

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 1995

**FRA ENERETT TIL MANGFOLD
– TELEMONOPOLENE MØTER
MARKEDET**

av
Tormod Hermansen
konsernsjef i Telenor



Norges Handelshøyskole

FRA ENERETT TIL MANGFOLD – TELEMONOPOLENE MØTER MARKEDET

av
Tormod Hermansen
konsernsjef i Telenor

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole

Bergen 26. september 1995

Statsråd

KRISTOFER LEHMKUHL

(1855–1949)

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

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

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

INNHOLDSFORTEGNELSE

	Side
1. Innledning	7
2. Mellom barken og veden	8
3. Når kommer revolusjonen?	11
4. Hvordan skal vi regulere telemarkedet?	12
5. Trenger vi Telenor?	15
6. Telenor møter markedet	16
7. Telenors overordnede mål og strategier	17
8. Vi er inne i en positiv utvikling	17
9. Vi kan lykkes	19

1. INNLEDNING

Knapt noen del av næringslivet er i så rask, omfattende, og til dels dramatisk forandring som teleindustrien. Forandringskrefte-
tene er sterke og det er flere som virker samtidig og forsterker hverandre:

Teknologisk har digitalisering og mikroelektronikk åpnet tele-
nettene for nye tjenester basert på at det nå er mulig å overføre tekst, lyd, data og bilder samtidig og med høy hastighet. Samfunnets tiltagende behov for informasjon og informasjonsutveksling – deriblant mobilkommunikasjon – har skapt nye markeder for tele- og IT-industrien.

Og sist men ikke minst: Myndighetene verden over opphever monopolene på telesektoren og reregulerer virksomheten. Det betyr ikke bare at konkurransen slippes løs, men også at telemonopolene blir underlagt en spesiell overvåkning og kontroll – som går ut over den vanlige konkurranselovgivningen.

I de nye, liberaliserte telekommunikasjonsmarkedene vil det være mange aktører. Noen vil være velsmurte konkurransemaskiner som er fortrolig med konkurransen innenfor forbruker-elektronikk, datakommunikasjon eller informasjon. Andre vil være mer eller mindre tungroddede, tidligere monopoler med 100 års erfaring i å levere enerettsprodukter.

Telenor står i så måte i en mellomstilling: Deler av vår virksomhet – f.eks. innenfor utstyrsleveranser, mobil-, satellitt- og datakommunikasjon – er godt forankret i markedet. Men størstedelen av våre inntekter kommer fremdeles fra enerettsprodukter – først og fremst fra vanlig telefoni.

Det spørsmålet vi stilte oss allerede for flere år siden, var dette: Hvordan skulle vi mestre den tiltagende konkurransen; og hva krevde dette av praktiske og holdningsmessige forberedelser?

Fra 1998 må vi være tilpasset konkurranse også på de siste enerettsområdene; for fra da av regner vi med at det vil være tillatt for andre enn Telenor å levere vanlig trådbasert taletelefoni, og – kanskje aller viktigst – andre vil kunne etablere egne telenett i Norge.

Å møte konkurranse vil imidlertid ikke bare si å møte konkurrenter, men også å møte et reguleringsregime som ikke bare skal understøtte konkurransen, men aktivt hjelpe frem konkurrenter. Det spørsmålet både vi og de mange nye aktørene i telemarkedet stiller oss er derfor: Hva bør prinsippene for reguleringen av telemarkedene være?

Hvis vi går tilbake et tiår eller så i tid, kan vi se noen av milepælene i den gradvise omformingen av telemarkedene i Norge: Etableringen av nærradioer og senere av kabel-TV med satellittoverføringer av utallige fjernsynskanaler, fortalte om nye teknologiske muligheter, men først og fremst om utviklingen av kringkastingsmonopolet og etableringen av nye massemarkeder.

Nettverksløsninger, grønne nummer, teletorg og elektroniske banker er eksempler på den gradvise ekspansjonen av televirksomhet inn i nye og konkurranseutsatte tjenestemarkeder. Det samme forteller eksplosjonen innen mobilkommunikasjon.

