

Telenor for fremtiden

Av konsernsjef Jon Fredrik Baksaas

1. Innledning

For tre år siden sto min forgjenger Tormod Hermansen på denne talerstolen og fortalte om Telenors fremtid som en del av det fusjonerte Telianor. I dag er det Sonera og Telia som strever med fusjon og de utfordringer som følger med det. I Telenor har vi fokus på utvikling av vår egen virksomhet

De siste tre årene har gitt oss langt større forandringer enn dette: En lang oppgangsperiode i verdensøkonomien er blitt erstattet av stagnasjon og tilbakegang. I Norge slår endringene i verdensøkonomien inn med økende arbeidsledighet i kjølvannet av en svekket eksportindustri en sterk krone og høy rente.

Verden er altså ikke helt som den var for noen av aktørene i markedet.

Vi i tele- og IT-bransjen er kanskje de som har fått de største omveltningene. Forretningsmessig kan man nesten si at forholdene er snudd på hodet. Det er ikke bare den spektakulære sprekken av dotcom bobla som preger oss, men like meget at de teknologiene som skulle bære fremtidens forretningsideer - som UMTS, - det mobile bredbånd - skulle vise seg å være langt mindre bærekraftige enn bransjen trodde. I en viss forstand er det back to basics. Tale er igjen gull- både i fast og mobilverdenen. Multimedialfremtiden er der fortsatt - det tar bare lenger tid før den kommer.

Men i prosessen fra de feilslåtte forhåpninger og beregninger om store inntekter drevet av nytt innhold i de mange brede bånd til fortsatt vekt på enkle tale- og meldingstjenestene, ble store verdier borte. Dermed ble betingelsene for videre satsing sterkt svekket. I tur og orden må de store telegigantene ta oppgjør med dette. Sist Deutsche Telekom - som bokførte et tap på 179 milliarder kroner ved tredje kvartal i år. Og bakgrunnen er nettopp nedskrivningene blant annet på UMTS- lisensene samt posisjonering på et annet kontinent. Telesektoren som helhet ble gjeldstynget samtidig som store omstillinger står for døren.

Telenor har i virkeligheten greidd seg bedre enn de fleste. Selv om aksjekursen er falt fra 42 til 27 kroner siden selskapet ble børsnotert i desember 2000, har vi et relativt godt utgangspunkt for den reorienteringen som skal gjøres over store deler av næringslivet, og ikke minst innenfor IT- og tele-sektoren.

Dette foredraget har fått tittelen ”Telenor for fremtiden”. På denne bakgrunn vil jeg derfor legge vekt på hvorledes vi vil effektivisere og fokusere selskapet fremover.

Men det vil også handle om Telenors samspill med partnere, konkurrenter og myndigheter for å skape de effektive og dynamiske markedene som er en forutsetning for effektive tjenester til konkurransedyktig pris, økonomisk vekst og økt velferd. Begge med den tro at vi skal skape verdier i vår videre utvikling.

2. Telenors utgangspunkt

Telenor har fortsatt vekst i inntekter og marginer:

Inntektsveksten fra siste 12 måneder er på 22%, i en periode da mange telekomselskaper opplevde stagnasjon. I denne samme perioden steg EBITDA med 1,4 milliarder kroner, til 3,9 milliarder.

Innledningsvis sa jeg at Telenor var kommet relativt godt ut av krisen i telekom-sektoren. Dette skyldes i hovedsak tre forhold: et hjemmemarked som har sikret en god kontantstrøm, en internasjonal mobilportefølje med grunnlag i vår kompetanse som sikrer grunnlaget for fremtidig vekst, og salg av to mobiloperasjoner - en i Irland og en i Tyskland - på et gunstig tidspunkt og som ga fenomenale gevinster – i overkant av 20 milliarder kroner.

I tillegg har vi ikke kjøpt noen UMTS-lisenser på auksjon.

Men vi har som så mange andre måttet ta store tap på våre internett-satsninger og vi har måtte avskrive betydelige beløp på vår mobilsatsning blant annet i Danmark.

Sum a summarum; Telenors balanse er solid.

Telenor har en sterk og omstillingsvillig organisasjon. Vi har maktet overgangen fra monopol til marked og vi har vært med å omdanne et nasjonalt monopol til et,

i norsk målestokk, betydelig internasjonalt selskap. I 1995 utgjorde den internasjonale omsetningen 10% av totalomsetningen, i 2002 er den internasjonale omsetningen 40%.

