

Kristofer Lehmkuhl Forelesning 2018

Velstand 2.0:
VERDISKAPENDE NÆRINGSLIV

Av

Olaug Svarva
Styreleder i DNB
Tidligere adm.dir. i Folketrygdfondet

Kristofer Lehmkuhl Forelesning
Norges Handelshøyskole
Bergen, 4. oktober 2018

NHH



ISSN 1890-5064

Velstand 2.0: Verdiskapende næringsliv

Tusen takk for invitasjonen. Det er en stor ære å bli invitert til å holde årets Lehmkuhl-forelesning. Jeg følger i sporene til mange store navn som har delt av sin innsikt. Jeg ønsker å dele noen av mine erfaringer etter 35 år i finansbransjen. Det er en periode der vi har evnet noe få andre land har klart. Vi har på en god måte vekslet naturressurser til kapital og samtidig utviklet et konkurransedyktig næringsliv.

Derfor har jeg valgt å kalle forelesningen «Velstand 2.0: Verdiskapende næringsliv». For skal vi opprettholde høy velstand, må vi være bevisst på å hegne om de fortrinnene vi som nasjon gjennom mange år har opparbeidet. Vi må ha et næringsliv med stor omstillingsevne for å forbli konkurransedyktige også fremover. Jeg er optimistisk, men det betinger ansvarlige og kloke valg fra oss som har posisjoner i næringslivet nå, og av dere som er på vei inn og skal forme morgendagens næringsliv.

Mitt utgangspunkt for å mene noe om dette stammer først og fremst fra å følge næringslivet fra et finansmarkedsståsted. Fra jeg som finansanalytiker i DNC, forløperen til DNB, dekket industrilokomotivene den gang, Norsk Hydro, Kværner og Orkla – det skulle ta enda mange år før Equinor og Telenor ble børsnotert – til jeg ledet Folketrygdfondet, den største finansielle investoren på Oslo børs, frem til 2018. Jeg tror de fleste som har jobbet flere tiår i finans blir preget av de daglige målingene, den tøffe konkurransen, den gode følelsen når man lykkes og skuffelsen når smellene kommer. For de kommer. Men det handler om å lære og se de lange linjene. Nå er jeg tilbake i DNB, som styreleder. Jeg er også styremedlem i Investinor, et statlig, kommersielt investeringselskap som bidrar med risikokapital til selskaper i tidlig fase.

I perioden jeg har erfaring fra, har vi hatt en vekst i velstanden som mangler sidestykke i historien. BNP per innbygger har mer enn femdoblet seg, og bare Luxemburg og Sveits ligger foran oss på listen. FN har kåret oss til verdens beste land å bo i 13 år på rad. Vi har hatt flaks, men vi har også vært dyktige. Vi har gjort det på en måte som har løftet alle og evnet å bevare tilliten. Håndteringen av oljerikdommen har gitt oss store muligheter, som vi har håndtert vel.

Hvordan kom vi hit? Når jeg står i aulaen på Handelshøyskolen er det naturlig å begynne med et kort tilbakeblikk på de som la grunnlaget på Kristofer Lehmkuhls tid. Lehmkuhl satt på Stortinget i 1905 – året Norge forlot den ufrivillige unionen med stormakten Sverige, uten at det ble løst et eneste skudd. Historiens tilfeldigheter ville det slik at Norge, etter over 400 år i union, i tiårene som fulgte løsrivelsen skulle oppdage og evne å ta vare på verdien av nasjonens enorme naturressurser.

Kraften i den gode beslutningen

Det gir grunn til å reflektere og sette i perspektiv de djerve beslutningene Lehmkuhl var med på å ta i sin samtid. Jeg tenker ikke bare på det å legge Handelshøyskolen til Bergen. Det var beslutninger som viste seg viktig for utviklingen av den unge nasjonen. Han og andre forfedre og formødre har også senere tatt fremsynte beslutninger som danner selve grunnlaget for den velstanden vi har i dag, og som gjør at vi sitter på den gylne gren når vi ser på verden rundt oss.

Jeg tenker på hjemfallsretten, som betyr at staten vederlagsfritt tar tilbake eierskapet til vannkraftressursen etter endt konsesjonsperiode. Det var ingen i 1909 som kunne analysere seg frem til dagens verdi av vannkraftutbyggingen. Med nasjonens interesse som rettesnor, og ydmykhet for usikkerheten som ligger i fremtiden, kan dagens generasjoner nyte godt av en beslutning fattet for 109 år siden.

Jeg tenker på innføringen av folketrygden, i første omgang rett til pensjon og attføringsytelser. Et stort steg mot det som i dag er selve hjørnesteinen i oppbyggingen av velferdsstaten. På 60-tallet var dette en stor økonomisk forpliktelse.

