

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 2007

# Askeladden og den globaliserte økonomien – Hydro i endring

Av  
Eivind Reiten  
Konsernsjef i  
Hydro

Kristofer Lehmkuhl Forelesning  
Norges Handelshøyskole

---

---

Bergen, 26. september 2007

ISSN 0452-7208

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 en årlig forelesning for studenter, stab og inviterte gjester.

Forelesningen holdes så nært som mulig opptil Kristofer Lehmkuhls fødselsdag den 26. september.

Alle Lehmkuhlforelesninger som er avholdt fra starten i 1958 er gjort elektronisk tilgjengelig på [www.nhh.no/lehmkuhl](http://www.nhh.no/lehmkuhl).



## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

102 år og like blid .....	7
Å gjennomføre endringer i tide .....	8
Samfunnsansvar og industriell suksess .....	12
Hydro – innovatør og teknologileder, posisjonert for å gripe nye muligheter .....	14



## 102 år og like blid

Helt siden Asbjørnsen og Moe gav navn til Espen Askeladd, og særlig etter at Ivo Caprino gav et fjes til ham – og sannsynligvis fra lenge før begge deler – har den norske folkesjelen avholdt en helt spesiell plass for outsidersen og utfordreren.

Askeladden løser oppgavene med litt flaks og mange gode hjelpere, men først og fremst med eventyrlyst, mot, hjelpsomhet og idealisme.

Mange vil tenke på Norge som en Askeladd i verden – som i løpet av forrige århundre gikk fra å være et av Europas aller fattigste land til å bli et av verdens rikeste.

Parallelt med nasjonsbyggingen i disse hundre årene – og som en av kildene til det økonomiske eventyret – utvikles det industrielle og teknologiske eventyret Norsk Hydro.

Sam Eyde er en av få industrigründere som har fått en plass i Norgeshistorien. Fra bar bakke og årelange eksperimenter, med evne til å lokke svensk og fransk kapital til å prøve det uprøvde og gjøre det umulige mulig – og med gode hjelpere i professor Birkeland og den 27 år gamle ingeniør Kloumann, som ble utkommandert til Svelgfoss for å bygge det største vannkraftanlegg som noen gang var oppført i Europa – beviste Sam Eyde at det går an å tenke stort i et lite land.

Eller som forfatteren Kjartan Fløgstad beskriver eventyret: *”Ved hjelp av dyktige arbeidrarar, dristige pengefolk og nyskapande forskarar har Hydro henta rikdom ut av lufta, ned fra fossefalla, opp fra botnen av verdshava”*.

Hva er det som gjør at en 102 år gammel bedrift stadig kan være verdensledende innovatør og teknologileder? Jeg kunne snakket om:

- Et selskap bygget på innovasjon – å utnytte vitenskap, teknologisk innsikt og menneskers skaperkraft til å finne løsninger på fundamentale samfunnsmessige utfordringer med utgangspunkt i naturressurser.
- En organisasjonskultur som kombinerer disiplin og kreativitet, og har gitt oss en tradisjon for vellykket gjennomføring av store og kompliserte prosjekter.
- Men først og fremst: Evnen til å se og erkjenne nye utviklings- trekk og til å gjennomføre endringer i tide.

## Å gjennomføre endringer i tide

Hydro har endret seg veldig de siste ti årene. Hydro er ikke lenger engasjert i fiskeoppdrett, farmasi eller sjokolade, magnesium, gjødsel eller bensinstasjoner. Vi er på vei ut av plast og til og med olje og gass. Om fem dager fremstår Hydro i ny drakt som et ren-dyrket aluminiumselskap.

Et aluminiumselskap som verdsettes langt høyere alene, enn hele Hydro-konglomeratet til sammen for mindre enn ti år siden.

Min påstand er at alle de omfattende prosesser Hydro har gjennomgått, fra restrukturering, salg og avvikling til oppkjøp og store nye investeringer, er *industribygging* – som har rustet både Hydro og virksomhetene vi har skilt ut til levedyktighet i den globaliserte økonomien.

