

# Utfordringer for norsk nærings- liv i et 10–20 års perspektiv

17. Mars 2005

# Nøkkelspørsmål for norsk næringsliv fremover

---

Hvordan kan vi få til en mer aggressiv og verdiskapende porteføljeutvikling i norsk næringsliv?

Hva slags institusjonelle eierskapsmiljøer ønsker vi i Norge og hvordan stimulerer vi utviklingen av disse?

Hvordan kan vi få kontinuerlige forbedringsprogrammer til å drive vår næringslivsportefølje frem mot operasjonell excellence?

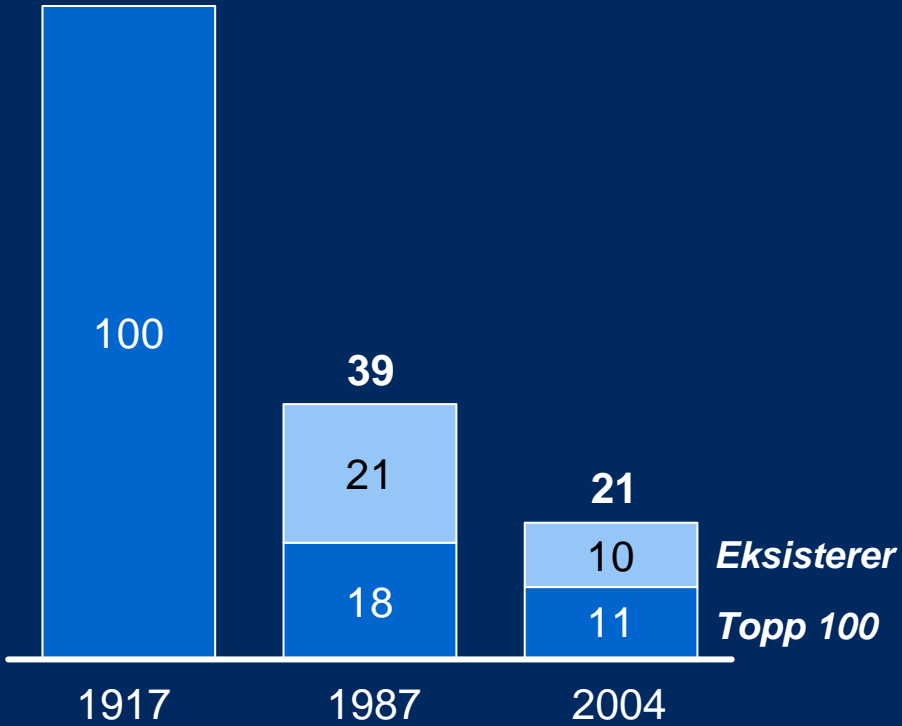
Hvordan skape større erkjennelse for at internasjonal tilpasning av rammevilkårene er vesentlig for vår langsiktige velstand?

Hvordan får vi til en prosess for å utforme rammevilkår som er konkurransedyktige i forhold til våre handelspartnere?

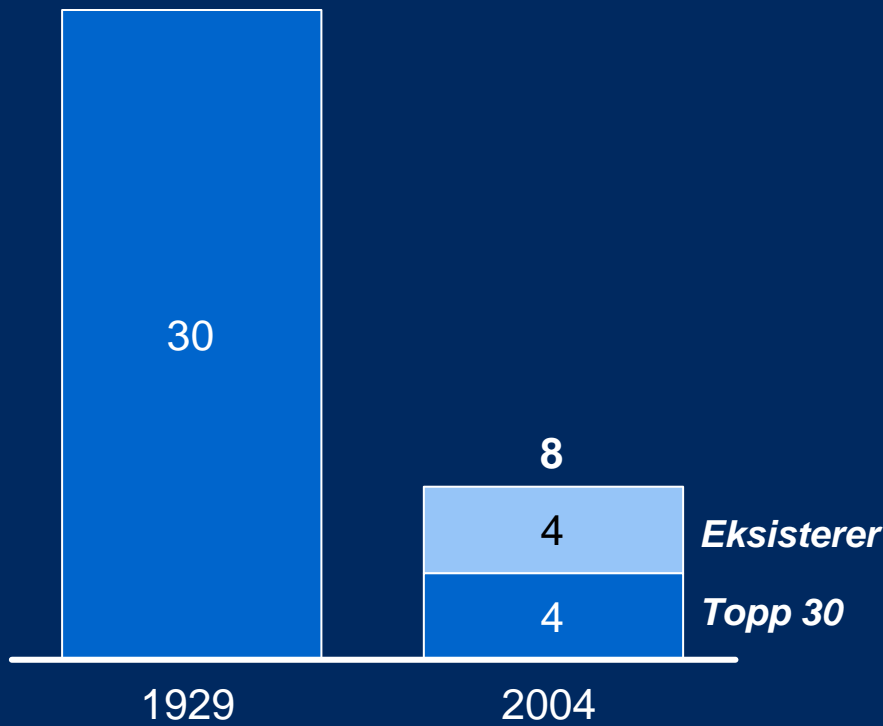
---

# Ekstrem konkurransedynamikk – få bedrifter klarer å holde seg i toppsjiktet over tid

## 100 største amerikanske selskaper 1917

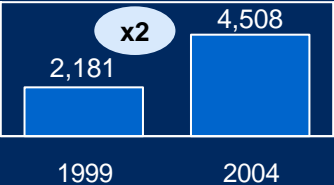


## Største selskaper i Norge 1929

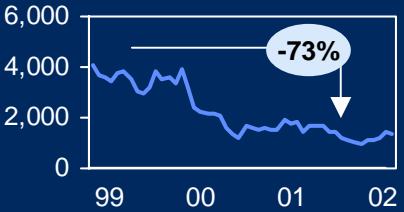


# Eksterne, ikke-kontrollerbare faktorer spiller en vesentlig rolle i forhold til selskapers lønnsomhet og utvikling

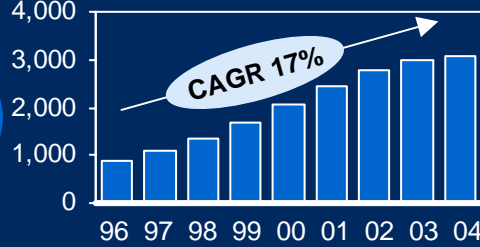
SAS – drivstoffkostnader \*  
SEK millioner



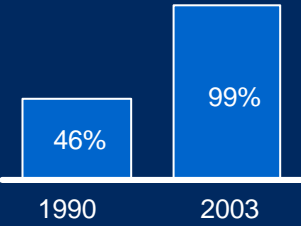
TRS i AT&T



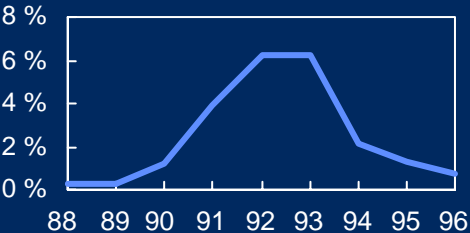
Swedish Match – salg av snus 1996–2004, SEK millioner



