

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1970

NOEN TANKER OM
UTVIKLINGEN
I NORSK SKIPSFART
OG NORSK INDUSTRI
I 1970-ÅRENE

NILS ASTRUP



Norges Handelshøyskole

*Satt med 10 pkt. Garamond skrift
Trykt på 120g matt Kremfarget Spezial
Omslaget 130g grå Reflexkartong
A. Garnæs Boktrykkeri A.s
Bergen*

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*

Noen tanker om
utviklingen
i Norsk skipsfart
og
Norsk industri
i 1970-årene

NILS ASTRUP

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 26. september 1970

Jeg takker for den ære som er vist meg ved å innby meg til å holde denne forelesning her i dag.

Jeg har med vilje kalt den «Noen tanker om utviklingen i norsk skipsfart og industri i 1970-årene». Det er klart at det bare kan bli et forsøk på å se hva 1970-årene vil bringe, da så mange faktorer naturlig nok er ukjente. Vi kjenner nu utviklingen i 1960-årene, men derfra å slutte hva utviklingen i 1970-årene vil bli, er meget problematisk. Utviklingen er sjelden jevn, hverken teknisk eller økonomisk. Det er mange uforutsette ting som vil dukke opp, og vi har mange eksempler på at langtidsprognoser kan slå feil. Jeg kunne nevne mange, men la meg bare nevne de feilslåtte prognoser for jern og stål, som vi har sett i de siste årene.

Det er blitt så moderne med kurs, og jeg hører at ved flere viktige, internasjonale kurs blir elevene lært at erfaring bare er en hemsko. Nokså nedslående for oss av den eldre generasjon å høre.

Det er derfor helt klart at man må vurdere prognosene med den største forsiktighet, og i et kort foredrag kan man bare dekke noen spredte sider innen skipsfart og innen industri i det neste 10-år. Noen fullstendig analyse og vurdering av alle disse årene har jeg ikke gjort noe forsøk på.

Det faller naturlig for meg å begynne med skipsfarten, hvor

jeg har den største del av min operative erfaring, men jeg har også fulgt utviklingen i noen av våre største industri-selskaper gjennom årene på meget nært hold, og ellers også hatt nær kontakt med industrien.

Den norske handelsflåte vokste i 1960-årene fra 10,8 til 18,6 millioner brt. I løpet av 10-året ble det anskaffet 17 millioner brt. ny tonnasje til en kostpris av 30 milliarder kroner. I samme tidsrom er 10 millioner brt. tonnasje gått ut av flåten.

Det samlede antall skip i flåten er omtrent det samme som for 10 år siden til tross for økningen i den samlede tonnasje. Enda mer interessant er det imidlertid at flåten de siste to år er blitt redusert med 162 skip.

Disse tall viser klart overgangen til større skip. Dette gjelder ikke minst tankskip. Ved inngangen til 1960-årene var det største norske tankskip på 48.000 dwt. I 1970 består 62 % av norsk tanktonnasje av skip over denne størrelse.

Bemanningen i vår utenriksflåte nådde toppen i 1964 med vel 57.000 personer. I 1969 var det kommet ned under 43.000, og man regner med at tallet i dag ligger omkring 40.000. Alle disse tallene indikerer hvilken omfattende struktur-rasjonalisering skipsfarten har gjennomgått i 1960-årene. Strukturrasjonaliseringen innen skipsfarten består for en vesentlig del av overgang til større skip, hurtigere skip, og mer moderne skip.

De tradisjonelle tankskip står for en vesentlig del av ekspansjonen i tonnasje. Disse skip er imidlertid i høy grad blitt utviklet og tilpasset nye krav. Det tekniske utstyr ombord er blitt meget mer omfattende, noe som igjen har muliggjort en reduksjon av bemanningen.

For tørrlasttransporten har norske redere i 1960-årene i stor utstrekning satset på bulkskip. Antallet slike skip i den norske handelsflåte er økt fra 30 i 1960 til 265 i dag, og bulkskipene utgjør nu hele 25 % av vår utenriksflåte.

Vi har imidlertid også sett en overgang til mer spesialisert tonnasje. Vi har sett spesialtankere, gasstankere, bil/bulkbåter, roll-on/roll-off-skip o.s.v.

Innen linjefarten har vi sett vesentlige strukturendringer, så som nye metoder med enhetslaster på paller, og etterhvert også containerskip.

La meg nevne et trekk til ved strukturendringen i 1960-årene. Det er en utvikling i retning av forskjellige samarbeidsformer mellom rederiene. Vi har fått flere sameieformer og mer av pool-sammenslutninger, delvis med utenlandsk deltagelse. Her ligger kanskje noe av forklaringen på at skipsfarten har klart omstillingen til store og kostbare enheter tross de begrensede kapitalressurser her i Norge, og den store oppsplitting på mange mindre rederier, som er typisk for Norge i motsetning til de store skipsfartsland.

Dette var litt om utviklingen i 1960-årene, men hva vil så 1970-årene bringe?

For det første tror jeg vi må fastslå at utviklingen i retning av større skipsenheter vil gå videre. Det gjelder ikke minst tankskip, og det gjelder bulkskip. Jeg tror også at det blir disse — man kan si mere tradisjonelle — skipstyper som vil stå for største delen av ekspansjonen i den norske handelsflåten også i 1970-årene.

For mange vil det kanskje være naturlig å tro at norsk skipsfarts fremtid — på samme måte som tilfelle ofte er i industrien — bør ligge i en høyere grad av spesialisering. Jeg vil imidlertid understreke at mulighetene for å bygge opp norsk skipsfart, basert primært, eller i meget stor utstrekning på spsialservice med spsialskip, er forholdsvis begrenset. Jeg kan således nevne at pr. 1. januar 1970 bestod bare 1,0 % av den norske flåten av gasstankere. Passasjerskipene utgjorde heller ikke mer enn 1,0 % av den samlede tonnasje. Kjøle- og fryserskipene utgjorde 0,6 %, malmskipene 1,7 %, malm/tankskip også 1,7 % og bulk/tankskip 4,8 %.