Jeg tenker på beslutningen om å beholde eierskap på norsk sokkel da det ble funnet olje i 1969, og legge til rette for å bygge opp egen oljeindustri. Etter hvert også opprettelsen av et eget oljefond og handlingsregelen. Dette er alle viktige beslutninger som har stor betydning for den velstanden vi har i dag, til glede for dagens borgere og for fremtidige generasjoner. Og helt avgjørende for at vi skal ha et lønnsomt næringsliv utenfor petroleumssektoren.

Selv om det store bildet i dag er bra, er vi ikke kommet hit uten utfordringer. Det er gjort feil underveis, som vi må lære av. IMF-sjefen Christine Lagarde gjorde Otto von Bismarcks ord til sine da hun holdt foredrag om utfordringer i verdensøkonomien under Norges Banks 200-års-symposium: «*Wise men learn from others' mistakes, others from their own*».

Uten å antyde noe om klokskap eller mangel på sådan må det nok sies at Norge har lært av egne feil, i alle fall hva angår håndteringen av oljeinntekter i den første fasen etter at vi fant olje, og betydningen det fikk for økonomien. En dyr lærdom var bankkrisen tidlig på 90-tallet.

Bankkrisen, vår finanskris

For gode beslutninger er ingen garanti mot nedtur. Bankkrisen er et klart eksempel på at vi ikke er immune. Det var en vanskelig tid i Norge, og perioden står igjen som et eksempel på hvor vanskelig det er å styre et skip i ukjent farvann. Opptakten til bankkrisen var klassisk.

Oppgangskonjunkturen rundt midten av 80-tallet startet med en sterk økning i eksport og bedriftsinvesteringer som følge av god internasjonal vekst og økt oljeaktivitet. Samtidig hadde vi en ekspansiv finanspolitikk. Det var «jappetid» og overoptimisme. Sterk forbruksdrevet vekst var i stor grad finansiert av gjeld, delvis som resultat av liberaliseringen i kredittmarkedet. Vi hadde feil skatteincentiver og en vekstvillig finanssektor. Boligprisene doblet seg på få år. Ubalansene som hadde bygd seg opp ble synlige da oljeprisen falt kraftig, og penge- og finanspolitikken ble strammet inn. Norsk økonomi gikk inn i en dyp lavkonjunktur. Arbeidsledigheten steg til 6,5 prosent, og vi fikk et stort fall i boligprisene. Bankkrisen var et faktum.

Hvorfor dvele ved dette nå? Fordi det er viktig for det samfunnet vi er i dag. Det var en formgivende tid, og norske politikere tok modige beslutninger da krisen var et faktum. Staten «nullet» flere banker, gikk inn med ny kapital og tok kontrollen for å sikre at ikke banksystemet, selve blodomløpet i økonomien, stoppet opp. Videre ble Folketrygdfondet revitalisert i 1990. Fondet bestod av overskuddet fra folketrygden de første ti årene, men hadde mer eller mindre vært investert i statspapirer og som innskudd i norske banker siden 70-tallet. Nå ble det myndighetenes nye instrument for å bidra med kapital til et kriserammert norsk næringsliv. Mandatet ble utvidet og vi fikk lov til å investere direkte i aksjer for å tilføre norsk næringsliv sårt tiltrengt kapital. Det var en omdiskutert beslutning. Skulle virkelig staten satse fellesskapets midler på usikre aksjer? I dag vet vi at det var en god beslutning. Det bidro med kapital til et norsk næringsliv i krise, og fondet forvalter i dag 250 milliarder kroner.

Selv kom jeg nært på krisen da jeg ble ansatt som porteføljeforvalter i Folketrygdfondet på denne tiden. Jeg møtte et næringsliv som hadde lidd store tap. Mange selskaper hadde behov for kapital, og det ble mange redningsaksjoner. Det norske fellesskapet fikk en real lærepenge, på mange måter møtte vi vår hybris, vårt overmot. Som økonom har jeg tatt med meg erfaringene fra å ha vært ute i vinternatten. Jeg fikk med meg en god porsjon nøkternhet og lærte å forstå betydningen av sykklusene. Men kostnaden for nasjonen var stor.