Markedsandel for største fire dagligvarekjeder i Norge

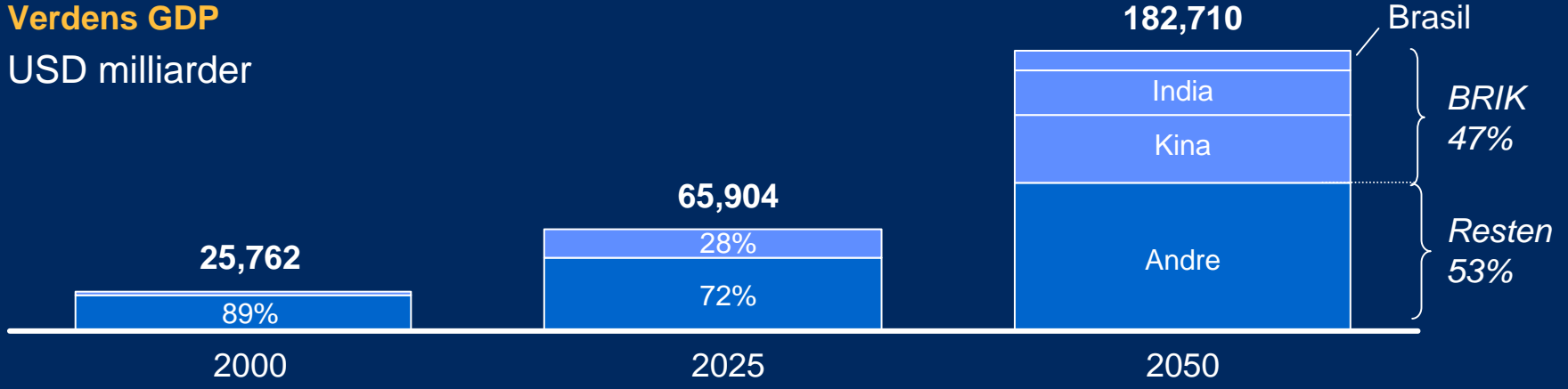
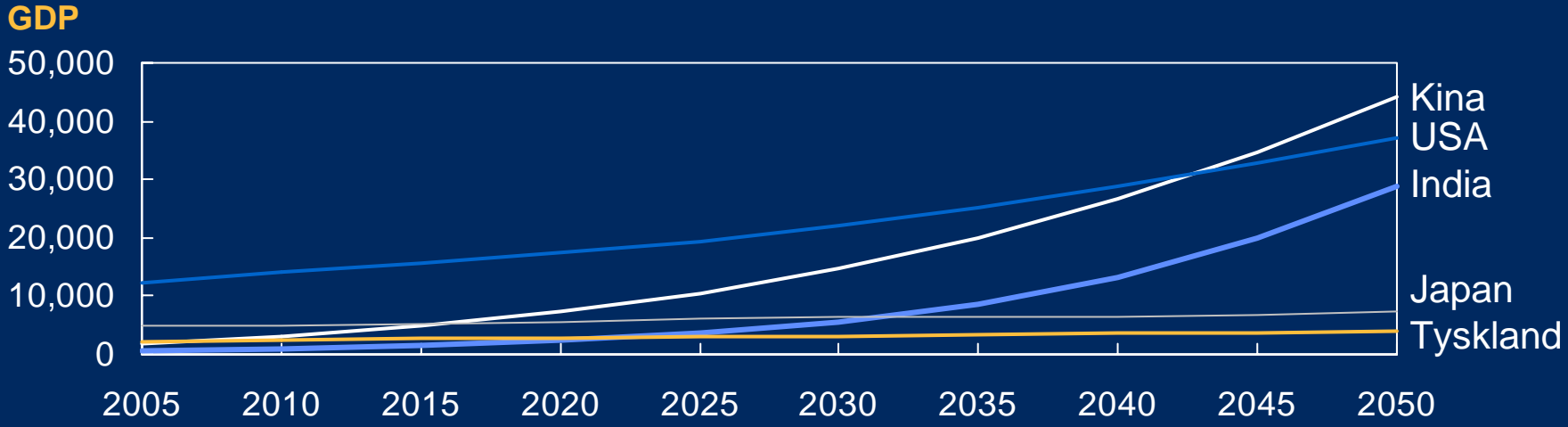


Loan losses i Svenske banker som prosent av lånevolum



# Fremtidig vækst kommer først og fremst fra vækstmarkeder med Kina i en særstilling

USD milliarder

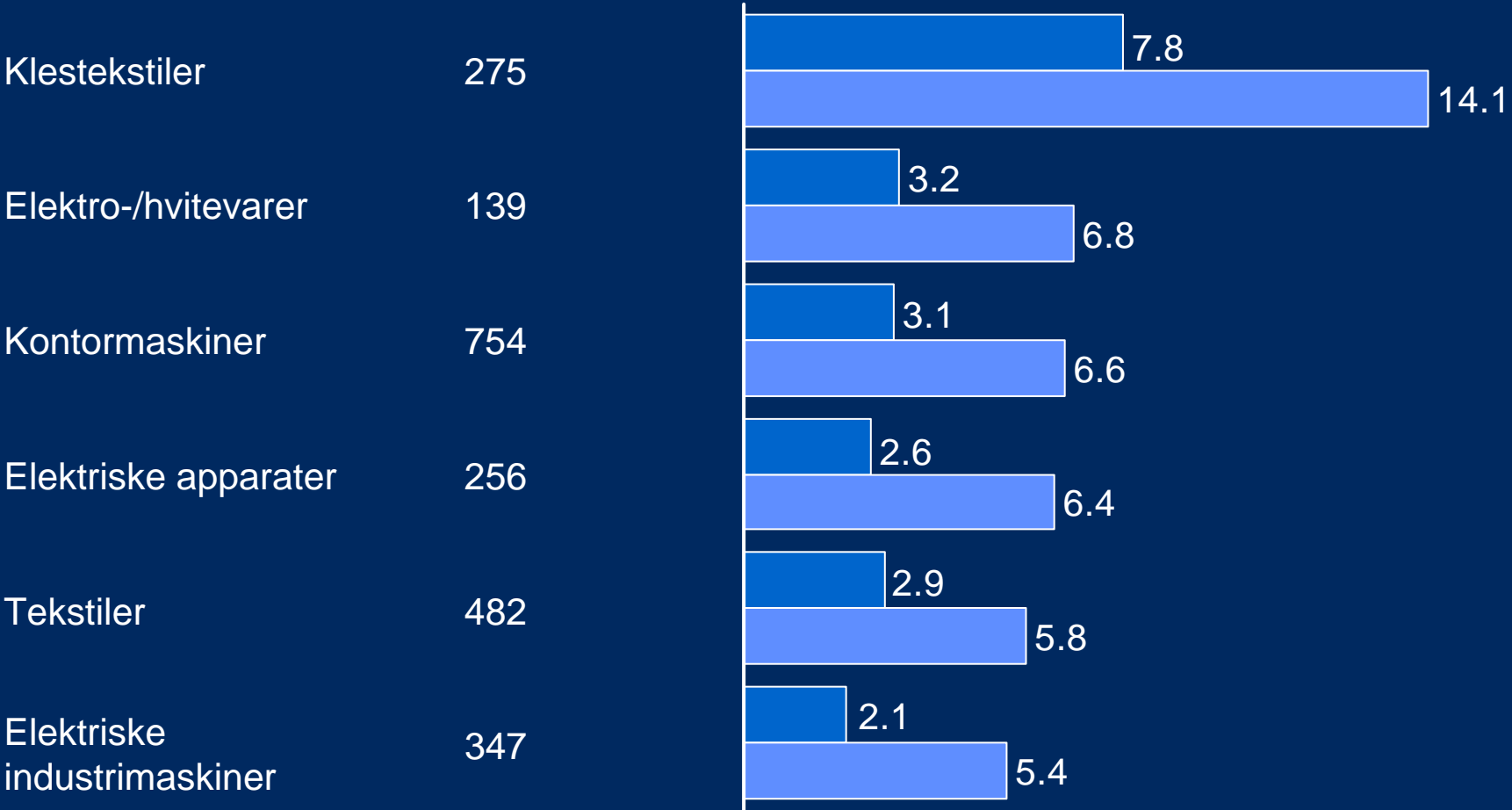


# Kinas globale markedsandeler har vokst dramatisk over de siste 5 årene

1998  
2003

**Bransje**  
**Størrelse verdensmarkedet**  
USD milliarder

**Kinas andel av verdensmarkedet**  
Prosent

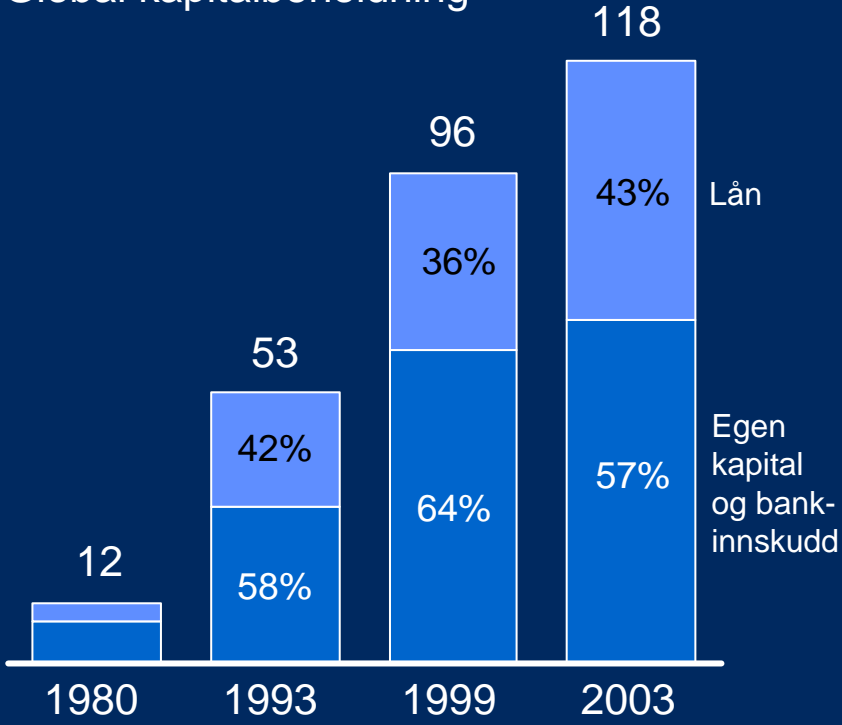


# Endringer i globale kapitalmarkeder skaper nye utfordringer og muligheter for næringslivet

USD billioner

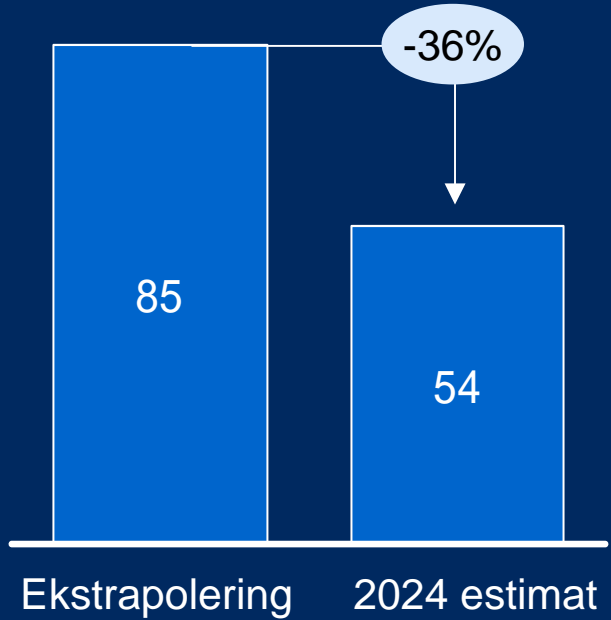
## Kapitalmarkedet vokser...

