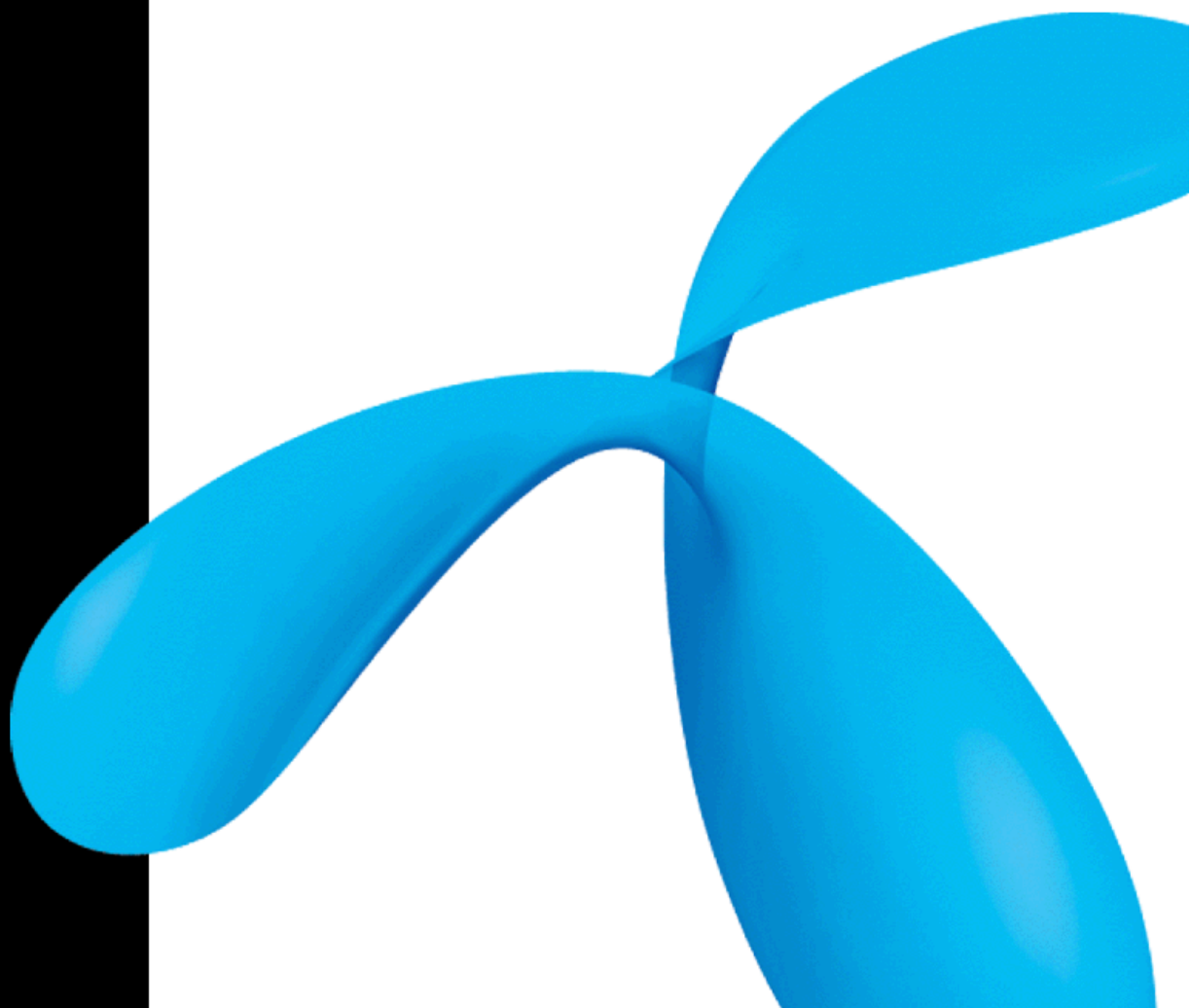


R&I N 36/2007

Einar Flydal

Hva driver Putin egentlig med? Og hva betyr det for telenettopperes forretningsstrategier i nye markeder?



R&I-notat

N 36/2007

Tittel

Hva driver Putin egentlig med? Og hva betyr det for telenettoperatørers forretningsstrategier i nye markeder?

Forfatter(e)

Einar Flydal

ISBN / ISSN

-/0809-1021

Gradering

ÅPEN

Dato

2007.10.25

Sammendrag

Moderniseringsteori slik den ble praktisert i sin enkle form og slik den ble gjort til et grunnleggende mentalt kart for næringslivet, tok feil: Det gikk ikke slik at frimarkedskonkurransen, en mer tilbaketrukket stat, privatisering og nedbygging av handelshindringer automatisk førte til velstand, demokrati, frihet, omfavning av vestlige verdier og en mer stabil verdensøkonomi. I deler av Østasia fulgte økonomisk vekst og velferd - men av grunner som gikk i mot teorien. Andre steder fikk motsatt utvikling.

Dette er nå grunnleggende og utbredt forståelse. Men fortsatt er kartet som næringslivet tok til seg fra moderniseringsteorien og "standardøkonomien" en grunnleggende premisse for forretningstenkning og strategiforming. Som kart flest, preger det forståelsen av landskapet, f.eks. av Vladimir Putins handlinger og politikk. Og å skifte kart er smertefullt. I den grad kartet er feil, eller ikke aksepteres av interessentene som næringslivet må forholde seg til, bl.a. stater og forbrukere, trenger kartet likevel nærmere undersøkelse, og strategien en revisjon.

Dette notatet forsøker å tegne bildet av hvordan kartet fører på villspor og hvordan moderniseringsteoriens iverksettere tok feil. Deretter forsøker det å tegne konturene av strategier og forretningsmodeller som i større grad er tilpasset terrenget - og som passer IKT-bransjens verdiskapningsmåte og vertslandenes egeninteresser. Det argumenteres bl.a. for at IKT-bransjen, og særlig nettverksoperatører, bør hente forståelse og strategier fra den tenkningen som ligger bak Offentlig Privat Samarbeid, som er en modell formet for nettopp å bedre kartet og strategiene til terrenget for næringsliv og interessenter. Særlig - men ikke bare - i gryende markeder.

Emneord

forretningsmodeller, nettopperatører, modernisering, emerging markets

Title

What are Putin's doings really about? And what is their relevance to business strategies in emerging markets for telecom network operators?