Fra råvarenasjon til kapitalforvalter

Beslutningstakerne og myndighetene sa «aldri igjen». Utover 90-tallet ble det bygd sterke institusjoner for å følge opp den økonomiske utviklingen, finanssektoren og finansmarkedene. Politikken ble lagt om, norsk økonomi ble mer tilpassningsdyktig og effektiv. I dag har vi bygd opp verdens kanskje mest solide bankvesen, og vi har høy tillit i finansmarkedene. Det skulle vise seg å være et gode under finanskrisen for ti år siden. Mens andre land opplevde en dyp bankkrise som rammet bredt og dypt, opplevde vi en kortsiktig likviditetskrise i det finansielle systemet, som ble møtt med kraftfulle tiltak fra myndighetene. I ettertid skulle de vise seg å være lønnsomme.

I kjølvannet av bankkrisen endret også myndighetene det finansielle rammeverket for å håndtere oljeinntektene på en mer robust måte, og oljefondet ble opprettet. Med denne konstruksjonen tilføres alle inntekter fra oljesektoren direkte inn i oljefondet, som investeres i en bredt sammensatt finansportefølje utenfor Norge. Handlingsregelen innebærer at bruken av oljeinntektene over tid skal begrenses til den forventede realavkastningen av fondet, slik at man ikke skal tære på selve fondet. 19 prosent av statsbudsjettet finansieres i år fra oljefondet. Med det får vi en gradvis innfasing av oljeinntektene i norsk økonomi og jevnere utvikling i statens inntekter. Handlingsregelen gir dermed en forutsigbarhet i finanspolitikken som er viktig for stabiliteten i den norske innenlandsøkonomien.

Med revitaliseringen av det nasjonale fondet, og etter hvert den betydelige veksten i oljefondet, gikk nordmenn fra å være vanlige lønnsomottakere til også å bli kapitalister. Kombinert har de to fondene knappe 9 000 milliarder kroner til forvaltning. Fondene forvalter med andre ord over 1,7 million kroner per nordmann. Det er slående å se hvordan nasjonen gjennom de siste om lag 20 år har overført verdier i bakken til en finansformue. I dag utgjør oljefondet nesten tre ganger verdiskapingen i fastlandsøkonomien.

Etableringen av fondskonstruksjonen har vært en stor suksess, og vi har oppnådd målet om at verdien av en ikke-fornybar ressurs også skal komme fremtidige generasjoner til gode. Det er derfor viktig at denne kapitalen forvaltes på en betryggende måte slik at velferden kan opprettholdes. Målsettingen for begge fondene er klar: Å skape høyest mulig avkastning over tid gjennom ansvarlig forvaltning og med moderat risiko.

Forvaltning av fellesskapets midler

Ansvaret for å forvalte fellesskapets midler er stort. Det er betydelige midler, og Folketrygdfondet, der jeg hadde ansvaret, er også den største finansielle investoren på Oslo børs. Det forplikter. Derfor er det gledelig å kunne vise til at resultatene gjennom aktiv og ansvarlig forvaltning har vært gode.

Jeg får ofte spørsmål om bakgrunnen for de gode resultatene. Da viser jeg til den avgjørende betydningen av å ha et godt rammeverk for å lykkes med forvaltningen. I vårt tilfelle ved at Finansdepartementet gir et tydelig forvaltningsmandat og en klar risikoprofil. Vi har utviklet en forvaltningsorganisasjon preget av teamarbeid, kompetanse, integritet og disiplin. Det er utviklet en tydelig forvaltningsstrategi med utgangspunkt i de særtrekk og fortrinn som preger fondet: størrelse, langsiktighet og høy risikobærende evne. Det betyr å søke etter kvalitetsselskaper, unngå selskaper som er preget av overoptimisme, se trendsifter i sektorer og utnytte muligheten til å være motsykliske. Samtidig som vi må ivareta den menneskelige faktoren med teknikker for å unngå ekkokammer og forelskelse i enkeltinvesteringer, og se forbi kortsiktig støy.

Et disiplinerte rammeverk er spesielt nyttig å ha i perioder der finansmarkedet er preget av sterk optimisme eller pessimisme, grådighet eller frykt. Da er det nyttig å bli bundet til masten. Det fikk

vi erfare under finanskrisen. I oktober for ti år siden falt aksjeandelen til under fastsatt minimumsnivå, og vi måtte rebalansere porteføljen for å komme opp i fastsatt aksjeandel på 60 prosent. Fra tidlig oktober 2008 til midten av februar 2009, omtrent samtidig med at markedet her hjemme bunnet ut med en nedgang på mer enn 60 prosent fra toppen, kjøpte fondet aksjer for vel 15 milliarder kroner. Disse aksjene er nå verdt 55 milliarder kroner og utgjør over en femtedel av fondet. Det er lønnsomt å være motsyklisk, men vanskelig, fordi frykten eller grådigheten gjerne tar overhånd.

