

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1988

# VERDISKAPNING GJENNOM HØYTEKNOLOGISK NYETABLERING

Erfaringer, muligheter, utfordringer,  
problemer og samfunnsmessig betydning

Av  
SJUR SVABOE



---

*Norges Handelshøyskole*

*Trykt ved midler fra  
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*

# VERDISKAPNING GJENNOM HØYTEKNOLOGISK NYETABLERING

Av  
SJUR SVABOE

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

Bergen 26. september 1988

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.

# VERDISKAPNING GJENNOM HØYTEKNOLOGISK NYETABLERING

## ERFARINGER, MULIGHETER, UTFORDRINGER, PROBLEMER OG SAMFUNNSMESSIG BETYDNING

### Baklengs inn i framtiden?

### VEIEN FRAM

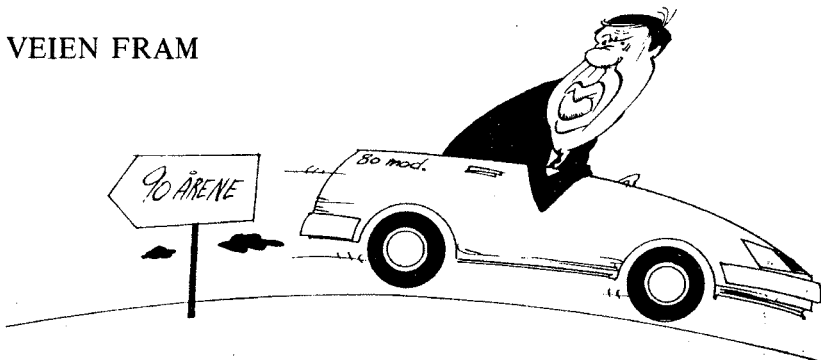


FIG. 1

*Perass*

Atten til tyve år etter at oljeeventyret kom i gang i Norge, sitter vi etter min mening med en heller tvilsom status med tanke på framtiden. Hva har verdiskapningen i oljesektoren blitt benyttet til? Hvem har hatt og har glede av denne?

Figur 2 gir et grovt, men illustrerende bilde av vår situasjon. Den verdiskapning vi har direkte og indirekte fra oljeaktivitetene våre har stort sett blitt, og blir, benyttet til å løse våre nåværende verdiskapningsproblemer i den øvrige industri. Jeg ville anta at i størrelsesorden 15–20 milliarder kroner blir benyttet hvert år som overføringer til jordbruk og fiske, tilskudd til ulønnsom privat industri og subsidiering av ulønnsom statsindustri. I tillegg har vi kjente eksperimenter som Emdeneventyret og prestisjeprosjekter som Mongstad og Norges Banks bygg. Bare de to siste har vel medført kostnader på tilsammen 14–18 milliarder.

# HVORFOR

GAMMEL AVTAGENDE  
INDUSTRI &  
JORDBRUK

NY FRAMTIDS-  
RETTET  
LEVEDYKTIG  
INDUSTRI

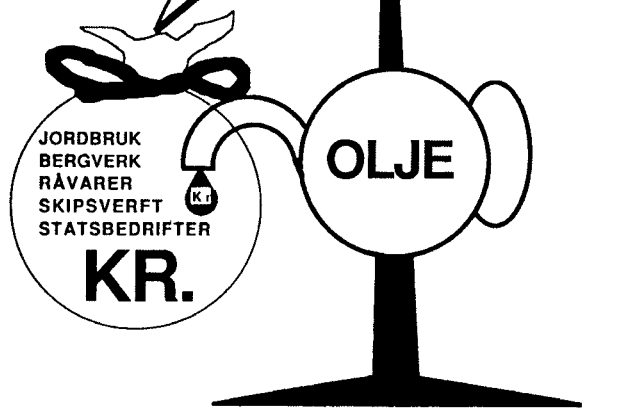


FIG. 2

Det er isolert sett ikke negativt eller galt med overføringer og stønadsordninger i kortere perioder. Men, når ressursene er begrenset, og storparten av ressursene benyttes til å subsidiere gammel og ulønnsom industri i tillegg til de store overføringene til jordbruk og fiske, da er det ikke bare galt, men på grensen til en katastrofe.