Disse tall refererer seg riktignok til utgangen av 1960-årene, og det er klart at den relative andel av disse typer tonnasje

vil øke i 1970-årene. Men jeg tror allikevel disse lave prosent-tall viser at muligheten for å basere norsk skipsfart primært på spesialtonnasje er begrenset. La meg ta den reservasjon at det er alminnelig å regne tonnasje i dødvekt- eller bruttotonn, men det var kanskje riktigere å regne den i verdi. Vi vet jo det at spesialskip koster til dels vesentlig mer pr. tonn enn mer konvensjonelle skip. Et cruise-skip på 20.000 tonn brutto koster i dag ca. 150 mill. kr. og en gasstanker på 100.000 tonn koster 250 mill. kr.

La meg dog få understreke at Norge etterhvert er blitt et høykostland. Det vil medvirke til å drive norsk skipsfart i retning av skipstyper hvor driftsutgiftene er lavest mulig i forhold til kapitalutgiftene. Dette vil være et sterkt incitament til å trekke interessen i retning av spesialskip.

Hva linjefarten angår, så er linjeskipenes andel i den norske flåte gått sterkt ned i de siste 10 år. I 1960 bestod ca. 15 % av den norske handelsflåte av linjeskip. I 1970 var tallet ca. 7 %. Bak denne utvikling ligger dyptliggende strukturelle endringer. I begynnelsen av 1950-årene diskuterte man meget sterkt containerfartens fremtid. Synet her hjemme var vel nærmest at containertransport vanskelig kunne tilpasses avskiperens skipningsbehov og skipningsmønster på en rasjonell måte. Vi satset vel i første rekke på en rasjonalisert lastebehandling. Siste halvdel av 1960-årene har imidlertid vist at containerfarten er kommet for å bli. Det som er skjedd, er en dyptgripende omstrukturering av hele stykkgodstransporten.

Containeropplegget har en helt ny struktur. Det er dør-til-dør-opplegg, som krever at man investerer, ikke bare i spesialtonnasje, men også i tilbringerapparat og utbringelsesapparat på land. Det stiller meget store og nye krav til linjerederiene, ikke bare hva organisasjon angår, men også finansielt.

Vi vet at meget store enheter i utlandet i dag satser på dette transportmønster. Det gjelder i første rekke for Nord-Atlanteren, men container-systemet er også i ferd med å slå igjennom i andre trades.

Hva vil så 1970-årene bringe for linjefarten? Vil container-

skipet og containermønsteret overta og slå ut den tradisjonelle norske linjefart, slik den fortsatt drives? Eller vil det vise seg at det blir et marked ved siden av container-skipene for mindre linjeskip som betjener kanskje mer spesielle avskipere, eller havner som ligger lite hensiktsmessig til i forhold til de store container-terminaler, eller som tar seg av gods, som av en eller annen grunn ikke kan håndteres i containere? Dette er én utviklingsmulighet, hvor norsk linjefart med sin fleksibilitet, med sine — etter internasjonalt linjemønster — små rederieneheter, vil ha en mulighet for å tilpasse seg. Vi vet ikke hva utviklingen vil bli. Vi vet ikke om norsk linjefart her har «mistet toget».

Det er imidlertid under alle omstendigheter klart at container-systemet representerer en stor utfordring til norsk linjefart. Personlig tror jeg ikke vi kommer til å se noen stor utvikling av konvensjonell norsk linjefart.

Ser man imidlertid bort fra linjefarten, tror jeg som nevnt foran at vi må regne med en fortsatt vekst i den norske flåte i 1970-årene. Jeg må da ta den reservasjon at vårt kostnadsnivå ikke utvikler seg ugunstig i forhold til våre konkurrenters. Slik det nu ser ut, vil imidlertid finansieringsspørsmålene måtte vurderes på en ny måte for ekspansjon av tonnasje i 1970-årene. Vi må regne med at rentesatsene vil være høye i 1970-årene sammenlignet med hva de var i 1960-årene. Hertil kommer at kontraheringsprisene er gått opp med fra ca. 20 % til ca. 50 %, eller mere, de siste par årene. De høyere skipspriser kan være forbigående, men de kan også komme til å følge oss et stykke inn i 1970-årene. Rederne må nok nu kalkulere profitabiliteten på basis av nye tonnasjepriser og nye renter — ikke på basis av gammel anskaffelsespris og gamle renter.

Forøvrig tror jeg vi vil få de samme finansieringsspørsmål i 1970-årene som vi hadde i 1960-årene, men dimensjonene vil tildels være meget større. Vi kommer til å se mer samarbeide mellom rederiene i den ene eller annen form. Noen rederier vil antagelig opphøre som selvstendige enheter og eksistere videre som parteiere i større skip.

Konklusjonen så langt blir at det fortsatt vil være de mer tradisjonelle skipstyper som må utgjøre hovedparten av den norske handelsflåte. Man kan spørre hvilke konsekvenser dette kan ha for norsk skipsfarts lønnsomhet i 70-årene?

Det forhold at vi for en stor del vil måtte tilby skipsfartstjenester, som ikke er mer avanserte enn hva som tilbys av et stort antall andre land, gjør at vi fortsatt vil bli utsatt for meget hard konkurranse. Bare den del av vår spesialtonnasje, som kan arbeide i ly av spesielle «know-how»-messige, eller andre fordeler, vil i noen grad kunne regne med en sikker og tilfredsstillende kapitalavkastning.