Chuck Prince, daværende konsernsjef i Citi Group, ble ufrivillig viden kjent for beskrivelsen av de euforiske tilstandene og jakten etter inntjening i opptakten til finanskrisen: «*Så lenge musikken spiller, må du danse.*» Grådigheten tok overhånd.

En annen avgjørende faktor for god avkastning er betydningen av god eierstyring og selskapsledelse, eller såkalt «corporate governance». Fondet eier fem prosent av aksjene på Oslo Børs, og i 41 børsnoterte selskaper er fondet blant de tre største eierne. Gjennom en stor portefølje av kredittobligasjoner finansieres også en rekke norske selskaper og banker. Det stiller krav om at kapitalen må kanaliseres slik at den gir best mulig langsiktig avkastning, mellom bransjer, selskaper og internt i selskapene. Derfor er eierdialogen med selskapene viktig, der det stilles spørsmål og formidles klare forventninger knyttet til sentrale spørsmål som strategi, kapitalavkastning og håndtering av miljø- og samfunnsmessige forhold. Gjennom dette arbeidet lærer man å kjenne selskapene godt, og målet er å støtte opp under god utvikling i selskapene, og å være en pådriver for omstilling og strukturelle endringer når det er nødvendig. Det tror jeg har bidratt til ekstra avkastning.

Omstillingsevne

Kapitalavkastningen er ikke bare viktig for kapitalforvaltere. Den er en driver for omstillingsevnen. Eiere stiller krav til avkastning og effektiv ressursutnyttelse, og vil være pådrivere for endring om de ser at lønnsomheten svekkes og aksjekursen er fallende. Jeg vil påstå at velfungerende kapitalmarkeder og krav til avkastning er en forutsetning for omstilling og innovasjon. For Norge, som en liten, åpen økonomi der sykliske bransjer som energi, shipping og sjømat er ledende industrier, er dette enda viktigere. Heldigvis har norske bedrifter god tilgang på kapital og dermed handlingsrom.

Som jeg har vært inne på, lærte myndighetene av bankkrisen. Finansbransjen blir regulert og myndighetene er svært opptatt av at bankene skal tåle en lengre nedgangsperiode. Etter finanskrisen så vi betydningen av godt kapitaliserte banker. Norske banker er godt rustet og utgjør en forutsigbar og tilgjengelig kilde til kapital for norske bedrifter. På børsen eier staten om lag en tredjedel, mens fond og privatpersoner mv. og utenlandske investorer eier en tredjedel hver. Det er et gode for Norge og norske bedrifter at utenlandske investorer ønsker å investere her. I likhet med det som var tilfellet på Lehmkuhls tid, da fransk og svensk kapital var hovedkilden til etableringen av norsk industri, for eksempel Norsk Hydro. I dag har vi også et velfungerende obligasjonsmarked der det er hentet inn rekordvolumer de siste årene og fremveksten av Private Equity har bidratt med både kapital og kompetanse. Gode prosjekter finner kapital i Norge.

La meg bruke litt tid på et eksempel som viser norsk omstillingsevne i praksis før jeg trekker frem fire faktorer som gjør at vi kommer til å ha et fortsatt omstillingsdyktig næringsliv i årene som kommer.

I 2013 var hele 232 000 personer tilknyttet oljenæringen, i følge SSB. Ved inngangen til 2018 var det samme tallet kun 170 000. Oljeprisen falt med nærmere 80 prosent fra toppen i juni 2014 til bunnen i januar 2016. Utenlandske økonomer og publikasjoner spådde krakk og krise i Norge. Men

som vi vet, den store nasjonale krisen uteble. Arbeidsledigheten steg fra 3,6 prosent sommeren 2014 til en topp på 5,1 prosent i januar 2016. I sommer var ledigheten tilbake på nivåene fra før oljeprisfallet. For dem som ble rammet var dette tøft og vanskelig, både de som mistet jobben, og aksjonærer og långivere som ble påført store tap. Men som nasjon klarte vi oss bra. I 2016 hadde vi en BNP-vekst på 1,1 prosent. Det er kanskje ikke imponerende, men det er i hvert fall ikke krise.

Hva skyldes det myket fallet? Først og fremst har myndighetene både midler og evne til å drive aktiv og god motkonjunkturpolitikk. Men vi har også et næringsliv som evner å omstille seg. Da nedturen kom, klarte oljeselskapene å redusere kostandene. Equinor beregnet en break even-pris på Johan Sverdrup på 35 dollar per fat i 2016. I dag rapporterer selskapet en break even-pris på under 15 dollar per fat, en nedgang på rundt 60 prosent. Johan Castberg har gått fra 80 dollar fatet til 27 dollar. Sånn kan vi ta for oss oljefelt for oljefelt. En del av kostnadsreduksjonen kommer fra lavere leverandørkostnader, og det er klart mange oljeserviceselskaper har merket dette. Men hvordan har det gått med leverandørindustrien i stort?