Telenor er i dag til stede med operativ virksomhet i 16 land. Vår viktigste internasjonale satsing er mobilvirksomheten. Dette har resultert i at Telenor og de selskaper hvor vi er involvert har over 23 millioner abonnenter der vekstpotensialet videre er til stede.

Totalt omsatte Telenor for 46 milliarder kroner i 2001, og antall ansatte var ca 22000. Av disse var 8.000 ansatt i Telenors selskaper utenfor Norge.

Konkurransen i Norge er hard.

Det betyr at vi må skape et skarpere fokus på våre sterke posisjoner, vi må i større grad opptre som et konsern og øke kostnadskontrollen.

På kort sikt er vi nødt til å redusere sysselsettingen i Norge. Dette skjer innenfor rammen av det vi kaller Delta4 programmet, som er et av mine viktigste styringsgrep. Her skal vi effektivisere vår drift med brutto 4 milliarder kroner i 2004 målt mot kostnadsbasen i 2001. Effektiviseringen omfatter dessverre også en reduksjon i antall ansatte med mer enn 1500 i Telenor-enhetene i 2002.

3. Konkurransen i det norske marked

Effektiv ressursutnyttelse er både for næringslivet og samfunnet avhengig av effektiv konkurranse der hvor forholdene kan legges til rette for det. Jeg vil hevde at det er i ferd med å vokse frem en godt utviklet konkurranse i telesektoren i Norge. Vi har konkurrerende teleoperatører til Telenor – fremst er NetCom – og vi har konkurrerende leverandører av infrastruktur. Jeg vil bare kort vise et bilde som illustrerer mangfoldet.

Det er ikke nok for meg å hevde at dette bildet viser at det er virksom konkurranse i Norge. La oss derfor se på noen andre forhold: En god indikasjon er å se på prisnivået i Norge for noen viktige teletjenester, og sammenligne dette med prisene i andre land. Vi kan gjennom dette vise at prismessig kommer de norske forbrukerne godt ut i forhold til et europeisk gjennomsnitt.

Overgangen fra de nasjonale telemonopolene, bundet sammen i en internasjonal kartellstruktur til den konkurransen vi har i dag, var avhengig av klare reguleringsgrep, nasjonalt og overnasjonalt. Det siste gjelder spesielt EU.

Grunnleggende kan man si at reguleringen for det første skal sikre at kunder knyttet til forskjellige nett kan kommunisere med hverandre over nettgrensene. Dette løses ved påbudt *samtrafikk*. Samtrafikk blir for den enkelte operatør en kostnad.

For det andre skal reguleringen sikre at alternative tjenesteleverandører skal kunne benytte etablerte nett, og disse må derfor få teknisk og økonomisk tilgang til infrastrukturen. Vi kan kalle dette *tilgangsregulering*. Det finnes forskjellige typer tilgangsregulering. Telenors konkurrenter kan videreselge abonnement og trafikk, eller de kan koble seg på kobbertråden i Telenors sentraler. I det siste tilfellet produserer konkurrenten hele tjenesten selv, med egne støttesystemer, kundeservice etc.

De økonomiske forhold knyttet til tilgangen er helt avgjørende, og myndighetene regulerer i dag på flere nivå:

- Sluttbrukerprisene
- Prisene på innsatsfaktorene som selges av Telenor
- Avkastningen på Telenors investeringer

Med utgangspunkt i de mekanismer som blir benyttet for å åpne telenettene for konkurranse, er mitt budskap at vi faktisk ser et betydelig marked i å tilby andre aktører å benytte våre nett. Telenor ser det som en mulighet både for dem og oss - og for kundene. Vi får betalt for trafikk i nettene, konkurrentene får mulighet til å tjene penger på effektive tjenester og kundene får alternativer å velge i mellom. Og våre konkurrenter kan faktisk velge om de vil investere i egne nett.

Vi har åpnet nettene på alle nivåer basert på offentlige reguleringer eller endog i forkant av disse og til dels tidligere enn i andre land:

- Våre konkurrenter kan fra nyttår videreselge både abonnement og trafikk fra 2003 – med en margin og på egen faktura - kundene ser ikke lenger Telenor.