For den øvrige del av vår skipsfart må vi fortsatt regne med et sterkt svingende fraktmarked. Skipsfartens konjunkturer har fulgt det samme hovedmønster, både i mellemkriegstiden og etter 1945. I lange perioder har fraktmarkedet ligget så lavt at ratene har vært utilstrekkelige til å dekke en forsvarlig kapitalavkastning. Fra tid til annen har imidlertid markedet hatt noen meget høye topper. Det er de relativt kortvarige, men høye topper på fraktmarkedet som har gjort det mulig som helhet over en lengre periode å oppnå en forsvarlig forrentning av den kapital som er bundet i skipene.

Så lenge vi ikke kan leve av en høy grad av spesialisering i tonnasje og service, må vi være forberedt på å møte dette mønster for rateutviklingen også i 1980-årene. Det betyr at avkastningen av kapitalen i skipsfarten vil bli usikker. Med knapphet på tonnasje kan den bli meget god. På den annen side, kan vi få meget dystre år. Det vi må satse på i 1970-årene, er at vi er litt dyktigere enn flertallet av våre konkurrenter, og at vi derfor kan tjene litt mer enn dem. Jeg skal ganske kort komme inn på noen av de felter som kan bidra til å gjøre oss så meget dyktigere at vi tross alt vil ha en rimelig sikkerhet for å oppnå en brukbar kapitalavkastning.

La meg først understreke den styrke vi har i våre dyktige sjøfolk. De har i høy grad bidradd til å skape norsk skipsfarts renommé. I 1970-årene vil vi få større vanskeligheter enn i 1960-årene med å beholde dyktige sjøfolk ombord. De effektive

transportmetoder med korte havneopphold og lang tid i sjøen har gjort sjømannsyrket mindre tiltrekkende — i hvert fall for en del sjøfolk. I konkurranse med industriens tiltrekkende arbeidsplasser vil vi lett kunne komme til å tape, dersom vi ikke i tide er oppmerksomme på det konkurranseforhold om arbeidskraften som gjør seg gjeldende.

Selvsagt vil vi få en reduksjon i bemanningen — det kan vi allerede lese ut av den eksisterende statistikk. Dette hjelper oss imidlertid neppe særlig meget. Det vi nemlig trenger i årene fremover, er særlig høyt kvalifiserte og velutdannede sjøfolk. Det vil være folk som det vil være særlig sterk konkurranse om på arbeidsmarkedet i land. Vi må derfor i høy grad satse på utdanning av våre sjøfolk. Vi må se oss om etter et bredere rekrutteringsgrunnlag, både for mannskaper og offiserer, og rederiene må i høyere grad skape en karriere for sine sjøfolk. Jeg tror også at vi blir nødt til i større grad å få en sirkulasjon i administrasjonen i land og i bemanningen på skipene. Jeg tror vi er nødt til å akseptere et system med forholdsvis konsentrert arbeide ombord i kortere perioder enn nu, og med lengre ferier enn vi nu er vant til.

Videre er vi nødt til å legge stor vekt på den skipstekniske forskning. Denne må konsentreres om både utviklingen av nye rasjonelle skipstyper, og om selve betjeningen av skipene.

Man kan selvsagt spørre om hvilke fordeler forskningen kan gi oss. Vil ikke resultatene av vår egen forskning straks bli absorbert i utlandet og benyttet av våre konkurrenter? Til det er bare å svare — som for mye annen forskning i bedrifter — at det gjelder å ligge et hestehode foran. Ligger vi ett, to, eller tre år foran, kan vi oppnå kostnadmessige fordeler i forhold til konkurrentene, som er så pass store at de er vel verd å ta med. Og én ting kan vi i hvert fall være sikker på: driver vi ikke forskning, har vi heller ikke det miljø her hjemme som gjør at vi tilstrekkelig raskt absorberer andres fremskritt og andres forskningsresultater. Skipsteknisk og driftsteknisk forskning må derfor bli en hovedoppgave for våre rederier og rederorganisasjoner i 1970-årene.

Et annet felt hvor vi må drive aktiv rasjonalisering, er på den administrative siden i våre rederier. Vi vet jo at norsk skipsfart, sammenlignet med våre konkurrenter, i meget stor grad består av mindre og mellomstore rederier. Det er i mange henseender en fordel. Man kan ha en billig administrasjon, og det er et faktum at vi administrerer billig i forhold til våre konkurrenter. Rederne kan selv følge operasjonene fra dag til dag og ta beslutningen med kort frist. Man unngår administrativt byråkrati og kommunikasjonsvanskeligheter innen administrasjonen, og jeg tror, i mange henseender, at denne direkte, enkle form for administrasjon har skaffet norsk skipsfart forretninger som mange større organisasjoner kunne gått glipp av.

På den annen side har systemet vesentlige mangler. Rederadministrasjonen begynner etterhvert å utvikle seg til en høy grad av spesialisitet. Man ser det kanskje klarest når det gjelder rederienes tekniske avdelinger, men også forøvrig tror jeg rederiadministrasjonen i høy grad er moden for rasjonalisering. De små og enkle organisasjoner vil ikke strekke til i lengden. Man trenger spesialister på en rekke felter. Våre rederier har beskjefteget seg lite — og vesentlig mindre enn våre industribedrifter — med prinsippene for riktig administrasjon. Allikevel har det gått bra — til dels meget bra. Det skyldes redernes dyktighet, men det skyldes også i meget stor grad at rederiene har usedvanlig dyktige medarbeidere, ikke minst i de høyere stillinger.

Bakgrunnen for dette er nok at rederiene rekrutteringsmessig har hatt et godt «image» og at de vel lønnsmessig har ligget en del høyere i konkurransen om arbeidskraft enn f. eks. norske industribedrifter.

Jeg er ikke sikker på at vi vil ha disse fordeler i 1970-årene i samme grad som vi hittil har hatt det. De funksjonærledede bedrifter i industri og handel er blitt meget sterke konkurrenter om attraktiv arbeidskraft i forhold til rederiene. Norske rederier er stort sett ledet av redere som i stor utstrekning eier rederiet, eller som i alle fall opptrer på vegne av en gruppe aksjonærer, som utgjør en dominerende eierinteresse.