Norges Bank spurte oljeleverandørene i januar-februar og oktober-november 2015 om de trodde det var mulig å øke inntektene fra andre sektorer enn petroleumsnæringen. På begynnelsen av året så de aller fleste som utelukkende hadde kunder i oljeindustrien på dette som umulig. Ti måneder senere mente et klart flertall at de kunne dekke deler av den tapte etterspørselen i andre markeder. For de bedriftene som allerede før oljeprisfallet hadde en liten inntjening fra ikke-oljerelaterte næringer var utviklingen enda bedre. Det er omstilling i praksis.

Verftene som bygger forsyningsskip har blitt verdensledende på å lage elektriske ferger og fiskebåter til oppdrettsindustrien. Andre leverandører har begynt å levere sine produkter til offshore vindprosjekter eller annen innlandsindustri. Det finnes utallige eksempler som viser at Norge har en mer robust økonomi enn det mange trodde på forhånd. Det er flere grunner til at norsk næringsliv tilpasser seg endrede rammebetingelser så raskt. Med utgangspunkt fra finans vil jeg trekke frem fire forhold jeg mener bidrar til et omstillingsdyktig norsk næringsliv.

Først og fremst har vi en høyt utdannet og effektiv arbeidsstyrke. Det er i seg selv en viktig faktor for omstilling. For det andre har Norge et høyt lønnsnivå. Det er et gode for oss som jobber her, og det fører til at bedriftene jobber med innovasjon og effektivisering. For 50 år siden jobbet omtrent 85 prosent av alle bankansatte i USA med å betjene kunder over skranke. Det var liknende tilstander i Norge. I dag er det tilsvarende tallet 8,5 prosent for Norge, samtidig som kundene aldri har hatt mer dialog med banken sin. Det jobber omtrent like mange i finansbransjen i dag som i 1990, men fra 1990 til 2011 økte produktiviteten per ansatt med 168 prosent. Enkelt forklart kan hver ansatt nå betjene flere kunder per time. Når du besøker et bankkontor betjenes én og én kunde. Besøker du derimot banken din via en chat, kan den du chatter med betjene opp til fem kunder samtidig. Like god service, bare mer effektivt.

Den tredje grunnen er godt samarbeid og gode prosesser knyttet til omstilling. Det handler om samspillet mellom staten, ledelsen og de ansatte, også kalt trepartssamarbeidet. I Norge har vi lovbestemt medbestemmelsesrett på arbeidsplassen og ansattrepresentanter i styrene. Utenlandske styreledere spør meg ofte hvordan dynamikken blir i styret når de ansatte er representert. Jeg kan da fortelle at det bidrar til bedre diskusjoner og bedre beslutninger. Ansattrepresentantene tar med seg både erfaring og fagkompetanse inn i styrerommet, samtidig som de tar ansvar for bedriftens langsiktige lønnsomhet. De er både en viktig grunn til at vi stort sett ser vellykkede omstillingsprosesser, og til at vi har høy tillit mellom ansatte og ledelsen i norske bedrifter.

For det fjerde er norsk næringsliv preget av tøff konkurranse. Det generer omstilling og innovasjon i kampen om kunden. Etablerte bedrifter effektiviserer for å tilby konkurransedyktige priser, og innoverer for å skape nye produkter og tjenester. I media hører vi oftere om nedbemanning, men

som forskning fra NHH viser, skaper etablerte bedrifter en stor andel av nye lønnsomme arbeidsplasser hvert år. Samtidig etableres det rundt 60 000 nye bedrifter årlig, som trigger ytterligere konkurranse til det beste for kundene. I følge Ny Analyse, på oppdrag for DNB, trenger vi over 70 000 nye bedrifter hvert år frem mot 2040 for å bevare velferdsnivået i Finansdepartementets perspektivmelding. Vi er altså ikke helt i mål enda, og det skyldes delvis en faktor som vi ikke er så gode på i Norge.

Jeg ønsker meg mer av én type kapital – det vi kan definere som kompetent kapital. Vi trenger flere aktive industrielle eiere. Jeg tenker blant annet på de som kan løfte frem mindre selskaper og norske gründere med venture-investeringer, men også på de som kommer inn i styrerommet med industrierfaring. Vi ser kraften i og viktigheten av denne typen eierskap i utviklingen av store selskaper som for eksempel Aker BP, fiskeoppdrettselskapene og Schibsted. Nå ser vi det også her i Bergen med Shearwater, som restrukturerer seismikkbransjen med Rieber og Rasmussen-gruppen som aktive eiere. Flere aktive eiere vil bidra til ytterligere omstilling fordi disse miljøene videreformidler kunnskap om hvordan industrikonsern bygges. Men selv om det er rom for forbedringer og vi stadig må jobbe for mer effektiv kapitalallokering, vil jeg understreke at norske bedrifter er godt stilt.

