

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1976

Noen tanker om
det private næringslivs rolle
i overføringen av teknologi
til utviklingslandene

Direktør

OSCAR STRUGSTAD



Norges Handelshøyskole

*Satt med 10 pkt. Garamond skrift
Trykt på 120 g matt Kremfarget Spesial
Omslaget 185 g grå satinert kartong
A. Garnæs Boktrykkeri A.s
Bergen*

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*

Noen tanker om
det private næringslivs rolle
i overføringen av teknologi
til utviklingslandene

Direktør

OSCAR STRUGSTAD

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 27. september 1976

Jeg skal snakke om forskjellige aspekter på problemene i forbindelse med overføring av teknologi fra de mer industrialiserte nasjoner som f.eks. Nord-Amerika, Vest-Europa, Japan og Australia til utviklingslandene. Det er naturligvis unngåelig for meg at jeg er influert av at jeg hele mitt liv — siden jeg sluttet på Handelshøyskolen — har arbeidet for Unilever. Siden Unilever ikke er spesielt velkjent i Norge, er det derfor kanskje nyttig hvis jeg begynner med å gi en kort karakteristikk av konsernet.

Unilever er uten tvil det som idag kalles for et multinasjonalt selskap, men tre egenskaper gjør at det er ganske unikt.

For det første består Unilever av to moderselskaper — et britisk og et hollandsk, så allerede i sin opprinnelse er det multinasjonalt. Den hollandske og den britiske delen av Unilever blir imidlertid ledet som én enhet, og vi ser på Unilever som ett selskap.

De to delene av konsernet henger sammen i toppen gjennom en avtale som stipulerer at utbyttet utbetales med samme beløp til aksjonærene i begge selskaper uansett hvor fortjenesten er oppstått. Dessuten har de to moderselskapene identiske styrever — når en person blir valgt inn i styret for det ene selskapet, blir han også valgt inn i det andre styret. Alle styremedlemmene er hva vi kaller eksekutive — dvs. at de er ansvarlige for en spesiell del av konsernets virksomhet på basis av en geografisk, funksjonell eller produkt-gruppe inndeling. Selv er jeg medlem

av en gruppe på fire personer — The Overseas Committee — som er ansvarlig for de fleste av Unilevers aktiviteter utenfor Europa og Nord-Amerika.

Den andre grunnen til at Unilever er unikt er at våre røtter går meget langt tilbake. Sannsynligvis er vi det eldste multi-nasjonale selskap som eksisterer. Selv om Unilever fikk sin nåværende struktur i 1929, kan vi føre våre aner tilbake til et selskap som het R. W. King og som begynte å drive handel i Kamerun i Afrika i 1695. Allerede før forrige verdenskrig hadde Unilever selskaper i 41 land, og vi har derfor lært å tilpasse oss organisk til et lokalt samfunn. Vi har lært å leve med og samarbeide med regjeringene i de land vi arbeider i. Vi har lært å forstå nasjonale særegenheter, nasjonale kulturer, nasjonale synspunkter og ønskemål. Vi har måttet lære oss å forstå mennesker — lære hvordan de tenker og hva som er deres kollektive ambisjoner, og så innenfor rammen av våre forutsetninger, tilpasse oss til de omgivelser vi arbeider i. På grunn av vår alder og på grunn av vår historie har vi en tradisjon som tilsier oss å være gode borgere overalt hvor vi opererer. Det er faktisk så at vi er overbevist om at det er nytteløst å arbeide i et land med mindre vi går inn for å være gode borgere der.

For det tredje: Unilever er unikt pga. den typen varer vi produserer, sin mangfoldighet og sin størrelse. Vi er virksomme på et usedvanlig bredt område fra fremstilling av kjemikalier til næringsprodukter og fra plantasjedrift til shipping. Men den langt største del av vår virksomhet er i produksjon og salg av merkevarer på dagligvareområdet. Vi spesialiserer oss i slike artikler som kjøpes ofte, som ikke koster meget pr. enhet, som kan kjøpes overalt og hvis suksess beror på at de gir forbrukeren en garantert kvalitet og verdi for pengene. For denne typen av produkter er det nødvendig med en intim kontakt mellom de som produserer og markedsfører varene og de som kjøper dem. Av denne grunn — og også av økonomiske grunner — er Unilevers grunnleggende filosofi å produsere i de markeder hvor vi selger hvis dette i det hele tatt er mulig. Denne filosofien, som vi har fulgt siden begynnelsen av dette århundrede — og

som har ført til at vi idag har fabrikker i over 75 land — har bragt oss i nær kontakt med alle sider av problemene rundt overføring av teknologi fra ett land til et annet. Denne prosessen har aldri vært så viktig som idag.

De fleste aksepterer nå at det største problem som menneskeheden står overfor er nødvendigheten av å skaffe mat og andre fornødenheter til en uhyre raskt økende befolkning. Ingenting vi kan gjøre idag vil hindre at verdens befolkning fordobles i løpet av de neste 25 år. Den langt overveiende del av denne økningen vil finne sted i utviklingslandene og det er her problemet ligger. I de industrialiserte land ser vi en meget begrenset befolkningsøkning og som et resultat av dette kommer disse landene til å ha en meget gunstig befolkningssammensetning i de neste dekadere. Den økonomiske produktive delen av befolkningen, dvs. fra 18 til 60 år, øker forttere enn befolkningen som helhet. I utviklingslandene derimot, er den produktive befolkningen relativt sett synkende og de yngre aldersgruppene sterkt økende. Det er temmelig normalt at 40 % til 45 % av befolkningen i disse landene er under 15 år gamle. Dette medfører ikke bare et raskt økende behov for mat, men kommer også til å føre til sterke politiske spenninger dersom disse store aldersgrupper kommer opp i produktiv alder uten noen sjanse til sysselsetting.

Av politiske og humanitære grunner er det derfor ytterst nødvendig å øke utviklingslandenes velstands-potensial for å møte en befolkningsøkning på ca. 2½ % pr. år — hvilket betyr at 2500 millioner *flere* mennesker vil behøve mat og andre nødvendigheter ved slutten av dette århundre. Det politiske og moralske press på de industrialiserte land for å ta effektive skritt for å minske kløften mellom de rike og de fattige nasjoner vil øke kontinuerlig.