Abstract

Modernization theory, as practised in its simple form, and as it was made the mental map for private enterprise, was wrong: Freemarket competition, a more passive government, privatization and downsizing of trade barriers automatically led to prosperity, democracy, freedom, the embracing of western values, and a more stable world economy. In East Asia, economy and welfare grew - but for reasons contrary to theory. Other places saw the opposite happen.

This is now commonplace understanding. Nonetheless, the map that private enterprise adopted from modernization theory and "standard economics" continues to serve as a basic premise for business thinking and strategy shaping. As maps in general, it shapes the understanding of the landscape, e.g. Vladimir Putin's actions and politics. Replacing a map with a new one is a painful exercise. However, to the extent that the map is wrong, or not accepted by stakeholders that business has to relate to, e.g. government and consumers, the map would need closer inspection, and strategies would need to be revised.

This research note tries to draw a picture of how how the map leads astray, and how the implementers of modernization theory went wrong. Thereafter, it tries to depict the contours of strategies and business models that closer match the landscape - and that would closer fit the ICT business' value creation modes and the interests of the host countries. It argues that the ICT business, and network operators in particular, should gain insight and strategies from the thinking behind Public Private Partnership, a model shaped to improve the match between maps, strategies and the landscape of business and stakeholders. Particularly - but not only - in emerging markets.

© Telenor ASA 2007.10.25

Det må ikke kopieres fra denne rapport utover det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

Innhold

1	Smerten ved å skifte kart.....	1
2	Modernisering skjedde til tross for teorien - mens andre steder gikk det helt galt.....	1
3	Mot-kartet bryter gjennom - hjulpet av nettet	5
4	Forretning i gryende markeder krever bedre kart	6
5	Forretningsmodeller basert på velferdsmål og ikke-fungerende markeder.....	8
6	Noen enkle momenter for "sosiale forretningsmodeller"	10
7	Landskapet blir tydelig først når kartet er tegnet	15

1 Smerten ved å skifte kart

Noen ganger er vi så blendet av vår egen verdensforståelse, tradisjon og fagbakgrunn at vi blir blinde for at kartet ikke lenger stemmer med terrenget - eller at noen faktisk sitter med bedre kart. Slik tok det århundrer for pavestaten å akseptere at sola stod i universets sentrum: For alt fra evangelienes fortolkning, pavens verdslige makt, kartverkene og skipsnavigasjon var basert på at jorda stod i midten. Jo mer kompliserte tilpasninger som var gjort for å ferdes i terrenget slik kartet beskrev det, jo mer omfattende og smertefullt var det å skifte kart. Både antropologene og forskningshistorikerne har mange tilsvarende - og langt mer underholdende - historier på lager.

Verdens finans- og handelsregime er inne i et slikt kartsifte. Det er vanskelig, og vi må forvente at det vil få følger for transnasjonale selskaper både innen IKT og ellers. Det er dette jeg går løs på nedenfor. Russland, Putin og StatoilHydro er et godt sted å starte for å få øye på hvilke prøvelser det gamle kartet utsettes for. Som vanlig snylter jeg på andres kunnskap, og setter bitene sammen til et mønster jeg mener har praktiske konsekvenser, både for å fornye IKT-bransjens forretningsstrategier og for å øke den nytten samfunnet kan ta ut av IKT. Men temaet har også langt bredere relevans enn IKT-bransjen alene.

2 Modernisering skjedde til tross for teorien - mens andre steder gikk det helt galt

Når kartet ikke passer med det som utspiller seg på bakken, blir verden vanskelig å forstå, og bastante meninger og fordømmelser sitter løst.

Hydro og Statoil ble stående med lang nese da franske Total sommeren 2007 stakk av med den store samarbeidskontrakten for Stockman-feltet nord for Russland. De hadde håpet på deleierskap i feltet. Det ville både bety eierskap av en naturressurs som prises høyt pga knapphet, og ville være nøkkelen til leveranser av tjenester. Med andre ord: store inntekter og kontroll over mye av leveransekjeden.¹ Feite overskrifter i avisene fulgte, av typen "Ingen respekt for markedets spilleregler i Russland", "Et eklatant eksempel på politisk inngrep i markedet". "Selv de største norske selskaper er for små og bør fusjonere", var en av konklusjonene. Var disse reaksjonene rimelige? Eller var de rimelige, men basert på feil kart?

Da det sammenslåtte StatoilHydro så kom med likevel, ble det framstilt som om Putin hadde endret mening, men også understreket at det avtalen nå gjalt, var et medeierskap i utviklingsselskapet for feltet, og ikke i selve hydro-karbonene. Avtalen med Total er av samme slag: Russerne ønsker å ha kontrollen og få i gang lokale utviklingsspiraler. Egentlig gjorde Putin bare det samme som kineserne gjorde overfor USA da USA forlangte full åpning av Kinas økonomi på 1990-tallet, og som Norge gjorde da Philips Petroleum ønsket rikdommene på norsk kontinentalsokkel for én krone på 1960-tallet: Putin gir blaffen i motpartens ønsker - og sørger for at landet tar kontrollen selv over

¹ Eierskap over naturressurser gir adgang til å "kreve inn en grunnrente". Det er et fy-ord i marxistisk økonomiforståelse fordi mulighetene for superprofitt er så åpenbar. Like åpenbart er det at eierskap utløser bruk av egen innomhus kompetanse, og oppbygging av ny kompetanse og dermed nye forretningsmuligheter.

egne ressurser. Samtidig tar han en aldri så liten hevn over IMF - det Internasjonale Pengefondet - som med et forstokket og idealisert kart over hvordan økonomiske systemer fungerer i det virkelige liv, kalt "standardøkonomien" - kjørte landet hans i grøfta med tidenes mest elleville utsalg av statsbedrifter, kollektive jordeiendommer, høyteknologiske så vel som lavteknologiske bedrifter, romfartssentre, kraftverk, teleselskaper osv. til spekulanter, partitopper, og - i noen grad - til vestlige store og små selskaper. En korrump statsledelse bisto IMF med å legge landet i ruiner. Verdensbanken protesterte. USAs finansdepartement og andre "standardøkonomisk" tenkende finansinstitusjoner som tok seg av pengetransaksjonene, førte an og applauderte under hestekuren - også av frykt for at kommunistene skulle gjenvinne makten hvis prosessen gikk langsommere. Sett fra de tusen hjem i det ganske nasjonalistiske Russland kan det hele se ut som et komplott for å knuse landets økonomi, legge det åpent for billige oppkjøp, og åpne dets markeder for Vestens varer. Den gamle skepsis til Vesten ble neppe mindre av at pensjonene dampet vekk.