Verdiskapende næringsliv fremover

Et konkurransedyktig og lønnsomt norsk næringsliv er helt avgjørende for at velstanden vi har i dag skal opprettholdes. Jeg vil ikke gi mitt syn på hvilke bedrifter og bransjer jeg tror blir fremtidens vinnere, til det er verden altfor usikker. Men så lenge myndighetene fortsatt bidrar til stabilitet og forutsigbarhet i den økonomiske politikken og kapitalen kan flyte dit den får best avkastning, vil vi opprettholde våre fortrinn og skape nye lønnsomme arbeidsplasser i tiårene som kommer. Det må vi, for fremover vil nemlig ikke inntektene fra oljevirkksomheten dominere velstandsøkningen i samme grad som i de siste 20 årene.

Det er selvfølgelig mange forhold som avgjør dette. Men det er to områder som treffer på tvers av alle industrier, og som vil påvirke samfunnet i tiårene som kommer: digitalisering og bærekraft. La meg utdype disse to driverne og hva som skal til for at norske bedrifter skal lykkes med omstillingen.

Digitalisering

Den teknologiske utviklingen og digitaliseringen vi nå ser, treffer alle selskaper på tvers av bransjer med full styrke og er en viktig årsak til at utviklingen går så mye fortere i dag. Når informasjonen blir tilgjengelig for flere, går utviklingen raskere, fordi flere kan delta i kunnskapsstafetten og begynne der forrige person sluttet. Det er en selvforsterkende utvikling. Fellesnevneren er tilgang på store datamengder. Data omtales nå som «det nye gullet», men hvordan kan data brukes for å skape verdier? Jeg vil trekke frem tre forhold som særlig påvirkes av digitalisering: alt går raskere, vi får helt nye muligheter til skalering og tradisjonelle skillelinjer mellom sektorer og geografier viskes ut. Dette er store komplekse skift og krevende for styrene og ledelsen å håndtere. Hvordan norsk næringsliv tilnærmer seg endringene, kan ta utgangspunkt i tre overgripende faktorer, nemlig konkurransebildet, bruk av data og endringenes betydning for organisasjonen.

Heldigvis er utgangspunkt godt. Norge er et velutviklet digitalt samfunn. I følge Harvard Universitys Digital Evolution Index for 2017 er Norge, sammen med våre nordiske naboer, kommet lengst på den digitale reisen. EUs egen undersøkelse bekrefter det samme. Vi kan nå levere skattemeldingen uten å trykke på en knapp, og banken din kan automatisk hente ut den samme informasjonen når du søker boliglån. Kartverket har en digital oversikt over alle eiendommer i

Norge, og vi har alle en elektronisk tilgjengelig helsejournal. Det er et konkurransemessig godt fortrinn.

Men konkurransebildet er i stor endring for mange selskaper. Digitale forretningsmodeller fører til at tradisjonelle verdikjeder brytes opp. Nye aktører tar plass i verdikjeden. Enten blir de invitert inn som en mer effektiv samarbeidspartner, eller så presser de seg inn med bedre verdiforslag enn det de tradisjonelle aktørene klarer å levere. Dette vil føre til at bedriftene må gå i seg selv og identifisere sine komparative fortrinn. Fremover blir det enda viktigere å forstå den verdikjeden man er en del av, hvem som leverer verdi og hva det er betalingsvilje for. Hva bør bedriften selv gjøre, og hva bør den samarbeide med andre om? Etablerte selskaper har ofte eldre IT-systemer og en ikke-digital kultur. Det er vanskelig å omstille seg bort fra en slik situasjon, og noen ganger kan det være bedre å starte en konkurrent til seg selv. Jeg tror vi vil se mer kannibalisering fra selskaper fremover, for å utvikle lønnsomme produkter på lengre sikt. Schibsteds etablering av Finn.no, som tok en stor del av annonsemarkedet til de tradisjonelle avisene, er et vellykket eksempel til etterfølgelse.

Bruk av data og digitale forretningsmodeller gir også en helt ny mulighet for skalering. En god ide som tidligere kun var kjent i lokalsamfunnet, kan i mange tilfeller distribueres nasjonalt eller globalt med samme konsept. Se bare hvor raskt Spotify gikk fra å være en lokal oppstartsbedrift få hadde hørt om, til å være en global merkevare med kunder over hele verden. På få år ble et svensk selskap ledende i en industri dominert av internasjonale plateselskaper og teknologigiganten Apple.