Vi ønsker fortsatt å være det viktigste industriselskapet i Norge. Men Hydro ser annerledes ut enn for ti år siden, fordi *verden* ser annerledes ut. Endringene i Hydro er en respons på en verden i endring.

### Verden blir global...

Globaliseringen påvirker så vel vår økonomi og konkurransedyktighet som vanlige nordmenns dagligliv.

Nordmenn flest har satt pris på globaliseringens positive sider helt siden appelsiner og kakao nådde våre breddegrader. Norsk påske hadde ikke vært det samme uten.

Vi har til og med vært *avhengig* av en åpen økonomi for å kunne livnære oss av skipsfart, hvalfangst og skogbruk. Siden den gang er ikke avhengigheten av verden utenfor blitt mindre, men påvirkningen utenfra er blitt større.

Bedre teknologi og billigere kommunikasjoner har gjort globaliseringen mulig – men også uunngåelig og sannsynligvis irreversibel.

Det er et langt steg fra "innleie" av svenske rallare til å bygge vannkraftverk for hundre år siden, til å få 300.000 ingeniørtimer på Ormen Lange "levert" fra India. Like langt som fra datidens Hydro til dagens.

Den gradvise utviklingen av en friere verdenshandel, kraftig forsterket av Kinas og Indias vekst, har hatt enorm betydning for arbeidsdelingen i verdensøkonomien og for både nasjonalstater og næringer. Stadig flere blir i stand til å produsere det samme som vi kan, billigere enn vi kan.

Konkurransen omfatter nå ikke bare arbeidsintensive næringer, men i stadig høyere grad også de kunnskapsintensive. Og de senere år har vi sett at land som for få år siden ble karakterisert som utviklingsland, nå har pengesterke aktører som kaster seg inn i konkur-



ransen om å kjøpe opp naturressurser og selskaper over hele verden.

### **...og Norge blir en del av verden**

Globale spilleregler innhenter Norge. Vi må konkurrere på de samme premisser som alle andre, og stadig flere. Globaliseringen merkes "på kroppen" når sysselsettingen i en norsk innlandskommune berøres direkte av at amerikanske bilkjemper vakler. Eller når verdens mest moderne og miljøvennlige magnesiumverk må nedlegges, fordi Kina fullstendig overtar markedet blant annet fordi de ikke stiller særlige krav til miljø, helse eller sikkerhet.

Tempoet i endringene er formidable. I 2001 gikk 10.000 mennesker i tog i Grenland i et helt forståelig engasjement for å unngå nedleggelse av magnesiumfabrikken på Herøya. Da hadde Kina allerede overtatt som det klart mest kostnadseffektive sted å produsere magnesium, men det var ikke lett å få forståelse for at Kina så dramatisk og raskt spente ben for en 50 år gammel industrivirksomhet. I dag har vi en helt annen erkjennelse av at Kina forandrer verden – også for oss.

På den ene siden er Norge nok en gang på den grønne gren ved at veksten i Kina bidrar til å øke prisene på våre eksportvarer – energi og metaller. På den annen side må industrien tilpasse seg den nye virkeligheten i konkurransen med flere, større og stadig dyktigere globale aktører på fremmarsj.

Vi kan uttrykke begeistring eller frustrasjon over globaliseringen, men enten vi liker den eller ikke har disse trendene det til felles at de berører oss og at vi må ta hensyn til dem.

### **De store forandringene**

Da jeg tok over som generaldirektør i Hydro i 2001 var konkurransen i hver av våre bransjer sterkt økende og vi så konsolidering gjennom fusjoner og oppkjøp i høyt tempo. Det ble stadig vanskeligere å få aksept for at vi drev så forskjelligartet virksomhet under "én aksje". Vi ble i økende grad en oljeaksje med lavt verdivurdert gjødsel og aluminium i tillegg.

Landbruk var da for svak til å stå på egne ben. Snuoperasjonen i Hydro Agri er trolig en av de mest omfattende som er gjennomført i norsk industri, med 35 prosent nedbemanning. I 2004 konkluderte vi med at den beste måten å posisjonere Agri for videre vekst var ved å børsnotere virksomheten som Yara – allerede da verdens ledende gjødselselskap.