Global kapitalbeholdning



## ...men sparing vil avta

Husholdningers netto finansformue; utvalg

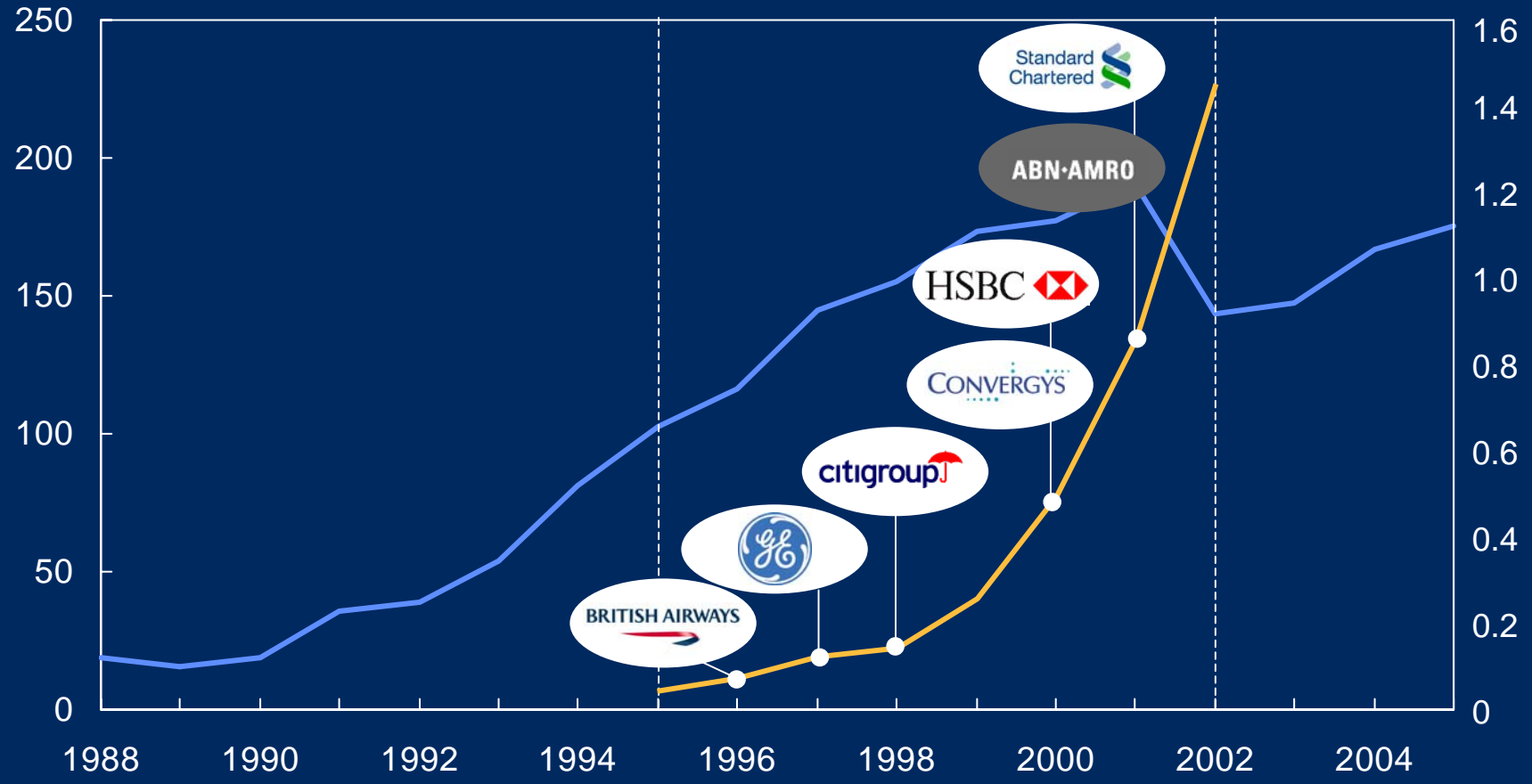


- **Kapitalkostnaden potensielt økende og volatil, også mellom regioner**
- **Pensjonskostnadene økende**

# Eksplisiv vekst i direkteinvesteringer og offshoring til vekst økonomier

Årlige direkteinvesteringer fra utlandet  
USD milliarder

Inntekter for Indisk servicebasert offshoring  
USD milliarder





# Vi mister i økende grad eierkontroll innen viktige sektorer

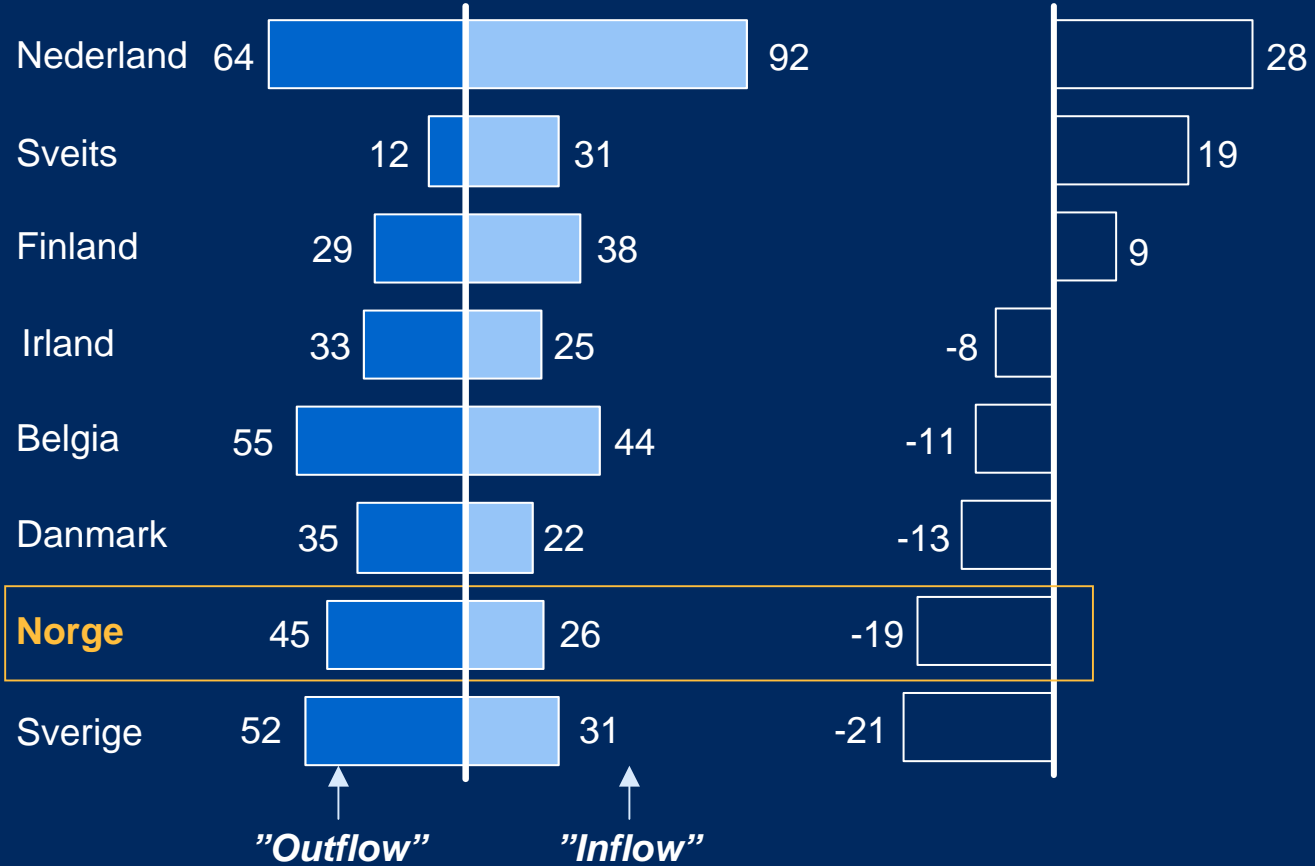
Transaksjonsvolum i % av børsverdi

- Utenlandske aktører erverver nasjonale
- Nasjonale aktører erverver utenlandske