Den industrialiserte verden har uten tvil sin økonomiske posisjon idag på grunn av en enorm akkumulasjon av kapital som er blitt utløst og forsterket gjennom et stadig økende fond av teknologi og know-how. For å overvinne — eller til og med bare for å redusere — sine vanskeligheter og minske avstanden

til de industrialiserte land, behøver utviklingslandene tilførsel av kapital. Men til tross for at tilgangen på kapital er begrenset er det teknologi — dvs. menneskelige ferdigheter som er den virkelige minimumsfaktoren. Menneskelig dyktighet er nødvendig for å blåse liv i kapitalen og gjøre den produktiv. Å overføre kapital er en forholdsvis enkel sak, men å overføre teknologi er både vanskelig og tidskrevende. Derfor er overføringen av teknologi den virkelige flaskehalsen. Den oppgaven som de industrialiserte land og utviklingslandene sammen står overfor er å organisere en overførsel av teknologi som tar hensyn til de spesifikke problemer i mottagerlandet og gir det størst mulige bidrag til dets utvikling.

Som industrimann har jeg alltid undret meg over hvor liten vekt akademiske analytikere tillegger know-how. Delvis skyldes dette sikkert problemer i forbindelse med definisjoner og målbarhet. Det er så meget lettere å måle velstand som manifesterer seg i form av fysiske aktiva — men fabrikken vil bare produsere hvis den er skapt av folk som vet hva de gjør og når den er bemannet etter et organisasjons-system som utvikler et stadig press mot forbedringer i produksjonsmetoder og produkter.

Jeg vil hevde at overføring av teknologi og menneskelige ferdigheter er det viktigste element når det gjelder å oppnå den økonomiske tilvekst vi trenger for å unngå en truende humanitær og politisk katastrofe; at teknologisk fremgang i bunn og grunn er basert på individer og på privat initiativ og er et område hvor statlig patronisering og innblanding har gitt meget dårlige resultater; og — noe som er viktig — at teknologi ikke bare omfatter forskning, produksjon og distribusjon, men også kjennskap til organisasjonsformer og -metoder og at dette siste ofte har minst like stor betydning.

Teknologi er ikke bare en ny fabrikk på et grønt jorde. Ei heller er teknologi å vise en håndfull mennesker hvordan de skal betjene en ny maskin. For at teknologien skal kunne befrukte den økonomi som den tilføres må menneskene lære å organisere seg selv og maskinene effektivt. Moderne avanserte produksjonsprosesser forutsetter en kompleks organisasjon som

ikke bare omfatter en omhyggelig tilpassing av forskning og utviklingsprogrammer til den sannsynlige utvikling av den underliggende etterspørsel. Den må også beskjefte seg med utvikling av organisasjonssystemer, med utdanning og trening av de ansatte på alle nivåer — spesielt de som har lederfunksjoner — og med å skape den nødvendige holdning når det gjelder vilje til forandringer og individuelt ansvar.

Visse enkle ferdigheter kan læres hurtig i en nødsituasjon. F.eks. har en del land for å avhjelpe den mest skrikende mangel på medisinsk hjelp for store deler av befolkningen, gått inn for å masse-utdanne helsesøstre fremfor et lite antall fullt kvalifiserte leger. En slik fremgangsmåte kan være riktig i en spesiell situasjon, men det er og blir en nødløsning — for å være levedyktige for fremtiden behøver nye industrier ikke bare en solid basis av teknikk, men også velutdannede ledere på høyere nivå. Det er i denne forbindelse at private investeringer har spilt en avgjørende rolle.

Hvorom allting er, privat investering fra utlandet har vært en av de viktigste kilder til kapital for utviklingslandene.

Finansielt tilskudd til utviklingslandene fra DAC land*

	1960	1965	1970	1973	1974	1975
Totalt netto DAC						
tilskudd \$m ..	8115	10320	15003	24655	27982	38832
Offentlig i prosent						
av total	61	60	53	48	48	42
Privat i prosent						
av total	39	40	47	52	52	58
Direkte private investeringer i prosent av total	22	24	24	27	25	24

Kilde: OECD Development assistance.

** Development Assistance Countries.*

Det fremgår at privat investering har gitt et meget stort bidrag til kapitalressursene i utviklingslandene, men i tillegg bringer privat investering med seg teknologisk og organisatorisk know-how.

Jeg vil beskjefte meg med tre sider av dette fenomen.

Den første er overføring av ren produksjonsteknikk.

Den andre er overføring av forsknings-know-how og de stordriftfordeler man kan oppnå gjennom forskning på global basis.

Den tredje er utdannelse og trening av mennesker.

Hvilken type teknologi som blir overført er meget viktig og dette skaper et dilemma. Skal vi stille til utviklingslandenes disposisjon det seneste og nyeste i vår teknologi; skal vi starte med å la dem få den enklere, billigere, men også mindre effektive teknologi av igår, eller skal vi muligens bruke våre evner og vår erfaring til å skape nye former for teknologi som er skreddersydd for behovene i utviklingslandene. Et ensidig svar er vanskelig å gi fordi vi har å gjøre med så mange motstridende interesser. Landene selv er selvfølgelig utålmodige ikke bare på grunn av presset fra befolkningstilveksten, men fordi de i forståelig menneskelig iver vil ha fremskritt og vil ha det nå. Nasjonal stolthet tilsier også at de vil ha de nødvendige nasjonale statussymboler. Noe av det første mange tidligere kolonier gjorde da de ble selvstendige var for eksempel å opprette sitt eget nasjonale flyselskap. Dette var et symbol på selvstendighet og på medlemskap i de etablerte nasjoners krets, og de følte derfor at de måtte ha det enten det nå var den beste måte å bruke den ofte knappe utenlandske valuta på eller ei. Nå er det atomkraftverk og romprogram som har overtatt denne rollen.

Vi tviler kanskje av og til på om disse landene har prioritert riktig, men vi må ikke glemme at følelsesmessige behov kan være meget sterke — noen ganger til og med sterkere enn fysiske behov. Dette gjelder nasjoner like fullt som individer. Byråkratiets klassiske feil er dets manglende evne til å forstå følelsesmessige behov. Det private næringsliv — og spesielt de som sysler med forbrukervarer — har meget stor forståelse for

de emosjonelle faktorer vi møter på alle områder av industri- virksomhet. Det er en av grunnene til at private firmaer er mer fremgangsrrike enn statsbedrifter.