Hvor skal våre barn og barnebarn få sitt arbeid i framtiden når oljeventyret tar slutt, er på hell eller oljeprisene synker drastisk?

Skal våre framtidige samfunnsborgere fremdeles arbeide i subsidiert ulønnsom industri og i jordbruk og fiske basert på enorme statsoverføringer? Dersom ja, hvor skal så pengene til overføringer komme fra? Skal vi ta midlene fra helsesektoren?

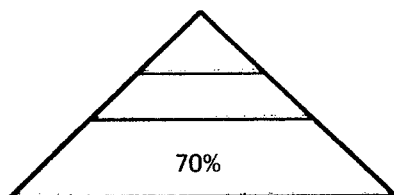
Subsidiering av industri og andre aktiviteter i samfunnet over lange tidsrom ødelegger for den industri og de aktiviteter som kunne vært lønnsomme, slik at underskogen i dag av ny industri er katastrofalt liten.

Den dagen den direkte og indirekte verdiskapningen i oljesektoren er borte, vil den etablerte øvrige industri måtte bære samfunnsoppgavene våre. Med den tendens vi ser i dag, vil dette kunne medføre en katastrofe med arbeidsledighet, internasjonalt formynerskap og manglende handlefrihet på grunn av landets hurtig økende gjeldsbyrde.

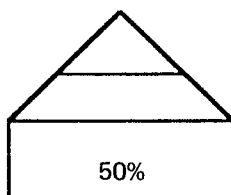
Det som er virkelig bekymringsfylt er at det snart begynner å bli for sent å forebygge en kommende økonomisk samfunnskatastrofe. Det kreves meget store ressurser, samt minimum 10–15 år for å bygge opp en ny framtidsrettet og levedyktig industri. I tillegg må den gamle sunne og veletablerte industri stadig rasjonalisere og bli mer lønnsom gjennom færre arbeidsplasser og større anvendelse av teknologi. Figur 3 gir for øvrig et interessant bilde av den forventede arbeidsfordelingen i bedriften. Mens hele 70% av arbeidsstokken i 60- og 70-årenes industri befant seg på «gulvet», utgjør denne del av arbeidsstokken i en automatisert og datastyrt moderne bedrift i 90-årene bare ca. 20%. Ledelse, planlegging, salg, utvikling og markedsføring utgjør her ca. 80% av staben, mot 30% av staben i 60- og 70-årenes industri. Dette er en enorm utfordring til vårt etter hvert akterutseilte utdannelsessystem.

Dersom vi skal starte et aktivt industrietableringsprogram, vil vi måtte ofre mye av vår velstand i form av kunstig subsidiering og overførsler til fordel for investeringer i framtiden, som vil tjene våre barn og barnebarn. Har vi de siste 18–20 år misbrukt alle midler til fordel for oss selv, og totalt negligert framtidinvesteringer til fordel for kommende generasjoner? For alle som forstår at det ikke finnes uendelige midler, men at midlene vi bruker stadig må skapes, og at vi har mistet mange år med framtidinvesteringer, må vår situasjon fortone seg meget problematisk.

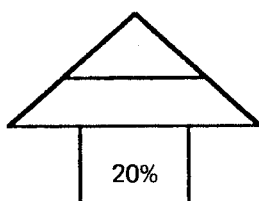
## INDUSTRIUTVIKLING



60 – 70 ÅRENES INDUSTRI



70 – 80 ÅRENES INDUSTRI



80 – 90 ÅRENES INDUSTRI

FIG. 3

Nødvendig nyskaping forutsetter i tillegg til tid og mye kapital, også nyskapere eller entreprenører (gründere), hvilket ikke er en altfor ofte forekommende mennesketype i Europa.

### **DEN AMERIKANSKE ENTREPRENØREN OG DEN EUROPEISKE FORVALTEREN**

Mens USA er et nytt og meget ungt, moderne samfunn, skapt i moderne tid, er Europa blitt bygd opp over en uendelig mye lengre tidsperiode. Denne forskjellige bakgrunn gir seg blant annet utslag i



holdninger i USA som respekt og forståelse for å bygge opp og skape nytt, mens man i Europa tradisjonelt har hatt en vesentlig større respekt for det å forvalte og ta vare på etablerte funksjoner. Periodisk har selvsagt begge disse holdninger sine fordeler, men i en periode med store omgripende endringer vil entreprenør- og skaperholdninger ha solide fordeler.