- Våre konkurrenter kan kytte seg rett på kobbertråden inn til Telenors abonnent (LLUB) og selge telefoni, ISDN og ADSL. Vi har kanskje vært lengst fremme i Europa på dette området og konkurrenter som NextGenTel bygger sin forretningsmodell på denne tilgangen til kobberlinjene. Denne tilgangsformen er i minimal bruk i Sverige på grunn av prisnivå og reguleringsform der.
- Konkurrenter som vil selge mobiltjenester kan benytte vårt mobilnett som virtuell operatør. Vi har inngått en kommersiell avtale med Tele2 om dette i Norge
- Dersom en kunde vil gå fra Telenor til en konkurrent kan hun eller han ta med seg telefonnummeret (såkalt nummerportabilitet for både fast og mobil) – dette før mange andre land. Finland f.eks. får dette først til neste år for mobiltelefoni.

Alt dette har foregått i en periode med fenomenal vekst drevet av mobilitet og Internett.

Bildet nyanseres ytterligere ved at forskjellige nettstrukturer, basert på forskjellig teknologi, i virkeligheten substituerer hverandre. De naturlige monopolene rakner. Men meget av den regulatoriske tenkningen om konkurranseutsettingen av de faste telefonitjenestene, ligger fremdeles fast.

For meg er det derfor viktig å understreke at vi er ved en skillevei. Debatten om konkurranse eller monopol ligger bak oss. Nå er det en annen debatt vi bør være opptatt av.

Min påstand om at det er åpnet for konkurranse i det norske markedet, deles av for eksempel av Morgan Stanley i sin siste analyse av Telenor og det norske telemarkedet.

Spørsmålet blir ikke om vi har reguleringsmuligheter nok, men om vi har virkemidler og prinsipper som passer til de endrede forhold i markedet. Det er to endringer som er tydelige og som krever at vi bruker omtanke på disse problemstillingene:

Den ene er at Norge har beveget seg i regulatorisk forkant i forhold til andre land i Europa. Det har vi kunnet gjøre så lenge veksten var høy, og markedet derfor ga muligheter for mange. Nå er veksten erstattet av utflating og stagnasjon, og betingelsene for alle aktørene er dramatisk endret. Det andre at markedet selv har endret seg. Det som nå kreves av investeringer og innovasjon peker mot et endret fokus også på reguleringssiden.

4. Utvikling av marked og regulering i marked

De regulatoriske utfordringene i dag er knyttet til behovet for å skape *effektive og bærekraftige* markeder under de rådende omstendigheter. Dette krever en annen tilnærming og andre virkemidler enn de som ble benyttet da telefonimonopolet skulle avvikles.

Vi ser i dag ikke konturene av noen ny regulering som sikrer utvikling av nye markeder.

Som et lite land med et begrenset marked, er Norge svært sårbar overfor en uhensiktsmessig teleregulering som reduserer investeringsviljen, og som alvorlig svekker våre muligheter for å opprettholde en avansert telekommunikasjonsbransje.

Utfordringen for reguleringen er nå å skape et miljø som stimulerer nye markeder i en bransje som krever særdeles tunge og lange investeringer.

For å etablere nett med høy privat og samfunnsmessig nytte, må reguleringen sikre tilstrekkelige investeringer i utvikling og spredning av nye nett og tjenester hvor nettverksøkonomiske forhold krever betydelige investeringer i utvikling av markeder ut over investeringene i infrastruktur. Dernest må reguleringen sikre langsiktig samfunnsøkonomisk utnyttelse av disse nettene.

Alle hovedtjenester innen telekom, som fasttelefoni, mobiltelefoni, internett og bredbånd krever store investeringer både i infrastruktur og i å bygge opp kundemassen, samt i å stimulere til nye tjenester som skal drive trafikken på tjenestene. Tilbakebetalingstiden på disse investeringene er lang, alt fra 5-6 til 10-12 år.

Investeringene i å bygge opp etterspørselen - forventningen i markedet om at tjenesten blir noe mange eller de fleste skal ha med tiden – er høyst risikable, og vi har eksempler på at aktørene ikke har klart å bygge opp forventningen i

markedet og tjenesten flopper. Den forretningsmessige risikoen er med andre ord stor og høyst reell.