Hvis vi hadde hatt tid nok ville det kanskje ha vært fornuftig å starte på bunnen og la den teknologiske ferdighet utvikles naturlig etterhvert som det nødvendige grunnlag var lagt. Men dette er ikke mulig og det av to grunner. Befolkningstilveksten vil lede til en katastrofe lenge før et slikt program kunne ha noen effekt, og utviklingslandenes egne nasjonale stolthet ville ikke akseptere det. Så istedet for å bygge opp bygningen fra grunnen må vi finne en ny måte å legge grunnmuren, reise veggene, installere sanitæranlegg og legge inn elektrisitet samtidig som vi setter inn vinduer og legger på linoleum. Svaret på vårt dilemma er derfor at teknologi på mange forskjellige utviklingstrinn må anvendes samtidig og i de riktige forhold, slik at man oppnår den størst mulige effekt uten å forstyrre balansen i økonomien som helhet.

I sin flittige søkning etter nye anklagepunkter mot kapitalismen — og ganske spesielt multinasjonale kapitalister — er noen politiske kritikere begynt å ta opp et nytt refreng. De sier at vestens industri, i tillegg til alle sine andre forsyndelser, påtvinger utviklingslandene en gal teknologi gjennom sine investeringer. De investerer i de nyeste arbeidsbesparende, kapitalintensive anlegg og viser derigjennom sin fullstendige likegyldighet overfor vertslandets arbeidsløshetsproblem. (Samtidig blir de også eiendommelig nok kritisert for å betale for høye lønninger til sine ansatte.) Naturligvis har det forekommet tilfeller av at unødvendig kapitalintensiv teknologi er blitt tilbudt utviklingslandene, men vi skal ikke glemme at ofte insisterer disse landene selv på at bare det siste og beste er godt nok, og som regel er dette et meget ømfintlig område. Men i det store og hele er de utenlandske firmaene meget godt klar over at arbeidskraft i utviklingslandene er langt mer tilgjengelig og derfor relativt billigere enn kapital. Enkel økonomisk fornuft tilsier dem å anvende prosesser som er mere arbeidsintensive enn de som anvendes i land hvor en stadig stigende lønnskonto

tvinger dem til å legge stor vekt på produktiviteten pr. mann. Derfor blir valget av den riktige teknologi diktret av en kombinasjon av vertslandets filosofi og økonomiske faktorer.

La meg gi et eksempel på Unilevers virksomhetsområde.

Da Unilever fikk tilbake sine fabrikker i Indonesia etter den japanske okkupasjonen i 1945 fant vi fabrikken som var sterkt skadet og neglisjert gjennom mange år; vi fant et land helt uten sepe — som er nødvendig i kampen mot sykdommer — og olje og fett. Nettopp fordi vi var et multinasjonalt selskap kunne vi på kort tid få satt igang en slags produksjon gjennom å tigge og låne reservedeler, maskiner, kjemikalier og andre ingredienser fra våre fabrikker over hele verden. Og vi kunne produsere og selge til lave priser. Lønningene var meget lave dengang og vi kan naturligvis ikke betale vesentlig mer enn landets vanlige lønninger. Mekanisering av prosessen ville bare ha øket kostprisen og vi pakket derfor våre seper for hånd. Etterhvert steg lønningsnivået heldigvis, og vi har derfor gradvis mekanisert prosessen mer og mer, men vårt kriterium var — og må alltid være — å produsere til lavest mulige kostnader. På noen områder tok vi derimot i bruk de mest moderne metoder og det var når det gjaldt planlegning, forbedring av produksjonsmetoder og for mest mulig å redusere råvaretap. Idag er våre fabrikker i Indonesia meget mer mekanisert enn for 25 år siden, men naturligvis vesentlig mindre enn våre fabrikker i De Forente Stater eller Europa.

(Vår fremgangsmåte i Indonesia var selvsagt helt på linje med landets egne interesser, men det forbauser vel ingen at kapitalismens våkne kritikere nå anklager det utenlandske firmaet for utbytting.)

En god illustrasjon av hvordan vi bruker mer arbeidskraft i utviklingslandene er antall mann/timer pr. tonn vaskemidler. Det er meget høyere i utviklingslandene enn i de industrialiserte land.

Her er tallene:

	mann/timer pr. tonn
India	48
Malaysia	35
Filippinene	27
Tyskland	10
New Zealand	9

Men la meg gi noen eksempler på hvordan et privat selskap som Unilever kan bringe fordeler til et utviklingsland på mange forskjellige områder. Unilever har fra mange år tilbake etablert industrier i utviklingslandene. Vi startet med pressing av oljefrø, men allerede for førti år siden hadde vi sepefabrikker og margarinfabrikker i åtte land som vi nå betrakter som utviklingsland. Av disse fabrikkene var bare én i Afrika, men siden den mest dramatiske utviklingen i etterkrigstiden har vært på det kontinentet, vil jeg konsentrere mine bemerkninger om Afrika. For å begrense meg ytterligere kommer jeg til å illustrere hva jeg sier hovedsakelig med eksempler fra United Africa Company International, som er Unilevers største datterselskap. UACI, som vi kaller selskapet for korthets skyld, var langt det største av de handelshusene som spesialiserte seg på handel med Afrika og dets virksomhet var særlig konsentrert i Vest-Afrika. Helt frem til 1948 hadde dette enorme landområdet meget lite industri — en viktig unntagelse var Unilevers sepefabrikk i Lagos.

Det blir av og til hevdet at de industrialiserte land bevisst har holdt tilbake etableringen av industrier i utviklingslandene for å beskytte sin egen eksport. Fakta er som vanlig mere komplisert enn som så. Den viktigste barriere var de lokale markeders størrelse eller rettere sagt mangel på størrelse. For 25 år siden var den totale importen av sement i Nigeria, Ghana, Sierra Leone og Gambia mindre enn 250.000 tonn, hvilket er i knappest laget for å fylle kapasiteten av en eneste sementovn. Å bygge en sementfabrikk i et av disse landene på denne basis ville ikke har vært økonomisk mulig. Idag derimot har etterspørselen steget vesentlig i alle landene og Nigeria alene har

flere sementfabrikker med en kapasitet av 750.000 tonn eller mer pr. fabrikk. Men når markedet først er etablert, kommer industrien etter — en produsent i Nigeria av skumplast for madrasser osv. (hvor UACI er 50 % deleier) kan tilfredsstillende behovet for disse artiklene idag ved å være igang bare to timer pr. dag. Her håper man naturligvis at en rask økning av markedet skal gjøre investeringen lønnsom innen rimelig tid.