Vi er i ferd med å gå fra det gamle veletablerte industrisamfunn til det automatiserte, informasjonsteknologibaserte industrisamfunn. I den forbindelse har den europeiske forvalterholdning i stor grad vært uheldig. En undersøkelse gjort få år tilbake viste at det de siste 10 år var skapt ca. 20 millioner nye arbeidsplasser i USA, mens Europa i samme tid hadde fått 2 millioner færre arbeidsplasser enn vi hadde før tiåret begynte.

Undersøkelsen viste videre at hele 70% av de nye arbeidsplassene var skapt av «gründere» eller etablerere innen alle mulige områder. Stort sett kom det også fram at den gamle etablerte industri ikke skaper noe særlig med nye arbeidsplasser, mens det offentlige hadde skapt de resterende 30% av arbeidsplassene.

Den amerikanske entreprenørholdningen skyldes nok adskillig flere faktorer enn den moderne historiske bakgrunn. Et skoleverk og et total-samfunn som dyrker vinnere og lett aksepterer tapere vil nødvendigvis få mange vinnere og mange tapere. I et samfunn hvor vi finner det riktig å ta vare på de svake og taperne på bekostning av de sterke og vinnerne, må vi finne fram til andre midler for å kunne opprettholde en sprudlende nyskapning. Det er neppe verken realistisk eller ønskelig med amerikanske vinnerkulturer i Europa. Et spørsmål er det imidlertid om det er nødvendig med vinnerkulturer for å få nødvendige «stå på»-holdninger og nyskapningsaktiviteter.

La det være et tankekors at vi neppe kan forvalte oss ut av vår potensielle industrikrise uten en nødvendig forståelse for entreprenørskap og nyskapning i den nærmeste framtid.

## **SMÅSAMFUNNETS JANTELOV OG MISUNNELSE**

Norge er med sine 4 millioner innbyggere meget lite og begrenset i europeisk industrisammenheng. Landet vårt blir som en svært liten utkantbygd i et europeisk perspektiv.

I et slikt lite «bygdesamfunn» blir jantelov og misunnelse faktorer som er reelle og som man må ta med i betraktning for å forstå handlings- og reaksjonsmønster. Det skal en meget sterk rygg til å bære både suksess og feiling i et lite samfunn. Det er ikke akseptabelt å stikke seg ut eller å ha avvikende syn. Pressen er vesentlig opptatt av de negative aspekter. Folk flest liker best å lese om taperne og de mennesker det går galt med. Egen suksess er nok fremdeles best, andres suksess er til ergrelse og misunnelse, mens andres tap og feil slett ikke er å forakte.

Dette fenomen er ikke avgjørende, men har klart betydning for nyskappingsprosessen, hvor suksess og feiling går hånd i hånd og veksler hyppig. Dersom verken suksess eller tap blir akseptert, vil det legge en demper på ellers lovende gründer-emner. I Norge er det gått så langt at man nærmest oppfatter den svært suksessrike som kjeltring (underforstått hemmelig konto i Sveits, etc.) og den feilende og tapende som «idiot».

## **BØRS, VENTURE-KAPITAL OG INDUSTRIVEKSTHUS**

I en tid med børskrakk, børsutskeielser og «rike japper» som kommer og går, har børsfunksjonen fått en sterk og tildels uheldig fokusering. Det kan synes både urettferdig og håpløst at noen mennesker skal slite et helt liv uten å bli velstående, mens unge japper eller tvilsomme investorer kan bli styrtrike (eller bankerott) på timer eller uker på børsen.

Imidlertid, la oss huske at pengespill, tipping og tilsvarende blomstrer som aldri før. Bare første halvår 1988 spilte rogalendingene for snautt 50 millioner kroner på Lotto. Skulle vi overføre dette på årsbasis, og på landsbasis, skulle det tilsi i størrelsesorden EN MILLIARD KRONER fra det norske folk bare i lotto-spill. I tillegg kommer Flaks, tipping og trav samt en rekke andre lotterier.