Vi vil i tillegg se mer samarbeid for å bygge skala, også mellom konkurrenter. Norske banker opplever tøff konkurranse om kundene, men samarbeider også på flere områder. Vipps er antagelig det mest synlige eksempelet, men visste du at Norge har verdens kanskje mest effektive betalingssystem? Det er ikke noe vi går rundt og tenker på i hverdagen, men det gjør at norske bedrifter kan betale og ta seg betalt uten at det går med store kostnader til infrastruktur, noe som samfunnsøkonomisk sett er bra. Det har vi klart å bygge opp fordi bransjen samarbeider på områder der ingen har et naturlig fortrinn.

Når nye bedrifter som Spotify og Vipps klarer å vokse så fort, skyldes det ikke bare de tekniske løsningene. Med digitalisering ser vi at måten organisasjoner ledes på, er i endring. Bedriftsledelsen må søke å gi seg selv handlingsrom og rigge organisasjonen slik at den er i stand til å snu seg rundt raskt. Da er det uheldig at alle beslutninger skal tas av toppledelsen. Vi må demokratisere beslutningsprosessen, uten å pulverisere ansvaret. Absolutt krevende, men Norges kombinasjon av høyt utdannet befolkning, høy grad av tillit og godt samarbeid mellom ansatte og ledelsen er definitivt et godt utgangspunkt.

Ny teknologi og ny organisering krever ny kompetanse. Selskaper som lykkes, evner å koble ulike fagkompetanse sammen i små, autonome team. I samme produksjonsenhet trengs både strategisk tenkning, faglig spisskompetanse, digital kompetanse, innsikt i markedet og mye mer. Men like viktig er den mellommenneskelige relasjonskompetansen. Kreativitet til å se på tradisjonelle problemer med nye briller, beslutningsdyktighet og evne til å se sammenhenger på tvers av bransjer. Med ulike erfaringer rundt samme bord får vi kjappere produktutvikling, raskere respons fra markedet og mulighet til å tilpasse produktet til tilbakemeldingene. Produsere, teste, forbedre – igjen og igjen.

Digitalisering gir et utall av muligheter. Men store skift kommer ikke uten utfordringer. Bruken av personopplysninger er én utfordring. Konkurransereglene en annen. I internettøkonomien er det ofte en eller to aktører som tar store deler av sine markeder. Det er urovekkende. De store gigantene dominerer de globale markedene. Dette kan gi stordriftsfordeler, men det borger også for stor markedsrett. Derfor er det viktig at myndighetene følger opp og regulerer de ulike bransjene slik at vi får en mest mulig effektiv bruk av samfunnets ressurser.

Bærekraftige forretningsmodeller

Den andre overgripende driveren for verdiskaping er at selskapene må sikre at de har bærekraftige forretningsmodeller og tar samfunnsansvar. Jeg har en grunnleggende tro på at selskaper som driver bærekraftig er morgendagens aksjevinnere. God avkastning på lang sikt er avhengig av bærekraftig utvikling i økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig forstand. Selskapene må derfor ta disse spørsmålene på alvor for at vi også fremover skal ha et verdiskapende næringsliv.

Med fare for å generalisere mener jeg at næringslivet har vært sene med å håndtere temaet. Vi har sett at spørsmål knyttet til selskapenes håndtering av bærekraft har blitt presset frem av omgivelsene, fra myndigheter gjennom lovgivning, internasjonale klimaavtaler og FNs bærekraftsmål. Investorer og banker er også pådrivere, som må forstå hvordan dette påvirker forretningsmodeller og risikoer, så vel som hvilke muligheter som skapes. Hva betyr det for bunnlinja, kapitalkostnaden, omdømmet og «license to operate»? Det er en erkjennelse av at ressursene må brukes mer effektivt.

Det er derfor gledelig å se at spørsmål knyttet til bærekraft og samfunnsansvar får en stadig større plass i styrerommene og hos ledelsen. Men det er ingen tvil om at det er krevende for selskapene å få en god tilnærming til håndtering av bærekraft. Snarveier kan lett bli blindveier, selv om intensjonen er den aller beste. Jeg vil trekke frem tre faktorer som må på plass for at vi skal lykkes med å utvikle bærekraftige forretningsmodeller: toppledelsens rolle, vesentlighet og åpenhet og rapportering av ikke-finansiell informasjon.