Et annet hinder for å etablere industri i utviklingslandene var at de respektive regjeringer ikke forstod verdien av å foredle råvarer fra sitt landbruk for eksport. Dette fenomen var i sin tur et resultat av mangel på balanse i deres utviklingsplaner som ofte gav lav prioritet til utviklingen av landbruket. Denne skjevhet begynner først nå å bli rettet på. En unntagelse har vært Elfenbenkysten som var mer villig enn sine naboer til å gi spillerom for utenlandsk privat initiativ og det har da også fått sin belønning i form av et blomstrende landbruk.

Det er karakteristisk for det tropiske Afrika at landbruk gir hel eller delvis sysselsetning for 50 %—70 % av befolkningen, men bidrar med en vesentlig mindre andel til landets nasjonalprodukt. Man skal ikke undervurdere den afrikanske bondes kunnskap om sitt yrke som bygger på erfaringer fra talløse generasjoner — det er derfor han ofte har kunnet overleve mens grandiose landbruksprosjekter i stor skala har slått feil. Men utenlandsk privat initiativ har kunnet hjelpe ham med å øke produktiviteten og å finne avsetning på verdensmarkedet for sin avling.

F.eks. i Nigeria har UACI gjennom årene kunnet påskynde utviklingen av landbruket nær sagt på alle utviklingsstadier og på alle nivåer. UACI organiserte innsamling av avling og virket som oppkjøper av landbruksvarer for over 60 år inntil de frivillig trakk seg ut av denne virksomhet i 1962. De var pionérer i mekanisk utvinning og lagring av palmolje. De var dypt involvert i bestrebelsene for å introdusere og distribuere besprutningsmidler. De har satt igang felling av tømmer, bygget sagbruk og fabrikker for fremstilling av kryssfinér, sponplater og ferdige bygninger.

Økonomer pleide før i tiden å si at Afrika var et eksempel på en omvendt tilførselskurve for arbeidskraft. De mente med dette at den afrikanske bondes behov var så få og så enkle at når de hadde tjent nok til å tilfredsstille disse ville høyere priser på landbruksvarer bare føre til at de produserte mindre.

For å øke avkastningen fra landbruket — noe som var nødvendig for å skaffe mat til en økende befolkning og for å bedre landets valutasisuasjon gjennom eksport — var det nødvendig å overbevise bøndene om at det fantes nyttige og attråverdige ting som de kunne kjøpe hvis de hadde mere penger til sin disposisjon. Den betydning som private handelshus har hatt for å oppnå dette og derigjennom stimulere landbruksproduksjonen, er i alminnelighet sterkt undervurdert.

Men Nigeria kan også gi eksempler på hvordan UACI etter hvert er blitt direkte involvert i å skape ny industri. For mange prosjekter har UACI selv hatt til disposisjon den nødvendige teknologi fra Unilever sentralt, men i de fleste tilfeller har de etablert partnerskap med de produsenter hvis varer de tidligere importerte. Til partnernes industrielle og tekniske know-how har UACI føyet kapital og den organisatoriske kunnskap og de erfaringer om Nigeria som de har fått gjennom mange år — fordeler som bare et firma av UACI's type kan tilby. Det er den unike kombinasjonen av mange forskjellige kunnskaper og ferdigheter i et enkelt prosjekt som har gjort at de fleste av disse samarbeidsprosjektene har vist seg å være suksesser — til glede for vertslandet så vel som for selskapene som er involvert.

Slike prosjekter er nemlig ikke bare lønnsomme for UACI og dets partnere — de bringer også med seg betydelige inntekter for staten. En av de mest vellykkede investeringer har vært i Nigerian Breweries Ltd. I de 28 år som er gått siden bryggeriet satte igang sin virksomhet har det innbragt regjeringen avgifter, selskapskatt, toll og lignende med tilsammen £ 230 millioner, hvilket er syv ganger så meget som er blitt aksjonærene til del i form av utbytte.

Til alt dette kommer den «spin-off» som finner sted i form av sekundære virksomheter og aktiviteter som emballasjeindustri

for å levere flasker, kapsler, kartonger, plastfilm, ytterkartonger, etiketter og lignende; fabrikker for bygningsmaterialer; trykkerier for å tilfredsstille det umettelige behov for papir, skjemaer, computerprintouts og lignende. Afrikanske distributører, transportfirmaer, grossister og detaljhandlere får naturligvis også del i velstanden.

Blant dem som Unilever er i partnerskap med i Afrika finnes også av og til regjeringer eller statseide bedrifter. Vår innstilling til offentlig forretningsvirksomhet er således mer pragmatisk enn dogmatisk. En statlig partner kan kanskje ha lettere tilgang til kapital, kan stille industriområder til disposisjon, utføre markedsundersøkelser og sørge for at foretagendet får tilstrekkelig forsyninger av vann og elektrisitet. Men det er vesentlig at ledelsen av det felles foretagende er på våre hender. Vi tror at private bedrifter når det gjelder effektivitet er overlegent et selskap som er helt på samfunnets hender.

Dere har naturligvis full rett til å avfeie hva jeg nettopp har sagt som ikke noe annet enn en forretningsmanns betingede refleks når talen faller på offentlige eide foretagender. Men la meg få henlede oppmerksomheten på alle de offentlige undersøkelser som er foretatt i Vest-Afrika og som viser manglende effektivitet, korrupsjon og andre uhyrligheter i statlige industrier og offentlige selskaper. I disse rapportene vil dere finne beretninger om hermetikkfabrikker for grønnsaker som måtte avvikles fordi den avlingen som skulle legges ned ikke vokste i den provinsen hvor fabrikken lå eller ikke kunne skaffes i tilstrekkelig kvantiteter; slaktehus og kjøttfabrikker som står uten sysselsetting på grunn av mangel på kveg — og til og med en industri hvis tap overskred dets omsetning!

Meget av denne kritikken kan rettes mot skruppelløse maskinfabrikanter og deres såkalte «turnkey»-prosjekter — som spesielt Ghana hadde mange av i Nkrumah-perioden, selv om mange andre land kan oppvise lignende tilfeller. Til forskjell fra respektable firmaer som investerer på lang sikt, var dette spekulanter som var ute for å tjene penger i en fart og forsvinne før deres svindel ble oppdaget; fabrikker med dyrt, men full-

stendig umoderne utstyr, av og til ikke avstemt med resten av maskineriet og ofte helt uegnet for det varme og fuktige klimaet. Selv om nøklene til disse «turnkey»-prosjektene riktignok ble overgitt regjeringen var det dessuten ytterst sjelden at det fulgte med noen ordning for trening av afrikanske arbeidere og ledere.