I dag knytter nordmenn seg i økende tempo opp mot Internett, som i mer enn en forstand er et helt nytt rom for intellektuell og markedsmessig ekspansjon. Og dette markedsrommet er internasjonalt. La oss begynne med å se litt på noen av de fremtidige aktørene:

2. MELLOM BARKEN OG VEDEDEN

Den 17. mai i år ble det etablert et globalt samarbeide mellom to bedrifter som klart synliggjør både de økonomiske og de teknologiske drivkreftene i de prosessene vi nå ser foran oss. Det aggressive og verdensomspennende teleselskapet MCI gikk inn med 2 milliarder dollar i det like verdensomspennende medieselskapet til Robert Murdoch – News Corps. MCI har tidligere solgt en 20% andel av seg selv til BT for 4,3 milliarder dollar. MCI er med dette i ferd med å omdanne sitt globale telefonnett til overføringslinjer for innhold – som er alt en computer eller en TV-skjerm kan motta fra informasjonstjenester til film. Og til gjengjeld kan Murdoch selge alt han har av innhold verden over rundt på MCI's telefonlinjer. Og som vi alle vet: Det er ikke lite.

Senere har vi sett fusjonen mellom CNN og Time Warner – giganter på media- siden.

Det er i dette globale konkurransebildet Telenor skal posisjonere seg. Og selv en meget beskjeden posisjon vil kreve meget store ressurser, ikke minst av kompetanse – men også av penger.

Og vi trenger en regulering som støtter opp under markeds-tilpasningen, bla. ved å ta hensyn til de historiske forutsetningene for dagens Telenor. La oss se på noen problemer som dagens reguleringspraksis kan føre til:

For en måned siden fikk Telenor et brev – og for sikkerhets skyld ledsaget av en pressemelding – fra Statens Teleforvaltning som er myndighetenes organ for kontroll og overvåkning av telesektoren i Norge. Budskapet var at Telenors priser var for høye. På våre enerettstjenester hadde vi etter Teleforvaltningens oppfatning i 1994 tatt inn 1.7 milliarder kroner for meget. Vi fikk tre uker på å legge om prisene på disse tjenestene.

Vi er i en dialog med STF om disse spørsmål. Vi mener at de har trukket for vidtrekkende, for unyanserte og til dels feilaktige konklusjoner. Uten å gå inn i tekniske resonneringer, kan det være grunn til å påpeke to forhold: For det første er det prisnivå, og ikke minst den prisstruktur vi har i dag, et resultat av en historisk prosess hvor myndighetene har styrt prissettingen med liten vekt på sammenhengen mellom kostnadsstrukturen og prisstrukturen. For det andre er det fortsatt slik at det er de norske myndighetene selv som fastlegger eller godkjenner prisene på de regulerte tjenestene. Norge har i dag noen av de laveste telefonprisene i Europa – også når vi sammenligner med land som har mer konkurranse på området enn vi foreløpig har.

Men dette er ikke det viktigste. Det viktigste er etter vår oppfatning å spørre: Hvordan omdanner vi telemonopolene til markedsbedrifter slik at vi får en smidig overgang fra monopol til marked? Hvis problemet stilles slik, er ikke Telenors inntjening nødvendigvis urimelig, men kanskje har vi fortsatt et for høyt kostnadsnivå. Det har imidlertid ikke STF kritisert oss for.

Tar vi hensyn til fremtidig risiko og investeringsbehov og eierens krav om en konkurransedyktig avkastning, er det ikke – slik vi ser det – åpenbart at prisnivået er for høyt. Men selv om prisstrukturen antagelig er et godt stykke fra hva den ville blitt i et marked, er prisnivået blitt sterkt redusert, særlig gjennom de siste 5 årene.

Men hvis reguleringen søker det teoretisk riktige resultat straks og uten å sette prinsippene inn hverken i en historisk sammenheng eller i den helhet de må virke innenfor, er det stor fare for at både verdier og fremtidige markedsmuligheter kan gå tapt.

Prisene på Telenors tjenester var altså tidligere fastsatt av myndighetene – av regjering og Storting – ut fra fordelingspolitiske og statsfinansielle hensyn og uten at det har vært sammenheng mellom prisene og kostnadene på de enkelte produkter.

Fordi utgangspunktet er så langt fra markedet, må Telenor gjennom en dyptgripende prosess med tilpasning av produksjon, service og prisrelasjoner slik at prisene etterhvert samsvarer med det som blir resultatet av konkurransen i markedet. Denne prosessen har nødvendigvis måtte tilrettelegges slik at også de bemanningsmessige og kostnadsmessige tilpasningene har kunnet skje over tid.