## Transaksjoner

>100 mill EUR, 1990–2004

## Netto "outflow"/"inflow"



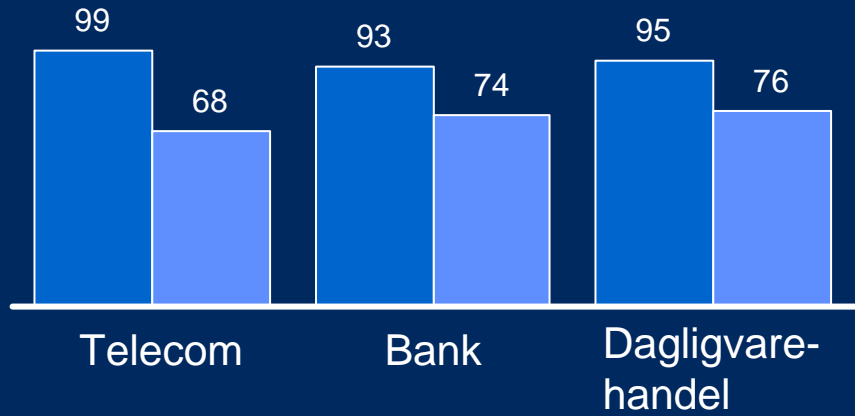
- ### Norske eksempler
- Freia
  - Ringnes
  - Bergesen d.y.
  - Kreditkassen
  - Braathens
  - Rimi/Hakon gruppen
  - Nycomed
  - Fokus Bank
  - Dyno

# Globalisering spiser seg inn i det norske markedet, og øker norske bedrifters behov for å vokse ute

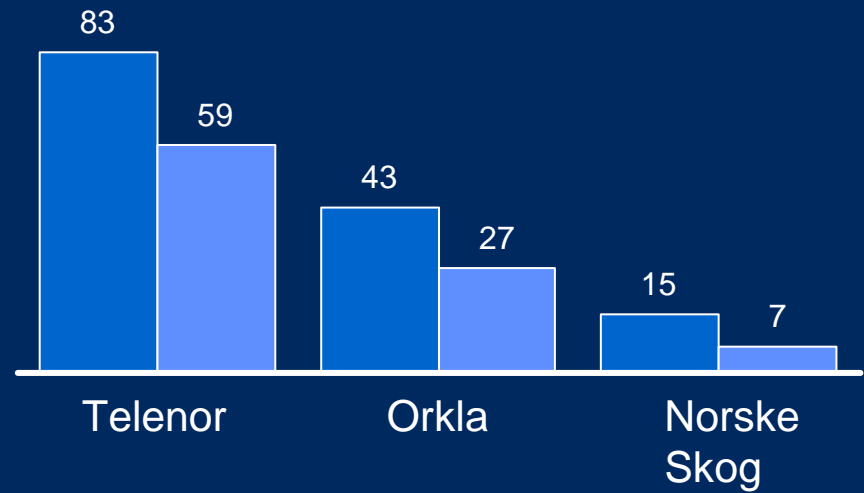
1999  
2003

Prosent

### Norske selskapers markedsandel i Norge



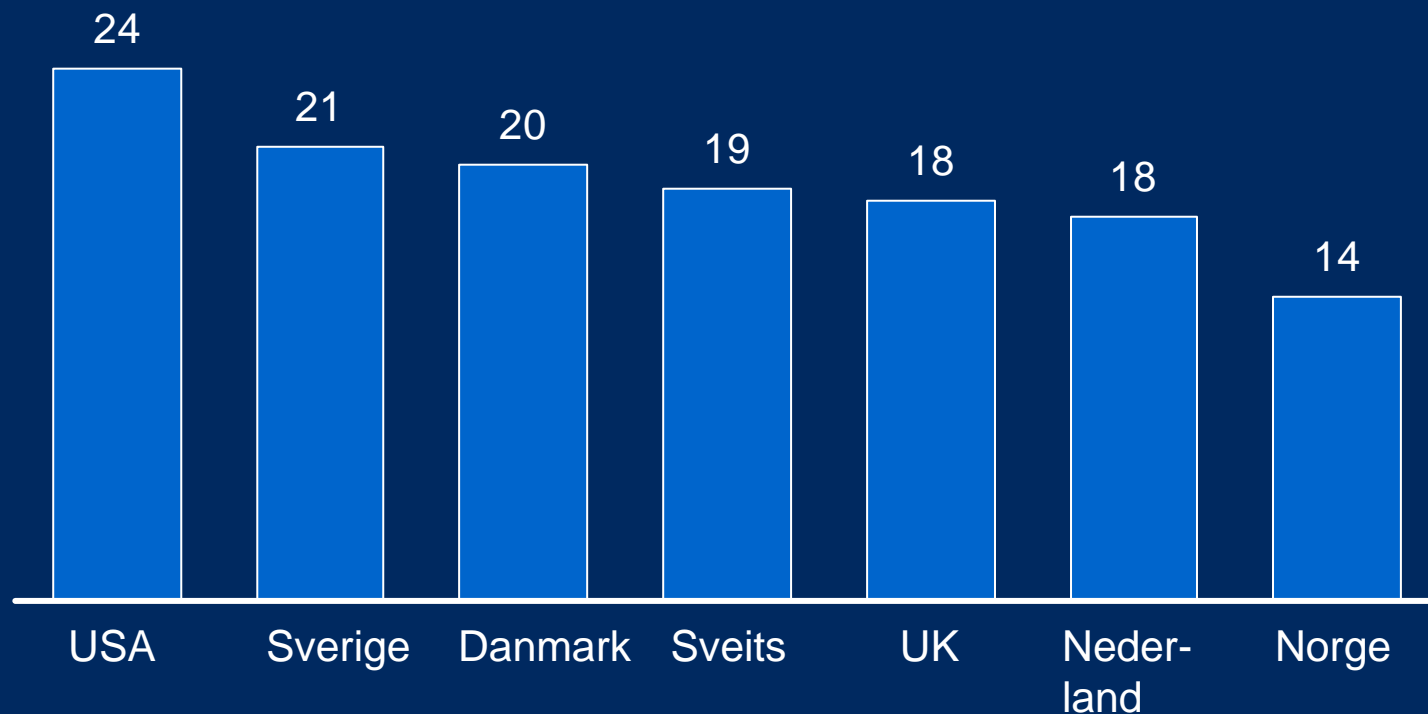
### Andel av inntekter som kommer fra Norge



# Stort gap i prising mellom Oslo Børs og andre kapitalmarkeder

2000–2004

## P/E tall, gjennomsnitt



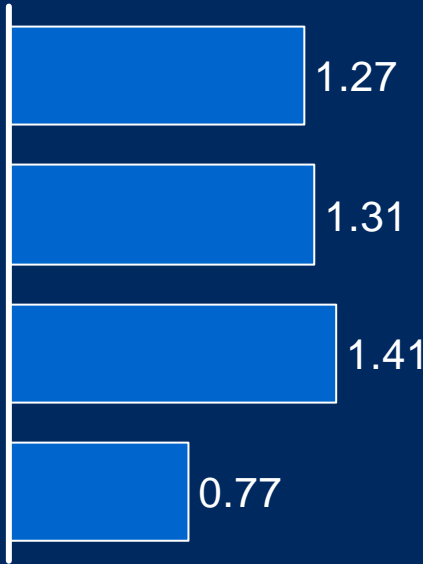
**Verdigap på ~500 mrd  
i forhold til P/E i Sverige**