Det må begynne på toppen. En god «tone at the top» er en viktig forutsetning. Det innebærer at styre og ledelse må ha god forståelse av risikoene forbundet med hvordan selskapet påvirker omgivelsene, og hvordan selskapet blir påvirket av omgivelsene. Hvem er selskapets interessenter? Hvilke konsekvenser får det for strategien, forretningsplaner og lønnsomhet? Disse spørsmålene må integreres som en del av kjernevirksomheten, og ikke håndteres «ved siden av». Bare på den måten kan det fattes gode beslutninger for selskapet på lang sikt.

Lakselus i fiskeoppdrett er et eksempel på dette. Folketrygdfondet og andre investorer stilte tidlig spørsmål om strategien for å håndtere problemet, og til å begynne med lurte nok noen på hvorfor vi var så opptatt av det, vi som var finansielle investorer? Men nå vet vi godt at bærekraftig lakseproduksjon også handler om kostnader. Bekjempelse av lakselus utgjør nå 15 til 20 prosent av produksjonskostnadene og setter en begrensning på veksten fremover. Ingen tvil om at lakselusbekjempelse er en viktig del av strategien.

Den andre faktoren er vesentlighet. Det er fint at DNB jobber med å redusere sine klimautslipp, men det er mye viktigere å ha kontroll på cybersikkerhet og personvern. For Yara som produserer kunstgjødsel, er det et åpenbart mål å redusere klimagassutslipp, men også korrupsjon er en viktig faktor gitt at selskapet opererer i land som er mindre transparente.

Selskaper må identifisere og prioritere investeringer på områder som er vesentlige for selskapet og for interessentene. Dette er forhold som er viktig for lønnsomheten på lang sikt. Det må settes mål og indikatorer som følges opp. Investorene krever nå at selskapene gir nødvendig informasjon for å kunne vurdere risikoene. Arbeidet med bærekraft må være etterprøvbart. Først da får det en verdi. Derfor er det behov for å rapportere både finansiell og ikke-finansiell – også kalt ekstra-finansiell – informasjon, som er viktig for å belyse robustheten i forretningsmodellene. Dette er et område som er i en brytningsfase, og vil få stor betydning for hvordan næringslivet skal skape verdier på lang sikt. Jeg ser at den nye generasjonen har en analytisk måte å tilnærme seg temaet på, og her har dere mulighet til å påvirke utviklingen.

Et annet område der næringslivet må være mer i forkant, er behovet for økt mangfold. En dimensjon ved dette er å sørge for at det blir flere kvinner i sentrale posisjoner. Her må det endringer til. Verdien av at det er høy kvinnelig arbeidsdeltagelse i Norge er stor, og dette bidrar sterkt til at vi har høyere velstand enn andre land. Næringslivet må ta inn over seg at det ikke bare er en demokratisk rett at kvinner skal påvirke utviklingen av morgendagens næringsliv, det er også lønnsomt. Dette ble senest bekreftet i en rapport gjennomført av McKinsey der det er sterk samvariasjon mellom kjønnsbalanse og selskapenes bunnlinje. Rapporten viser også at selskaper som har en tydelig strategi på dette området, i større grad tiltrekker seg talentene.

Her er det ingen raske løsninger, det må jobbes langsiktig. Jeg vil trekke frem DNB som et eksempel til etterfølgelse i norsk næringsliv. Med tydelige krav fra toppen har det over mange år vært et klart mål å øke antall kvinnelige ledere. Grundige analyser er gjennomført, det er jobbet systematisk med en rekke tiltak og alle ledere i banken har fått tett oppfølging. Det har vært vilje til å ta noen radikale grep, og i dag er det en jevn kjønnsbalanse i konsernledelsen i banken.

Jeg har tro på at flere kommer etter. De ansvarlige i selskapene synes det er både flaut og dårlig for verdiskapingen å ikke tiltrekke seg og utvikle kvinnelige ledere. Til dere kvinnelige studenter vil jeg si: Grip mulighetene som kommer, for de vil være der. Dere må ta større plass og ta ansvar for å forme morgendagens næringsliv. Jeg kan absolutt anbefale det – jeg har vært på dypt vann mange ganger, men det er spennende og givende å kunne bidra.

Til slutt

Norge har hatt flaks, men vi har også evnet å forvalte vårt utgangspunkt på en god måte, og vi har klart å omstille oss. Vi har gjort våre feil, men vi har lært av dem – og vi har lært av andre.

Dere som er unge, skal være med på å bygge videre på den velstanden som er skapt. Da er det viktig at dere tar med dere i bagasjen kraften av de kloke beslutningene som Lehmkuhl og andre har tatt til beste for landet. Dere må være med og bidra til at vi tar vare på og hegner om de verdier og fortrinn som har tjent oss så vel. Lykke til!