Telenor tror på markedet og på konkurransen. I praksis betyr det at vi ønsker frihet til å organisere oss i overensstemmelse med de krav markedet og konkurransen stiller til oss og i tråd med eierens krav til lønnsomhet og avkastning. Det betyr at vi ønsker frihet til produkt-, tjeneste- og prisdifferensiering. Et marked hvor vi ikke har anledning til å fastsette priser er ikke et fullstendig marked. Å få i stand et reelt konkurransemarked er den viktigste utfordringen for regulatøren.

Konkurransen vil være i dynamisk utvikling: Her og nå – og det gjelder til enhver tid – må vi konkurrere ved å utnytte den teknologien, den kompetansen og de produktene vi faktisk har, mest mulig effektivt. Men ut over her-og-nå- situasjonen vil det være vår evne til fornyelse, til innovasjon, som vil avgjøre om vi lykkes.

Med utgangspunkt i klassisk markedsøkonomi, reiser økonomer fra tid til annen tvil om betingelsene for opprettholdbare og effektive markeder for teletjenester. Tvilen grunngis i produsentenes høye faste kostnader, med tilhørende fallende gjennomsnittskostnadskurve, som gir opphav til såkalte naturlig monopol.

Disse synspunkter har naturligvis sin gyldighet, men primært på kort sikt og i en verden hvor teknologiene og produktene er gitt. I dagens og morgendagens telemarked er det imidlertid nettopp den dynamikk som ligger i konkurranse om nye teknologier og nye tjenester som danner basis for og driver markedet fremover. Dette er vårt utgangspunkt, og dette bør også være regulatørenes utgangspunkt.

Derfor, samtidig som vi må mestre den daglige konkurransen, er vi nødt til å ha blikket rettet fremover, festet på dynamikken i markedet, og på den kontinuerlige fornyelse og omstilling som må gjennomsyre hele organisasjonen.

Men det er viktig å bevare balansen; det er hverdagsrasjonaliseringen og den løpende jakt på forbedringsmuligheter og kostnadsreduksjoner som legger grunnlaget for fremtidige satsninger. Slik sett er vi i nøyaktig samme stilling som bedriftslivet ellers.

I dag ser vi en tiltagende tendens til å ta fremtidens muligheter på forskudd, noe som kan skape problemer for en fornuftig overgang fra monopol til marked.

3. NÅR KOMMER REVOLUSJONEN?

James Watt, James Hargreaves, George Stephenson og deres samtidige i slutten av det 18. og begynnelsen av det 19. århundre sa ikke: «Nå starter vi den industrielle revolusjon!».

Den industrielle revolusjon som begrep er formet av historisk tilbakeblikk og analyse. Det var ikke samtiden, men ettertiden som identifiserte de samfunnsomformende forvandlingskreftene som den industrielle revolusjonen slapp løs.

Reguleringen av det nye industrisamfunnet gjennom lover, regler og institusjoner ble ikke lagt til rette i jordbruksamfunnet, men vokste frem gjennom kamp, konflikt og aktiv reformvilje i takt med forandringene og med vår forståelse av den. Med den såkalte informasjonsrevolusjonen kan det av og til synes å være stikk motsatt:

Det er samtidens kommentatorer – forskere, teknologer og ikke minst progressive politikere – som forutser de revolusjonære omveltninger på nær sagt alle livets områder på grunn av utviklingen innenfor IT- og teleteknologi og frem for alt av sammensmeltningen av disse teknologiene.

Som det heter i Bangemann-rapporten til Det europeiske råd:

«Over hele verden skaper informasjons- og kommunikasjonsteknologiene en ny industriell revolusjon som allerede er like betydningsfull og vidtrekkende som de tidligere.

Det er en revolusjon basert på informasjon som i seg selv er et uttrykk for menneskelig kunnskap. Teknologiske fremskritt gjør det nå mulig å behandle, lagre, finne og overføre informasjon uansett hvilken form den foreligger i – som tale, skrift eller bilder – uhindret av avstand, tid og volum.

Denne revolusjonen legger enorme nye områder til den menneskelige intelligens og utgjør en ressurs som forandrer måten vi arbeider sammen og måten vi lever sammen på».

Man kan nesten ikke unngå å tenke at revolusjoner overlates til de revolusjonære og historikerne. For er vi nå ikke i ferd med å ta fremtiden på forskudd – det vil si å ta gledene og sorgene på forskudd – og dermed søke å beskytte oss mot farer som kanskje ikke oppstår og forsøke å nyte frukter som kanskje aldri modnes.