I 1968 rapporterte den nye regjeringen i Ghana som følger om 19 statseide prosjekter som dets forgjengere hadde forsøkt å stimulere industrialiseringen med: I mange tilfeller var det ikke gjort noen grunnleggende undersøkelser og ofte unnlot man å foreta de mest elementære kalkyler over det potensielle marked eller råvareforsyningene. Politiske hensyn synes å ha tallet mer enn økonomiske overveielser når det gjaldt hvor fabrikker skulle etableres; meget av det som ble bygget ble utført uten tilstrekkelig deltagelse og kontroll fra ghanesisk side. I mange av firmaene var behovet for bedriftsledelse neglisjert og fyllestgjørende finansiell bokføring og produksjonsstatistikk manglet.*

I et tilfelle (Paperbag Division i Takoradi) var kapasitetsutnyttelsen bare 3½ % og i halvparten av foretagene var den under 50 %.** Selv nå — mer enn 10 år senere — er denne episoden en belastning for Ghanas økonomi.

Selv om vi innen Unilever av og til klager over den tid det tar å undersøke og evaluere forskjellige prosjekter, tør jeg allikevel hevde at vi er fortere i starten enn regjeringer og internasjonale organisasjoner. F. eks. ble det i Ghana i juli 1974 besluttet at utenlandske selskaper med blokkert utbytte kunne få overføre en del av dette hvis resten ble investert i en viss type virksomheter i Ghana. Vi besluttet å tilby oss å opprette en palmoljeplantasje. De forhandlinger som fulgte var kompliserte og langvarige, men i januar i år hadde vi arbeidslag på plass og begynt rydningsarbeidet. Til sammenligning hadde Verdensbanken foreslått regjeringen et prosjekt for en lignende plantasje

* Source: A two year development plan (mid 1968-mid 1970) July 1968, Government of Ghana.

** Source: «Deficit financing, inflation and capital formation», Naseem Ahmed (University of Ghana).

før vi begynte med våre egne undersøkelser. Jeg tror at dette prosjekt fremdeles ikke er satt igang — trekvart år etter at vi var begynt. Jeg sier ikke dette for å kritisere Verdensbanken som har gjort meget for å stimulere utviklingen av en økonomisk infrastruktur i utviklingslandene. Mitt poeng er simpelthen at overføring av teknologi ofte går raskere når det foretas av en utenlandsk privat bedrift.

La meg imidlertid legge til at jeg ikke mener at det er berettiget med noen selvgodhet fra det private næringslivs side. Vi i Unilever tar feil, og vi treffer gale beslutninger; men jeg tror at vi gjør færre feil og treffer færre gale beslutninger enn regjeringer og statsbedrifter gjør på dette området. Og når vi av og til tar feil, er det uten unntagelse Unilever som betaler for det og ikke landet selv. Rent generelt kan vi si at på vårt område er vi eksperter og en regjering er det ikke. Vi har selv innenfor konsernet omfattende internasjonal erfaring med en rekke forskjellige teknikker og teknologier som en regjering måtte kjøpe utenfra hvis staten skulle drive forretningsdrift på egenhånd.

Det å overføre teknologi har mange flere aspekter enn man i alminnelighet forestiller seg. Det er ikke bare et spørsmål om å overføre ferdigheter og produksjonsteknikk. Kanskje det aller mest verdifulle er den inspirasjon, drivkraft og organisasjon som et førsteklasses utenlandsk firma kan bringe inn og som derigjennom fører til at prosjektet får maksimal og varig gjennomslagskraft.

Den konklusjon som jeg gjerne vil trekke på dette tidspunkt er derfor at privat investering er den mest fleksible og effektive måte å overføre teknologi i den videste betydning. Mange utviklingsland er etterhvert blitt klar over — noen dessverre på grunn av bitre erfaringer i fortiden — at assistanse fra privat industri i de industrialiserte land er bedre enn å forsøke på å kanalisere offentlig hjelp gjennom statskontrollerte organer inn i den produktive sektoren av økonomien. Assistanse fra regjering til regjering og hjelp fra internasjonale organisasjoner har naturligvis en stor rolle når det gjelder å utvikle et lands

infrastruktur; for å finansiere prosjekter som veier, jernbaner og kraftverk som danner skjelettet i det økonomiske liv. Men når det gjelder sener og muskler og å sette hele økonomien igang er det ingenting som kommer opp mot drivkraften og multiplikator-effekten i privat investering. Denne erkjennelse har også ledet mange regjeringer i de vestlige land til å kanalisere sin hjelp helt eller delvis gjennom privateide firmaer som f.eks. entreprenørbedrifter, konsulentfirmaer og lignende. Dette skjer ikke bare for å sikre fordeler for den egne økonomi, men hovedsakelig for å forsikre seg om at den hjelp man yder virkelig blir effektiv.

Jeg kommer nå til begrepet forskning og tenker da på hele feltet fra høyt spesialisert grunnforskning gjennom hele skalaen av praktisk anvendelse. Også her ser vi at utviklingslandene er meget interessert i å ha forskning i hjemlandet. Dette er helt klart en del av prosessen med å oppnå teknologisk uavhengighet etter å ha fått politisk uavhengighet — og her igjen vil de ha det beste og de vil ha det nå. Forståelig som dette er, overser de ofte en del faktorer som kan gjøre dette til en meget kostbar fornøyelse. For det første er det enorme stordriftsfordeler i forskning. Det eksisterer et meget velutviklet kommunikasjons-system for forskningsrapporter og nye fremstøt kan lett bli kjent av dem i andre land som er interesserte i og som har den nødvendige forutsetning for å forstå hva det dreier seg om. Den logiske konsekvens av dette er at hvis det foregår for meget ukoordinert forskning rundt omkring i verden bruker man bare ofte sparsomme ressurser på å oppfinne hjulet gang på gang.

Når det gjelder forskning er det nemlig igjen menneskelig dyktighet og erfaring som er minimumsfaktoren. Antallet kvalifiserte vitenskapsmenn i utviklingslandene er stort sett fremdeles meget begrenset i forhold til de industrialiserte land. Det er derfor bedre utnyttelse av den skapende evne hos disse relativt få personene å konsentrere deres arbeide om løsningen av viktige nasjonale problem og ikke la dem konkurrere med vitenskapsmenn i de industrialiserte land i sofistikert grunnforskning. Etterhvert som bestanden av fullt utdannede viden-

skapsmenn øker i utviklingslandene er det derimot helt naturlig og helt riktig at dette endrer seg.