Leser du bare konvensjonelle næringslivsmedier, kan bildet som tegnes ovenfor, virke "radikalt", overdrevet og USA- eller økonom-fiendtlig. Det er det ikke. En av dem som tegner dette bildet skarpt og vet hva han snakker om av førstehånds erfaring, er Joseph Stiglitz, nobelprisvinner på å vise hvor dårlig standardøkonomiens kartverk er, og på å forbedre det². Dette er nå ganske enkelt den konvensjonelle forståelsen i medier som næringslivet *ikke* pleier å bla i. Det er også slik man ser på saken i mange deler av verden der det samme næringslivet ønsker å drive forretning basert på standardøkonomiens tankesett - i "emerging markets", eller "markeder i sin vorden" for å oversette innholdet bokstavelig og bibelsk.

Men Putin vil altså at moderniseringsprosessen skal bli annerledes: Med forbundsfeller som han gjerne henter fra det gamle maktapparatet, ønsker han å få til industrialisering og modernisering uten å tape kontrollen - verken over land, firmaer, folk eller ressurser. Og da må han skaffe seg kontroll over primærressursene og over vesentlig infrastruktur, det være seg olje og gass, gruver, veinett, store banker, telekom, radio og TV. I tillegg må han bygge opp en statsadministrasjon og andre institusjoner som fungerer. Til dette bruker han de virkemidler han rår over.

Noen i Vesten tror Putins store grep peker tilbake til kommunismen. Det er nok feil: Grepene peker derimot tydelig tilbake til russisk tradisjon, som er sentralistisk, klassedelt, stormannspreget, paternalistisk og selvgod. Og de peker tilbake til russisk nasjonalisme, til panslavismen, og til historisk kamp mot ottomanene. Det ligger også i dette bildet å gjenreise de slaviske folks storhet, sikre russisk dominans over de etniske lappeteppene i Kaukasus og ellers langs sydgrensen, og å skape allianser på Balkan i kampen mot ottomanene, noe som forøvrig ga Vesten og Russland motsatte interesser i Kosovo. Men Putins forsøk på å "re-konfiskere" privatiserte nøkkelbedrifter peker også tilbake til noe annet som Stalin og Lenin delte med tsar Peter: begeistringen for Vestens teknologi som middel til framskritt og effektivitet.³ Dessuten kan Putins tiltak tolkes som at han har tatt til seg de advarslene som

² Joseph E. Stiglitz: *Globalisering. En stor desillusjon*, 2002. Nobelprisen fikk han for sitt teoretiske arbeid innen betydningen av informasjonsulikheter på gyldigheten av tradisjonell frimarkedsteori.

³ Vil du lese en intelligent og artig reisebeskrivelse gjennom Østeuropa som forteller litt om Lenins beundring av Henry Ford og industrialismen, så les Morten A. Strøksnes: *Automobil: Gjennom Europas bakgård*, 2006. En annen beretning om at Stalin og Lenin snarere bør forstås ut fra russisk tradisjon og moderniseringsønsker enn ut fra sitt nærmest "tilfeldige" valg av kommunismen som ideologi, fins i Donald Sasson: "Seeing Red - Why Communism Really Failed", i *Foreign Affairs*, Vol. 86, no. 4, 2007.

hans forgjenger valgte å se vekk fra da invitasjonen til festen kom: Frikonkurransemarkeder fungerer ikke uten sterke samfunnsinstitusjoner som styrer dem, og visse typer produksjon tåler ikke frikonkurransemarkedets bærende mekanismer uten at samfunnsnyttens svekkes. - Og det er jo samfunnsnyttens som er konkurransemarkedets overordnede hensikt, ikke sant? Å skape verdier for eierne er jo i den sammenheng bare et virkemiddel som - innen visse grenser - antas hensiktsmessig for formålet.

Slike erkjennelser om frikonkurransemarkedets begrensninger, som fagøkonomene for lengst har gjort både i Russland og andre steder, er selvsagte for svært mange av oss når vi bare tenker etter. Men de ble kastet ut med badevannet under den økonomiske nyliberalismens inntog på 1980- og 90-tallet. Grunnene og motivene var nok mange, og kanskje ikke en gang suspekter: Vanvare, overforenklinger og begeistring over de enkle modeller, overdreven fokusering på eierinteresser, oppmerksomhet styrt av hva som tjente den enkeltes interesser, eller - og antakelig ikke minst - av en slags faglig og nyreligiøs evne til å "ta ånden fangen i troens lydighet", som det het da Paulus skulle overbevise menigheten i Roma om at kartet er viktigst når man aner at det strider mot terrenget.

"The Washington consensus"⁴ er betegnelsen på den store samforståelsen som gradvis oppsto på 1980-tallet mellom IMF og Verdensbanken og USAs finansdepartement. Enigheten dreide seg om en handlingsorientert moderniserings-teori basert på standardøkonomiens teoretiske grunnvoll: Det verden nå trengte for å stabilisere verdensøkonomien, skape økonomisk utvikling i fattige land, og stimulere til økonomisk vekst og velferd også i de rike land, var å fjerne handelshindringer, fjerne offentlig kontroll over økonomien, og sørge for lav inflasjon.

Utgangspunktet for denne forståelsen var Latin-Amerika, et kontinent det er lett å få øye på fra USA. Et kontinent preget av store byråkratier og korruperte politikere, høy inflasjon, og lukkede økonomier. Teoretikerne var bl.a. gode gamle Adam Smith, som formet sin frimarkedsteori på 1700-tallet, en tid da man hadde oppdaget den fri vilje og egoismen som drivkraft, og idealiserte alle verdensaltets systemer etter modell av mekaniske urverk. Som Guds skaperverk var verden i utgangspunktet perfekt fram til Syndefallet, som i økonomien framstår som "markedsimperfeksjoner", som dermed per definisjon bør fjernes for å tilstrebe det perfekte system. Og så var det Milton Friedman, som var rådgiver i Chile da han tegnet kartet skarpt, tydelig og normativt: "The business of business is business and nothing but business", hvilket er utlagt at velferden blir best når det offentlige lar markedsaktørene rå og handle ut fra sitt profittmotiv. Denne enkle - og ensporede - resepten ga stor mening på et kontinent der politikerne stadig roter til grensegangen mellom marked og stat og mellom sin egen og samfunnets lommebøker. Men så ble resepten særlig markedsført av Ronald Reagan i USA og av Margaret Thatcher i Storbritannia. Riktignok uten at USA selv privatiserte eller bygget ned handelshindringer. (Tvert imot: de bygges stadig opp.) Og uten at man samtidig markedsførte Friedmans viktige tilføyelse om samfunnets aktive rolle som premissgiver for markedskreftene for å maksimere samfunnsnyttens: å fastsette den allmenne moral og de begrensninger og krav som frikonkurransen skulle skje innenfor!