Det er derfor kritisk for utbygging av nye nettverkstjenester at aktørene får anledning til å bygge forventninger i markedet. Forventningene styrkes dersom det er en stor aktør i markedet som viser seg villig til å gjennomføre de investeringene som kreves, som har gjort det før og som kundene har tillit til. Dersom ingen aktører viser vilje til å utvikle markedet, vil dette ha negativ effekt på forventningene.

La meg gi dere noen eksempler omkring det som nå er i ferd med å skje.

Det første eksemplet dreier seg om hvor mye Telenor skal betale til NetCom for at våre kunder skal kunne ringe kunder i NetComs nett, og vice versa. Dette er en kostnad som oppstår ved samtrafikk og som kalles termineringspris. I utgangspunktet skulle man anta at kostnadene var de samme for de to operatørene. Kanskje man kan argumentere med at den kunne være noe lavere for en større operatør med skalfordeler. På den annen side har denne operatøren flere kunder å tilby. Post og teletilsynet har varslet at de vil redusere Telenor Mobils termineringspris på dagens 68 øre.

Men Telenor har allerede den laveste termineringsprisen i Europa.

Men norske myndigheter setter ikke NetComs tilsvarende pris ned siden NetCom ikke betraktes som en dominerende aktør og følgelig ikke er regulert. Dermed kan NetCom ta 1 krone og 11 øre av Telenor for den samme tjenesten. En slik regulering vil, som flere analytikere har påpekt, bety en overføring på flere hundre millioner fra Telenor til NetComs eiere.

Våre incentiver for å investere i mobilnettene i Norge svekkes. Dels skjer dette ved at våre inntekter reduseres på kort sikt, og dels ved at den typen regulering svekker vår mulighet for å investere i nye nett-infrastrukturer, som f.eks. UMTS. Se bare på Tele2 som leverte sin lisens tilbake.

Mitt andre eksempel i dag er knyttet til vedtaket om å gi operatører en såkalte særlig tilgang til våre SMS-tjeneste og kundebase. La meg gjøre det helt klart. Dette er å gi en aktør tilgang til våre tjenester og nett som vi ikke finner i noe

annet land. Telenor har hele tiden argumentert mot en slik tilgang uten hittil å få gjennomslag.

Forslag til vedtak sier at operatøren uten å foreta noen større investeringer på egen hånd, skal få direkte tilgang til vår SMS tjeneste for 30 øre i kostnader. Dermed kan en annen operatør dermed selge Telenors SMS tjeneste til Telenor Mobils kunder for den pris de selv setter. Kunden er fortsatt kunde hos Telenor Mobil og den nye konkurrenten tilbyr ikke noe annet enn et annet telefonnummer inn i mobilen som sikrer at inntektsstrømmen ved SMS går rett til vedkommende.

Denne formen for særlig tilgang er selvfølgelig svært uheldig av flere grunner.

På denne måten kan enkeltaktører få tilgang til tjenester vi lykkes med i markedet. SMS er faktisk et eksempel på en utvikling av en ny tjeneste som er gjort i Norge. Når vi lykkes med kommersialisering etter mer enn 10 år går myndigheten inn og regulerer tilgangen. På de områdene vi ikke lykkes hører vi aldri noe, vi har tross alt tapt adskillige millioner på for eksempel mobil internett aksess. Djuice er et eksempel på dette. Det blir umulig å være en kommersiell aktør som skal drive et betydelig utviklingsarbeid hvis våre suksesser i markedet skal gjøres fritt tilgjengelig i marked til kostpris og under det, mens når vi mislykkes må vi ta vare på underskuddet selv.

For det andre er det verdt å merke seg at dette er en tilgangsform hvor den nye aktøren ikke bidrar med noen form for selvstendig verdiskapning. Kunden får ikke tilbud om noe mer i form av tjenester eller kundeservice. Langt på vei er det snakk om å la en person sette opp en egen disk i en restaurant hvor han fritt kan selge rettene fra kjøkkenet til restaurantens kunder uten å tenke på husleie, strøm etc.

Dersom tilgangsregulering håndheves så strengt at markedet fragmenteres, vil det være en risiko for at det ikke finnes aktører som har troverdighet og styrke til å bygge denne forventningen i markedet. Konsekvensen kan rett og slett være at det vil være tjenester som ikke får utbredelse i markedet. Disse problemstillingene hadde ikke samme aktualitet den gang man var underlagt et monopolregime. Det var da bare én aktør å forholde seg til, og kundene visste at denne aktøren var pålagt å levere tjenesten til alle.

