes kampen mellom nasjoner og regioner om investeringer, arbeidsplasser og skatteinntekter. Det må tilbys gode og konkurransedyktige lokaliseringsbetingelser dersom bedriftene skal investere i Norge.

Konkurranssevne-begrepet kan kanskje skape inntrykk av at all næringspolitikk handler om å forsvare seg mot konkurrentene, mens det vel bør være et mål å bli dyktigere uansett. Men likevel: Det tradisjonelle målet på et lands konkurransevne, lønnskostnader pr. produsert enhet (LPE), sier ganske mye om *hvor* god eller dårlig konkurransevnen er, men lite om *hva* som som er godt eller dårlig og derfor også lite om hva vi eventuelt kan gjøre noe med for å styrke konkurransevnen. I en sammenlignende undersøkelse som NHO har fått utarbeidet, har vi forsøkt å gjøre noe med dette. Undersøkelsen fokuserer på 7 land og 11 faktorer som vi mener er av betydning når bedrifter skal foreta sine lokaliseringsvalg. Resultatet blir en ny form for konkurrentanalyse – eller et utvidet mål på norsk konkurransevne. Kriteriene for de 11 faktorene er i første rekke objektive og målbare indikatorer, slik LPE er, men i tillegg har vi tatt med en del subjektive faktorer som bygger på svar i internasjonale spørreundersøkelser.

Oversikten er bare laget én gang, og den må videreutvikles og utarbeides over tid for at den skal kunne bli et godt styringsredskap. Men blir den det, vil den også kunne fortelle oss mer om hva som skal til for at Norge skal være attraktivt som lokaliseringssted. Alt i alt betyr nok den økonomiske politikken og håndteringen av oljefor-

muen mest. Men det finnes også andre områder av stor betydning, og la meg avslutningsvis peke på fire slike områder, som kan bli avgjørende for bedriftenes vurdering av Norge som lokaliseringsvalg ved inngangen til det 21. århundre:

a) Kompetansesystemet

Kunnskap og ferdigheter er sentrale konkurranse- og lokaliseringsfaktorer i en global økonomi med skjerpet konkurranse og rask teknologisk utvikling, og det er viktig som fordelingspolitisk virkemiddel. Samtidig er kompetansesystemet et av de få «næringspolitiske» områdene hvor det i overskuelig fremtid fortsatt vil herske relativt stor nasjonal råderett. De nasjoner og regioner som etablerer et effektivt og fremtidsrettet kompetansesystem, vil kunne skape et avgjørende konkurransefortrinn i kampen om lokalisering.

I dag ligger Norge relativt godt an i utviklingen. Men det står ikke skrevet i stjernene at vi fortsatt vil gjøre det om 10 eller 20 år. Flukten fra den offentlige grunnskolen er allerede påtagelig, og vårt universitetssystem er tydelig satt under press. Samtidig er den utdanningen som skjer i regi av arbeidslivet, og som faktisk er like omfattende som det formelle utdanningssystemet, lite integrert i en samlet, utdanningspolitisk strategi. Land uten en visjon og vilje til å innrette politikk og ressurser for å nå den, vil dessuten fort komme på etterskudd.

Irland er et godt eksempel: For bare ti år siden var landet et av EUs store problemområder. I dag er det kanskje Europas mest attraktive sted for etablering av kunnskapsbedrifter. IBM har lokalisert sin europeiske brukerstøtte der, med fagfolk fra alle land hvor selskapet har virksomhet. Det bor færre mennesker i Irland enn i Norge, men de utdanner mer enn dobbelt så mange IT-fagfolk som vi gjør.

I dokumentet «Lokalisering Norge» legger NHO fram denne visjonen i globaliseringens tidsalder: Norge må bli et ledende kunnskapssamfunn i løpet av overskuelig fremtid. Oppgaven er å løfte det norske kompetansesystemet fra et middels nivå til et system i verdensklasse. Et fremtidsrettet kompetansesystem bør omfatte utdanningssystemet, forskningsmiljøene, arbeidsplasser og hjem. Det bør legges vekt på mobilitet og samspill over tradisjonelle profesjonsgrenser. Økt satsing på informasjonsteknologi er en forutsetning for å skape et slikt kompetansesystem.

b) Arbeidslivsordningene

En konkurransedyktig markedsøkonomi forutsetter effektive sosiale institusjoner og systemer. Det må sikre arbeidstakerne økonomisk trygghet i tilfeller av arbeidsledighet og gi mulighet til kontinuerlig oppdatering av kompetanse.