# Norge investerer mindre enn nabolandene, også i nære vekstområder

Utenlandske investeringer i % av GDP

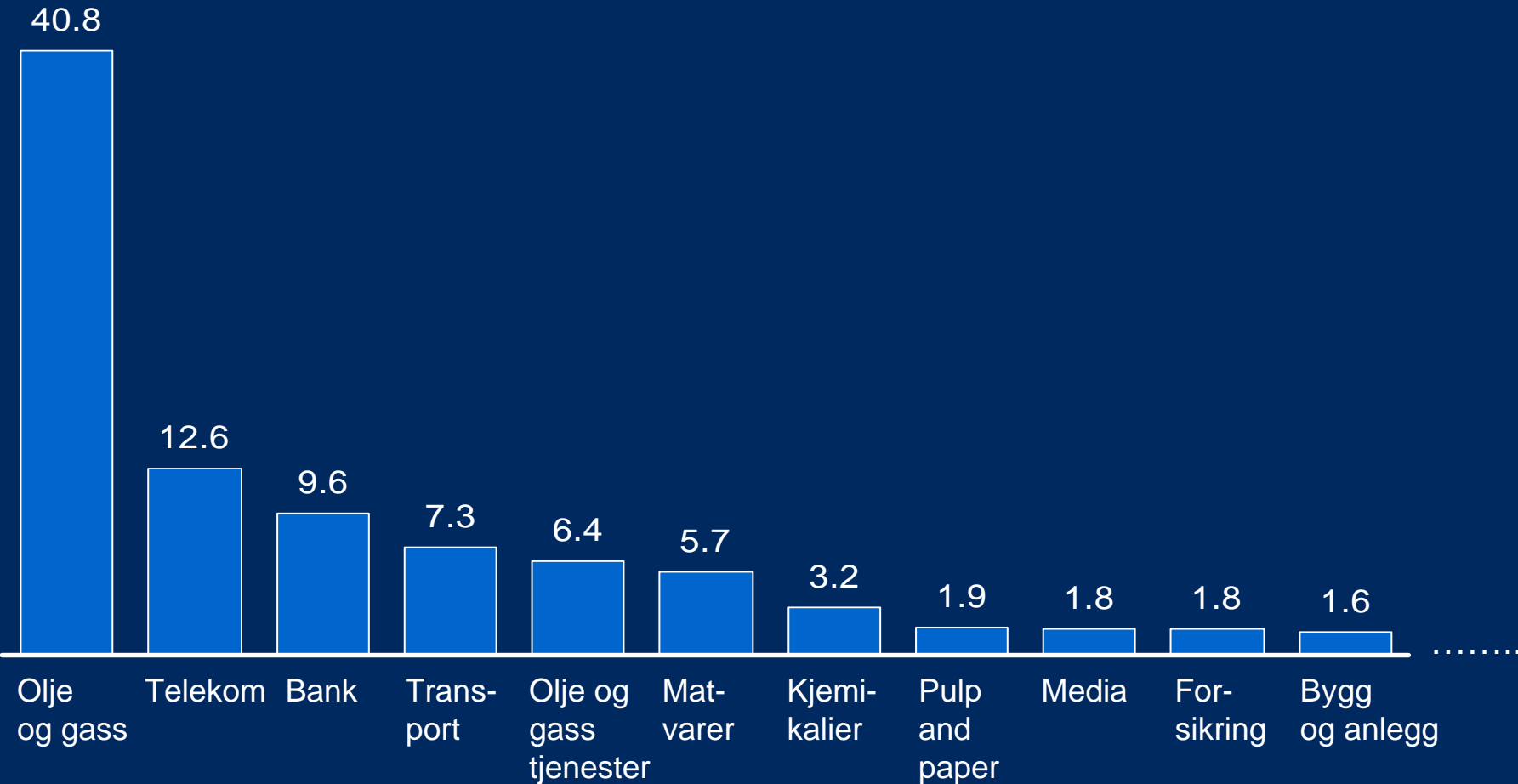


Andel av utenlandske investeringer i Baltikum

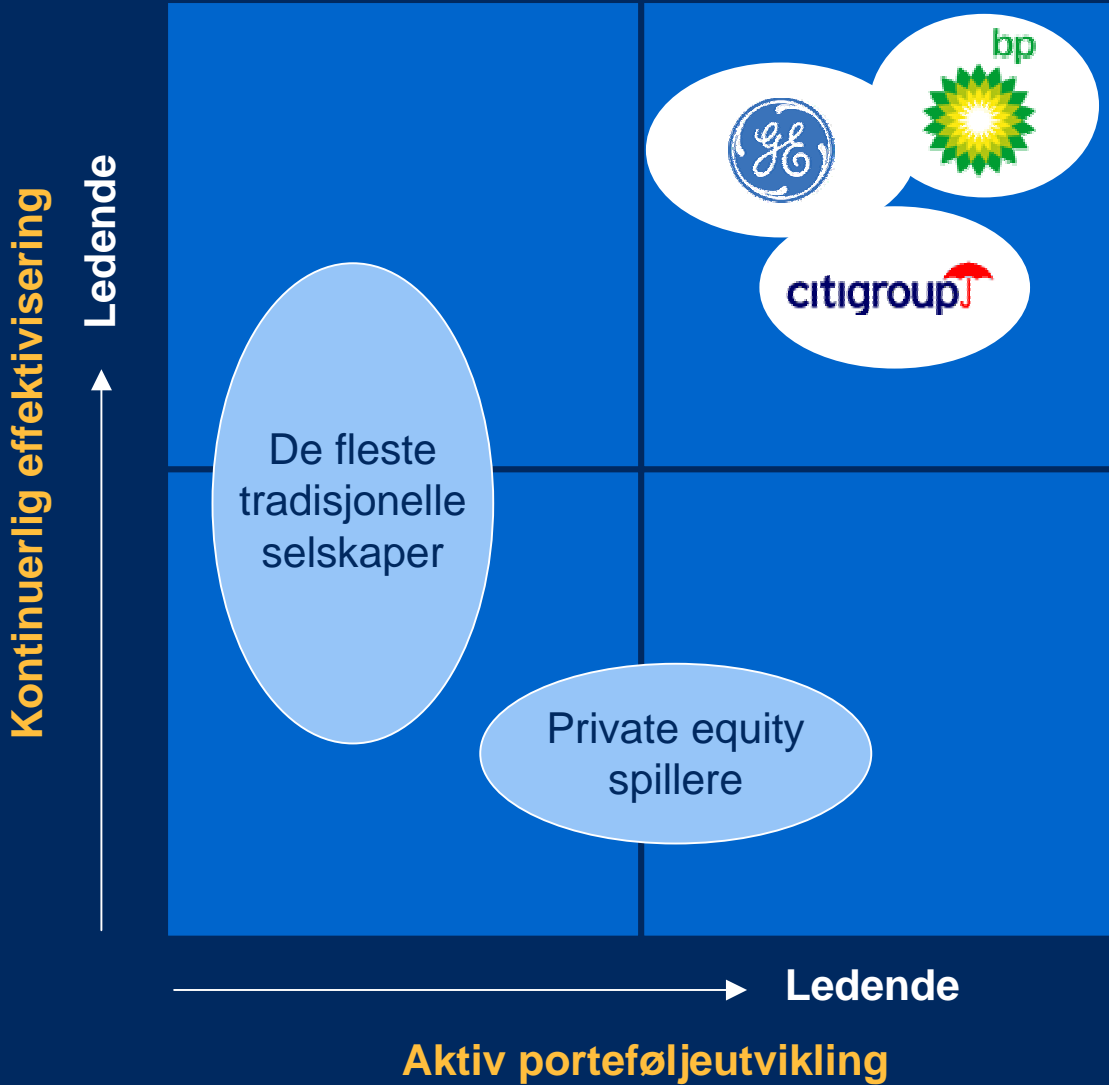


# Norsk næringsliv er lite diversifisert

## Børsverdi i % av total børsverdi



# Ledende spillere utnytter to hevestenger til verdiskaping



# Norge har kompetansemessige forutsetninger for å bygge konkurranse-dyktige virksomheter utenfor landet

## Videreforedling av naturressurser

- Olje- og gassproduksjon
- Offshore leverandørindustri
- Energi (kraft)
- Maritim
- Shipping
- Turisme

## Tjeneste og konsumentvarer

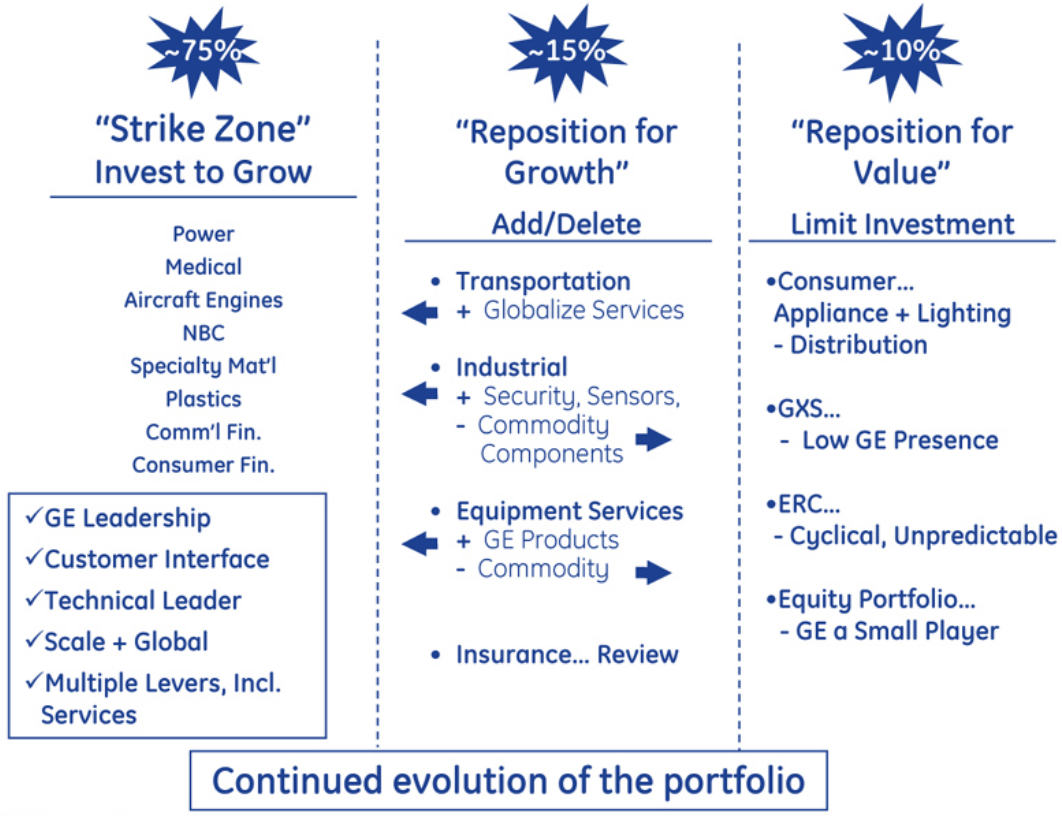
- Telekom
- Kapitalforvaltning
- Detaljhandel
- Bygg og anlegg
- Teknologi
- Media
- Engroshandel
- Bank og finans