På denne bakgrunn uttrykker vi i Telenor vår bekymring for investeringsviljen i bransjen på lang sikt.

Hvordan kan man vente at noen med krav til avkastning på kapitalen vil investere i et slikt klima? Vi ønsker ikke en statlig løsning her, hvor avkastning på investert på kapital ikke er noe tema. Hvis det er slik at det er politisk vilje til at Norge skal være et foregangsland innen IKT, må man ta inn over seg at for å komme dit må det tas betydelig forretningsmessig risiko. Hvis man velger å ta utgangspunkt i at for å nå dette målet gir man flest mulig tilnærmet tilgang til eksisterende infrastruktur til lavere enn kostpris, har man både glemt investeringene i etterspørselen og man har tatt bort insentivene til å investere i ny infrastruktur.

I flere land beveger debatten seg, naturlig nok, mot hvordan man kan stimulere til utbygging ved å beskytte inntektene til de som er villige til å påta seg investeringsforpliktelsene. Dette er en betydelig debatt i de akademiske miljøene innenfor teleøkonomi og teleregulering.

Det ser ut til at det er en økende skepsis til myndighetenes forsøk på å detaljregulere ikke bare tilgangen, men også prisene for en slik tilgang uten å ta hensyn til den risiko som ligger i å foreta store investeringsbeslutninger. I andre industrier ser vi at fokuset ligger motsatt av telekom – farmasøytisk industri kan f.eks. være sikre på nyutvikling kan beskyttes gjennom patenter snarere enn å gi alle tilgang.

Oppsummert vil jeg si at vi i Telenor er opptatt av at markedet fungerer. Vi vet at vi skal og må tilrettelegge for konkurranse og at dette driver markedet. Samtidig må vi bort fra den litt underlige norske debatten om fri tilgang til Telenors infrastruktur og over til en nasjonal debatt om hvilken dynamikk vi ønsker i telekom og IKT markedet og hvilken utvikling vi ønsker for fremtiden i form av nye, gode og rimelige tjenester.

5. Norge og Telenor for fremtiden

Den norske industrimodellen er basert på et samspill mellom myndigheter og marked, mellom private eiere og et betydelig statlig eierskap. Utviklingen går i retning av at staten opptrer som andre eiere, og at markedsstyringen dominerer over den selektive næringspolitikken.

Telenor er selv et eksempel på denne utviklingen. Vi har gått fra Televerket med telefonkøer og innebygget sysselsettingsgaranti til konkurransebedrift. Staten har

nokså raskt tatt rollen som eier i et børsnotert selskap. Dette samspillet forstås ikke så lett i utlandet.

På det næringspolitiske området ser det ut som det er lett å falle tilbake til oppfatninger og vurderinger som ikke er forenlige med markedsstyringen, men derimot med mer offentlig styring og intervensjon.

Spørsmålet er dukket opp i forbindelse med utbygging av bredbånd. Bredbånd er kommunikasjonssystemer som tillater rask overføring av store mengder informasjon. Det kan brukes til overføring av film, av røntgenbilder, av store og kompliserte dokumenter osv.

Men bredbånd krever meget store investeringer i infrastruktur og støttesystemer. Nå vil noen - faktisk ganske mange – at vi nokså umiddelbart skal bringe bredbånd ut til hele landet. Hvis Telenor skulle gjøre det, ville det si at vi måtte bli Televerket igjen, og bygge infrastruktur med offentlig finansiering.

Slik vil alle markedsaktører måtte tenke. Det er litt rart å se den store oppmerksomheten forslagene om å bygge nye, offentlig finansierte nett for bredbånd har fått. Er det vi trenger et nytt Televerk?

Når det gjelder bredbånd i privatmarkedet har Telenor nå bygget ut til ca. 60% av alle husstander. Med denne teknologien kan vi dekke ytterligere 10 – 20 % av befolkningene. Likevel er det ikke mer enn drøyt hundretusen som har valgt å installere en ADSL løsning. Dette kommer av at det som driver utviklingen er raskere internett-tilknytning, og dette alene skaper ikke tilstrekkelige forutsetninger for en mer omfattende utbygging.