Det betenkelige med det ovenstående er Ola Nordmanns holdning til det å bli rik. Det må skje i en fart og helst uten noe særlig innsats. Det positive er at såvel børs som lotteri og pengespill generelt svært ofte også gir et positivt samfunnsbidrag innen forskjellige felter.

La oss slå fast med en gang, børsen er viktigere for nyetableringer og vekstfirmaer enn for noen annen veletablert bedrift. Børsen har i nyetableringens første 5–10 års levetid normalt ingen direkte funksjon for nyetableringen, men er grunnlaget for en akseptabel og langsiktig tilgang på risikovillig kapital.

Saue- og flokkmentaliteten er utrolig stor i det lille norske samfunn. For noen få år tilbake skulle alle inn i venture-selskapene for å bli fort rike. Dette medførte en rekke uheldige utslag på samme måte som vi nå ser innen eiendom og storsenterhandel. Alle skulle plutselig inn i eiendom, og alle skulle etablere «Aker-brygger» eller hoteller.

Men, tilbake til venture-selskapene. De er etter min oppfatning på samme måte som børsen meget viktige instrumenter i nyetablering av industri. Hovedproblemet i Norge har vært en ukritisk og lettvent overinvestering i eventyr som savner grunnlag rent industrielt. Dermed har det oppstått utallige håpløse tapsprosjekter som har fått venture-selskapenes investeringslyst til å slå kontra. I tillegg har venture-selskapene på ingen måte forstått at det tar minimum 7–12 år å bygge opp ny industri, ikke 1–2 år som gjerne kunne ha vært ønskelig av hensyn til venturekapital-selskapenes investorer

Apropos tid og industri, figur 4 viser litt om avkastningstid norske holdninger og bransjer.

Flaks gir gevinst eller tap på dagen, Lotto og tipping på ukebasis. Disse spillene er da også solid fundamentert i Norge med vår mentalitet om å bli rik over natten uten for mye innsats. Investeringer i eiendom og «Aker-brygger» kan gi avkastning på 8–16 måneder. Investeringer i handelsbedrifter kan gi avkastning på 12–24 måneder, mens investeringer i industri behøver 7–12 år før vi har fått et solid fundament. Dette har medført at industriinvesteringer i Norge er meget få, for hvilke investorer vil vente 7–12 år, kanskje 15 år, før de får avkastning?

I tillegg til at det tar lang tid å etablere ny industri, går en rekke nyetablerte småindustribedrifter konkurs før sitt gjennombrudd. Risikoen for investor er derfor meget stor. I USA fant man at hele 60% av alle nyetableringer gikk konkurs eller ble oppgitt i løpet av den første 3-årsperioden.



Media Team a.s  
Åsen, Stavanger  
Postboks 298, 4001 Stavanger, Norway  
Telefon (04) 58 10 80 Telex 73748 elifo n

# Avkastningstid

<b>BANK</b>	<b>Børs</b>	<b>“Akerbrygger”</b>
	<b>Dag/Uke/Mnd</b>	<b>6–18 mnd</b>
← 0 →		
<b>BANK</b>	<b>Handelsbedrifter</b>	<b>Industri</b>
	<b>12–36 mnd</b>	<b>36–72 mnd</b>
← 0 →		

FIG. 4

Control Data i USA etablerte industriveksthuss med kompetanse i bedriftsledelse, oppstarting, salg, markedsføring og økonomi. Selskapet fant ut at feilraten på nyetablerte bedrifter i et slikt miljø gikk ned til ca. 14% i løpet av en 3-års periode.

Dette skulle bety at industriveksthuss burde kunne få en meget stor samfunnsmessig betydning for nyetableringer i framtiden.