Det er klart at det for en ung mann, som i dag søker stilling, er et moment dette om han kommer til en bedrift hvor han kan ha chance til å avansere til den høyeste stilling, eller om han allerede i begynnelsen — dersom han skal bli i bedriften — må resignere og regne med at man bare kan nå til et visst skikt og så bli stanset der.

Jeg tror svaret her blir at man må forsøke å innarbeide riktige administrative prinsipper i rederiledelsen. Man må gi avdelingssjefer og avdelingsdirektører klart avgrensede ansvarsområder og så vide fullmakter som mulig til å ta initiativ og treffe beslutninger innenfor disse ansvarsområder. I saker der rederen ikke finner å kunne delegere sin avgjørelsesmyndighet, må han — som en moderne bedriftsleder — være påpasselig med å treffe sine beslutninger i samarbeid med sine avdelingssjefer. I skipsfart må imidlertid beslutningene ofte tas særlig raskt, og det er da av stor betydning at ledelsen er sådan at den har myndighet til å gjøre dette, og ikke stivner i *for* administrative former.

Det er klart at vi har sett en hel del nepotisme innen norsk skipsfart, men jeg tror ikke den har svekket skipsfartens konkurransevne. Skipsfartens stilling i dag tyder på at ledelsen stort sett har vært meget god og meget effektiv.

Et ganske betydningsfullt felt er at nye redere vil ha meget vanskelig for å arbeide seg opp. Rekrutteringen av nye redere har vært en av kraftkildene i norsk skipsfart. Med de store kapitaler som nu skal til, tror jeg på den annen side, som før sagt, at vi kommer til å se meget mer av sammenslutninger av redier, av pool-samarbeide og andre sameie- og samarbeidsformer. Dette blir vel stort sett mønstret for nye shippingenheter i 1970-årene. Vi har her eksempler på at det er dannet nye, operative enheter med en frittstående ledelse rekruttert fra funksjonærskiktet. Dette kan bringe nye, dyktige folk frem som toppledere. Vi står her overfor noe som faktisk er en rekruttering av en ny type redere.

I vår konkurransesituasjon er vårt shippingmiljø av uvurderlig betydning. Der er en åpenhet i norsk shippingmiljø som

skudd. Når forskjellen skal fastslåes, kan det være fristende å understreke at mens bilfabrikantene har vært i *direkte* kontakt med markedet, finnes ingen slik *direkte* kontakt mellom verft og tankskipsetterspørsel. Bilfabrikkene jenker produksjonen etter det markedet ser ut til å kunne ta, og skrider øyeblikkelig til handling så snart nedskjæring må til. Men for tankskip finnes overhodet ingen slik justeringsprosess, eller den virker overordentlig ineffektivt.

Det er en annen vesensforskjell på bil og tank. For biler ligger ETTERSSPØRSELEN hos millioner av kjøpere som betjenes av relativt få, sterke produsenter. For tankskip ligger ETTERSSPØRSELEN hos forholdsvis få og høyorganiserte oljeselskaper, et fåtall tonnasje-«brukere», og der tropper det så opp en uorganisert horde av reder-individualister og underbyr hinannen med TILBUD om skipsrom.

De relativt få oljeselskapene driver intens innbyrdes konkurranse, så hver og én tvinges til å være nådeløs i drakampen om billigste transport. De fleste eier og driver tankskip selv, og kan kalkulere nøyaktig hvilken frakt med gitt nytonnasjepris vil lønne investert kapital så lavt at det svarer seg bedre å leie enn å bygge. Den raske stigningen i verdens oljeforbruk har lenge gitt oljeselskapene stor velstand og anledning til å utbygge en sterk finansiell posisjon. De kan oppnå fordelaktige lån på verdens pengemarked, noe som igjen bibringer dem den oppfatning at lav betaling til investert kapital er godt nok.

Av verdens samlede privateide tankflåte på 78.000.000 tonn dw. pr. 31. desember 1964, tallet oljeselskapenes «bundne flåte» ca. 31.000.000 dødvekttonn eller omtrent 40 %. Videre representeres tanker-TILBUDET av den tonnasjen oljeselskapene langtidsbefrakter. Pr. 31. desember 1964 var den på omkring 22.000.000 tonn dw. eller ca. 28 % av verdenstotalen.

Disse to store gruppene på sammenlagt ca. 68 % av verdensflåten står begunstiget overfor lastemassen. De fylles først, og bare dersom det er last til overs, får skipene i Gruppe III på det åpne marked noe. Denne tredje gruppen, *resten* av tankflåten, var 31. desember 1964 på ca. 25.000.000 tonn dw. eller omkring 32 %.

Men ligger et oljeselskap «long» med tonnasje en tid, rekker andre oljeselskaper gjerne en hjelpende hånd og skaffer beskjef-tigelse, etter teorien: «i dag deg, i morgen meg». Det foreligger altså tydeligvis en slags *avtale* — ganske uformell kanskje, men ikke derfor mindre virkningsfull: oljeselskapstonnasje som for tiden måtte være ledig eller ute av posisjon, stilles til rådighet for andre oljeselskaper som på den måten sikres nødvendig tonnasje, uten å begi seg ut på det åpne marked.

Endelig ser det ut til at oljeselskapene fint greier å unngå å konkurrere innbyrdes om langtidsbefraktning: de legger ut på «langtidsmarkedet» *etter tur*. Behovet for slik tank slås fast i følge grundig planlegging år i forveien, og de har stort sett rik anledning til å beregne tidspunktet for sin entré på markedet.

Som følge av den uopphørlige konkurranse rederne imellom, har fortjenstmarginen på de langtidscertepartiene som Gruppe II søker å oppnå, sunket så dypt at det ikke blir skikkelig betaling for risikoen — jeg skal bare nevne et par momenter — lønnsinflasjon, valutadevaluering, uventet havari eller uhell — og ikke minst, rask foreldelse som følge av teknisk utvikling, som gjør skipene lite verd ved certepartiutgang. Så lavt er nivået kommet at rederne må sies å drive nesten utelukkende for den ære å arbeide for oljeselskapene, og prestisjegleden ved å besidde noen digre skuter.