Arbeidslivsordningene, slik de er utformet gjennom det siste århundret, har blant annet hatt som formål:

- å gi den enkelte arbeidstaker trygghet mot utnyttning og tilfeldig behandling fra arbeidsgiver;
- å sikre sosiale minstestandarder og krav til arbeidsmiljø;
- å håndtere konflikter på en forutsigbar måte både for arbeidstaker og arbeidsgiver, og
- å gi arbeidstakerne innflytelse på egen arbeidssituasjon.

I utgangspunktet vil organiseringen av arbeidsdagen påvirkes både av arbeidsgiverens behov, arbeidstakerens ønsker og arbeidsmiljølovens og tariffavtalenes krav. Men ønsket om å beskytte arbeidstakerne har etterhvert ført til at stadig mer bestemmes i lover og avtaleverk. I mange kunnskapsbedrifter foregår mesteparten av arbeidet ute hos kunden, med mobil kontorplass og bærbar PC som arbeidsredskap. Dermed får medarbeideren større innflytelse og kontroll over sin egen arbeidssituasjon, samtidig som tilbudet til kunden blir bedre. Flere bedrifter opererer slik «byggeplassen» alltid har gjort: Anleggsbedrifter har alltid vært vant til en situasjon der organisasjonen bygges opp og reduseres i takt med oppdragsmengden, og der prosjektet er rammen for aktivitet og resultatoppfølging. Fjernarbeid og hjemmekontor er også eksempler på at teknologien skaper nye muligheter til å kombinere privatliv og arbeidsliv på en bedre måte.

I møte med det 21. århundre vil forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere endres. De standardiserte løsningene i arbeidslivet må derfor mykes opp, ikke bare for å møte bedriftenes behov, men også fordi ansatte i stadig større grad vil ønske det. IBM har de senere år ansatt mange hundre nye medarbeidere. Et vanlig spørsmål fra de som ansettes er om de vennligst kan få slippe å ha kontor. Flere vil ha fleksible arbeidstidsordninger som er tilpasset moderne familiemønstre, livsstil og egne valg.

Akkurat som utfordringen for velferdsstaten i fremtiden blir å kombinere velferd og valgfrihet, blir utfordringen for arbeidslivet å finne frem til nye måter å kombinere fleksibilitet og trygghet på.

c) Energi- og miljøstrategi

Norge er en energipolitisk stormakt. Vår velstand er langt på vei bygget på utnyttning av rimelig kraft, godt hjulpet av utenlandsk kapital. Nå er vi hovedleverandør av gass til Europa. I fjor var Norge EUs fjerde største handelspartner på grunn av eksporten av olje og gass. Bare Saudi-Arabia var en større nettoeksportør av råolje, inkludert våtgass, på verdensmarkedet i 1996.

Energipolitikken er av vital interesse for Norge. Internasjonale klimaavtaler eller nye reguleringer for transport og salg av gass vil

dramatisk kunne påvirke norsk økonomi. EU er i ferd med å utmeisle en ny energipolitikk og etablere ett felles kraftmarked i Europa, og også dette vil i sterk grad påvirke Norge.

Samtidig er energi en avgjørende innsatsfaktor i all verdiskaping. Kraftintensiv industri har vært dyktig til å effektivisere bruken, og derfor er ikke denne industriens forbruk av elektrisk kraft høyere enn for 20 år siden. Men i hjemmene og i privat og offentlig tjenesteyting har forbruksveksten vært så sterk at det er blitt knapphet i markedet. Det er et paradoks at energistormakten Norge er blitt avhengig av import av elektrisk kraft. Forsyningssituasjonen har skapt stor usikkerhet og uforutsigbarhet for viktige deler av ressursbasert næringsliv med lang investeringshorisont.