Men det går an å skape et større trykk i markedet. Det gjøres ved å utvikle tjenester og prisstrukturer som skaper etterspørsel etter tjenester som vil tilbys mer effektivt gjennom raskere kommunikasjon, dvs. bredbåndstilknytninger. Senest i en artikkel i Dagens Næringsliv i dag berører Broberg i Accenture de forskjellige virkemidlene.

Dette kaller på det offentlige, ikke som næringspolitisk tilrettelegger med subsidiert kapital, men som stor tjenesteleverandør. Det er en kjempeoppgave å effektivisere offentlig tjenesteyting, og teknologi er nå tilgjengelig for å gjøre noe med det.

Det finnes i dag flere spennende eksempler i en rekke offentlige virksomheter som viser at bruk av IT og bredbånd gir god nytte både overfor publikum og for intern effektivisering.

Skatte-etaten har blant annet demonstrert hvordan elektronisk bekreftelse av selvangivelsesdata via telefon eller Internett kan føre til en betydelig forenkling for folk flest. Innenfor helsevesenet kan gravide i Lofoten nå slippe å dra den lange turen til Bodø for ultralydundersøkelser. Ved bruk av bredbånd kan legene i Bodø se om den håpefulle har det bra i Lofoten.

Norge har mer enn noe annet land mulighet til å investere i en moderne offentlig forvaltning. Hittil har vi ikke grepet mulighetene. Kanskje skyldes det også at telekom- og IT bransjen heller ikke har vært flinke nok til å vise fram hvilke muligheter ny teknologi kan by offentlig sektor?

Telenors fremste mål er å skape verdier for eierne. Men i kraft av vår størrelse og kompetanse vil vi også gi industriell drakraft til hele IKT-næringen i Norge. I løpet av de siste ti årene har vi ikke bare gjennomgått store omstillinger selv, vi har også vært med å bygge de avanserte og dynamiske telemarkedene i Norge, sammen med partnere, konkurrenter og kunder. Markedene har gitt oss alle et bredt tjenesteilbud, noen av de billigste prisene i verden og ikke minst – vilje og evne til å satse videre.

Å etablere telemarkedene i Norge har ikke alltid vært enkelt. Mange ganger kunne nok Telenor vært mer åpne for regulatorisk endring. Likevel må vi innse at problemet i dag er at vi har for få som vil ta risiko på nye produkter og nye tjenester. Her har Telenor alltid gått foran. De regulatoriske pålegg jeg har gjennomgått i dag, er alle av den type at de reduserer muligheten for langsiktig, fremtidsrettet satsning. Hvis den satsningen uteblir, vil ikke Norge lenger være verdens fremste tele-land.

6. Telenor – veien videre

Mitt fokus i dette foredraget har vært at en positiv utvikling av den norske IKT-industrien og av det norske telemarkedet, er et samspill mellom markedsaktørene og myndighetene. Myndighetene vil opptre som regulatør, som kunde og som eier.

Det er etableringen av dynamiske konkurransemarkeder som har lagt grunnlaget for den eventyrlige utviklingen innenfor telekom og IT. Oppdemmet økonomisk og teknologisk energi ble frigjort da telemarkedene ble av- og reregulert og de nasjonale telemonopolene ble konkurranseutsatt og omdannet til markedsaktører ved inngangen til nitti-tallet.

Forutsetningen for enhver vellykket tilpasning eller omstilling, er at vi vender kravene innover mot oss selv og makter å mobilisere våre ressurser og vår kompetanse på en mer effektiv måte. Vi kan verken klage oss ut av Norges spesielle olje-økonomi eller den globale konkurransen og arbeidsdelingen.

Å stille krav til seg selv har vært mitt første krav til Telenor.

På tross av Norges særstilling både økonomisk og politisk har vi betydelige muligheter til å ta internasjonale posisjoner basert på kompetanse, teknologi og styrke i hjemmemarkedet. Dette er muligheter vi som nasjon ikke må la gå fra oss. Telenor er et av de selskapene som kan være en del av et norsk internasjonalt næringsliv. Men Telenor skiller seg ikke fra andre store norske selskaper. Veksten må hentes ute. Er vi store hjemme, så er vi likevel små ute. Skal vi med utgangspunkt i å møte kompetanse og eierstruktur, evne internasjonalisering, må rammebetingelsene i Norge i hovedtrekk følge andre markeders utvikling. Noe annet vil ta kraften ut av Telenor.