Aluminiumindustrien gjennomgikk også kraftige endringer gjennom nittitallet og inn i vårt tiår. Som følge av Sovjetunionens

fall og påfølgende kollaps i innenlandsk etterspørsel, ble det vest-europeiske markedet oversvømt av billig metall. Sammen med økende kostnader førte dette til at industrien opplevde svak lønnsomhet. Store fusjoner og oppkjøp i bransjen var i ferd med å sette Hydro mer og mer på sidelinjen. Vårt kjøp av tyske VAW i 2002 for 25 milliarder kroner – som fortsatt er det største norske oppkjøp i utlandet noensinne – ga oss et bredere og sterkere globalt fotfeste. Kjøpet av franske Technal bidro til at vi er verdens ledende leverandør av aluminium byggesystemer. Gjennom omfattende restrukturering og modernisering ved Hydros metallverk, og investeringen på seks milliarder kroner i et moderne elektrolyseanlegg i Sunndalsøra, har Hydro bedret sin kostnadsposisjon og har nå en meget konkurransedyktig aluminiumvirksomhet. Samtidig har vi nye, spennende prosjekter i oppstartstadiet mange steder i verden.

Oljevirkomheten er kommet over i en ny fase hvor vi må bruke kompetansen vi har bygget opp for å lykkes ute. Vårt ansvar er å sørge for at det norske olje- og gasseventyret skal vare lengst mulig. For meg har det vært åpenbart i flere år at de store fordelene vi har hatt i så å si hele den norske oljealderen ved at Hydro og Statoil konkurrerte på norsk sokkel, på et tidspunkt ville bli oppveid av ulempene ved manglende samarbeid ute.

Det er derfor denne store endringsprosessen har ført til at det Hydro som gikk inn i dette århundret er opphav til tre selskaper i dag: Yara, StatoilHydro og Hydro. Motivasjonen for endringene er å gi disse virksomhetene størst mulighet for å blomstre og utvikle seg videre industrielt.

Yara er et godt eksempel på at utskillingen var et bidrag til industriutvikling. Med sin nyvunne posisjon har Yara kunnet gjøre store satsninger internasjonalt som det neppe kunne gjort som lillebror i et konglomerat hvor det måtte slåss om investeringsmidler med en langt større og mer kapitalkrevende og lønnsom olje- og gassvirksomhet.

Når Hydro nå går videre som et rendyrket globalt aluminium-selskap, praktisk talt gjeldfritt og med en sterk organisasjon, er det nok et eksempel på at vi har bygget en sterk industriell plattform for et norsk selskap som skal spille i verdens elitedivisjon.

Det er ikke uten vemod at man gjør så store endringer i et vel-etablert konsern som Hydro. Men personlig føler jeg en veldig sterk forpliktelse til hele tiden å bringe frem de endringer og tilpasninger som jeg grunnleggende og ekte mener er i selskapets, de ansattes, samfunnets og ikke minst i eiernes interesse. Jeg er glad for at de endringer som er gjennomført har fått massiv tilslutning, inkludert fra vår største aksjonær.

Det var en god følelse å være vitne til at et enstemmig Storting 8. juni sa ja til fusjonen mellom Hydros olje- og gassvirksomhet og

Statoil. Ikke dermed sagt at alle sider ved en slik endring er uten konflikter, tautrekking og debatt, både på den politiske og forretningsmessige arena. Det må likevel ikke skygge for at det vi gjør er å bygge mer varige og sterkere selskaper hver for seg. Det politiske system fortjener honnør for å samle seg om de store linjer. Hvilke andre land ville greid å gjennomføre en fusjon mellom de to nasjonale erkerivaler og stoltheter, med til dels forskjellige heiegjenger i det politiske miljø, så raskt og med så lite stridigheter og konflikter som her?