Friedmans maksimer ga konservative politikere en visjon å selge, i kamp mot etatismen - teorien om staten som den beste velferdsprodusent. Et nærmest teologisk-mekanismisk verdenskart fra 1700-tallet i kombinasjon med en

⁴ konsens = enighet, eller samforståelse

premissløs versjon av en oppskrift for velferdsutvikling i Latinamerika grunnla dermed en New Age-religion, som skulle prege vår klode.

For statsledere som kom i akutt pengenød og gikk til IMF for å få penger til sitt land, var det dermed bare å underkaste seg, selv når de mente at det på sikt ville bære galt av sted. I land etter land ble statsvirksomhet privatisert, vernetoll og hindre for pengeflyt over grensene bygget ned, og offentlige kostnader senket for å redusere inflasjonen. Samme løsning, uansett. IMF's "standardøkonomer" skrev ut sin standardmedisin til og med før de satte seg inn i lokale forhold på sine standard treukersvisitter. De skrev ofte sine landrapporter på forhånd og så sjablongmessig at det hendte de til og med hadde glemt å sett inn rett navn på landet når de kom på besøk med rapporten - ferdig før analyseoppholdet begynte! Finansfolk fra IMF snakket med finansfolk i næringsliv og i det lokale finansdepartement. De hadde det samme mentale kart, de så det samme når de anvendte det på landskapet - kort sagt: de tenkte likt. Politikere og mange nok fagøkonomer og folk flest som merket virkningene, kunne ofte godt forstå at medisinen var feil, men små eller svake land kunne lite gjøre. Når nøden er akutt, skal man ha sterk rygg for å stå imot den som tilbyr øyeblikkelig hjelp!

Når fremstående økonomer i dag oppsummerer resultatene⁵, sier de - i min kortversjon, avspilt uten kryss og b - at det meste gikk galt under dette globale forsøket på å omforme det lokale landskapet etter forenklinger av foreldede kart som var laget for andre steder. Det bør tjene som advarsel for alle som kan tenkes å arbeide etter samme tankesett:

Liberaliseringen av økonomiene, dvs. fjerningen av handelshindringene, privatiseringen av offentlig virksomhet, avmonopoliseringen av en del offentlig virksomhet - kort sagt det vi kaller for liberalisering og globalisering - har ført til velferdsvekst, fattigdomsvekst, eller null vekst - om hverandre. Det meste av velferdsveksten er kommet i Østasia, land som *ikke* har fulgt IMF's anvisninger: sterke regjeringer styrte økonomien i stedet for å bygge ned seg selv og sine institusjoner, og de advarte mot de ødeleggende virkningene av for rask liberalisering. I Afrika derimot har man i større grad fulgt IMF's råd - dels av ren nød og dels av mangel på motekspertise - og sett det meste av fattigdomsveksten komme. Myndighetenes finansielle styringsverktøy på det afrikanske kontinent trengte stort sett ikke svekkes - de var svake nok fra før.

I tillegg har store økonomiske kriser blitt utløst og forsterket av den for raske liberaliseringen, som Asia-krisen på tampen av 1990-tallet. Krisene ble forsterket av at det for raskt ble åpnet for raske finansielle disposisjoner på tvers av grensene.⁶ Resultatet av denne delen av moderniseringsstrategien for de enkelte land i Østasia ble ikke bare økonomisk tap, men sterkt stigende arbeidsløshet, konkurser, dårligere utdanningstilbud, svekket offentlig økonomi og kapitalflukt. Stiglitz dokumenterer at landene der fortsatt sliter med ettervirkningene, mange positive økonomiske måltall til tross.

⁵ Joseph E. Stiglitz (se fotnote over) er en av dem som forteller anekdotene om hva som skjedde. Peter Dicken (*Global Shift - Mapping the changing contours of the world economy*, 2007) er en av dem som viser utviklingen i store tall og diagrammer.

⁶ George Soros kritiserte den nye adgangen til kortsiktige finansoperasjoner over grensene som en invitasjon til "rovdyrkapitalisme", og utnyttet den selv til å bygge seg en formue (som han stort sett har gitt bort for å fremme samfunnsutvikling).

3 Mot-kartet bryter gjennom - hjulpet av nettet

Kunne dette kritiske bildet bare tegnes i etterpåklokskapens klare lys? Det er lett å tenke seg det, og slik tok det seg nok ut for mange som ureflektert hadde slukt den økonomiske liberalismen i light-versjon. Men nei: Tegningen ble forstått av politikere og økonomer verden over. Men presset fra "tidsånden" var for sterkt til at økonomene ble hørt. Byråkrater i mange land gjorde "IMF" til et skjellsord på linje med "pesten", som de hvisket i korridorene og bak lederne rygger. Og i landene som ble rammet torde ikke lederne protestere av frykt for å miste finansiering og forsterke krisene.

Men det skjedde noe nytt og uventet: Siden verden nå var blitt mindre takket være moderne massekommunikasjon, web, epost, TV og billig flytransport, kunne økonomer, politikere og legfolk i de landene som ble rammet, finne fram til hverandre og organisere seg. Og de kunne være tilstede med sine protester når "liberaliseringsorganer" som IMF, G8, og WTO holdt sine møter. Dette utviklet seg ikke bare til en faglig diskusjon, men til en politisk kamp mellom disse og interessenter og allianser som de ikke har vært vant til å måtte forholde seg til: forbrukerbevegelser, fagbevegelser, u-landsorganisasjoner, globaliseringsmotstandere, lokalpolitikere og miljøgrupper - en ny og skjør stor-allianse, der det som forener dem er krav om større styring av markeds konkurransen, nasjonalt og overnasjonalt, samt det syn at barnet ble hevet ut med badevannet - at markeds konkurransen er blitt innført i en grad og på områder der den ikke tjener sitt overordnede mål - samfunnsnytt. Internett flommer over av slikt stoff.