Et eksempel på denne utviklingen er India.

I 1950 hadde India 67.000 videnskapsmenn med universitetsutdannelse og 53.000 ingeniører — idag, et kvart århundre senere, har landet mer enn en halv million videnskapsmenn og nesten en halv million ingeniører. I 1985 anslår man at antallet videnskapsmenn og ingeniører vil overskride 2 millioner, hvilket er vesentlig mer enn mange industrialiserte land vil ha på det samme tidspunkt.

Hvordan tilpasser privat industri seg så til en slik situasjon? La meg gi et annet eksempel fra Unilever. Vi anvender cirka 100 millioner dollar på forskning og utvikling i 33 land. Opprinnelig var det så at forskningsarbeidet var konsentrert i laboratorier i Europa og Amerika mens utviklingsarbeidet — altså tillemningen av grunnforskningen i praksis — skjer i et stort antall land verden over. Etterhvert som det vokste frem et underlag av velskolerte videnskapsmenn i India etablerte vi et forskningslaboratorium der for noen år siden. Brasil er et annet land med en sterkt voksende skare videnskapsmenn og Unilever er derfor engasjert i et prosjekt med gjensidig utveksling av know-how mellom Brasil og våre hovedlaboratorier. Vi har også begynt å omdanne vårt utviklingslaboratorium i São Paulo til et sofistikert forskningslaboratorium. En lignende prosess pågår i Tyrkia.

Disse forskningslaboratoriene i utviklingslandene vil påskynde det arbeidet som Unilever lenge har nedlagt for å søke etter nye lokale råmaterialer og for å finne nye veier for å stimulere produksjonen i landbruket. I India har Hindustan Levers forskningslaboratorium hatt full tilgang til resultatene fra laboratoriene i Europa og Nord-Amerika. Men de har klart å tillempe dette i form av original forskning på områder som er spesielt viktige for den indiske økonomi. Hindustan Lever er en stor forbruker av olje og fett, men India selv er netto importør av disse råvarene. Indias valutaproblem har gjort at vi har konsentrert meget av vårt arbeide på å finne lokale råvarer så

landet etterhvert kan bli uavhengig av importerte oljer. En slik råvare var kastorolje som landet hadde meget av, men denne oljen var ubrukelig for sepefremstilling. (Den har som bekjent også egenskaper som gjør den uegnet som næringsmiddel i større mengder.) Hindustan Levers forskning førte til at de nå er istand til å anvende store kvantiteter av kastorolje til sepefremstilling. Fordelen for oss er at vi nå har en alternativ råvarekilde med garantert jevn tilførsel. For den indiske økonomi har dette forskningsarbeide betydd store besparinger av fremmed valuta og har også gitt en ny avling med et sikkert marked for de indiske bønder. I tillegg har det arbeidet som er blitt utført på andre ubenyttede lokale oljer ført til at 40.000 tonn talg og kokusnøttolje som tidligere ble anvendt til sepefremstilling, nå er blitt frigjort for produksjon av næringsmidler.

Et annet eksempel er utvinningen av glyserin av sepe. Gjennom forskning og utviklingsarbeide er det lyktes oss å utvikle en teknologi som er uavhengig av de dyre importerte sentrifugene som tidligere ble anvendt og som allikevel utvinner glyserinet meget effektivt. Prosessen krever en del mer plass og mer arbeidskraft, men begge deler er mere tilgjengelig og billigere i India enn maskineri og energi.

Den innsats som privat industri kan gjøre for forskning og utvikling i utviklingslandene er således først og fremst å virke som katalysator for å hjelpe de lokale videnskapsmennene å ta fatt på å løse lokale problem. Spesielt når det gjelder multi-nasjonale selskaper er denne katalysatoreffekten meget effektiv og leder hurtig til en gjensidig utveksling av erfaringer hvor resultater som er oppnådd i ett land stilles til disposisjon for andre land med de samme eller lignende problemer. Etterhvert som det videnskapelige miljøet i et land utvikler seg og hvis det er i samsvar med landets nasjonale utviklingsplan, kan man så etablere forskningslaboratorier som arbeider med mer fundamentale problem.

Det tredje og siste aspekt på problemene omkring overføringen av teknologi som jeg vil ta opp idag dreier seg om mennesker, fordi jeg tror at bare når man forstår å aktivisere

lokal arbeidskraft og lokal ledelse kan man få varig effekt for landets økonomi.

Vi har sett eksempler på at industrier er blitt etablert med importert know-how, men hvor alle nøkkelarbeiderne var utlendinger. I noen tilfeller har det dreiet seg om meget kapitalintensive industrier som f.eks. et metallforedlingsanlegg eller et raffineri, og det totale antall lokale arbeidere har vært meget lite. I slike tilfelle har den nye investeringen en minimal effekt på antallet arbeidsplasser og fordi det er meget små sjanser for at en slik fabrikk vil bli reproduert av et innenlandsk firma, er det svært lite nyttig know-how som spredes ut i samfunnet. Slike industrielle enklaver som karakteriserer f.eks. grube- og petroleumsindustrien, kan bringe enorme finansielle fordeler til en økonomi som f.eks. i Midt-Østen, men de gir meget små bidrag til oppbygningen av industriell infrastruktur. Anlegg som er mere typiske for alminnelig industriell produksjon, er meget mere fordelaktige fra dette synspunkt, men man får ikke maksimal effekt fra et nytt industrianlegg før man klarer å involvere lokalt personale i stor utstrekning.

Jeg mener at for å ha en eksistensberettigelse i utviklingslandene må utenlandske industrier systematisk og regelmessig overføre teknologi og ferdigheter til sine ansatte på alle trinn. Det er to nøye forbundne aspekter på dette felt som jeg vil snakke om idag. Det første er den prosess som tar sikte på å erstatte utlendinger med lokal arbeidskraft og det annet er utdanning og opplæring rent generelt.

Først noen ord om den prosessen som tar sikte på å overføre ledende stillinger til landets egne borgere.