Fusjonen må forstås med utgangspunkt i fremtidens utfordringer og at stadig mer av det som vil avgjøre den langsiktige suksessen vil skje utenfor Norge. Viktige trekk i den internasjonale konkurransen om olje- og gassressursene er:

- Kampen om ressursene hardner til
- Større og mer komplekse prosjekter
- Høyere risiko, teknologisk og politisk
- Samspill med nasjonale oljeselskaper, som ofte er giganter
- Stadig mer forskning og utvikling bak hvert fat olje

I norsk sammenheng er det rimelig at det er innvendinger mot en slik gigant, men det er vekstambisjonene og forutsetningene for å lykkes internasjonalt i de neste tiårene som er lupen vi må se dette gjennom.

## **Industriutvikling i en verden i endring**

Det er fristende og kortsiktig ofte mer behagelig å satse på at ubehagelige strukturelle endringer i konkurransebildet kanskje er midlertidige, og dermed håpe at de går over, men det er ikke å vise lederskap. Langsiktig industriell tenkning dreier seg om å se mulighetene, å orke å konfrontere oss selv med de vanskelige valg det vil innebære å agere på dem og systematisk gjennomføre endringene det krever. Vi må ikke tro på det vi håper, vi må tro på det vi ser – vi må ta konsekvensene av kunnskap og ikke basere oss på håp.

Man blir ikke populær av å omstille. Så er industrielt lederskap heller ingen popularitetskonkurranse. Hadde Hydro alltid ventet med omstillinger til alle var enige om at ”nå var det sannelig på tide”, ville vi ikke hatt et Hydro med dagens størrelse, arbeidsplasser og konkurransekraft. Det er evnen til hele tiden å fornye seg som er årsaken til at 102 år gamle Hydro fortsatt er verdensledende i de bransjene vi driver.

Å drive en global virksomhet i Norge er krevende. Vi er en del av det norske samfunnet, samtidig som vi ikke kan unnsnippe en global virkelighet som endrer seg og som stiller krav til oss hver eneste dag. Næringslivsledere må ta valg under usikkerhet. Vi må ta høyde for

priser som kanskje er lavere enn i dag. Vi må ta høyde for konkurrenter som kanskje gjør teknologiske tigersprang. Vi må tilpasse oss slik at våre arbeidsplasser, våre anlegg og våre produkter overlever, og aller helst stortrives, i den virkeligheten vi vil være en del av om tre, fem og ti år. Vi må være så gode vi bare kan i dag, og sørge for at vi er enda bedre i morgen.

Å forvalte dette ansvaret er et ansvar overfor våre eiere, våre ansatte og de samfunn vi er en del av. Å omstille i tide er en fundamental del av vårt samfunnsansvar.

## **Samfunnsansvar og industriell suksess**

Samfunnsansvar er en del av arven fra Hydros vugge. Sam Eydes industribygging omfattet mer enn bare kraftverk og fabrikker. Det manglet infrastruktur. Veier, jernbane, skoler og hus måtte bygges. Av Hydro. Det var jo nødvendig for å skaffe arbeidskraft, og slik sett i egeninteresse. Men det satte en standard – en høy standard – for hvordan Hydro deltok i utviklingen av lokalsamfunn. Og det har skapt forventninger til oss opp gjennom historien – forventninger som kan være vanskelig å innfri når tidene forandrer seg raskere enn folks holdninger.

Det statlige eierskapet i Hydro gjør ikke følsomheten mindre. Kravene til Hydro som et stort selskap skal i prinsippet ikke være annerledes fordi staten er aksjonær, men det krever ekstra omtanke fra vår side slik at vi ikke setter staten med sine ulike roller i en unødig vanskelig situasjon. Samtidig er statens utfordring å opptre ryddig i sine roller.

I Årdal ble det sterke reaksjoner da vi ble tvunget til å legge ned en femti år gammel produksjonslinje for aluminium. Her var situasjonen at staten som regulator stilte miljøkrav som innebar at vi måtte stenge ned, staten som aksjonær kunne ha vært tjent med forlenget drift, mens staten som del av det politiske system på kort sikt ble stilt til ansvar for de kortsiktige konsekvenser av omstilling. Debatten kom ut av proporsjoner og overdrivelsene om hvor dramatisk nedbemanningen var for lokalsamfunnet gikk så langt at et forslag ble nødt til å tilbakekalle en av skolebøkene fordi det feilaktig var skrevet at Årdal var nedlagt som industrisamfunn. Omstillingen førte til nedbemanning, men hvor hver enkelt raskt kunne gå over i ny jobb – blant annet fordi Hydro bidro med omstillingsmidler og investeringer i ny virksomhet.