Spesielt når det gjelder våre ønsker om å regulere vår telepolitiske fremtid, tror jeg – som jeg har antydnet tidligere – at det kan være fruktbart med en robust og gradvis tilnærming, snarere enn å forsøke å legge til rette den nye virkeligheten ut fra dagens forestillingsverden og problemforståelse.

4. HVORDAN SKAL VI REGULERE TELEMARKEDET?

Det som generelt sett vil karakterisere telekommunikasjonsmarkedet er en sammensmeltning av forskjellige typer teknologier, av forskjellige typer nett og en utviskning av grensene mellom teknologiene, mellom tjenesteleverandørene og mellom markedene. Dette har ikke bare dyptgripende konsekvenser for kommunikasjons- og IT-industrien selv, men det har også konsekvenser for hvordan vi regulerer virksomheten til de forskjellige aktørene.

Tidligere er f.eks. televirksomhet og kringkastingsvirksomhet blitt betraktet som totalt adskilte aktiviteter regulert gjennom forskjellige typer lovgivning. Når grensen utviskes mellom disse aktivitetene, må den lovgivningsmessige og reguleringsmessige tilnærming måtte bli en annen.

Det er grunn til å understreke at konsekvensene av de prosessene som utvisker grenselinjene mellom tidligere adskilte teknologier og aktiviteter, representerer et selvstendig problemkompleks som må løses uavhengig av oppløsning av monopolene, markedstilpasning og deregulering.

Bruken av marked og konkurranse for produksjon av samfunnets varer og tjenester er et uttrykk for en oppfatning om at dette er en mer rasjonell bruk av samfunnets samlede ressurser enn streng regulering og monopoldannelser, og vil komme til uttrykk gjennom en generell konkurranselovgivning. Den spesielle reguleringen av televirksomheten måtte ta opp i seg de konkrete problemstillinger knyttet til de sammensmeltningsprosessene som finner sted. Det betyr bl.a. at opphavsrettslige spørsmål må få en større plass enn det vi ser i dag.

Et annet viktig element som må ligge til grunn for såvel myndighetenes regulering og teleselskapenes forretningsstrategier, er den internasjonalisering og globalisering som finner sted innenfor telekommunikasjonsmarkedet. I sin natur er dette markedet verdensomspennende.

Noe av det som karakteriserer markedet er at de gamle grensene som var trukket opp mellom nasjonale televerk for-

svinner. Selv om de nasjonale televerkene vil beholde et marked innenfor sitt regionale område, vil hver enkelt møte konkurranse fra alle andre televerk innenfor de nasjonale grensene.

Videre vil utvaskningen av grensene mellom de forskjellige aktørene i telemarkedet bringe store og mektige konkurrenter inn på banen.

Eksemplet som jeg nevnte tidligere – samarbeidet mellom MCI – teleselskapet – og News Corps – mediaselskapet – illustrerer nettopp de sammensmeltninger vi vil komme til å se så mange av. Mediene – informasjonsstrømmene – søker nye kanaler og kanalene – nettene – tilbyr nytt innhold.

Tidligere var en type teknologi – en type nett – knyttet til en bestemt type overføring: Radio- og TV-programmene ble sendt over radiobølger, telefonsamtaler over kobbertråder, data over egne datanett. Og programmene som blir tilbudt gjennom kabel-TV ble sendt over helt egne nett igjen.

I dag føres data og telefonsamtaler over radiobølger, mens bilder og musikk kan overføres gjennom kobbertrådene i telefonnettene. Kundene er ikke interessert i overføringsmetodene. Hovedsaken er derfor ikke nett, men den sømløse overføringen mellom nettene.

Samtidig brytes skillet mellom avsender og mottaker ned: Kringkasting er utsendelse fra en stasjon til mange seere og lyttere som kan lytte eller la være. Telefonforbindelsen på sin side skapte kontakt mellom to personer som ønsket denne kontakten. Allerede nå begynner vi å se at disse kontaktene blir interaktive og at mottakerne påvirker innholdet.

I Internet finnes det ingen kjerne, ingen enkelt mottaker å sender. Men det finnes nett og det finnes innhold og kontakt mellom mennesker og computere.

Med den kompleksitet og dynamikk vi her står overfor, burde vi være realistiske og kanskje også litt ydmyke både med hensyn til våre evner og våre muligheter for detaljerte reguleringer. Generell konkurranselovgivning burde i hovedsak ligge til grunn for reguleringene også innenfor teleområdet.

