

Omstilling til nye markedsrealiteter

Televerket som ble til Telenor.

Jon Fredrik Baksaas

TrønderEnergis juleseminar 6 des. 2018

Telenor; fra Televerket til global aktør

Jon Fredrik Baksaas

*Norske statseide selskaper (...) er for det meste involvert i **utvinning av naturressurser**. Unntakene er Telenor, som baserer seg på eksport av teknologi der investeringene er mer drevet av markedstilgang enn tilgang på naturressurser, og DnB NOR.*

NOU 2008:14 – Samstemt for utvikling?



I begynnelsen av -90 årene:



Forbli norsk eller gå ut?
"Snåsa-verket" eller vekst?

Telenors tre kjernebeslutninger

1994-2000

Statens rolle

- Derrgulering og nye spillere



- Selskapsdannelse



- Internasjonalisering med ny kapital

2000

- Fusjonen som glapp



- Børsnotering

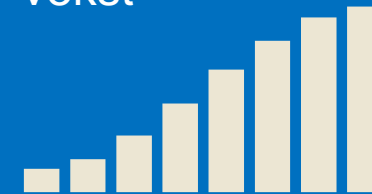


- Asia; ny vekst



2003-

- Gå for skala og vekst



- Etablere et industrielt system

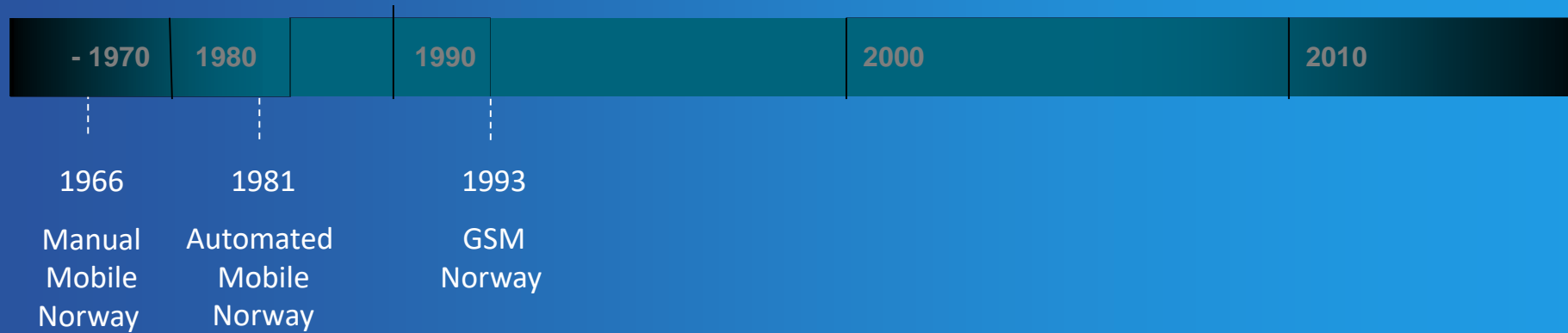
- 2006: Ny logo



Learning the basics in Norway

Beliefs in the early 1990's:

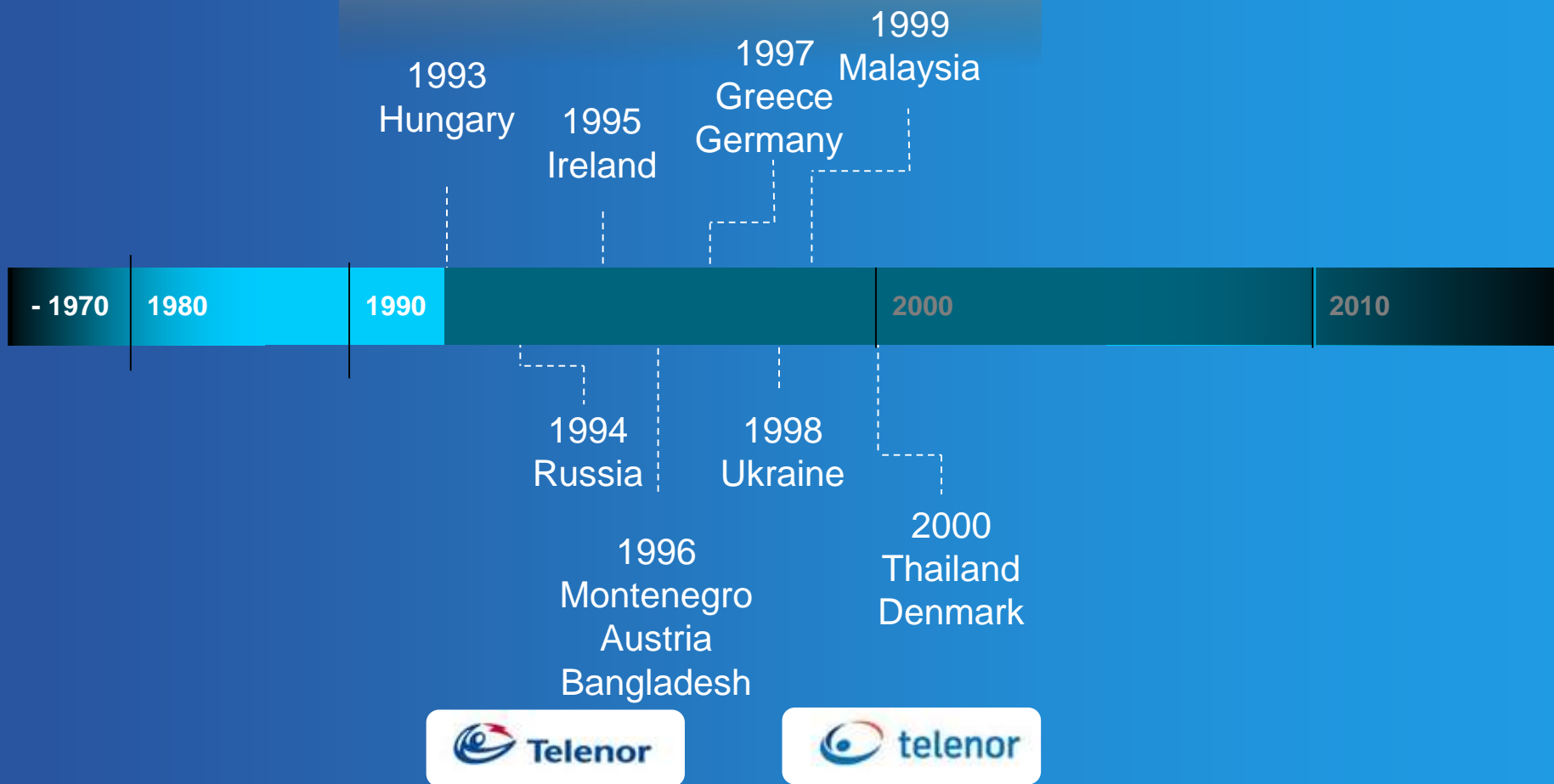
- Growth outside Norway
- Growth in mobile