Livsfernt? Tåpelig? Folk som ikke vet sitt eget beste? Det er lettvinne slutninger som gamle kart lett fører til. Vestens "establishment" avviste kritikken som venstreradikal rabulisme - slik man gjerne gjør når nye kart trenger seg på, men har nå for lengst begynt å lytte.

Slaget om manglene ved det mentale kartet er altså i gang. Gjennom de siste tiårene har det skjedd solide økonomi-faglige revisjoner som viser at virkeligheten vanligvis avviker svært så mye fra frimarkedsmodellens perfektjonisme.⁷ Faktisk ofte så mye at de tiltakene som ble utledet av den - fjerne handelshindringer, fjerne offentlig kontroll over økonomien, og å sørge for lav inflasjon ved å bygge ned offentlige kostnader - ofte er direkte ufornuftige. Selv på felt der frimarkedsmodellen kan være mest effektiv, trengs et sterkt myndighetsengasjement for at frikonkurransemarkedet er det optimale valget. Det trengs også kultur, legitimitet, holdninger og verdier som bare langsomt kan bygges opp: Uten dette fundamentet betyr frikonkurransemarkedet gjerne ikke bare svekket velferd, men også sosial og politisk uro, mafia, terrorisme og trusler mot den livsnerven som verdenshandelen utgjør. Løsslippet av frimarkedsmodellen har altså vist oss hvor kulturspesifikk denne modellen - dette mentale kartet - faktisk er. Dermed kan vi også lettere forstå at markedsliberalismen faktisk kan tolkes som del av en konspirasjon - som et verktøy for å sementere det gamle "verdenssystemet", der rammebetingelser som gir "ulikt bytte" sørger for å sluse mer

⁷ Her møter vi bl.a. Joseph Stieglitz igjen, i Norge kjent for at hans artikler jevnlig trykkes i Aftenposten, er en av de store bidragsyterne. I Dagens næringsliv har prof. Kalle Moene, Univ. i Oslo, stadig artikler over temaet knyttet til utviklingsland. Bent Sophus Tranøy har med Markedets makt over tanken (2006) popularisert temaet i en norsk sammenheng. Det har jeg skrevet om i et tidligere notat.

fra Syd og Øst til Nord og Vest enn motsatt vei, og få eller ingen hensyn tas til skadevirkninger underveis.

Frimarkedsmodellen, som i tankekartet til "the Washington-consensus" er et verktøy for utvikling og demokrati, framtrer dermed når kartet tegnes fra et annet ståsted, som et verktøy for utbytting, miljøødeleggelser, og urettferdighet. Legg så på IKT, med sine karakteristika i retning av "vinn-eller-forsvinn" som følger av verdiskapningsmåten⁸, så ser du at IKT kan oppfattes som et verktøy for "verdenssystemet", og kartet som tegner seg fra dette perspektivet er enkelt og tilforlatelig: "IKT er teknologien som sveiser fast det utbytende verdenssystemet! Og IKT-tilbyderne er teknologiens håndlangere!"

Uforenlige kart og visjoner støter altså sammen. I et rent forretningstaktisk perspektiv behøver man ikke mene noe om hvilket som er rett, men bare forholde seg hvilket som har størst politisk mobiliseringspotensiale der globaliseringens mørke sider er følbare. Og det virker åpenbart. Derfor er det grunn for å regne med at pendelen vil svinge et stykke tilbake igjen i retning større reguleringsiver, dvs. mer offentlige inngrep og mer styring, og at den nok vil bli der en stund. Ulike ideologier og bevegelser som krever mindre marked og større offentlig styring med finansene, med direkte investeringer over grensene, med eierskap og med handel, vil vinne fram. Og ikke minst må vi vente mindre villighet til å privatisere lokale naturressurser, som f.eks. radiospektrum og oljefelt, og til å konkurransesutsette "naturlige monopoler", altså verdiskapningsvirksomhet som gir dårligere samfunnsnytte når det er konkurranse enn når det er monopol og samtidig god offentlig styring av sektoren.

4 Forretning i gryende markeder krever bedre kart

Hva betyr så dette for selskaper som Telenor og andre store, internasjonale aktører som er til stede i "emerging markets"? De kan få skyhøye marginer sammenliknet med annen forretning - f.eks. fordi konkurransen er svak, befolkningen er underernært på velferd, stordriftsfordelene er store, og statens evne til å konfiskere overskuddet er svak. Og de samme selskapene kan løpe høy sosial og politisk risiko som nettopp er koplet til svake eller ustabile offentlige institusjoner med styringsvilje og høye ambisjoner, og/eller misnøye i en befolkning med lav velstandsvekst. Verden er full av eksempler på slikt, fra de fleste bransjer: klær, gruver, elektronikk, skotøy og telekom. Det gjelder selv i Russland, Malaysia, og Bangladesh, der nasjonale ambisjoner om større allmenne andeler samfunnsnytte av verdiveksten er en del av det politiske landskap.

Når selskaper fra vestlige i-land opererer i slike "gryende markeder", opererer de normalt i markeder som er enda lengre fra idealet om det "perfekte" enn hjemme i moderlandet: Det kan skorte både på konkurrenter, like rammebetingelser, upartisk og effektiv regelbasert saksbehandling, informasjon,

⁸ Også kalt "førstetrekksfordeler". Disse har sammenheng med nettverksøkonomiske egenskaper: ofte store etableringskostnader, faste driftskostnader og null marginalkost. Dette fører til (tilnærmet) monopol til den som er tidligst ute og har dype lommer. (Når etablerings- og driftskostnadene er små, kan dette kombineres med høy omskiftelighet. YouTube og Facebook er eksempler på slikt. Det er et miljø som er ganske uvant både for vanlig forretningstenkning og for markedsøkonomiske utdanningsinstitusjoner, mens som for lengst har blitt egne fagfelt.)

transparens og andre forutsetninger for at frikonkurransemodellen er et meningsfylt ideal og et effektivt kart. Kanskje dreier det seg attpåtil om næringer som naturlig ender som monopol eller oligopol⁹, som f.eks. utvinning av naturressurser eller andre næringer som er preget av høye investeringer, faste driftskostnader, og variable kostnader nær null.¹⁰ Da blir frikonkurransemodellen som utgangspunkt og som grunnlag for forretningsstrategi egentlig en pussighet: Hva enten det dreier seg om radiospektrum for mobiltelefoni, gruveskjerp, jernbane eller fengselsdrift, må innsalget så åpenbart streve med å danne bro mellom et frimarkedskart som ikke passer, og et kart for naturlige monopoler. Budskapet blir da noe slikt som dette:

"Gi oss en langvarig konsesjon og mulighet for avkastning bedre enn alle alternativer i sikte! Gi oss tilstrekkelig risikoreduksjon til at vi kan bygge oss opp til dominerende eierskap og la markedet ta seg av prisdannelsen og profitten! Så skal vi sikre landet effektiv tilgang på våre produkter og tjenester til konkurransedyktige priser, og konkurrere med hvem det skal være!"