## Framtidig deregulering av skjermede offentlige sektorer

- Helsetjenester
- Post
- Utdanning

# GE's tilnærming til aktiv porteføljestrukturering

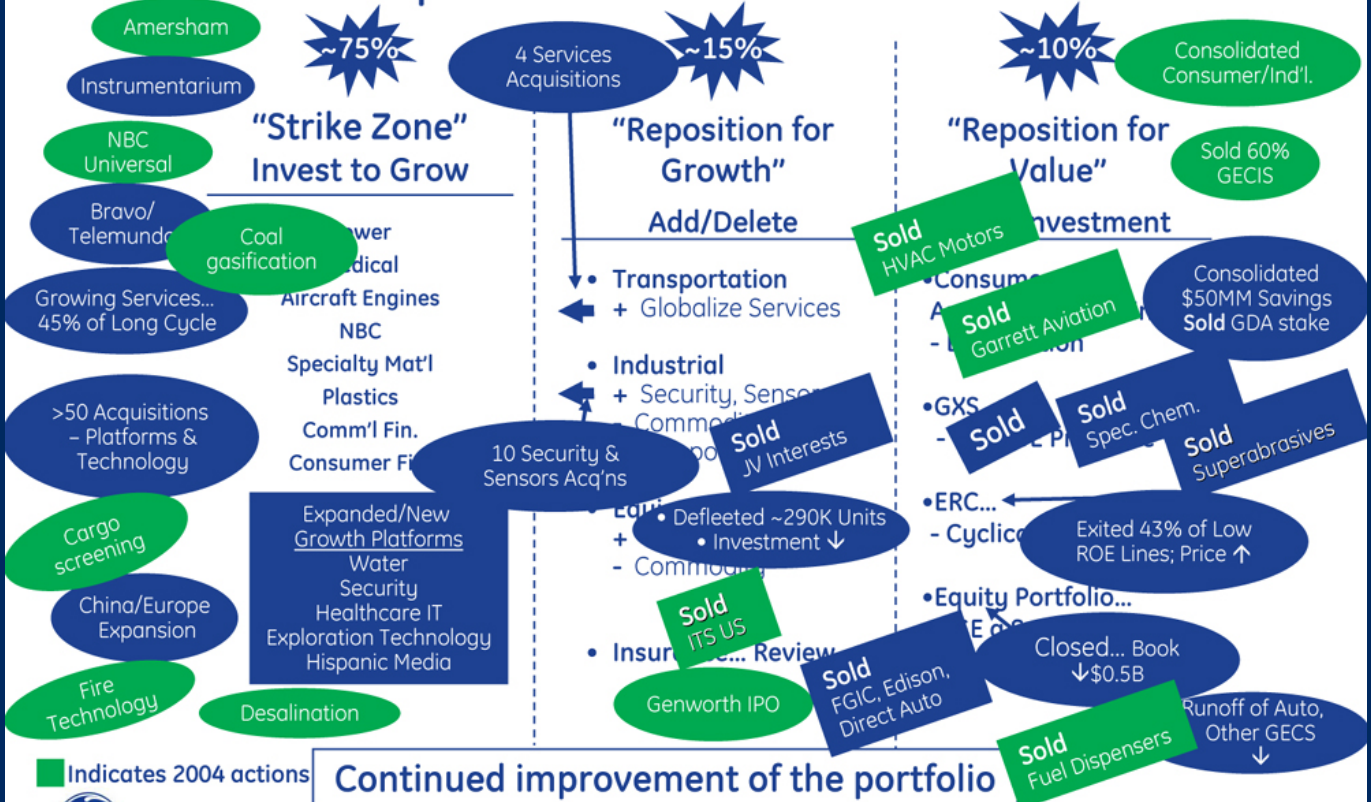
## Renew the portfolio: what we said at EPG 2002