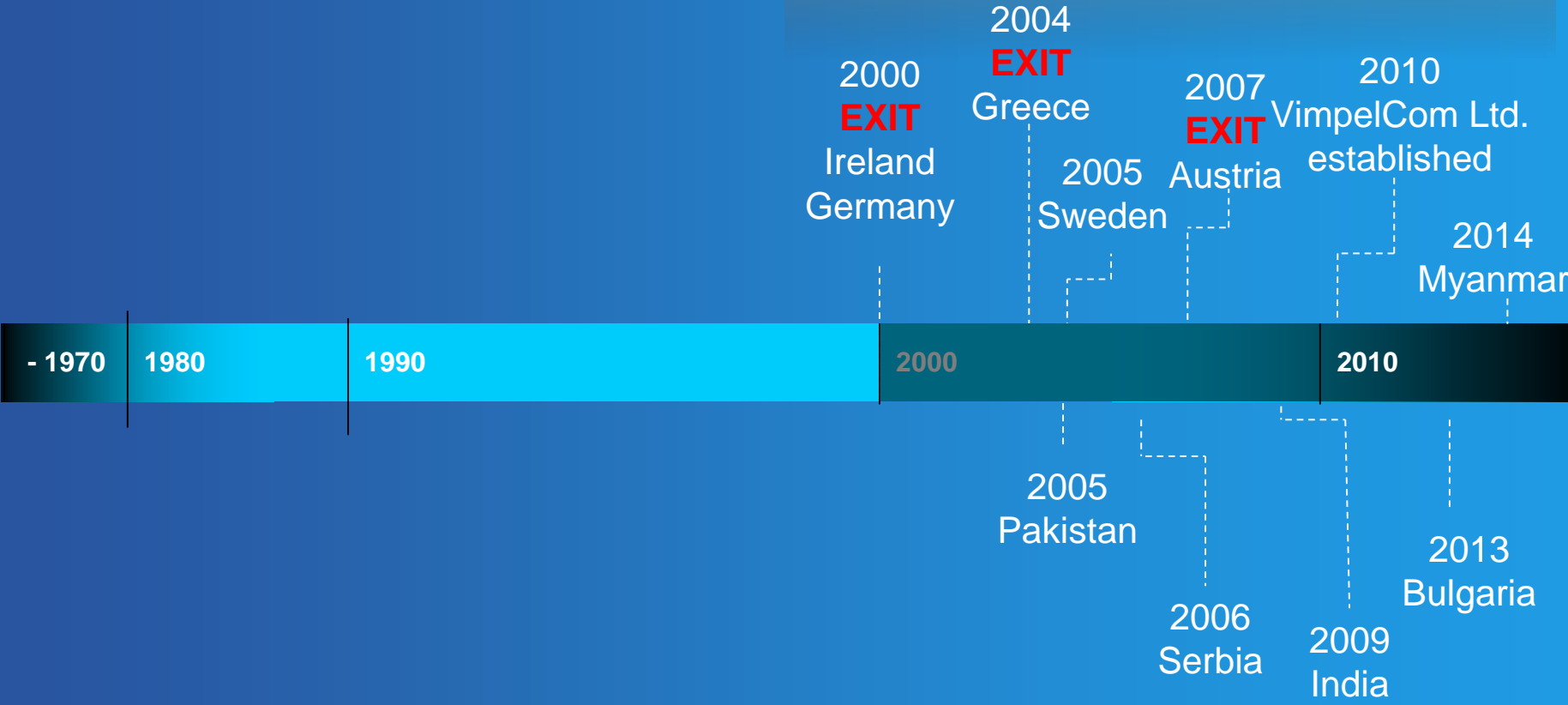


Early international expansion

Taking positions in Europe and Asia



From minority to majority positions



Prosessene i organisasjonen

Skape en beslutningsdyktig ledelse med markedsfokus

- Klart ansvar og klar ledelse på alle plan
- Lage en organisasjon med samsvar mellom strategier og gjøremål
- Styringsstruktur, ledelse og ansvar i synk med oppgavene

Prosessene i organisasjonen

Skape en beslutningsdyktig ledelse med markedsfokus

- Klart ansvar og klar ledelse på alle plan
- Lage en organisasjon med samsvar mellom strategi og gjøremål
- Styringsstruktur, ledelse og ansvar i synk med oppgavene

Gjennomføre å få det til å virke

Snubletrådene ligger i detaljene

- Arbeidsforholdene
- Godgjørelse
- Pensjoner
- Overtallighet
- Kultur; fra abonnenter til kunder
- Posisjoner

Kulturprosessen

Å omstille genererer motstand

- Posisjon og status kan endre seg
- Fordeler kan forsvinne
- Makt skifter hender
- ...situsjonen kan se mer usikker ut

Kulturprosessen

Å omstille genererer motstand

- Posisjon og status kan endre seg
- Fordeler kan forsvinne
- Makt skifter hender
- ...situasjonen kan se mer usikker ut

Restrukturering krever en sterk vilje

- Det var en gryende forståelse for at en annen organisasjonsform kunne gi mer effektive og billigere teletjenester. Både innad og utad.
- Det var en vilje i Televerket/Telenor til å skape en markedsrettet organisasjon, drevet av nye mål

Markedskonkurransen ble simulert før den virkelige konkurransen var der.