Myndigheter som jakter på høyt uttak av samfunnsnytte, og som er sterke nok til å drive stram regulering for å høste superprofitten selv, må forventes å rynke på nesa av et slikt budskap og søke seg andre partnere som har andre krav til forretningsmiljø og avkastning. Og da er de helt i tråd med moderne samfunnsøkonomer - i alle land - som ikke lenger like gjerne anbefaler myndighetene å åpne et "level playing field" for løver og lam.

Advarslene mot moderniseringsteoriene har kommet lenge. De store eksponentene på 70-tallet var "avhengighetsteoretikerne", som makte fram bildet av de store verdenssystemer, der de underutviklede landene sitter fast i en struktur der makt, kunnskap og ulikt bytte reproducerer underutviklingen og deres avhengighet til den rike verden. Samir Amin, André Gunder Frank, Immanuel Wallerstein, Eric Hobsbaum og Johan Galtung var blant de store navnene den gang. Deres tekster er fortsatt lesbare. Jeg leste dem den gang, men forsto nok ikke rekkevidden: Mot dagens politiske bakteppe kan de leses som en direkte advarsel mot den frustrasjon og det sosiale opprøret vi finner bak dagens islamske terrorisme og mot den forargelse og forbannelse som den underliggende vestlige "egoismens og grådighetens etikk" vekker i store deler av verden.¹¹

At frimarkedstankegangen like vel sitter så fast i "tidsånden" i Vesten, trenger en forklaring. Tyngdekraften er én: Når kartet først er etablert, tar det minst en yrkesgenerasjon å endre - i næringsliv, i offentlig forvaltning, og i politikken. En annen forklaring er etisk: Frimarkedstankegangen målbærer at Vesten har en historisk rolle å spille mht å utvikle utviklingslandene, og at dette skjer best når frimarkedskonkurransen slippes løs, og demokrati og menneskerettigheter og materiell velstand da får drive hverandre fram. Slik får frimarkedskonkurransen en behagelig etisk overbygning, selv når den virker motsatt. Så i det daglige arbeidet kan man tenke som om det var frikonkurranse som var gjevest og best for utviklingsformål - upåvirket av kritikken.

⁹ Oligopol = et monopol med flere enn to, men likevel få aktører. Oligopoler har mange av de samme mekanismene som monopoler og duopoler, f.eks. at de sidene ved frimarkedskonkurranse som gjør markedet til den optimale produsent av velferd, ikke virker uten sterk offentlig tilrettelegging og styring.

¹¹ To små kilder som understreker denne sammenhengen og dramatikken i den, er Dominique Moisi: "the Clash of Emotions – Fear, Humiliation, Hope and the New World Order", *Foreign Affairs*, January/February 2007 og Hans Magnus Enzenberger: *Skrekkens menn. Om den radikale taper*, Valdisholm Pocket, 2006. Muhammad Yunus målbar i sin vennlige, milde form den samme generelle kritikk under Nobelprisarrangementene høsten 2006.

Strategier som tar for gitt at konkurransemarkedsbaserte løsninger er best og mest etterspurt, likner på å seile etter "flate" verdenskart på en rund klode. Egentlig er det storpolitikk overlatt til næringslivet. Fordi det er storpolitikk som samtidig avler motstand mot "verdenssystemet", er det også direkte farlig. Det trengs bedre kart enn som så for å bygge langsiktig forretning og samfunnsutvikling.

5 Forretningsmodeller basert på velferds mål og ikke-fungerende markeder

Hvilken strategisk lærdom kan en transnasjonal aktør i "gryende markeder" høste av den ny-liberalistiske veksel som knytter "Washington consensus", IMF, verdenskrisene på 90-tallet og Putins handlinger sammen? Hva kan brukes til "kreativ destruksjon", som Schumpeter kalte det når gamle forretninger konkurreres ut av nye og bedre?

Det er nettopp entrepris-tanken - oppdragsmodellen - som trer fram da, og i en eller annen variant er blitt gjenreist som den attraktive modell:

Fra tilbydersiden betyr en entreprisemodell å supplere sin forretning med en modell basert på en strategi som tenker mer slik som myndigheter og de andre interessentene gjør - før andre konkurrenter gjør det. Budskapet bak en slik modell er omtrent som følger:

"Kjære potensielle vertstat og kunde, definér et velferds mål, finansier det selv eller la oss finansiere det, med langsiktige penger med lavere avkastningskrav enn ellers, og lei oss inn for å virkeliggjøre det for dere! Gi oss en monopol-situasjon for XX år, så vil vi til gjengjeld legge et tak på vår avkastning - slik at den ligger fattige Y % over markedsrenten. Samtidig blir vi enige om årlige effektiviseringsmål. Vi skal praktisere "åpen bok", dvs. fullt innsyn i våre bøker. Suksesskriteriene definerer vi sammen ut fra velferds mål for staten og forbrukerne, långiverne og våre eiere. Vi forventer ikke eierskap til noe annet enn vår kompetanse og organisasjon, men en styringsmodell som tar hensyn til våre inntektsbehov, og vi vil aktivt hjelpe til med å bygge opp de samfunnsinstitusjoner som trengs for å optimalisere samfunnsnyttene. Dessuten vil vi aktivt hjelpe til med å skape forutsetninger for reell konkurranse på de områdene der konkurranse ikke ødelegger for velferds målene."