Når det gjelder Gruppe III, skipene på det åpne marked, er konkurransetrykket også der stort, men overskygges av de hyppige krasse svingningene i etterspørselen etter denne marginalgruppen.

V.

Gjenreisningsplanen for tank. «Tanker recovery scheme».

I betraktning av de mange hundre redernes svake forhandlingsposisjon overfor forholdsvis få, velorganiserte befraktere, foreligger et klart behov for et kooperativt tryggingstiltak i en eller annen form. De internasjonale «varestabiliseringsavtalers» historie er lite oppmuntrende, ettersom nederlagene er langt flere enn seirene. Likevel viser erfaringen fra den såkalte

samarbeide har blant annet sin bakgrunn i de forpliktelser disse land har påtatt seg i henhold til OECD's liberaliseringskode. Norsk medlemskap i EEC vil åpne nye muligheter for å skape en aktiv og utadvendt felles vesteuropeisk skipsfartspolitik med det mål å bevare det frie internasjonale fraktmarked mot skipsfartsproteksjonistiske fremstøt. Hvis et utvidet EEC legger hele sin tyngde i vektskålen på dette felt, vil det kunne være av avgjørende betydning.

Jeg vil også minne om at EEC er et betydelig underskuddsområde for skipsfartstjenester. Vi har her noe å tilføre EEC. Jeg vil tro at norske rederier, når Norge blir medlem av EEC, vil få større muligheter for å utbygge et nærmere forretningsmessig samarbeide med kontinentale avskipere og rederier. Som helhet har derfor norsk skipsfart mye å vinne og intet å tape ved norsk medlemskap i EEC.

La meg med dette forlate skipsfarten og gå over til noen betraktninger om fremtidsmulighetene i norsk industri. Disse må nødvendigvis bli enda mer summariske enn for skipsfartens vedkommende. Forholdene innen industrien, med dens mange bransjer, er langt mer vekslende enn i skipsfarten.

1960-årene har vært EFTA-perioden for norsk industri. Gjennomsnittlig øket produksjonen i denne perioden med noe over 5 % pr. år. Som helhet har norsk industri kunnet vise en tilfredsstillende ekspansjon gjennom hele 1960-års perioden. Det er ingen tvil om at EFTA-samarbeidet har vært en kraftig stimulans bak dette. Eksporten av industriprodukter til EFTA-landene i 1960 var under 3 milliarder kr., mens den i 1969 var kommet opp i over 7 milliarder kr.

Det er i første rekke samhandelen med de nordiske land som står for denne imponerende utvikling. Tallene viser at norsk industri har hatt en vekstpotensial og har vist en slagkraft, som mange kanskje ikke hadde tiltrodd den for 10 år siden.

Hvilke bransjer i norsk industri skal vi så satse på i 1970-årene? Hvilke bransjer vil få den raskeste vekst, og i hvilke bransjer har Norge de største muligheter?

Jeg tror vi må regne med at de tradisjonelle hjemmemarkedsindustrier, som nærings- og nytelsesmidler, samt tekstil og bekleddning, fortsatt må regne med en meget moderat produktjonsvekst.

Våre produksjonsenheter innen disse bransjer er stort sett små. De er i relativt liten grad innstillet på eksport. Nærings- og nytelsesmidler har dessuten det grunnleggende strukturelle fenomen mot seg at når velstandsnivået i et land øker, bruker befolkningen en fallende prosent av sine inntekter til disse varer. Samtidig står man også på disse felter overfor meget hård konkurranse fra de store internasjonale konserner, når det gjelder import til Norge.

Så har vi de tradisjonelle eksportindustrier: treforedling, kjemisk industri, bergverksdrift og primær jern- og metallindustri, som i en meget stor utstrekning består av ferrolegeringer og aluminium.

Vi vet at nærmere 3 millioner kubikkmeter tømmer hvert år importeres til norsk industri. I tillegg importerer vi hvert år som råstoff for vår treforedlingsindustri et kvantum cellulose, som tilsvarer ca. 800.000 kubikkmeter tømmer. Det må være tvilsomt å basere en sterkere norsk ekspansjon på importtømmer, som vi ikke kan vite hvor lenge vi får beholde.

En annen sak er at treforedlingsindustrien må kunne videreforedle sine produkter meget mer enn den gjør i dag. Her er det tale om produktidéer og evne til å selge.

Den kjemiske industri i Norge har i stor utstrekning vært knyttet til billig vannkraft. De mest interessante utviklingsmuligheter innen kjemisk industri ligger i dag på det petrokjemiske felt. Petrokjemisk industri i Norge, basert på fremstilling av bulkvarer, vil by på vanskeligheter fordi de enheter som i dag kreves, er så store at både investeringene og markedsføringen vil stille enorme krav til den bedrift som skal foreta

lange løp ikke kunne leve videre uten en høyt kvalifisert innsats i produkt- og prosessutvikling samt markedsføring.

Her kommer vi inn på forskningen, som jeg tror er uhyre viktig, ikke bare ved offentlige eller halvoffentlige institusjoner, men også ved forskning innenfor den enkelte bedrift. Jeg tror det står meget tilbake før et tilfredsstillende samarbeid mellom norske bedrifter og norske forskningsinstitusjoner er utviklet.

La oss være klar over at norske bedrifter må satse langt mer på sin produktutvikling i 1970-årene enn hittil. Man må søke å finne frem til nye produkter og produktspesialiteter for å ha et forsprang på konkurrentene.