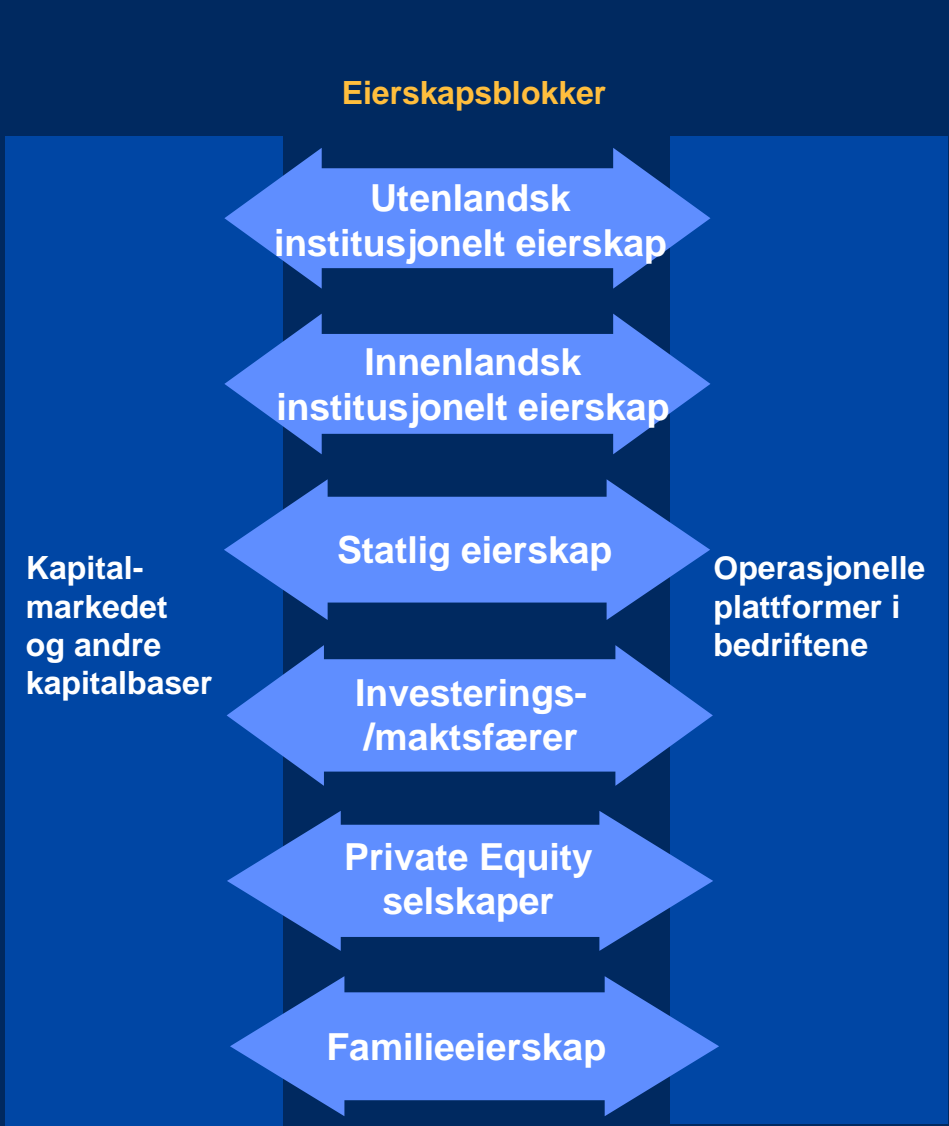


# GE's tilnærming til aktiv porteføljestrukturering

## Renew the portfolio: what we did



# Kanaliserings av kapital gjennom viktige blokker er bestemmende for grad av aktivt industrielt eierskap



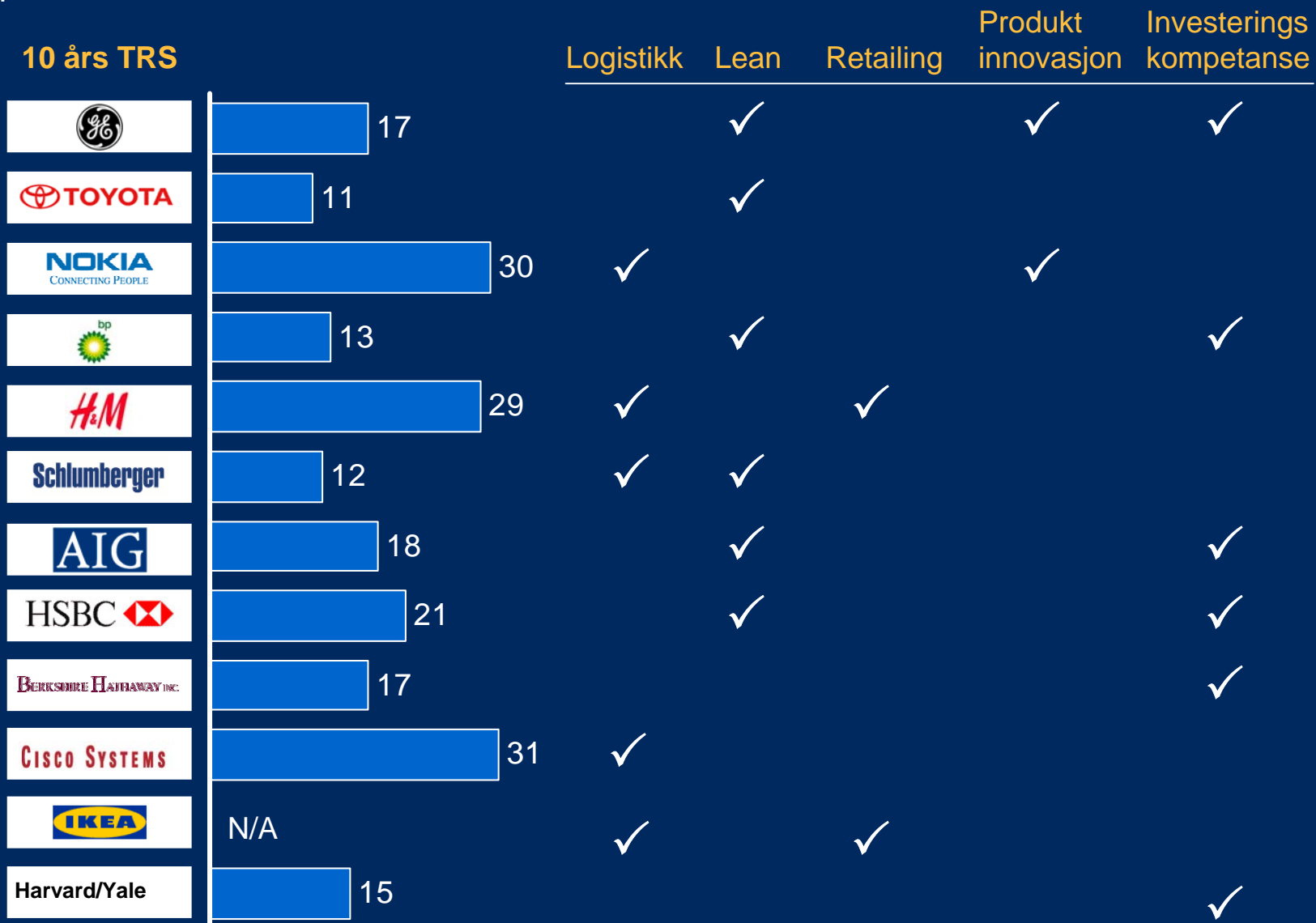
Relativ innflytelse på operasjonelle plattformer i bedriftene

Relativ størrelse på kapitalkilde i Norge vs. selektive andre land

	Relativ innflytelse på operasjonelle plattformer i bedriftene	Relativ størrelse på kapitalkilde i Norge vs. selektive andre land
Utenlandsk institusjonelt eierskap	-	+
Innenlandsk institusjonelt eierskap	-	-
Statlig eierskap	-	+
Investering-/maktsfærer	+	-
Private Equity selskaper	+	-
Familieeierskap	+	-

# Fokus på funksjonell kompetanse er en nøkkeldriver for verdiskapning i verdens ledende selskaper

CAGR prosent

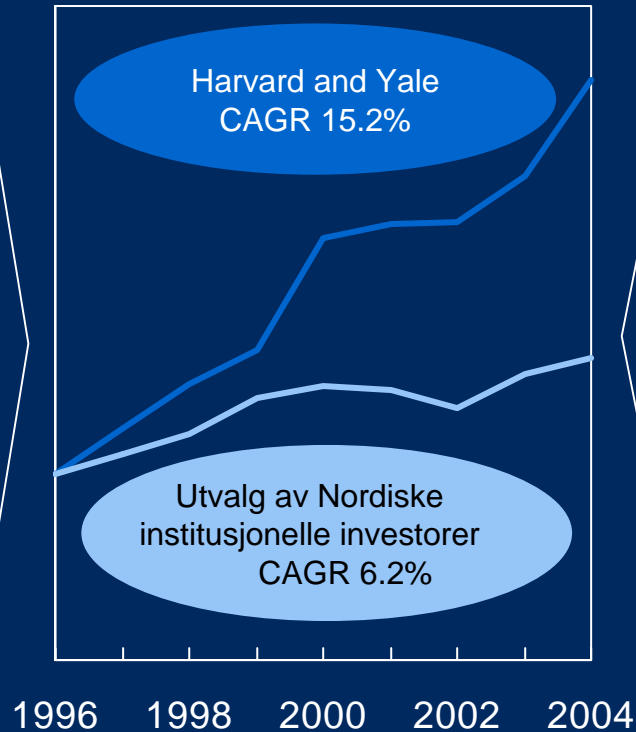


# World-class investeringskompetanse nøkkel til verdiskaping

## Tradisjonelle investeringsmiljøer

- Stor vekt på tradisjonelle aktivaklasser (aksjeindeks, rente, eiendom), lite systematisk utnyttelse av alternative aktivaklasser
- Geografisk fokusert
- Lite systematisk bruk av eksterne forvaltere

## Årlig investeringsavkastning

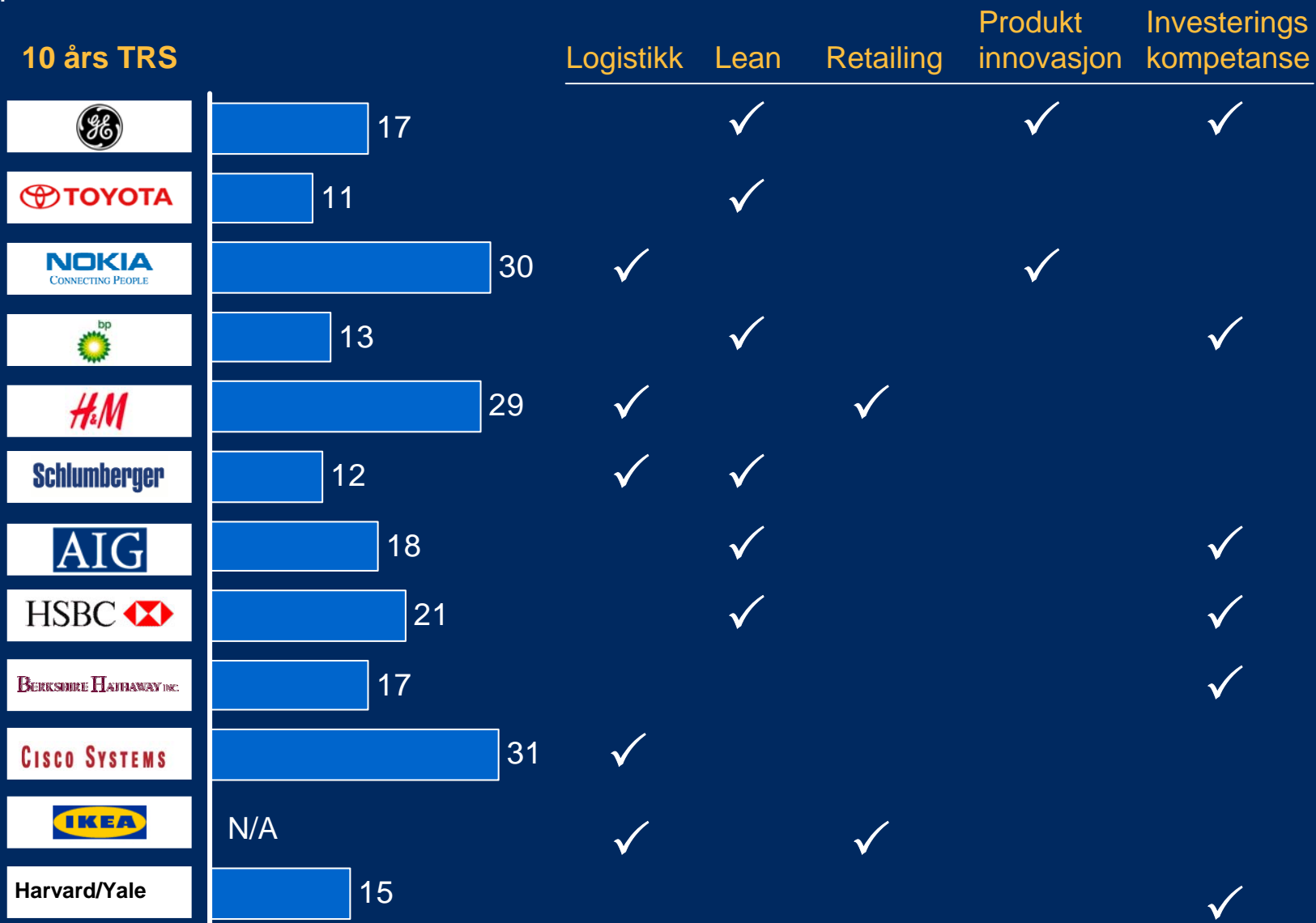


## Verdens ledende investeringsmiljøer

- Bred aktivaallokering basert på
  - Rask tilpasning basert på global innsikt
  - Systematisk vurdering av diversifisering
- Klare investeringsmål / posisjonering på risiko/avkastnings- kurven
- Systematisk bruk av eksterne forvaltere for å skape meravkastning ved å levere riktig kompetanse til de riktige aktivaklassene