## ERFARINGER MED ETABLERING I OG UTENFOR INDUSTRIVEKSTHUS

Min første og mest avgjørende etablering skjedde sommeren 1973. I 1971/72 oppdaget jeg, og ble overbevist om, microprosessorens foretreffelighet i moderne desentralisert databehandling. Jeg arbeidet på den tiden for et EDB-servicebyrå, og anbefalte eierne å starte opp med microprosessorer og software for desentralisert databehandling. Dette ble totalt avslått, samtidig med at min overbevisning om microprosessorens framtid stadig ble sterkere. Derfor sluttet jeg i servicebyrået og etablerte Scanvest Ring sommeren 1973. Jeg bygde opp firmaet møysommelig, med usedvanlig hardt arbeid og gode medarbeidere, og gikk av som administrerende

direktør i 1983, etter nøyaktig 10 år. Av de vesentlige erfaringer jeg gjorde, vil jeg nevne et fåtall som jeg tror i stor grad har almengyl-dighet.

Selskapet ble etablert uten at vi eiere hadde penger. Derfor ble egenkapitalen svært lav. Dette påtvang oss meget hurtig forstå-elsen av ordet *likviditet*. En slik forståelse er som oftest en total mangelvare i et teknologibasert nytt lite selskap. Ja, jeg vil faktisk påstå at selv de fleste nybakte siviløkonomer fra NHH har en i beste fall heller vag og ren teoretisk forståelse for likviditet. Det synes som om dette begrep må føles før det virkelig forstås. På grunn av manglende likvide midler (og takk for det!) i Scanvest Ring's første 5–6 år, ble vi tvunget til å selge varen før den var laget. I tillegg måtte vi også få inn pengene 5–6 måneder før varen ble levert for å kunne kjøpe inn deler og utarbeide nødvendig software. Dette ga oss også en hurtig og solid forståelse for betydningen av *salg* og *markedsføring*.

En typisk situasjon var da jeg endelig hadde maktet å selge en systemløsning (hardware og software) til et større internasjonalt firma i Norge, og måtte fortelle kunden at jeg måtte ha 50% av kjøpesummen 6 måneder før leveranse. Det ble som ventet en meget sterk reaksjon. Men for å avlede reaksjonen, føyde jeg til at vi selvsagt heller ikke ville dekke renter på beløpet som ble forskudds-betalt. Dermed gikk diskusjonen over fra å dreie seg om forskudds-betaling til renter, og plutselig var prinsippet om forskuddsbetaling akseptert. Vi ble for øvrig enige om å halvere rentekostnadene, mens den hardt tiltrengte forskuddsbetalingen kom som ønsket. Alt er mulig – dersom du er nødt til å gjøre det. «Attitude is the root to succeed».

Hardt arbeid, gjerne 16 timer i døgnet, var også nødvendig for de fleste av oss i oppbyggingsperioden. Å skulle drive med nyetab-ling med vanlig arbeidsdag og engasjement basert på arbeidsmiljø-lover er umulig.

Litt ut i selskapets historie lærte vi også for alvor at rett mann på rett plass til rett tid er totalt avgjørende for suksess eller feil. Dette er faktisk også helt avgjørende i veletablert vekstindustri, spesielt i en internasjonaliseringsituasjon.

Nødvendigheten av en knallhard økonomisk styring og kontroll

viste seg også etter hvert å være avgjørende for selskapets utvikling. Her opplevde vi nesten en total katastrofe i Scanvest Ring i 1985 på grunn av manglende oversikt og økonomistyring. Sommert opp i en del nøkkelord vil «*Likviditets-styring*», «*Salg og markedsføring*», «*Hardt arbeid*», «*Dyktige og riktige medarbeidere*» og «*Økonomisk styring*», «*Rapportering*» og «*Kontroll*» være avgjørende faktorer.

Nettopp ovenstående nøkkelpunkter er noen av de viktigste faktorene og erfaringene som kan tilføres nyetableringer i et industriveksthushusmiljø. På Hanabryggene Teknologisenter (et industriveksthushus på Sandnes) har vi i de siste 3–4 år gjort en god del erfaringer både på godt og vondt. En rekke prosjekter er gitt opp samtidig som enkelte andre fremdeles er i utvikling med muligheter framover. Noe av det som har vært mest overraskende for oss er kanskje avstanden mellom de forskjellige fagkulturer. Teknologer, forskere og universitetsfolk, økonomer og selgere er alle nødvendige elementer i en moderne høyteknologibedrift. Imidlertid er deres innbyrdes forståelse og gjensidige respekt et alvorlig problem. Kanskje dette kommer av at vi i motsetning til i USA ikke har flere steder hvor økonomi, teknologiutdanning og realfagstudier er felles. Kanskje kommer det av at vi ligger 10–12 år etter USA's universiteter når det gjelder studentenes respekt for næringsliv og forståelse for hvordan et moderne samfunn fungerer.