Vi ser ofte at norsk industri for en stor del består av for små enheter til å klare å følge med når det gjelder utviklingen av nye produkter og markedsføring av dem. Dessverre tror jeg dette er riktig, men vi ser jo også at de store internasjonale bedrifter har sine byråkrati-problemer, og vi ser at mindre bedrifter ofte klarer seg godt. Forutsetningen er da at man er i stand til å spesialisere seg og ikke konkurrere med de store på deres eget felt.

Ett er helt sikkert — etterhvert som vi kommer ut gjennom 1970-årene, vil vi i stigende grad være avhengige av vår egen dyktighet. Våre naturtilganger vil spille mindre rolle, og det er vår «know-how» — og ikke minst de menneskelige ressurser i den enkelte bedrift — som vil være det viktigste. Dyktige ledere og dyktige medarbeidere er en mangelvare. I 1970-årene blir det enda viktigere enn hittil å sikre seg de rette folk og også deres etterfølgere. Det blir en kamp om hjerner, tiltakslust og arbeidskraft, og i denne kampen har nok de store selskaper et fortrinn. De kan ofte by på et mer interessant miljø og gi bedre chanser for avansement. Men vi ser en stor mengde av uhyre dyktige bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter, og rekrutteringen her er vel bedre og lettere enn når det gjelder rekrutteringen av nye redere. Sannsynligvis kommer dette av at kapitalkravene tross alt innen industrien er mer beskjedne enn innen moderne skipsfart.

Et sentralt spørsmål for industrien i årene fremover blir

vel i hvilken grad den makter å beholde og tiltrekke seg ny arbeidskraft. Regjeringens langtidsprogram frem til 1973 er basert på en vekst av ca. 10.000 årsverk innen industri og bergverk. Dette er forholdsvis lite, men det er tvilsomt om vi vil kunne komme til å disponere mer arbeidskraft for industrien i årene fremover. Sysselsettingen i primærnæringene er i tilbakegang, men de tjenesteytende næringer ekspanderer når det gjelder sysselsetting. Industrien vil nok komme til å ekspandere noe, men forholdsvis beskjedent hva arbeidskraften angår.

Problemet er ikke ukjent fra andre land. Man har tidligere møtt det bl. a. i Sveits, Frankrike og Vest-Tyskland. I disse land har man i større eller mindre grad forsøkt å løse problemet ved import av arbeidskraft. Dette har i mange tilfeller ført til dyptgående sosiale problemer, som belaster både bedriften og samfunnet. Jeg tror derfor at vi primært bør basere norsk industriutvikling på norsk arbeidskraft. Vi bør mere systematisk ta sikte på å utnytte de arbeidskraftreserver som ligger skjult i vårt samfunn. Jeg tenker på økt bruk av deltidsarbeid for husmødre og et bedre tilpasset tilbud av arbeid for eldre og pensjonister som har lyst og krefter til å gjøre en innsats. Ikke minst tenker jeg på alle de unyttede muligheter som foreligger for å bringe dem som er handicappede som følge av sykdom eller ulykker, tilbake til arbeidslivet. Vi har masser av eksempler på at de handicappede ved riktig opplæring og tilpasning kan gjøre en førsteklasses innsats i mange typer av stillinger. Jeg tror bedriftene her må vise en mer aktiv og positiv holdning og at myndighetene og bedriftene her har et rikt felt for felles innsats.

Styrene i norske industribedrifter spiller en betydelig rolle, men den veksler etter hvordan administrasjonen innen det enkelte selskap er lagt opp. Er det en ekspansiv administrasjon, kan det være nødvendig for et styre å holde igjen. I motsatt fall bør et styre puffe på.

Nu er det slett ikke min mening at en bedrift skal være styrt av et styre. Det er administrasjonen som bør lede et

selskap med råd og veiledning fra et styre. Det å finne en riktig sammensetning av et styre er meget vanskelig. Der bør sitte representanter fra forskjellige erfaringsområder og helst også fra forskjellige aldersklasser.

Jeg var tidligere inne på EEC-perspektivet i 1970-årene og dets mulige konsekvenser for skipsfarten. For industrien er bildet mer nyansert. Våre tradisjonelle eksportindustrier vil utvilsomt få fordeler på eksportmarkedene, men prisen vi må betale, er hardere importkonkurransen på det norske marked, spesielt for de mer typiske hjemmemarkedsindustrier. Totalt sett, og på lengre sikt, vil imidlertid fordelene utvilsomt mer enn oppveie ulempene.

Det kanskje mest gledelige trekk ved EFTA-perioden er den sterke økning av eksporten av ferdigvarer. Denne ekspansjon har i første rekke skjedd på det svenske og danske marked. Det er naturlig, blant annet fordi disse markeder er så pass små at de passer godt som et første ekspansjonsfelt når man skal gå utenfor det norske marked. Ennu er det meget ugjørt på de skandinaviske markeder. Etterhvert vil vi imidlertid trenge større markeder for våre ferdigvarer — la oss si fra 1975—80 og utover. En høyere grad av spesialisering i norsk ferdigvareindustri vil likeledes i seg selv fremskyve behovet for større markeder. Disse naturlige nye markeder for norsk industri vil være EEC-landene og derunder igjen i første rekke Vest-Tyskland og Benelux-landene. Det er ikke minst på denne bakgrunn at EEC-medlemskap på lang sikt blir et inspirerende perspektiv for norsk industri.

I forbindelse med diskusjonen om at norske bedrifter er for små til å hevde seg i internasjonal konkurranse, er man ofte kommet inn på spørsmålet om oppkjøp av norske bedrifter fra utlandet. Vi har i dag konsesjonslover, som gir adgang til — og også delvis benyttes til — å hindre slike oppkjøp. Jeg tror vi alle er enige om at det ville være hyggeligst om en størst mulig del av norsk industri fortsatt kan være norsk-eiet — i hvert fall våre gode bedrifter — men det ligger en betydelig fare for utenlandsk oppkjøp av norske bedrifter i det

faktum at aksjene i norske bedrifter ofte er sterkt undervurdert i forhold til de verdier som ligger bak dem. Dette har blant annet sammenheng med utilfredsstillende fortjenesteforhold og et lite utviklet norsk aksjemarked. En annen grunn til den lave vurdering av norske aksjer kan være at norske industrielskaper stort sett deler ut langt mindre av sin netto til aksjonærene enn det gjøres i mange utland.