Jeg har tidligere vært innom prisreguleringer i overgangen mellom monopol og marked. En annen viktig overgangsregulering er knyttet til bruken av de etablerte telenettene for andre tjenesteleverandører enn monopolet selv, innenfor data, informasjon, underholdning etc.

Det er gode grunner til at disse får bruke nettet til å få kontakt med kundene. Og fra 1998 vil Telenor åpne sine nett på såkalte

ONP-betingelser til konkurrenter (Open Network Provisioning). Disse ONP-reglene kan vise seg å bli meget omfattende og detaljerte.

Men det viktigste er og blir konkurransen. Regulering kan ikke erstatte konkurranse – reguleringen må fremme konkurransen. På sikt bør ONP-reglene innskrenkes, og i hovedsak sikre at de forskjellige nettene kan knyttes sammen på en fornuftig måte, til minst mulig bryderi for kundene.

Telemonopolene har vært pålagt et samfunnsansvar. Dette samfunnsansvaret kom til uttrykk på mange måter. Dels dreide det seg om tjenester det ikke er et markedsmessig grunnlag for, men som likevel er samfunnsmessig viktig, og dels dreier det seg om omfattende fordelings- og sosialpolitiske hensyn bl.a. ved prissetting. Det har vært omfattende diskusjoner om hva som skal skje med dette når telebedriftene opphører å være monopoler. Et av spørsmålene har vært om – og eventuelt i hvilken grad – telebedriftene skal kompenseres for kostnadene for fortsatt å skulle ivareta samfunnsoppgaver av denne karakter.

En spesiell diskusjon har dreiet seg om de såkalte USO- forpliktelsene – hvor USO står for Universal Service Obligations – som innebærer at visse tjenester, i alminnelighet vanlig taletelefoni, skal leveres til alle som ber om det, uansett kostnader, men til en rimelig pris.

Det er brukt ualminnelig meget energi i televerdenen for å beregne hva USO koster telemonopolene, hvilke beregningsmåter som er de riktigste, og på å finne ut finurlige kompensasjonsordninger i det fremtidige, liberaliserte markedet.

Telenor har valgt å gå en annen vei: Vi er overbevist at denne debatten i alt for stor grad er statisk og knyttet til forholdene slik de en gang var. Vi har valgt å si at vi selv vil bære kostnadene med USO, definert som taletelefoni, dersom vi får anledning til å velge hensiktsmessig teknologi, og får praktisere en rimelig prisdifferensiering.

Vi er nemlig overbevist om at med nye spilleregler – basert på prisdifferensiering og konkurranse – vil det være langt viktigere å forsøke å skape tariffer og betalingsordninger som fører til at de marginale telefonbrukere blir interessante kunder, fremfor å se på dem som en byrde og en kostnad.

5. TRENGER VI TELENOR?

I det som er sagt foran, håper jeg at det er blitt klart at Telenor vil arbeide aktivt både for å møte og for å fremme konkurransen på telemarkedene. Men trenger vi egentlig Telenor?

Vi må regne med at i årene som kommer vil nordmenn flest – privatpersoner og bedrifter – bli tilbudt et stadig økende tjenestetilbud over telekommunikasjonsnettene. Det kan dreie seg om nye telefontjenester, informasjonstjenester, transaksjonstjenester mv. som tilbys over det faste telefonnettet, over mobilnettene, over satellitt, gjennom kringkastings- og kabelnettene, eller over helt nye nett.

Det vil være tjenester med høy kvalitet og tilgjengelighet.

Dette kan vi regne med.

Hva vi ikke kan være sikker på, er om det er Telenor som tilbyr disse tjenestene.

Hele det fremtidige tjenestetilbudet – fra vanlig, ukomplisert taletelefoni til de mest avanserte multimediatjenester – kan bli tilbudt norske brukere av det svenske Telia, av AT&T, av France Telecom – alene eller sammen med norske potensielle nettoperatører som norske energiverk eller lokal-TV-selskaper.

Dette er konsekvensene av konkurransen og markedstilpassningen. De beste vinner, til fordel for kundene, men ikke alltid i tråd med hverken selskapenes eller deres ansattes ønsker om vekst og sysselsetting.