En "ikke-destruktiv test" av entreprisemodellens verdiforslag, altså hvor attraktiv den kan være for kunden, er å sette seg i en u-landsregjeringens sted, og definere seg som ukorrupt og opptatt av velferd for land og folk. Hvilke av de to forretningsmodellene er da den mest attraktive? Hvilken modell leder til størst nytte for folk flest? Hvilken modell er mest legitim for en regjering å kjøpe? Og hvilken virker minst provoserende for befolkningen i et fattig land - et tankesett som i sin mest grunnleggende form sier at vårt mål er å maksimere eiernes verdier, eller et tankesett som sier at vi vil bidra til velferd i landet og forøvrig få rimelig kompensert for jobben? Entreprisemodellen vil neppe alltid vinne, men antakelig langt oftere enn vi er vant til å tenke i bransjer der tradisjonen er basert på frimarkedskartet.¹²

Entreprisemodeller er ikke nyskapninger. De brukes overalt. Vi finner dem i byggebransjen. Vi finner dem når fylker setter ut kollektivtransport på anbud. Og vi finner dem i telebransjens konsesjonsvilkår og i de nå gamle USO-

¹² Årets nobelpris i økonomi ble tildelt for teoretiske arbeider innen nettopp dette feltet, og var vel kanskje å forstå som en kritikk mot frimarkedsfundamentalismen.

forpliktelsene og i særreguleringen innen sektoren¹³. Hva med å sette komponenter fra entreprisemodeller sammen til et generelt tilbud som er tilpasset land med svak offentlig sektor? Det er det vel få markedsaktører i IKT-sektoren som gjør. Det kunne bli et attraktivt alternativ til tilbud som i sin reneste form tar for gitt at det er privat eierskap, svak regulering og svak konkurranse som vil gi mest verdiskapning.

Tilbake til oljebransjen. I den grad selskaper med rot i Norge markedsfører frimarkedskonkurranse i sektorer som utnytter naturressurser og er preget av naturlige monopoler, oppstår følgende ubekvemme paradoks: Oljesektoren i Norge ble bygget opp gjennom etablering av en sterk regulatør (Oljedirektoratet), gjennom konsesjoner basert på stram regulering, et regelverk som ga staten opsjoner til å gå inn som majoritetseier etter at andre hadde tatt risikoen, som foretrakk norske underleverandører, og gjennom utviklingsprosjekter i offentlig-privat regi sørget for å få innenlandske foretak inn i bransjen. Altså en planmessig "lov- og kapasitetsbygging" for å "konfiskere grunnrente" til fellesskapet, en aktiv "diskriminering" for å få til vekstspiraler innen landet - kort sagt tiltak for å hindre at en verdiskapning preget av naturlig monopoli skulle overlates til frimarkedskonkurranse og superprofitt.

Mens vi er så stolte av dette at vi skryter av det i selskapslivet og eksporterer modellen til Venezuela, Vietnam og andre land, forsøker næringslivet å selge inn løsninger som ser dårligere ut for kunden når vi går utenlands. Ville Hydro og Statoil lettere kommet i betraktning på Stockman-feltet hvis de hadde tilbudt en entreprisemodell i utgangspunktet? Ville sammenslåing vært unødvendig? Svaret er i alle fall at i det var entreprisemodellen som vant, og at den harmonerer atskillig bedre med Putins ambisjoner om å gjenvinne kontrollen over økonomien og å høste grunnrenten selv i stedet for å gi den vekk.

Og hva med telekom? Vil Russland kreve entreprise-liknende betingelser for infrastruktur og verdiskapning med nettverksøkonomiske kjennetegn? Er det kanskje akkurat det Putin gjør? Ville forslag om en entreprisemodell med lokale tilpasninger skapt flere prospekter i u-land enn når man ber om rett til å utnytte naturressursene som sine egne?

Ett svar er vel at tanken bør testes. Ett annet er at i virkelighetens verden er det blandingsmodeller som gjelder: frimarkedsbaserte modeller, konsesjoner med oligopoli, og innslag av entreprisepregede modeller. Og de kan modifiseres så de glir over i hverandre.

Kartet er likevel viktig: Ved å fjerne nyansene overdriver det forskjellen på modellene, og gir dermed føringer på forståelse, mål og atferd: Ønsker man seg inn i markeder der myndighetene er sterkt kritiske til markedsliberalismens tankegang, vil entreprise-kartet passe bedre til landskapet og skape mer samforståelse før forskjellene i tenkesett tar overhånd. Kartet setter retningen. Nyansene blir enklere å gå løs på. Forretningsstrategiene får et lettere startsted.

¹³ *USO - Universal Service Obligation - og særreguleringen i EU består til sammen i et liknende sett forpliktelser som dominerende teleselskaper er pålagt for å sikre almen tilgjengelighet og rimelige priser på grunnleggende tjenester i et land. Systemet, som ble innført med avmonopoliseringen av telesektoren og i hovedtrekk fortsatt gjelder, innebærer bl.a. at kostnader og marginer innen dette aktivitetsområdet skal være kontrollerbare og rimelige, at driften stadig skal effektiviseres, og at det skal legges til rette for konkurranse på den plattformen som disse grunnleggende tjenestene utgjør. Slik søker man å gjenskape effekten av konkurranse i et oligopol- eller monopolmarked.*

I stedet for de uklare betegnelsene "partnerskap" og "samarbeid" kunne vi kalle slike modeller for "sosiale forretningsmodeller". Forretning er det fortsatt, men med et litt annet perspektiv.

6 Noen enkle momenter for "sosiale forretningsmodeller"

Hvis vi forfølger entrepris-tanken, og altså erklærer at målestokken for suksess er kundens sosiale velferds mål i kombinasjon med akseptabel avkastning for tilbyderen, hva må da på agendaen for den som skal skifte ut kart og parametre i sin forretningsstrategiske GPS?

Den "fintenkningen" har jeg ikke gjort i alle sine detaljer - og har heller ikke forutsetninger for å gjøre. Men noe går det vel an å feste på papiret. Det er ting som ser enkle ut, men kan kreve mye å gjøre noe med. Og det er ting som hører hjemme ikke bare på et abstrakt og filosofisk, men på et operativt nivå:

Entreprise-kartet er utgangspunktet: En del verdiskapning er av natur slik at samfunnsnyttene kan faktisk bli best i et marked når konkurransen *ikke* virker, mens myndighetenes synlige hånd tar den rollen som markedets skjulte hånd var tiltenkt - å sørge for best mulig samfunnsnytte. Når en slik styringsform gir det beste verdiforslaget for dem verdiene gjelder, er dette det riktige utgangspunktet for forretningen.

Entreprisemodellen i et slikt regulert monopol kan f.eks. bety behov for "langsomme penger", dvs lavere avkastningskrav, men til gjengjeld sikrere avkastning. En forretningsmodell kan da bli en slags versjon av BOT (Build Operate Transfer) eller PPP/OPS (Public Private Partnership / Offentlig Privat Samarbeid), som er vanlig når offentlig sektor setter ut tjenester. Selskapet får et tidsavgrenset monopol og en forpliktelse til å bygge og drive tog eller buss, et veinett og bomstasjoner, eller et telenett og aksesspunkter.