La meg så til slutt si noen ord om bedriftenes plass i samfunnet. Det er bedriftenes oppgave å tjene samfunnet, og det er deres oppgave å skaffe arbeidsplasser hvor den enkelte føler at han kan trives og skaffe seg et utbytterikt arbeide.

På en interessant måte synes 1970-årene å innvarsle en annen vektfordeling når det gjelder de politiske hovedsaker enn den man hadde i 1960-årene. I 1950-årene, og i stor utstrekning også 1960-årene, var den økonomiske vekstpolitikks tid da det gjaldt å øke produksjonen og levestandarden. Nu ser vi andre momenter komme til. Vi har fått en langt sterkere vekt på distriktutbygging, på miljøvern, forurensning, eldreomsorg, trivsel på arbeidsplassen, byplanlegging og boligplanlegging. Dette bare være nevnt som eksempler. En bedrift — eller en bedriftsleder — kan ikke være ufølsom overfor disse tendenser. Bedriften og næringslivet kan ikke trekke i én retning og samfunnet og politikerne i en annen retning. Vi må arbeide sammen for å komme frem til en fornuftig målsetting og realisere den i fellesskap.

Først et par ord om distriktutbyggingen. Jeg tror den vesentlige del av norsk næringsliv i dag helhjertet går inn for distriktutbygging på et rasjonelt, økonomisk grunnlag. Bedriftene ønsker å samarbeide med myndighetene for å finne en lokalisering av bedriftene som er slik at man i størst mulig grad kan bygge på de miljøer man har i utkantstrøkene. Jeg tror ingen er tjent med for stor opphopning av industri, f. eks. i Oslo-området, og vi vet at storparten av ungdommen i dette land ønsker å bli boende der de er oppvokset, dersom det der kan skapes tilfredsstillende arbeidsplasser. Vi har også de sosiale storbyproblemer, som vi har fått føle også her hjemme.

De representerer meromkostninger for samfunnet og for bedriftene.

Forurensning og miljøvern er et annet felt som bedriftene vil måtte ofre stor oppmerksomhet i 1970-årene. Bedriftene er fullt ut innstillet på å prioritere disse hensyn høyt. — På den annen side er det ofte spørsmål om å legge store, nye økonomiske byrder på bedriftene. Ikke alle bedrifter vil makte det. Ved plassering av en ny bedrift kan utgiftene til bekjempelse av vann- og luftforurensning tas med i kalkylene, og prosjektet kan eventuelt oppgis hvis disse utgifter blir for store. En allerede eksisterende bedrift har ikke den samme mulighet. Forurensnings- og miljøvernproblemene kan derfor bare løses i et nært samarbeid mellom myndigheter og næringsliv.

Så et par ord om demokrati på arbeidsplassen. Dette har som kjent to sider. Den ene er hva man kaller «demokratiet på gulvet» — dette at den enkelte får et størst mulig ansvar og størst mulig beslutningsmyndighet i sin arbeidssituasjon. Det er en form for desentralisering av ansvar som vil tjene til å gjøre den enkelte arbeidstaker mere ansvarsbevisst. Det stiller selvsagt større krav til de ansatte og deres opplæring, men jeg tror det gir mye igjen også i form av økt ansvarsfølelse og trivsel. De forsøk som allerede er gjort med selvstyrte grupper i norske bedrifter, er i denne forbindelse meget interessante og løfterike.

Det annet spørsmål er om de ansatte bør være representert i bedriftenes styrer eller organer forøvrig. Dette er blitt en politisk sak. De objektive spørsmål som en slik representasjon ville reise, har som kjent vært utredet og er fortsatt under utredning. Jeg tror derfor det er for tidlig å ha noen fast oppfatning av saken.

La meg imidlertid sterkt understreke at det er administrerende direktør og hans nærmeste medarbeidere som skal lede bedriften. De må ha den tilstrekkelige myndighet til å gjøre dette. Styre og representantskap må ikke være slik sammensatt — eller fungere på en slik måte — at administrasjonens effek-

tivitet blir svekket. Det kan være fare for at styrerepresentanter valgt av de ansatte eller av staten kan føle seg ufri og bundet av utenforliggende hensyn. I så fall vil de kunne representere et uheldig element i bedriftens organer. Det vil derfor under enhver omstendighet stilles meget store krav til de ansattes representanter i et styre. I samme retning trekker det forhold at en slik styrerepresentant i det ene tilfelle er underordnet administrerende direktør som ansatt og i det neste øyeblikk overordnet administrerende direktør som medlem av styret.

Personlig tror jeg at man ved videre utvikling av de forskjellige samarbeidsformer mellom de ansatte og bedriftsledelsen vil oppnå at de ansatte vil få en så stor innflytelse over sin egen arbeidssituasjon at de ikke vil føle noe behov for representasjon i styre og representantskap. Spørsmålet om slik representasjon vil da bli av mer formell art.

På den annen side kan man kanskje på lengre sikt skimte en utvikling som går videre. Gjennom «demokrati på gulvet» og ikke minst gjennom en videre utvikling av systemet med selvstyrte grupper, vil det etterhvert bygges opp en høy grad av innsikt og kompetanse hos de ansatte. Dette kan gi seg utslag ikke minst i impulser og idéer rettet til bedriftens ledelse. Hvis slike initiativ springer ut fra en realistisk vurdering av bedriftens totale situasjon og interesser, kan de være av stor interesse for bedriftens ledelse. Dette fordi de ansatte kjenner bedriften innenfra og kanskje fra en posisjon der den daglige ledelse ikke har en like god innsikt. Dette kan da lede frem til at det i kraft av kompetanse og innsikt blir naturlig å rekruttere enkelte medlemmer av styrer og representantskap fra de ansattes rekker. Hvis vi kommer så langt, vil vi få et naturlig «press» innenfra i retning av slik representasjon, mens vi i dag i første rekke står overfor et politisk press utenfra.