Hvis vi skal snakke om fundamentale endringer i televerdenen, så er de knyttet til markedsdynamikken snarere enn til teknologien. Her er det tale om et forretningsmessig og reguleringsmessig paradigmeskifte. Vi kan hverken drive forretning i eller regulere det fremtidige telemarkedet med forankring i dagens monopolsituasjon. Og heller ikke ut fra vage forestillinger om ubegrensede informasjonsstrømmer.

Både regulatører og teleselskaper må erkjenne at det er realitetene i det fremtidige konkurransemarkedet som vil bestemme hva teleselskapene faktisk vil være om 3 til 5 år, og ikke det vi i dag måtte ønske å være.

To forhold vil ha spesiell betydning. Det viktigste vil være vår egen evne til å mestre konkurransen, ikke minst når det gjelder å sikre en tilstrekkelig kapitalbase for langsiktig utvikling og vår evne til å utvikle og beholde den nødvendige kompetansen. Dernest vil det være de regulatoriske regimer som blir utviklet som vil bestemme hvordan telemonopolene makter overgangene til markedet, som jeg antydet innledningsvis.

6. TELENOR MØTER MARKEDET

Telenor har et godt utgangspunkt for å kunne mestre konkurransen i årene som kommer:

Norge er et av verdens fremste teleland – med avansert teknologi og svært lave priser. Og Telenor behersker også de andre teknologiene som vi må bygge på. Vi har vært blant pionerene innenfor mobiltelefoni og satellittkommunikasjon. Vi har kompetanse innenfor IT som sammensmeltningen av teknologiene, kundebehovene og informasjonssamfunnet krever. Og vi er antagelig kommet lenger enn de fleste andre teleoperatørene i å utvikle og utnytte inntektsmuligheter utenfor teleoperatørenes tradisjonelle produktspekter. Og ikke minst har vi nå organisert oss slik at alle deler av vår virksomhet er forankret til og styrt av markedet.

Telenor har en årlig omsetning på ca 19 milliarder kroner. Vi har 18000 ansatte, og er en av de største bedriftene i Norge. Men dette bringer oss umiddelbart over på våre svake sider:

I internasjonal sammenheng er vi små. Vi har begrensede ressurser i forhold til mulige konkurrenter, og vi har som alle teleselskaper gjort store investeringer i teknologi og utstyr som raskt foreldes, som skal avskrives, og som nye konkurrenter kan hoppe over. Og vi har ikke så lange erfaringer med omstilling og effektivisering, vil mange si. Men at vi faktisk har fulgt med, kan belyses ved følgende utviklingstrekk:

Tall fra de siste 25 år viser at veksten i telefontrafikken utgjør en syvdobling målt i volum. Dersom arbeidsstyrken skulle vokst tilsvarende, ville Telenor i dag vært Nordens største bedrift med 130 000 ansatte. Det motsatte har skjedd: Telenor har i dag færre ansatte enn Televerket hadde for 25 år siden.

En telefonsamtale som dengang kostet 85 øre for 3 minutter koster i dag 73 øre. Hvis vi tar hensyn til endringen i pengeverdien, tilsvarer 85 øre dengang 4,50 i dagens kroner. Prisen er altså falt til 1/6 del siden 1970.

En slik prisutvikling er ingen selvfølge. Dagbladet kostet 1 krone i 1970, i dag koster avisen 8 kroner. Avisprisen har økt 10 ganger mer enn tellerskrittprisen.

Så vi har altså deltatt i en utvikling som også omstillingsmessig gir oss grunn til å tro at vi har noe å tilby i fremtiden.

7. TELENORS OVERORDNEDE MÅL OG STRATEGIER

Telenor har satt som et overordnet mål for sin virksomhet at vi skal vokse i takt med det europeiske tele/IT-markedet. Det betyr at vi skal vokse med mellom 5 og 10% hvert år. Samtidig skal vi selvsagt opprettholde en lønnsomhet målt ved avkastning på den kapital vi disponerer, som er minst like god som den som oppnås i næringslivet ellers.

Totalt sett er som nevnt tele/IT-markedet i sterk vekst. Men innenfor de områdene hvor Telenor inntil nå har hatt sine største inntekter vil prisene på produktene bli betydelig lavere. Dessuten må vi regne med å tape markedsandeler til nye konkurrenter. Selv om vi taper markedsandeler, er vi ikke en tapende bedrift. Det er gjennom denne erkjennelsen vi legger grunnlaget for en vinnende strategi i totalmarkedet:

Fremtidige inntekter må skapes i de nye, raskt voksende, men også de sterkt konkurranseutsatte områdene. Vi må også erkjenne at vekst i det norske markedet ikke er tilstrekkelig til å gi de inntekter vi ønsker. En økende del av vår omsetning må derfor komme fra nye og internasjonale forretninger.