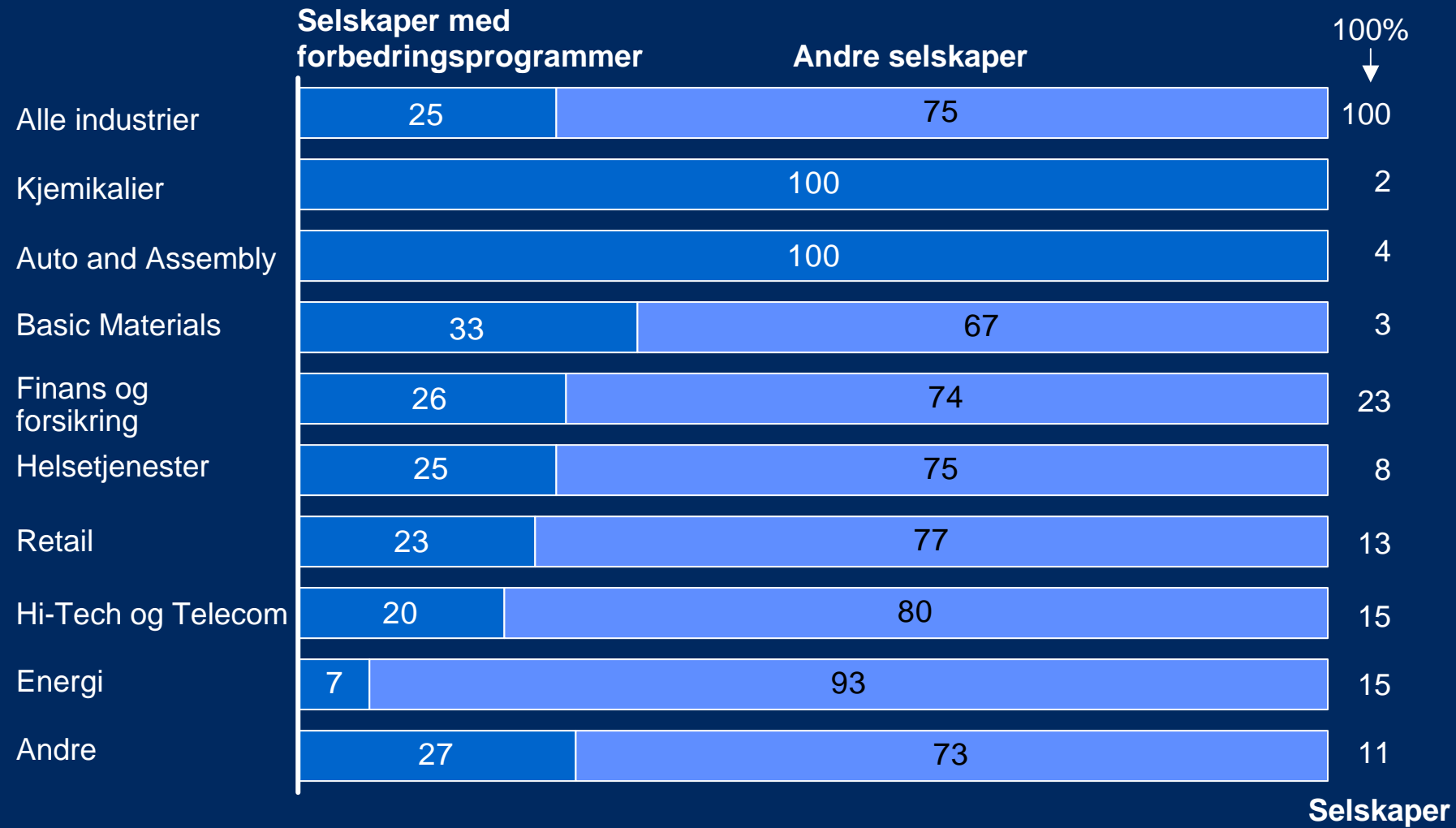
# Fokus på funksjonell kompetanse er en nøkkeldriver for verdiskapning i verdens ledende selskaper

CAGR prosent



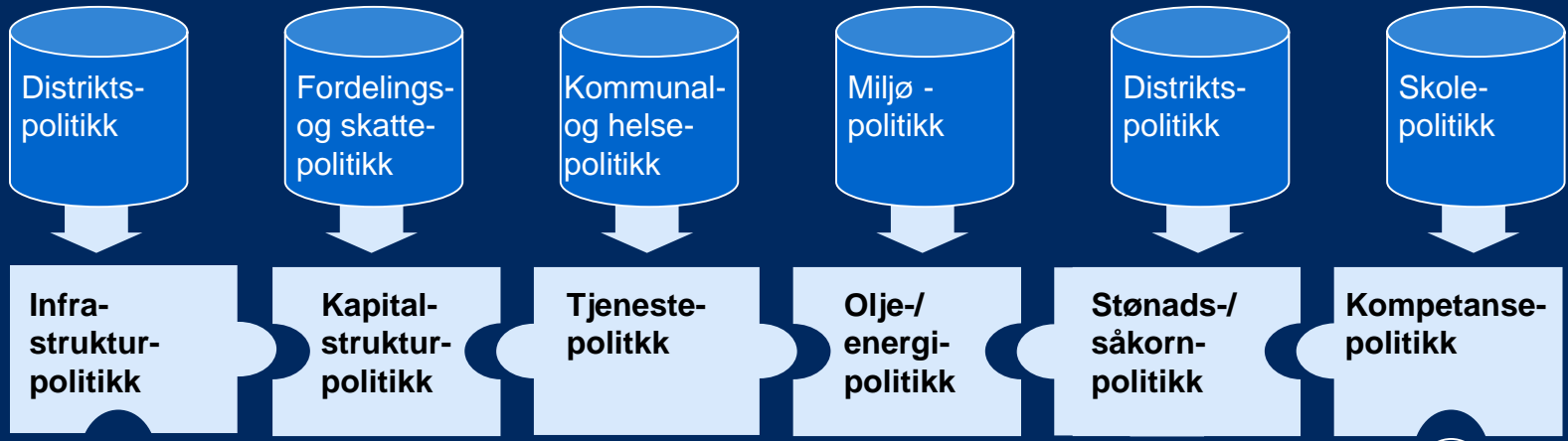
# Et økende antall av Fortune 100 selskaper på tvers av sektorene har initiert kontinuerlig produktivitetsforbedringsprogrammer

% av selskaper

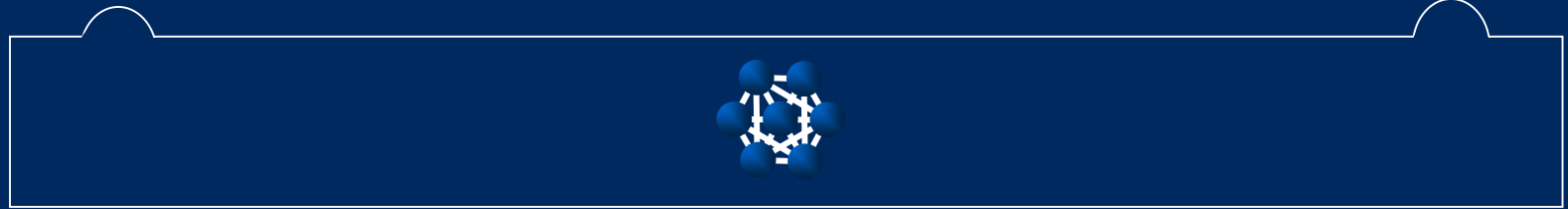


# Tilpasse rammevilkår med næringslivets utfordringer

Fra siloer...  
...til helhetlig verdiskapningsstimulerende rammevilkår som sikrer inngrep ...



... med sterke nettverk i næringslive t. . .



Snarere enn ...  
... enkelt-stående bedrifter og bransjer alene



# Nøkkelspørsmål for norsk næringsutvikling

---

Hvordan kan vi få til en mer aggressiv og verdiskapende porteføljeutvikling i norsk næringsliv?

Hva slags institusjonelle eierskapsmiljøer ønsker vi i Norge og hvordan stimulerer vi utviklingen av disse?

Hvordan kan vi få kontinuerlige forbedringsprogrammer til å drive vår næringslivsportefølje frem mot operasjonell excellence?

Hvordan skape større erkjennelse for at internasjonal tilpasning av rammevilkårene er vesentlig for vår langsiktige velstand?

Hvordan får vi til en prosess for å utforme rammevilkår som er konkurransedyktige i forhold til våre handelspartnere?

---