Ellers tror jeg vi er kommet ganske langt i Norge når det gjelder å løse kommunikasjonsproblemene innenfor bedriften. Vi har en fordel her fordi våre bedrifter er av en håndterlig størrelse. Amerikanske bedriftsledere har åpent innrømmet at

de ligger etter oss når det gjelder å håndtere kommunikasjonsproblemene innen bedriften.

Arbeidet med å øke trivselen på arbeidsplassene vil stå sentralt i 1970-årene. Vi må legge stor vekt på selve miljøfaktoren i bedriftene. Bedriften må føle et ansvar for sine ansatte, både når det gjelder deres arbeidssituasjon og også når det gjelder deres totale menneskelige situasjon. Bedriftene er ute etter en best mulig arbeidsinnsats. Det får den bare dersom den har å gjøre med mennesker som samarbeider i et positivt miljø og mennesker som er godt tilpasset i sitt private liv. Ved oppbygging av nye bedriftsmiljøer tror jeg det er meget viktig at man i langt større grad enn hittil tar seg av totalplanleggingen, ikke minst når det gjelder boligmiljøet.

Større innsats når det gjelder opplæring og etteropplæring kan likeledes hjelpe til å skape et positivt miljø og gi den enkelte følelse av at han kan oppnå noe ved å forbedre sin innsats. Alt dette inngår som ledd i en moderne og rasjonell personalpolitikk. Jeg er ikke sikker på at vi er kommet langt nok på dette felt i Norge.

Det blir stadig viktigere med et nært samspill mellom bedriften og samfunnet omkring. En bedrift må leve i harmoni med det samfunn som omgir den — både lokalt og landet som helhet. I denne forbindelse tror jeg våre bedrifter, og i særdeleshet våre bedriftsledere, i større grad må engasjere seg i en dialog med samfunnet omkring. Man må innse at vi lever i et PR-samfunn, og at almenheten har krav på å få vite hva bedriftene arbeider med og hvilke problemer de står overfor. Jeg tror våre bedriftsledere ennå har meget å lære når det gjelder å utnytte de enkelte PR-media til å skaffe almen forståelse for bedriftens situasjon.

La meg til slutt understreke at jeg ikke tror 1970-årene blir så meget forskjellig fra 1960-årene, som jeg kanskje her har gitt inntrykk av. I historien er man nå en gang nødt til å sette tidsskille for å ordne våre egne tanker, og grenselinjene blir derfor ofte sterkere markert enn den reelle situasjon skulle tilsi.

Det eneste som kanskje kunne gjøre 1970-årene til noe avgjørende nytt i forhold til 1960-årene, ville være om vi skulle gå inn i det ti-år da oljeeventyret langs vår kyst ble en realitet. Vi må alle innrømme at denne mulighet er kommet nærmere med stormskritt det siste år. Vi vet også at der nord for den 62. breddegrad ligger enorme områder som ennå ikke er åpnet for undersøkelser. Geologene mener at disse områder er enda mer interessante enn områdene lenger syd hvor undersøkelsene nu pågår. Skulle man finne store mengder olje, eller gass, langt i nord, vil Norge være det eneste aktuelle sted for ilandføring. Vi vil der heller ikke møte de hindringer for ilandføring i Norge som den Norske Renne skaper syd for den 62. breddegrad. En kjede av raffinerier, eventuelt med tilknyttet petrokjemisk eller annen industri, langs kysten av Nord-Norge, trenger derfor ikke være noen ren utopi. De verdier en slik utvikling kan tilføre vårt land, vil, i forhold til vårt beskjedne folketall, kunne bli så enorme at det vil kunne danne grunnlag for en usedvanlig sterk økning av vår levestandard.

Uansett hva som måtte hende med oljen, tror jeg at man også i 1970-årene vil legge stor vekt på økonomisk vekst. Jeg tror våre myndigheter fortsatt vil være meget interessert i at det satses på å øke effektiviteten i våre bedrifter og øke vår produksjon og levestandard. Der er ennå mange uløste oppgaver i vårt samfunn — ikke minst på det sosiale felt og innenfor helsestellet — oppgaver som bare kan finansieres gjennom mer effektiv produksjon i våre bedrifter.

Det beste mål på om bedriftene er effektive, er imidlertid at de tjener penger. I etterkrigstiden har det ikke i tilstrekkelig grad vært akseptert i Norge at det er nødvendig for bedriftene å vise tilfredsstillende overskudd. Det må i større grad bli forstått av alle at våre bedrifters og vårt næringslivs vekstkraft er direkte avhengig av bedriftenes evne til å tjene penger. Det er netto-overskuddet i bedriften som avgjør hvor fort den skal ekspandere videre. Det er netto-overskuddet som avgjør hvor trygg den enkelte bedrift skal være for den ansatte som arbeidsplass.

Jeg har en følelse av at den politiske forståelse i vårt land for betydningen av at bedriftene har et tilfredsstillende nettooverskudd, er voksende. Jeg tror også at styrene i våre bedrifter her har en oppgave. Det er styrets og eiernes oppgave å stille krav til ledelsen om at bedriften gir en tilfredsstillende avkastning. Skal vår industri bli virkelig slagkraftig i 1970-årene, må vi alle — politikere, styremedlemmer, bedriftsledere og ansatte i bedriftene — samarbeide, slik at vi får effektive, lønnsomme bedrifter som kan stå på egne ben i fremtiden.

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 Lehmkuhl ved å knytte hans navn til den forelesning, som fra 1958 har vært holdt ved Høyskolens kandidatfest.

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

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.