Forutsetningene for å kunne utnytte markedsveksten er derfor at vi må

- være konkurransedyktige i alle deler av vårt forretningsområde
- være fleksible og kunne omstille oss, og i tide flytte ressurser fra mindre inntektsbringende til mer inntektsbringende områder av markedet.

Dette er utgangspunktet for de omstruktureringer som er gjennomført i 1995 og det omstillingsarbeidet som foregår i konsernet. Den organisasjonsmodellen vi har valgt i Telenor er også et direkte uttrykk for disse overordnede målene.

Vår offensive strategi skal ikke bare måles i tilfredsstillende økonomiske resultater. Det må også gjenspeiles i forbedret servicenivå, i kvaliteten av våre produkter og i et stadig utvidet tilbud av produkter, tjenester og løsningsmuligheter for kompliserte kommunikasjonsbehov.

8. VI ER INNE I EN POSITIV UTVIKLING

Vi har styrket vår posisjon innenfor tele, data og media i den sammensmeltingen som er i ferd med å skje teknologisk og bransjemessig. Virksomheten på dataområdet er betydelig utvidet gjennom oppkjøp av Teamco, Dolphin og senest Comma.

Dette er et ledd i Telenors satsing på å bli en komplett tele/IT tilbyder i bedriftsmarkedet.

Innenfor medieområdet har vi særlig tatt sikte på å posisjonere oss i markedet for distribusjon av TV-signaler, ikke bare for kabel-TV, hvor vi har en sterk posisjon, men også når det gjelder signaler fra satellitt til parabolantenner og til det stadig voksende betal-TV-markedet. Vår satellittposisjon 1 grad vest synes nå å ha etablert seg som den ledende posisjon i det norske markedet.

Vi har gjort viktige satsinger på katalogområdet, både med hensyn til bredden i produkttilbudet, distribusjon gjennom elektroniske medier og når det gjelder organisering og drift av det «elektroniske markedet».

Vi ser her omrisset av to forskjellige typer satsinger: Innenfor TV-området tar Telenor sikte på å bli en distributør av innhold. Når det derimot gjelder de informasjoner som ligger i våre egne kundebaser, videreutvikler vi disse til selvstendige informasjonsstrømmer som ikke lenger bare er skriftbaserte i de elektroniske nettene. På dette området er Telenor allerede en del av mediebransjen.

Som nevnt må Telenor regne med å skulle forsvare sine markedsandeler mot økende konkurranse innenlands. Gjennom selektive satsinger skal vi også utnytte vår teknologi og vår kompetanse til å ta del i markedsveksten utenfor Norge. Vi regner med at vår omsetning internasjonalt kan være ca. 25% av vår totale aktivitet mot år 2000.

Den strategiske allianseavtalen vi inngikk med BT i 1994, virkeliggjør vi nå innenfor rammen av et bredere samarbeide hvor også TeleDanmark deltar. Vår seneste satsing er i Sverige, hvor vi gjennom det felles selskapet Telenordia, tar sikte på å bli den største teleoperatøren i det svenske markedet etter Telia.

Investeringer for å styrke vår posisjon utenfor Norge gjelder også i særlig grad GSM-mobilnett og satellittbaserte tjenester.

Et godt eksempel på dette er en satsing i USA hvor vi utvikler mobilkommunikasjon som er rettet mot landets 15 millioner langtransportrailere. I dag har bare 2% slik kommunikasjon. Ved å anvende en kombinasjon av signalmottak fra satellitt og fra eksisterende, landbaserte mobilnett, vil vi dekke hele det nordamerikanske kontinent, Mellom-Amerika, nordre del av Syd-Amerika samt Hawaii og Karibien. Gjennom dette systemet vil vi levere både data- og talekommunikasjon.

Vi har investert ca 35 millioner kroner og eier 50% av det operative selskapet i USA. Vi vil nå søke ytterligere 120-150 millioner kroner i ny kapital hos finansielle investorer og regner med at disse er villige til å betale betydelig overkurs for sine investeringer.