På Herøya er det flere arbeidsplasser i dag – og mange flere og mer allsidige bedrifter – enn da Hydro besluttet å legge ned sin magnesiumproduksjon for seks år siden. Hydro har bidratt til dette. Jeg mener at Hydro bygget et mer robust industrisamfunn på Herøya i 1950 da vi engasjerte oss i magnesium, og at vi bygget et mer robust

industri-samfunn da vi la ned virksomheten i 2001 – i et magnesiummarked som var og er fullstendig overtatt av kineserne. I ettertid er vår omstilling vurdert som klart bedre for lokalsamfunnet enn alternativet. Hadde vi beholdt magnesiumverket ville vi lidd enorme tap, samtidig som de ansatte ville vært i like dyp krise i dag som for seks år siden. Jeg tror få savner den krisen.

Dette er bare to eksempler på konfliktfylte møter mellom det globale og det lokale – opphetet mens de pågår, men med atskillig lærdom å trekke av dem i ettertid:

### **1. Spørsmålet er ikke om det skal omstilles, men hvordan**

Det er mer skånsomt å tilpasse i tide, før det er for sent, enn når krisen har rammet med full tyngde. I Årdal, Sunndal, Glomfjord, Høyanger og Herøya har Hydro stilt opp og gitt tid, individuell hjelp til omskolering og til å finne en ny jobb, investert i ny virksomhet og i næringsparker for å skape nye muligheter og nye jobber lokalt, hele tiden i nært samarbeid med det offentlige. Jeg vet at det har vært tøft for mange av dem som har gjennomlevd omstillinger. Men jeg føler meg trygg på at langt de fleste står sterkere i dag enn de ville gjort dersom vi ikke hadde gjennomført endringene.

### **2. Omstilling er ikke slutten på noe godt, men begynnelsen på noe bedre**

Av og til er det å slutte med noe en forutsetning for å kunne satse nytt og fremtidsrettet.

Det er ikke lenger magnesiumproduksjon på Herøya. Derimot har vi i år bygget en hydrogenstasjon og er nå i gang med å etablere oss innen solenergi på Herøya, en bransje vi tror har gode fremtidsmuligheter i et høykostland som Norge.

Samme dag som vi stengte den gamle produksjonslinjen ved smelteverket i Årdal, ble grunnsteinen lagt i Norsuns nye fabrikk for silisiumskiver til solceller som Hydro er deleier i – nettopp i Årdal. Dette er industriell fornyelse, ikke nedbygging.

### **3. Å forvalte knappe ressurser forsvarlig er ikke bare spørsmål om bunnlinje og bedriftsøkonomi – det er i høyeste grad også samfunnsøkonomi**

For et århundre siden var utfordringen å skaffe prosjekter og kapital til energien og arbeidskraften vi hadde i overflod. I vår tid er utfordringen å skaffe nok energi og arbeidskraft til alle prosjektene som konkurrerer om disse knappe ressursene.

Derfor bør også målestokken for samfunnsansvar fornyes. Industrien burde måles på hvor mye verdier vi greier å skape ved å legge beslag på *mindre* av samfunnets knappe resurser – energi, rent miljø og arbeidskraft – snarere enn på hvor *mange* den greier å sysselsette.

Våre ansatte har utviklet teknologi som gjør det mulig å produsere mer for mindre:

- Ved anleggene i Årdal er sysselsettingen gått ned med en fjerdedel det siste tiåret. På samme tid er produksjonen *økt* med 40 prosent. Aluminiumsproduksjonen per ansatt er nær fordoblet, en produktivitetsøkning av dimensjoner.
- I dag får vi 40 prosent mer aluminium for hver kilowatt time enn for 40 år siden.
- Utslippene av klimagasser per kilo aluminium fra Hydros norske metallverk er redusert med 65 prosent de siste 15 årene.