Min erfaring er at svært mange studenter fra vårt universitets- og forskermiljø på Blindern mangler såvel pliktfølelse, ambisjoner, forståelse for næringsliv og lojalitetsfølelse overfor arbeidsgiver.

I tillegg savnes respekt for økonomer, ledere og selgere som er meget viktig i en firmautvikling.

For meg synes dette som meget alvorlige faktorer som har sviktet på topp i vårt utdannessystem. Jeg tror det er i ferd med å bli noe bedre, men vi er neppe lengre enn på nivå med USA for 10 år siden. Problemet er at vi neppe samfunnsmessig har råd til å vente 10 år på at universitetsfolk skal få appetitt på, og respekt for, moderne næringsliv.

På Hanabryggene Teknologisenter er det i dag 12–13 firmaer med fra 1 til ca. 30 ansatte innenfor data, elektronikk, bioteknologi og noen fra andre sektorer. Ingen av de nyetablerte firmaene er mer

enn fra 1 til 4 år gamle og har derfor ennå langt igjen til et endelig gjennombrudd.

NCI, Norsk Computer Industri A/S, er det firma som kanskje har kommet lengst i sin utvikling med konstruksjon og produksjon av datamaskiner. Selskapet inngikk nylig en internasjonal kontrakt på levering av datamaskiner over hele verden. Et markedsgjennombrudd som dette er unikt og avgjørende for et selskaps framtid. Det er likevel ennå 2–4 år før dette firmaet eventuelt er stabilisert for framtiden. Selskapet er fremdeles svært utsatt og vil uten tvil behøve mer kapital i de nærmeste 1–2 år for å kunne overleve.

Innenfor elektronikk arbeider selskapet Norwegian Biotronics A/S med sensor-baserte styringssystemer, data-baserte kontrollsystemer, logging og oppfølging av data innen industri og bilbransjen. Selskapet er et par år gammelt og har ikke mer enn 5 ansatte. Økonomien er vanskelig og selskapet har en kritisk fase de neste 2 år. Muligens må det tilføres mer kapital allerede i år.

Innen bioteknologi arbeides det med diagnostikk, medisin og oljerelaterte anvendelser i to firmaer – Norsk Bioferm og Norwegian Biochem. Innen det bioteknologiske området har utviklingen gått vesentlig senere enn innenfor datateknologien, selv om det har vært enkelte gjennombrudd såvel innen diagnose som innen medisin.

Perspektiver på 10–15 år er mer relevant innen dette området. Det har vist seg at Blindern-forskere er vesentlig fjernere fra næringslivets disiplin og jordiske lover enn sivilingeniører fra Trondheim og økonomer fra NHH. Innen bioteknologien har Hanabryggene Teknologisenter tildels vært avhengig av utlendinger for framdrift. Dette skyldes i vesentlig grad generelle holdninger og ikke kompetansenivå.

En viktig konklusjon som allerede kan trekkes på Hanabryggene Teknologisenter er at 80% av de nyetablerte firmaer i senteret hadde vært konkurs eller oppgitt i løpet av de to første leveår dersom de ikke hadde blitt tatt vare på i et industriveksthuss.

Simultant med aktivitetene i Hanabryggene Teknologisenter har jeg vært med på investeringer i to nyetablerte software- og telekommunikasjonsfirmaer i San Antonio, Texas.

Dersom det skal trekkes fram et markant skille mellom norske og

amerikanske forhold, er det innen selvtillit, likviditets-styring og salgorientering at dette finnes. Det har blitt mer og mer klart for meg at «salg» og «likviditet» er avgjørende nøkkelord ved nyetablering av industri.