Forventninger om økende kraftunderskudd og nødvendigheten av internasjonalt forpliktende klimaavtaler gjør at Norge trenger en helhetlig strategi for miljø- og energiarbeidet fremover. Målsetningen med en slik strategi er å sikre sammenheng mellom våre tre interesser – rollen som energileverandør, som energiforedler og som et ansvarlig foregangsland i miljøarbeidet: NHO har nylig anbefalt overfor norske myndigheter at vår rolle som energileverandør i sterkere grad må fokuseres i den norske EØS-strategien. Kraftunderskuddet må møtes med større satsing på miljøvennlig kraftproduksjon, liberalisering av krafthandelen over grensene og energieffektivisering. Vi må utnytte opparbeidet kompetanse og markedsrett for å videreutvikle Norges fortrinn som energiproducent og energileverandør med spesiell vekt på miljøvennlig energi, og det må gjøres lønnsomt både for privatpersoner og bedrifter å handle miljøvennlig. En grønn skatteveksling med økning av elavgifter og motsvarende reduksjon i arbeidsgiveravgifter og andre avgifter bør derfor vurderes.

På lang sikt må målet for en offensiv energi- og miljøpolitikk være et systemskifte mot en kretsløpsøkonomi hvor miljøbelastninger knyttet til produktenes livsløp i større grad inkluderes i bedriftenes regnskaper, og hvor miljø- og ressursforhold i større grad også reflekteres i nasjonalregnskapet.

d) Offentlig sektor

Offentlig sektor er under sterkt press i hele den vestlige verden. Offentlige underskudd i de europeiske velferdsstatene legger begrensninger på den fremtidige veksten i utgiftene og dermed på den offentlige finansierte velferden. Foreløpig er Norge i en særstilling, men også i vårt land vil finansieringen av velferden bli en hovedutfordring i årene som kommer.

I den forrige regjeringens velferdsmelding ble utgiftene bare til pleie og omsorg anslått å øke fra dagens nivå på ca. 22 milliarder kroner til 37 milliarder kroner i 2030, målt i dagens kroneverdi. Bare

nåverdien av forpliktelsene i folketrygden ut fra de rettigheter som hittil er opptjent, beløper seg til over 2.100 milliarder kroner eller mer enn to ganger bruttonasjonalprodukt, og beløpet vil vokse til om lag tre ganger BNP om ca. 20 år. Samtidig forventes statens finanser å komme under press, bl.a. på grunn av synkende inntekter fra oljevirksomheten.

Offentlig sektor er viktig for bedriftene. Tjenestetilbudet og rammevilkårene som tilbys er en avgjørende lokaliseringfaktor, samtidig som skattenivået har stor betydning. På noen områder ligger vi godt an i Norge; vi har for eksempel et post- og mobiltelefonsystem som er mange ganger bedre enn det amerikanske. Men på andre områder ligger vi antagelig dårlig an, for eksempel når det gjelder tradisjonell samferdsel. Under alle omstendigheter er det rom for forbedringer gjennom en mer effektiv utnyttelse av ressursene.

Forslag om effektivisering av offentlig sektor vekker alltid debatt – det fikk ikke minst professor Victor Norman erfare den gangen han sto i spissen for gjennomføringen av en serie effektivitetsstudier. Men samtidig viser undersøkelser at ca. 2/3 av befolkningen mener at det ikke er mangel på ressurser, men manglende utnyttelse av ressursene som er hovedårsaken til kommunenes økonomiske problemer. En like stor andel mener at konkurranse ville føre til større effektivitet.

Opgaver knyttet til helse, omsorg og utdanning bør kunne utsettes for mer konkurranse. Erfaringer fra både Norge og utlandet viser at når offentlig sektor konkurranse-eksponerer slike oppgaver, oppnås både en bedre økonomi og et offentlig tjenestetilbud som er konkurransedyktig med hensyn til kvalitet og kostnad. Konkurransen stimulerer til en oppgavedeling mellom offentlig og privat tjenesteyting som gir bedre resultater. Og det bør egentlig ikke være ideologisk kontroversielt: Økt bruk av anbud privatiserer arbeidet, men ikke ansvaret.

8. AVSLUTNING

Det er delte meninger om hvorvidt globaliseringen bare er i sin spede begynnelse eller allerede har kommet svært langt. Under alle omstendigheter er det mange paradoksale utviklingstrekk: Politikens påvirkningskraft reduseres, men likevel har det aldri vært så stor «etterspørsel» etter politikk. Avstanden til den andre siden av jordkloden er blitt mindre, men samtidig kan det av og til virke som det er en av grunn mellom Norge og Sverige. Og mens jeg kan vite alt om det som skjer i Sudan, behøver ikke de som er der, å vite noen ting. Utviklingen er altså ikke entydig, selv om noen strømninger virker tydeligere enn andre.