Hvorfor anvender vi utlendinger i det hele tatt? Det er mange grunner til dette. Ikke bare er det den hurtigste og av og til den eneste måten å starte en ny virksomhet i et oversjøisk land, men det har også andre fordeler såvel for Unilever som helhet som for vedkommende som blir sendt ut. Det er en stor fordel for en leder i Unilever at han har en mulighet for å arbeide i mer enn et selskap og ennå mer i fremmede land. Det å arbeide utenlands

— enten det er i Europa eller utenfor — utvider en manns horisont og lærer ham at en ting kan gjøres effektivt på mer enn én måte. Vi er overbevist om at de av våre ansatte som har arbeidet utenlands kommer tilbake ikke bare med mer erfaring, men også mer vidsynte og modnere enn da de dro ut. Men den viktigste årsaken til at vi sender ut folk er naturligvis behovet for spesielle ferdigheter på et visst tidspunkt i et utviklingsland. Tvert imot hva mange tror er de fleste internasjonale selskaper mere enn villig til å oppmuntre landets egne til å overta ledende stillinger i sine datterselskaper. Det er en meget sunn forretningsmessig grunn til dette — det koster vesentlig mindre å ansette lokalt personale. Innen Unilever er det ingen forskjell på den lønn vi betaler en lokalt ansatt mann og en utlending i samme stilling. Vi må imidlertid betale en hel rekke ekstra godtgjørelser til en utlending som sendes ut fra sitt eget land til et utviklingsland hvis han ikke skal lide økonomisk. De mest opplagte utgifter er vel utdanning for hans barn som ofte må skje i hjemlandet hvis de skal unngå alvorlig brudd i sin utdanning, flytningskostnader og kostnadene for ferie i hjemlandet. Alle disse og flere lignende utgiftsposter betyr at en utlending koster oss vesentlig mer enn en lokalt ansatt. Dette er et meget reelt insitament til å holde antallet utlendinger på et minimum.

Så å si overalt ser vi et stigende ønske i utviklingslandene om å utvikle sine egne borgeres ferdigheter. Denne naturlige innstillingen forsterker vår interesse av å anvende utlendinger sparsomt og bare der hvor det ikke er noen annen fullgod løsning. Nødvendigheten av å bruke utlendinger i det hele tatt varierer imidlertid sterkt fra land til land avhengig av det generelle utdannelsesnivået i landet og tilgangen på personer med høyere utdanning.

La meg få gi noen eksempler.

I India hvor inderne selv gjennom en lang tid har deltatt aktivt i forretningslivet utgjør indere den største delen av vår lederstruktur. Allerede for ti år siden var 97 % av lederstillingene i Hindustan Lever på 300 ledende funksjonærer. Den nå-

værende sjefen for vårt selskap i India er inder liksom hans to forgjengere, og de 200 ansatte i vårt forskningssenter i India har helt fra starten nesten utelukkende bestått av indere.

I Øst-Afrika har utviklingen vært noe annerledes; for ti år siden var nesten $\frac{2}{3}$ av de ledende funksjonærene utlendinger. Nå har vi imidlertid nådd et stadium hvor forholdet er omvendt og mer enn 80 % av lederfunksjonene er besatt med afrikanere.

Nigeria faller midt mellom disse to eksemplene. For 10 år siden var litt under halvparten av våre ledere nigerianere — i 1976 hadde dette antallet steget til 90 % og for ett år siden tok den første nigerianer over som leder av UAC Nigeria. Vi har også en nigerianer som sjef for Unilever Brothers Nigeria — vårt andre selskap der.

La oss se på et land hvor utviklingen tilsynelatende har gått den andre veien — nemlig Brasil.

For ti år siden, i 1966, hadde vi 14 utlendinger i Brasil mens det var 31 i 1976. Nå er Brasil et land hvor det finnes personer med all den utdannelse vi behøver og på alle områder, inklusive høyt kvalifiserte videnskapsmenn. Vanskeligheten er bare den at den brasilianske økonomien utvikler seg så fort at det ikke har vært mulig for landet å utdanne tilstrekkelig antall mennesker for de poster som skal fylles, til tross for et massivt opplærings- og utdannelsesprogram. På samme måte har vårt brasilianske datterselskap ekspandert meget hurtig — til og med fortere enn økonomien som helhet.

I en situasjon med økende mangel på nær sagt alle typer ledende personale, har vi måttet bringe inn et stigende antall utlendinger for å hjelpe til å lede et sterkt voksende firma — og ganske spesielt for å ta hånd om nye aktiviteter og nye produksjonsprosesser som vi har installert. Etter den økonomiske eksplosjonen over de siste ti år, går firmaet imidlertid nå gjennom en stabiliseringsperiode (selv om det fortsatt stadig utvikler seg). Etter mange år hvor virksomheten vokste meget raskt, er tiden inne for å ta et kritisk blick på organisasjonen av firmaet, ledelses-strukturen og beslutningsprosessen og fremfor alt å etablere et program for radikalt å øke opplæringen av

brasilianere for å fylle alle nivåer innenfor ledelsen. Siden et par år tilbake er en brasilianer sjefen for vår virksomhet der, og hensikten er å erstatte hovedparten av de ledende funksjonærer innen de forskjellige selskapene med brasilianere så fort vi kan finne kompetente kandidater.

Dette er nødvendig ikke bare av økonomiske grunner, men også fordi en virksomhet for å være effektiv idag, må være fullt integrert i det samfunn den arbeider i og den beste måten å oppnå dette på er å bruke landets egne borgere i ledende funksjoner så langt dette er mulig. Unilever har alltid vært villig til å satse på å utvikle en god mann — gjennom å fremme ham litt før han er helt rede for det. Vi gjør dette også i et land som Brasil. Men risikoen er større når det dreier seg om en brasilianer. Dette er simpelthen fordi en utlending som ikke lever opp til de forventningene vi har til ham, kan flyttes til en mindre krevende stilling i et annet land uten for store problem — det være seg for mannen selv eller for Unilever. Men hvis vi gjør en slik feil med en lokalt ansatt mann, spesielt når det gjelder toppfunksjonene, er det av og til meget vanskelig å endre på det uten at mannen selv taper ansikt og Unilever også kanskje taper anseelse i vedkommende land.

For å komme så langt at en meget stor andel av lederfunksjonene i utviklingslandene er fylt med personale fra landet selv har krevet en massiv innsats når det gjelder opplæring og utdanning på mange forskjellige nivåer. Omfatningen av denne virksomheten avhenger selvsagt av kvaliteten på og antallet av de personer som de forskjellige skoler, tekniske institutter og universiteter i landet selv produserer; det vi gjør er å fylle hullene i statens undervisningsprogram.