## **HVA BØR VI GJØRE NÅ?**

Med tanke på aksjoner og aktiviteter i tiden framover må disse deles i to – kortsiktige og langsiktige tiltak. En forutsetning for handling vil være anerkjennelsen av status og et realistisk forhold til våre ressurser. Dersom vi betrakter den kortsiktige målsetting som de første 10–15 år, sier det seg selv at i denne perioden vil vår nåværende industri være helt avgjørende. Det er derfor viktig at vi lar dagens lønnsomme industri få blomstringsmuligheter og at den ikke ødelegges av sterk og langsiktig subsidiært ulønnsom industri.

Sammen med våre labile oljemuligheter og skipsfart vil vår nåværende industri utgjøre ryggraden i landets utenriksøkonomi de neste 10–15 årene. Samtidig som denne industri tilpasses og utvikles, må det skapes ny industri innenfor nye områder av teknologi. Med tanke på framtiden vil jeg framheve følgende områder som spesielt interessante:

- data
- telekommunikasjon
- kompositt – teknologi
- membran – teknologi
- energi-teknologi
- miljø-teknologi
- optisk-/laser-teknologi
- bioteknologi
- farmasi
- medisin.

Det finnes selvsagt også andre områder, men de ovennevnte gir uendelig store muligheter dersom de mestres. For eksempel er verdens mest avanserte «fabrikk» selve menneskekroppen. Denne er i stor grad basert på membranteknologi. Framtidens moderne



bedrifter som anvender membranteknologi vil i stor grad kunne erstatte mye av den kjemiske industri.

Bioteknologien dekker et uendelig stort område av muligheter, men utgjør kanskje det området hvor man må ha mest tålmodighet. Det interessante med såvel membranteknologi som bioteknologi er at begge disse områder gir oss muligheten til å etablere en miljøvennlig framtidig industri.

Dersom vi går litt tilbake til figur 2, og vi antar at 18 milliarder i dag blir brukt til overføringer, subsidier og ulønnsomme statsbedrifter, ville jeg omgjøre denne fordeling med nesten umiddelbar virkning. Jeg ville beholde ca. 6 milliarder (eller 1/3) til nåværende formål, benytte 6 milliarder til etablering av ny industri og bruke de siste 6 milliarder innen helse, sosial, medisin. Jeg ville begrense all subsidiering av ulønnsom industri til maksimum 2–4 år pr. bedrift, basert på konkrete planer for omlegging og omstilling.

Videre ville jeg ta fatt i følgende problemstillinger og områder for å forsøke å endre disse:

1. Generell politisk omprioritering fra vektlegging på framtid i stedet for nåtid og fortid.
2. Utdannelse. – På lavere nivå prioritering av selvtilitt og kreativitet. På høyere nivå: prioritering av teknikk, salg, språk og økonomi samt innpoding av samfunnsansvar og entreprenørånd med respekt for næringsliv.
3. Midler og støtte til produktutvikling og anvendt forskning.
4. Etablerings-system med støtte gjennom industriveksthus til nye småbedrifter.
5. Omprioritering av støtte i NTNØ fra stor til liten, fra gammel til ny.
6. Aktive statlige tilskudd til, og medvirkning i industriveksthus rundt om i landet.
7. Aktivt arbeid for en omfordeling av samfunnsresspekt fra forvalter til skaper/iverksetter.
8. Program for aktivt samspill mellom store og små bedrifter.
9. Avsetning av 25–30% av offentlige midler planlagt for innkjøp av høyteknologiprodukter innen forsvar og en rekke forvaltningsorganer til utviklingsoppdrag for nyetablerte høyteknologibedrifter i Norge.

Vi vet alle at en forutsetning for etablering og vekst er at mennesker vil. I næringslivet, og spesielt i industrien, er vi avhengig av et samspill mellom forskjellige «fagkulturer». Økonomen, sivilingeniøren, selgeren og forskeren må dra sammen. Dette har voldt en rekke problemer hos oss på Hanabryggene Industriveksthus.