SK100

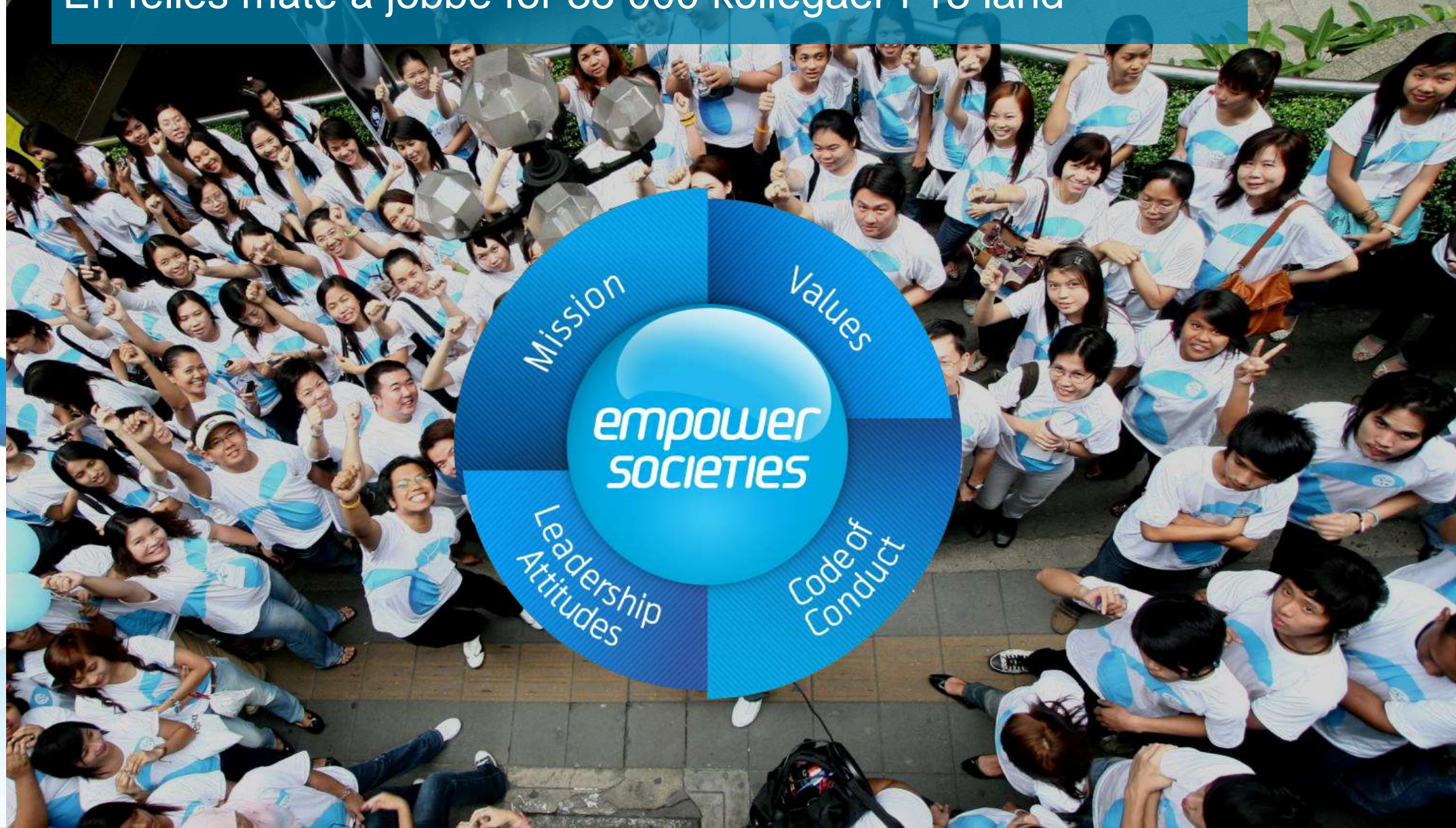


- Sette seg store mål
- Sette folk i stand til å gjøre jobben lokalt
- Skape en kultur



Telenor Way

En felles måte å jobbe for 35 000 kollegaer i 13 land





Tjenster

Kunder



Telefonene



Nettverket



Verden er midt den digitale revolusjonen



Telenor 2015



- En veksthistorie – i skyggen av naturressursene
- En global massemarked merkevare i Norden etter IKEA; H&M og Ericsson*)
- Den fjerde industrielle revolusjonen pågår

* Brand Finance 2015, http://brandirectory.com/league_tables/table/nordic-50-2015