Jeg kan ikke legge skjul på at jeg er mer optimist enn pessimist i møte med globaliseringsutfordringene. Likevel er det viktig for meg å unngå å bli en slags enøyd «globaliseringsideolog». Vi vet tross alt ikke hva fremtiden vil bringe, samtidig som altfor fasttømrede holdninger vil hindre oss i å finne frem til konstruktive løsninger. Men nye løsninger trenger vi uansett, hvilket er bakgrunnen for at NHO nylig har foreslått at Regjeringen oppnevner en *Lokalisering Norge-kommisjon* – en kommisjon som nettopp skal få i oppgave å analysere globaliseringsutfordringene nærmere, avdekke de særlige styringsutfordringer Norge har og foreslå tiltak som kan gjøre det lettere for Norge og norske bedrifter å møte globaliseringen.

TIDLIGERE KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og forretningsbankenes utlånspolitikk med forord av rektor, professor Rolf Waaler og en biografi over Kristofer Lehmkuhl av prof. dr. Anton Mohr.
- 1959 *O.T. Jarlsby*: Perspektiver og problemer i papirindustrien.
- 1960 *Frithjof Bettum*: Hvalfangstens utvikling og dens hovedproblem i dag.
- 1961 *Fredrik Vogt*: Vannkraftens plass i vår økonomi.
- 1962 *Harald Throne-Holst*: Aktuelle problemer i forbindelse med omsetning av næringsmidler.
- 1963 *S. Walter Rostoft*: Samarbeidet mellom staten og næringslivet.
- 1964 *E. Wærenskjold*: Noen tanker om administrativ ledelse i dag og i morgen.
- 1965 *Erling D. Næss*: Tankfartens problemer og utsikter.
- 1966 *Aage W. Owe*: En industribedrift blir til. Erfaringer fra oppbyggingen av A/S Årdal og Sunndal Verk.
- 1967 *Rolf Østbye*: Strukturproblemer og industriforpliktelser.
- 1968 *O.R. Norland*: Bankenes rolle i det internasjonale penge- og kapitalmarked.
- 1969 *Arne Skaug*: Noen refleksjoner om norsk utenriksrepresentasjonsarbeide i utlandet for norsk næringsliv.
- 1970 *Nils Astrup*: Noen tanker om utviklingen i Norsk skipsfart og Norsk industri i 1970-årene.
- 1971 *Hilmar Reksten*: Noen ideer om konkurransevillje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.
- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet – oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Johs. Mageli*: A/S Moelven Brug – Karakteristika og synspunkter.
- 1978 *Johan Melander*: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 *Finn Lied*: Statlig forretningsdrift.
- 1980 *Egil Abrahamsen*: Kreativitet, innovasjon og konkurransevne.
- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.

- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 *Gerhard Heiberg* og *Jan Tore Odegard*: Internasjonalisering av norsk industri.
- 1984 *Aase Gudding Gresvig*: Kvinner og lederrollen.
- 1985 *Ragnar Halvorsen*: Lønnsomhetskrav – strategi for lønnsom vekst sett fra Dyno Industrier A.S's side.
- 1986 *Olav Thon*: Det personlige initiativ – status og muligheter i samfunnet i dag.
- 1987 *Egil Bakke*: Norsk konkurransepolitikk – i dag og i fremtiden.
- 1988 *Sjur Svabo*: Verdiskapning gjennom høyteknologisk nyetablering.
- 1989 *Trygve Hegnar*: Cruiseindustrien og Kloster Cruise.
- 1990 *Einar Førde*: NRK mellom marknad og monopol.
- 1991 *Erik G. Braathen*: Norge sett fra luften. – Flytransport i en brytningstid.
- 1992 *Dag Børge Akerø*: Hva er TV 2, og hva bør vi bruke det til?
- 1993 *Svein Aaser*: Verdiskaping, sysselsetting og velferd. – Hvem tar ansvaret for fremtiden?
- 1994 Fred. Olsen: Hjernerevolusjonen og Norge.
- 1995 Tormod Hermansen: Fra enerett til mangfold – telemonopolene møter markedet.
- 1996 Jannik Lindbæk: Vekst og fattigdomsbekjempelse i utviklingslandene: IFC som instrument til varig selvhjelp.
- 1997 Egil Myklebust: Global organisasjonsutvikling med norsk utgangspunkt ... krevende balansegang.

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

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*