*Siviløkonomen* er utdannet med en solid faglig kompetanse for forvaltning. Som amerikanerne konkluderer med, se fig. 5. Amerikanske økonomer har i stor grad en gründer-holdning og stå på-holdning som ikke finnes i Europa. Velutdannede europeere begynner ikke for seg selv, men tar jobb i offentlige selskaper eller store private selskaper. Forvalteren nyter respekt i Europa, mens gründeren nyter respekt i USA.

*Ingeniøren* i Norge har holdningsmessig mye til felles med økonomen. Sterkt forvaltningsinnstilt, men også han med en positiv holdning til næringslivet.

*Selgeren* er som regel utdannelsesmessig mest uavhengig og dessverre finnes det altfor få av denne viktige «rase» i Norge og Europa. I alle fall prioriteres salg og markedsføring for lavt til å kunne gavne nyetableringens enorme behov for salg og markedsføring. Det passer liksom bedre i Norge med «forvaltningssalg»,

## Livskraftig økonomi

NEW YORK: Økonomien i USA er så livskraftig at den er i stand til å skape flere tusen arbeidsplasser hver måned, noe som er i skarp kontrast til den mer tungdrevne økonomien i de fleste vesteuropeiske landene.

Amerikanerne har en gründerholdning som ikke finnes i Vest-Europa. Stå-på-holdningen blant amerikanerne har også ført til langt mindre arbeidsledighet i USA sammenlignet med Vest-Europa, sier forskeren David Birch ved det

velrenommerte Massachusetts Institute of Technology (MIT).

De nye ledighetstallene i USA ligger på 5,8 prosent, mens det tilsvarende tallet i flere store vesteuropeiske land er på om lag ti prosent.

— Velutdannende europeere begynner vanligvis ikke for seg selv. De går heller inn i det offentlige eller i store private selskaper. De begynner svært sjelden fra bunnen av, sier David Birch, som nylig har skrevet boka «Arbeidsskapning i USA». (NTB) □

FIG. 5

dvs. såkalt nøytral informasjon, enn med et aktivt og aggressivt salg som vil kunne overleve på internasjonalt plan.

*Forskeren* i Norge utgjør vårt mest katastrofale medlem av samarbeidetsteamet. Den ferske Blindern-forsker ser på næringslivet som forskerne i USA gjorde for 10–15 år siden. I beste fall er næringslivet et nødvendig onde, hvor forskeren selv under ingen omstendigheter vil prostituere seg for å bidra til å fremme nødvendig næringsutvikling. Om noen skulle ha plikt til å bidra i denne tunge prosess, måtte det da ikke være forskeren som har fått utdelt topp intelligens og tatt del i vår høyeste utdanning? En rekke av våre forskere har i dag ingen forståelse for samfunnets oppbygging og funksjon. Kanskje blir det bedre om 10–15 år, men da er det muligens for sent for den nye industri i Norge.

## **ER DET SÅ NOE HÅP FOR NY INDUSTRI FRAMOVER?**

Vi har blitt velsignet med oljeeventyret i Nordsjøen. Brukt riktig gir disse ressursene oss alle muligheter til å legge grunnlaget for et moderne industrielt samfunn. Brukt som nå – på vår egen generasjon utelukkende – stjeler vi fra våre barn og barnebarn. Det positive er at vi er i en situasjon hvor vi kan velge, men det stiller oss også overfor et betydelig ansvar. Den som har mulighet har plikter. Vi kan enda velge å satse på framtiden, men tiden er i ferd med å gå fra oss. Vi burde ha begynt den storstilte bevisste satsing på ny industri for 10–15 år siden, vi må begynne senest i dag. I vår moderne verden som er fylt av kunnskap og teknologi er kanskje Albert Einsteins uttalelse: «Imagination is more important than knowledge» viktigere enn noen gang.

Det er vel likevel et tankekors at i 1988 og framover behøves «imagination» av nettopp de som har «knowledge». Dette er en enorm utfordring til hele vårt utdannelsesvesen. I dag kan det nemlig synes som om «det visjonære» ofte avtar proporsjonalt med utdannelsesmengde.

## 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 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 konkurransevilje og risikomomenter under strukturendringene i norsk tankskipsfart.
- 1972 *Knut Getz Wold*: Norges Banks samarbeid med statsmakterne, 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*: *Kvæmerkonsernet – 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.