En slik produktivitetsvekst, en slik energieffektivisering og slike miljøforbedringer er vi nødt til å vise om vi skal hevde vår plass i industrien også fremover – og om det fortsatt skal være norske arbeidsplasser i aluminiumsindustrien.

Ved Hydros forskningsentre, først og fremst i Årdal, men også på Sunndalsøra og Karmøy, arbeides det systematisk og møysommelig med innovasjon og teknologiutvikling som gjør dette mulig. Det er ikke tilfeldig at Årdal er det sted i Norge med nest høyest tetthet av doktorgrader – det er fordi Hydro har lagt den tunge satsningen på aluminiumteknologi hit. Aluminiumsproduksjon er gått fra å være en arbeidsintensiv industri til å være en kunnskapsintensiv, høyteknologisk industri. Årdalsamfunnet har ikke bare en historie å være stolt av, men også en fascinerende fremtid.

## **Hydro – innovatør og teknologileder, posisjonert for å gripe nye muligheter**

At Hydro har gjort industrielle veivalg som har vært dristige, viktige og riktige illustreres i verdsettingen av selskapet. Det Hydro som i 1999 ble verdsatt til 61 milliarder kroner, verdsettes nå til over 350 milliarder kroner (inkludert Yara, utbytte og tilbakekjøp av aksjer).

En del av veksten skyldes hyggelige priser på våre produkter. Men Hydro har opplevd en enorm verdiutvikling også utover våre konkurrenter, som nyter godt av de samme gode priser som oss.

De endringer som er gjennomført har vært lønnsomme for aksjonærene. Men å skape aksjonærverdier dreier seg om mer enn bunnlinjen. Aksjekursen reflekterer også forventinger om hvordan selskapet er posisjonert for å gjøre det i fremtiden: Tillit til at Hydro

har konkurransedyktige produksjonsanlegg, kompetente ansatte, innovasjonskraft, markedsmuligheter og en evne til å skape nye produkter, anlegg, arbeidsplasser og verdier også i fremtiden – altså tillit til en langsiktig industriell tenkning. Alt dette er i høyeste grad også samfunnsnyttige egenskaper.

Vi har gitt nye muligheter for de virksomheter som Hydro har rustet opp og ”sluppet fri”. Vi har gitt vesentlige bidrag til å styrke verdiskaping og velferd, både lokalt og nasjonalt. Og fremfor alt har fornyelsen vært bra for det Hydro som i disse dager står på terskelen til sitt nye liv som aluminiumselskap – basert på vannkraft, elektrolyse og naturvitenskap, akkurat som den gang Sam Eyde åpnet sin første salpeterfabrikk.

Med den forskjell at ”nye” Hydro stiller på startstreken med 25.000 ansatte i 30 land og en årlig omsetning på over 100 milliarder kroner.

Vår egendekning av vannkraft er et av våre sterke kort fremover. En norskbasert forskningsvirksomhet, høy teknologisk kompetanse og solid erfaring i å gjennomføre store og krevende prosjekter – sammen med økonomiske muskler – gjør det mulig for oss å legge nye, store planer. Vår nærhet til markedene og vår tradisjon for langsiktige partnerskap gir oss de beste forutsetninger for å være konkurransedyktige i den globaliserte økonomien. Aluminium er fremtidens metall – og Hydros fremtid er i aluminium!

Hydro har gjort det umulige mulig før. For 10 år siden oppdaget vi gassfeltet Ormen Lange. Om en drøy uke åpner vi Ormen Langeanlegget, Norges største industriutbygging noensinne med en prislapp på vel 50 milliarder kroner i første trinn. Vi har utviklet installasjoner på havbunnen i stedet for å bruke tradisjonell plattform. Våre gassrør har overkommet Storeggaraset som stuper 35 grader ned til 1000 meters dyp. Vi har lagt verdens lengste under-sjøiske gassrørledning fra Aukra til England. Og vi har løst problemet med at sterke havstrømmer og kuldegrader på havbunnen ville frosset gassen på veien. Alt sammen gjennomført av Hydro og mange dyktige hjelpere – på tid og budsjett.