Organisasjonen er lagt til rette for å virkeliggjøre sine mål etter omdanningen til aksjeselskap 1. november i fjor. For å imøtekomme myndighetenes krav til markedsføring av enerettstjenester og andre tjenester underlagt særlig regulering, har vi valgt å etablere Telenor RNT som et eget forretningsområde. Vi har ellers valgt å anlegge en pragmatisk tilnærming til struktureringen av organisasjonen og vil derfor foreta videre tilpasninger etterhvert som teknologiske, markedsmessige og styringsmessige hensyn tilsier det.

Jeg har tidligere fremhevet behovet for konkurransemessig tilpasning i her-og-nå-perspektivet. For å utvikle, fornye og effektivisere produksjonsprosessen, arbeidsrutiner og støtte-systemer har vi satt i gang et omfattende utviklingsprogram, som vi av lett forståelige grunner har kalt Prosjekt 98.

9. VI KAN LYKKE

1998 er selvsagt det tidspunkt hvor de gjenværende enerettstjenestene blir åpnet for konkurranse. Med nye rammebetingelser og en ny markedsforankret struktur og med et reguleringsmessig system, som vi regner med skal gi oss muligheter til å konkurrere på samme grunnlag som våre konkurrenter, er det fortsatt vår ambisjon å være den dominerende aktør i det norske tele/IT-markedet.

Vi vil også ivareta våre forpliktelser som samfunnsbedrift innenfor de rammer som myndighetene og staten som eier pålegger oss. Det gjelder både særskilte samfunnsoppgaver som er fastlagt i forbindelse med selskapets stiftelse, og leveringsforpliktelser av alminnelige basistelefontjenester til mest mulig like vilkår over hele landet.

Men forutsetningen for at vi skal lykkes, er at vi får de samme konkurransebetingelsene som våre konkurrenter, og at vi får anledning til å utnytte den forretningsmessige organisasjonsmessige handlfrihet selskapsformen gir til å velge de til enhver tid mest rasjonelle organisasjons- og driftsformer.

Men de aller viktigste politiske utfordringene ligger antagelig ikke i å regulere Telenor i Norge.

Hvis vi ser på de økonomiske og teknologiske drivkreftene som er involvert, kan fort spørsmålet bli å bevare nasjonal identitet og kultur. Sosiologer og antropologer verden over studerer i dag Internet. De finner at det i sine beste uttrykk er et storslått eksperiment i grasrotdemokrati, med mulighet til å bli hørt og forstått uten hensyn til farge, tro, kjønn og bosted. Men det er heller ikke til å underslå at «innholdet ofte er smakløst, dumt, uinteressant og rett og slett helt galt», som en observatør uttrykte det.

Og informasjonssamfunnet, i den betydning vi har brukt det her, er i dag bare åpent for de som har de nødvendige PC-er, modem og telefonlinjer som trenges for å få adgang. Noe som kan sementere både sosiale og globale skillelinjer som vi egentlig ønsker å oppheve.

Vi kan lett komme i den situasjon at tilgangen til de nye informasjonsstrømmene, som er basert på utstyr som krever kompetanse, opplæring og motivasjon, blir en mulighet for mange, men ikke for alle. Og at de som utelukkes, er de som stiller svakest også når det gjelder arbeid, utdanning og sosial tilhørighet.

Kampen mot tredjedelssamfunnet, for kulturaktivitetene og for det demokratiske idealet om en opplyst allmennhet, som de beste bolverk mot politisk manipulasjon og maktfullkommenhet, er derfor stadig like aktuelle. Men ved inngangen til informasjonssamfunnet må vi regne med at den vil ta nye former.

Telenor vil søke å bidra til at tele- og IT-teknologiene blir allment tilgjengelige i det norske samfunnet og at informasjonssamfunnets potensiale for vekst og utvikling blir virkeliggjort.

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*: 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 høyt teknologisk nyetablering.
- 1989 *Trygve Hegnar*: Cruiseindustrien og Kloster Cruise.
- 1990 *Einar Førde*: NRK mellom marked og monopol.
- 1991 *Erik G. Braathen*: Norge sett fra luften. – Flytransport i en brytningstid.
- 1992 *Dag Børge Akerø*: Hva er TV 2, og hva bør vi bruke det til?
- 1993 *Svein Aaser*: Verdiskapning, sysselsetting og velferd. – Hvem tar ansvaret for fremtiden?
- 1994 *Fred. Olsen*: Hjernerevolusjonen og Norge.

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

*Trykt ved midler fra
Det Bergenske Dampskibsselskabs Handelshøyskolefond*