Hvis vi tar UAC International i Kenya som et eksempel så var den store mangelvare i 1950- og 1960-årene lavere tekniske personale (de høyere funksjonærene var utlendinger på den tiden) og for å møte dette behovet opprettet selskapet sin egen tekniske treningsskole. Denne skole lærte mekanikerlærlinger opp til et nivå hvor de fikk et internasjonalt anerkjent sertifikat. Etterhvert som tilførselen av mekanikere i landet forbedret seg,

sluttet selskapet med denne formen for opplæring og gikk over til å konsentrere seg om på den ene siden opplæring av høyt spesialiserte mekanikere som service-menn for Caterpillar-traktorer og landbruksmaskiner, og på den andre enden av skalaen utdannelse av høyere personale til å overta toppledelsen fra utlendingene. I Nigeria, hvor UAC International har nesten 1800 lederfunksjoner, driver de utdannelse og opplæring på mange forskjellige nivåer. Vår Caterpillar-avdeling har en lignende opplæringsskole som i Kenya, men det er også mange skoler som driver med utdannelse i forskjellige ferdigheter. Desuten har selskapet sin egen internatskole i Apapa hvor de får opplæring for ledende funksjoner innen de forskjellige kontoravdelinger, formenn og andre lederfunksjoner. Denne skolen har også spesialkurser i markedsføring og salg som blir besøkt av Unileverpersonale både fra Vest-Afrika og Øst-Afrika.

Trening og utdannelse til de høyeste stillingene finner derimot sted i Europa. Dette skjer på tre måter:

For det første treningskurs som arrangeres hovedsakelig på våre treningsentre i England og Holland (selv om vi pga. plassmangel nå i alt større grad må benytte oss av kurs som arrangeres av utenforstående). År om annet kommer det hundrevis av besøkende til Europa — i femårsperioden 1971 til -75 sendte UACI alene over 500 personer til Europa for slik trening. Den andre formen for opplæring er kortere besøk for diskusjoner med de forskjellige ekspertene ved våre to hovedkontorer i England og Holland. Det er vesentlig direktører i de forskjellige datterselskapene som kommer til Europa på denne måten og i 1975 var det ikke mindre enn 250 slike besøk fra land utenfor Europa. Disse besøkene kan vare fra en til fire-fem uker, og selv om de er meget nyttige betyr de også en stor belastning på personalet på de to hovedkontorene. Dette er noe som allikevel må gjøres og som vi gjerne tar på oss. Den tredje formen for opplæring er at vi sender unge, lovende personer for å arbeide et par år i Vest-Europa som en forberedelse til å overta ledende stillinger i sitt hjemland. Fordelen med denne sorten opplæring er naturligvis at de som får den

ikke bare lærer mer om sitt yrke, men også at de får den ekstra modenhet og vidsynhet som jeg nevnte tidligere. År om annet investerer vi anseelige summer på å flytte mennesker rundt på denne måten, men vi finner at fordelene mere enn oppveier det det koster av tid og penger. Det bidrar til å øke kjennskapet på hovedkontorene om det som skjer i de forskjellige land og den utviklingen som finner sted. De erfaringer vi høster på denne måten kan vi gi videre fra et land til et annet. Besøkerne treffer kanksje kommersielle eksperter og diskuterer finansproblem; vår erfaring med inflasjons-sikker bokføring som opprinnelig ble utviklet i Brasil da de hadde sin galloperende inflasjon der, blir nå generelt anvendt i de fleste land utenfor Europa (og kunne nå anvendes til og med i Storbritannia!) Våre gjester utenfra treffer personale fra markedsføring og økonomiavdelinger så vel som jurister — de treffer kollegaer fra andre land og utveksler erfaringer. Denne prosessen med utveksling av informasjon, erfaring og idéer er meget viktig når det gjelder å utvikle perspektivet for alle parter — besøkere så vel som verter.

Vi har gode erfaringer med alle disse formene for opplæring og utdanning, men på et område møter vi stigende vanskeligheter. Dette er når det gjelder å sende folk til et annet selskap for å arbeide en to-tre-års periode som ledd i deres opplæring. For det første øker behovet for disse treningsplasseringene stadig ettersom våre selskaper i utviklingslandene vokser og utvikler seg. Det blir stadig vanskeligere å plassere disse menneskene i de industrialiserte land, spesielt i nedgangstider som vi har hatt i de siste par årene. Vi har riktignok kunnet sende folk fra et utviklingsland til et annet i en viss utstrekning for å supplere treningsmulighetene i Europa, men her møter vi nå effekten av en stadig økende nasjonalisme. Det blir stadig vanskeligere å sende for eksempel en mann fra Syd-Amerika eller Afrika til Filippinene selv om vi peker på at mange filippinere får trening i utlandet. Så også på dette området møter vi de selsomme fenomen at alle gjerne vil eksportere og ingen vil importere! Det er også trist å måtte konstatere at

rasefordommer og nasjonale fordommer er sterke og tilsynelatende økende i mange land såvel blant de industrialiserte som utviklingslandene — å sende en asiat til Afrika er ikke mulig og i Europa møter vi negative reaksjoner hvis vi forsøker å videreutdanne en afrikansk mekaniker gjennom å la han arbeide som formann i en europeisk fabrikk.

Vi får bare håpe at sunn fornuft etterhvert vil gjøre seg gjeldende. Det ville være synd om den store stimulansen som treningsbesøk og erfaringsutveksling kan gi til utviklingslandene skulle bli redusert på grunn av nasjonalisme eller kortsynte økonomiske overveielser.

Jeg har snakket om forskjellige sider av problemene i tilknytning til overføring av teknologi til andre land og jeg har forsøkt å vise at det er en meget komplisert prosess som for å være effektiv, krever en balansert innsats på mange forskjellige områder. Jeg har pekt på noen av farene med en dogmatisk måte å angripe problemet på. Først og fremst har jeg ønsket å gjøre det klart at man for å lykkes må ha forståelse for de følelsesmessige sider av problemene — man må være lydhør så vel overfor krav fra regjeringer som overfor det enkelte menneskes behov av å føle at han er med på å skape noe. Jeg tror at det er nettopp denne evne til lydhørhet som sammen med en fleksibilitet gjør at det private næringsliv kan gi det mest effektive bidrag til utviklingslandenes økonomi.

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».

Tidligere KRISTOFER LEHMKUHL FORELESNINGER:

- 1958 *Sjur Lindebrække*: Kapitalbehov, kredittrestriksjoner og foretningens bankenes utlånspolitik 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 *Fritthof 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 utenriksrepresentasjons arbeide 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.