Hydro vil ta med seg disse ferdighetene når vi i høst legger ned grunnsteinen på Qatalum i Qatar. Dette blir det største aluminiumsverk som noen gang bygges i ett byggetrinn, med verdens mest kostnads-, energi- og miljøeffektive teknologi – utviklet av Hydro i Norge, utbygget i Sunndal – og som nå blir ytterligere forbedret.

Og så må jeg ikke glemme nysgjerrigheten på nye muligheter og anvendelser av Hydros kunnskapsmessige og teknologiske fortrinn. Det at vi har kompetanse på metaller og prosesser gjør oss til en attraktiv partner for solindustrien, noe samarbeidet med, og våre investeringer i, norske Norsun, amerikanske Ascent Technologies og belgiske UmiCore illustrerer. Potensialet som ligger i å utvikle inno-

vativ teknologi for en bransje som vokser 40 prosent i året, eller å integrere solceller i byggesystemer som kan gjøre bygninger CO2-nøytrale og selvforsynte med energi, er mildt sagt spennende. Hydro har ikke fornyet seg for siste gang, heller ikke ved denne korsveien.

### **Å satse globalt er bra for Norge**

Fremtiden for Hydro vil være mer internasjonal. For oss betyr dette at vi bygger et større og sterkere Hydro. Suksess i den globaliserte økonomien er en forutsetning for fortsatt suksess og fremtidsrettede arbeidsplasser i Norge – ikke en motsetning.

Vår norske forankring er og vil være sterk. Vi har en stor norsk eierandel, en norskbasert forsknings- og utviklingsvirksomhet, en stor andel av våre anleggsmidler og vårt hovedkontor i Norge.

Hovedkontorfunksjonen er nok viktigere enn mange tror. Hjemløse selskaper er mindre robuste. Kulturell og samfunnsmessig forankring bidrar til å skape en stolthet, tilhørighet og bedriftskultur som vi mener er nødvendig, *særlig* for å lykkes i den globaliserte økonomien.

Selv om ny vekst i hovedsak vil skje ute, vil vi ubønnhørlig speide etter muligheter for videre utvikling i Norge. Vår teknologibase gir oss fortrinn som vi må prøve å utnytte. Nærhet til et hungrig europeisk metallmarked gir oss en lokalisering som er skreddersydd geografisk. Kraftpriser og arbeidskraftkostnader er hele tiden en utfordring. Men heller ikke her går utviklingen entydig i gal retning for Norge, fordi det blir stadig lenger mellom de områder i verden der store mengder billig energi er tilgjengelig. Muligheten for ekspansjon i Norge er derfor ikke svekket, selv om det er krevende.

Industriutvikling krever omstillingsevne, men også ansvarlighet i måten vi gjør det på. Det er viktig for oss å bygge tillit over tid hos våre ansatte, hos eierne og i det samfunnet vi er så nært knyttet til. Men vi må aldri kompromisse med hva som er industrielt langsiktig, fornuftig og bærekraftig, selv om det skulle gi noen kortsiktige skrammer.

Industrielt lederskap kan sjelden utøves uten at folk sier ”oj, det kom da litt fort”. Det avgjørende er at de etterpå sier ”så godt at det gikk som det gikk”. Det er for tidlig å felle historiens dom, men eksemplene er mange på at omstilling ikke er slutten på noe godt, men begynnelsen på noe bedre.

Og etter den fornyelse som er gjennomført ved Hydros metallverk i Norge, og gjennom stadig tilpasningsdyktighet, kan norske ”ensidige” industristeder nyte godt av motstykket til alle vanskelighetene og utfordringene globaliseringen gir oss, nemlig globaliseringens nye muligheter.

Det vil være dristig å påstå at Askeladden er *globalisert*. Derimot er jeg ikke i tvil om at Askeladden er klar for nye eventyr.