Jeg har i det foregående startet med Telenors positive utgangspunkt, men samtidig forsøkt å begrunne noen av de bekymringene selskapet og mange markedsanalytikere har med den særnorske regulatoriske utviklingen i Norge. Men denne analysen er verken en forespørsel eller krav om særfordeler, men et ønske om en harmonisering mellom norske og internasjonale reguleringskrav.

Da jeg ble tilsatt som konsernsjef, ga jeg umiddelbart uttrykk for at Telenors virksomhet skulle få et skarpere fokus. Dette ville skje gjennom en kritisk gjennomgang av porteføljen, et sterkere kostnadsfokus og en tydeligere konsernstyring. Etter hvert som dette arbeidet nå utvikles, vil organisasjonen bli justert og kritiske ressurser samlet i nye ledelsesgrep.

Disse endringene vil gjøre Telenor til en mer kostnadseffektiv operatør i det norske og det nordiske markedet. Men veksten kommer i det internasjonale segmentet, som i løpet av få år blir den dominerende delen av virksomheten.. Det

er her vi kommer til så skape de fremtidige verdier for eierne og for det norske samfunn.

Telenor har posisjoner og ressurser som gjør det mulig for oss å utvikle oss videre på egen kjøp. Vi ser ikke i dag at synergiene vi kan oppnå sammen med andre er mer betydningsfulle en de verdier vi kan skape med grunnlag i mobiliseringen av egen kraft og kompetanse. På dette selvstendige grunnlaget vil vi:

- Ytterligere fokusere virksomheten
- Bli et internasjonalt mobilselskap
- Bli en kraftfull og betydningsfull leverandør av kommunikasjon til bedriftsmarkedet i Norden
- Bli den ledende aktør på TV-distribusjon i Norden
- Og dette med basis i en bred og sterk posisjon i hjemmemarkedet

Telenor har i dag 23 millioner mobilabonnenter i Russland, Ungarn, Ukraina og Sørøst Asia.. Ikke bare veksten men også innovasjonen kan meget vel komme fra Telenor-miljøene i disse landene.

De styringsgrep jeg vil gjennomføre, vil også gjøre Telenor til en langt mer kundeorientert organisasjon. Vi er blitt for mangfoldige og uoversiktlige overfor våre kunder. Her har vi et stort forbedringspotensial.

Når vi vil befeste Telenors industrielle ambisjon som et internasjonalt mobilselskap, betyr det at vi vil videreutvikle etablerte posisjoner med fokus på lønnsom vekst og oppnå operativ kontroll i utvalgte mobilselskaper. I mobilposisjoner der kontroll ikke kan etableres vil vi selge oss ut.

Telenors spesielle posisjon i Øst-Europa skal utnyttes. Med utgangspunkt i en sterk posisjon, åpner det seg meget interessante muligheter i disse markedene. For Telenor har vår satsing i Russland særlig spennende. At president Putin var tilstede da Telenor og partnerne signerte avtalen om utbygging av mobiltelefoni i Russlands regioner så vi på som en viktig symbolsk anerkjennelse for vår plass i det framtidige russiske telemarkedet.

I Norge vil vi konkurrere om å beholde en ledende posisjon innen de områder som har betydning for vår internasjonale posisjon.

Vårt nye hovedkvarter på Fornebu er samtidig et talende symbol og en praktisk virkelighet. Bygget, menneskene og arbeidsformene er et uttrykk både for fornyelse, for satsing på kompetanse og på aktiv bruk av alle de mulighetene moderne tele-/IT-løsninger gir oss. Vi tar mål av oss til å leve opp til vår visjon; Telenor – idéer som forenkler.

På Fornebu bygger vi fremtiden – i Norge – og mot utlandet. Vi får nesten hver dag meldinger om både effektive arbeidsformer og stor motivasjon – selv når vi nå ikke kan gi alle arbeid som har lyst.

På Fornebu tenker vi nå løsninger og metoder som også er tilgjengelige for næringsliv og offentlig sektor.

Vi er i en rolle og en fase vi trives i !

Tele og IT vil få stadig større betydning. Tre år fra nå vil vi forhåpentligvis igjen si at utviklingen går fort og at nye tjenester virkelig har gjort hverdagen enklere for de fleste av oss.

Takk for oppmerksomheten!