## 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 statsmaktene, bankene og utlandet.
- 1973 *Onar Onarheim*: Tanker omkring norsk verkstedsindustri. Perspektiver og forutsetninger for utvikling.
- 1974 *Knut Hagrup*: SAS og den internasjonale luftfart.
- 1975 *Kjell B. Langballe*: Kværnerkonsernet – oppbygging og egenart.
- 1976 *Oscar Strugstad*: Noen tanker om det private næringslivs rolle i overføringen av teknologi til utviklingslandene.
- 1977 *Johs. Mageli*: A/S Moelven Brug – Karakteristika og synspunkter.
- 1978 *Johan Melander*: Oversikt over Den norske Creditbank's organisasjon og virksomhet.
- 1979 *Finn Lied*: Statlig forretningsdrift.
- 1980 *Egil Abrahamsen*: Kreativitet, innovasjon og konkurransevne.
- 1981 *Toralv Maurstad*: Tanker om norsk teater og scenekunst.

- 1982 *Tor Halvorsen*: Inntektspolitikken sett med Landsorganisasjonens øyne.
- 1983 *Gerhard Heiberg og Jan Tore Odegard*: Internasjonalisering av norsk industri.
- 1984 *Aase Gudding Gresvig*: Kvinner og lederrollen.
- 1985 *Ragnar Halvorsen*: Lønnsomhetskrav – strategi for lønnsom vekst sett fra Dyno Industrier A.S's side.
- 1986 *Olav Thon*: Det personlige initiativ – status og muligheter i samfunnet i dag.
- 1987 *Egil Bakke*: Norsk konkurransepolitikk – i dag og i fremtiden.
- 1988 *Sjur Svabo*: Verdiskapning gjennom høyteknologisk nyetablering
- 1989 *Trygve Hegnar*: Cruiseindustrien og Kloster Cruise.
- 1990 *Einar Førde*: NRK mellom marknad og monopol.
- 1991 *Erik G. Braathen*: Norge sett fra luften. – Flytransport i en brytningstid.
- 1992 Dag Borge Akerø: Hva er TV 2, og hva bør vi bruke det til?
- 1993 *Svein Aaser*: Verdiskapning, sysselsetting og velferd. – Hvem tar ansvaret for fremtiden?
- 1994 *Fred Olsen*: Hjernerevolusjonen og Norge.
- 1995 *Tormod Hermansen*: Fra enerett til mangfold – telemonopolene møter markedet.
- 1996 *Jannik Lindbæk*: Vekst og fattigdomsbekjempelse i utviklingslandene: IFC som instrument til varig selvhjelp.
- 1997 *Egil Myklebust*: Global organisasjonsutvikling med norsk utgangspunkt ... krevende balansegang.
- 1998 *Kristin Clemet*: Globaliseringen: Mulighet eller problem? Hvordan kan Norge møte globaliseringsutfordringene?
- 1999 *Kåre Valebrokk*: [www.bufast.no](http://www.bufast.no) – Er det mulig å globalisere Per Bufast?
- 2000 Jens P. Heyerdahl d.y.: Holdninger og bedriftskultur som konkurransefortrinn.
- 2001 *Gerd-Liv Valla*: Fagbevegelsen i et nytt århundre.
- 2002 *Olav Fjell*: Bærekraftig olje- og gassutvikling – selvmotsigelse eller realistisk ambisjon?
- 2003 *Knut Vollebæk*: “Norge er et lite land i verden” – om Norgesbildet.
- 2004 *Eva Joly*: “Kampen mot korrupsjon – fra utopi til virkelighet.”
- 2005 *Knut Eggum Johansen*: “Norsk konkurransepolitikk”. Hvor var vi, hvor er vi – og hvor går vi?
- 2006 *Jens Ulltveit-Moe*: “Eierskifte – kapitalismens renselse”

Alle Lehmkuhlforelesninger som er avholdt fra starten i 1958 er gjort elektronisk tilgjengelig på [www.nhh.no/lehmkuhl](http://www.nhh.no/lehmkuhl).



Satt med 9 pkt. Georgia  
Trykt på 150 g matt Kremfarget offsett  
Omslaget 200 g sølvgrå Colorit