Slike forretningsmodeller ser vi nå i bruk i så vel Telenor som i andre selskaper. De blir mer populære etter hvert som liberaliseringens skyggesider åpenbares, og ettersom myndighetene opplever det som legitimt og lærer seg å konfiskere grunnrente og superprofitt.

Partnerskap med myndigheter er ikke et null-sum-spill:

Bedriftsøkonomer, bedriftsledere, markedsførere, og strateger i næringslivet uttaler selvsagt at de er åpne for samarbeid med myndighetene - ja, rett og slett setter pris på det. Og ledere med vide perspektiver mener det, for de vet at partnerskap kan sikre at begge parter vinner, altså både velferdsutvikling og rimelige forretningsmessige vilkår.

Når vi kommer ned på bakken der kontrakter forhandles og kjøp og salg skjer, er kulturen både i næringslivet og i offentlig sektor ofte i motstrid med slike samarbeidsmodeller. Begge parter regner med å bli presset, og forsøker å ta innersvingen på motparten. Situasjonen oppfattes gjerne som et null-sum-spill: Jeg taper det du vinner. "Offentlige myndigheter" er et "Fy!-ord", en ubehagelig begrensning og en for langsom motspiller.¹⁴ Da er det som om man har glemt at man er partnere, og at myndigheter nøkkelen til den typen prosjekter som markedet ikke evner få i gang for egen maskin: høyhastighetsjernbaner, helsevesen, vannverk og televerk, f.eks. fordi nettopp denne typen

¹⁴ For ordens skyld: Mine påstander bygger ikke spesielt på erfaringer fra Telenor, men på situasjoner der jeg har deltatt i møter og forhandlinger for små og store firma overfor offentlig sektor, samt flere tilfeller der jeg har vært på motsatt side av bordet.

verdiskaping krever et langsiktig perspektiv og store investeringer, eller blir mest nyttig ved ingen eller sterkt begrenset konkurranse.

Prisen for at myndigheter og næringsliv er partnere med felles mål, er at nullsum-perspektivet legges vekk, og at jakten på maksimal avkastning erstattes med andre målestokker: høy samfunnsnytte, begrenset avkastning, og akseptabel risiko. Slike samarbeidsmodeller i grenselandet mellom offentlig og privat sektor kjenner vi fra alle velferdsstater, i Norge f.eks. fra fiskeri- og landbruksnæringen, der samarbeidet førte til en velstandsutvikling som markedet ikke kunne skapt i karrige strøk.

Samarbeidsmodellen krever et slags korporativt tenkesett i forretningsutviklingen: Det er en modell der man spiller på lag fra begge sider av bordet og uten at det skader forretningen kan praktisere "åpen bok", som det heter i byggebransjen, eller "transparens", som det heter i revisjon og i forbrukeraktivistenes sjargong.¹⁵

For å komme dit, trengs det kanskje framfor alt felles verktøy for prosjektutvikling og vurdering, der både kjøpers og selgers målsettinger og måloppnåelse beregnes side om side med samme selvfølgelighet. - I tradisjonell forretningstenkning en formastelig tanke, men hvorfor det hvis man har akseptert en fast margin og definerte kvalitetsmål?

Bidra aktivt til å bygge opp det offentlige kapasitet, og til å utnytte verdiskapningen: Mens det private næringsliv ofte mangler forståelse for det offentlige tankemåte, trenger det offentlige sannelig også det motsatte. Men ikke bare det: I mange land trenger det offentlige å bygge opp kapasitet og forvaltningskultur for å håndtere sine oppgaver effektivt og uten korrupsjon, og slik at næringsliv og samfunnsborgere får stabile og rimelige handlingsbetingelser.

FN-systemet kaller dette for "capacity building", har ført det opp som en del av tusenårsmålene, og fremhever det som noe av det viktigste privat sektor kan bidra med for en "bærekraftig utvikling".

Spesielt i "emerging markets" er kapasitetsbygging i offentlig sektor nødvendig for å sikre at en rimelig del av verdiskapningen bidrar til utvikling og kommer samfunnet som helhet til gode.

Etter en periode med økonomisk liberalisering, også av verdiskapning som ikke egner seg for konkurranse, har næringslivet fått nok en utfordring - å bistå med å gjenreise kompetanse i det offentlige om hva som egner seg best for offentlig styring - statsdrift eller entrepriser etter OPS-modell, og når frimarkeds-konkurranse er den beste velferdsmekanismen.

Det er ikke så paradoksalt som det kan virke ved første øyekast om næringslivet driver opplysning om frikonkurransemarkedets begrensninger, og om behovet for andre rammer rundt deler av verdiskapningen:

Som nevnt har historien f.eks. vist at det ikke er lurt å åpne et lands økonomi for utenlandsinvesteringer før der er kapasitet og kompetanse i landet til å håndtere de kreftene som da settes i sving. Og heller ikke all verdiskapning egner seg for konkurranse. Det kan altså være mer fornuftig for en statsforvaltning å drive verdiskapning dårlig i egen regi enn å slippe private aktører eller et konkurransemarked til: Statsdrift *kan* være det minste ondet.

¹⁵ Uttaket av superprofitt i den globaliserte økonomien, som når sko til en produksjonspris i Østen på 25 NOK selges til 1.500 NOK, har ført til at kravet om transparens i næringslivets regnskaper fremmes med stor styrke av forbrukerorganisasjoner kloden rundt.

I næringslivsterminologi betyr det at kapasitetsbygging er en investering i den allmenning som offentlig sektor kan sies å utgjøre, men ikke nødvendigvis en investering i utvikling av et frikonkurransemarked.

Eierskaps- og styringsmodeller for uortodokse partnerskap trengs: For noen år siden, da GrameenPhone i Bangladesh sto foran kraftig vekst og stort investeringsbehov, ble investeringsbeslutningene sterkt forsinket av eiersituasjonen: For hvordan skal en non-profit-organisasjon (Grameen Bank) og en for-profit-organisasjon (Telenor og det japanske handelshuset Marubeni), omfordele eierskapet når det skal investeres mer penger? Dette er et generelt og stort problem når veldedige organisasjoner skal samarbeide med næringslivsaktører. For i næringslivet stemmer man med lommeboka: eierskapet er proporsjonalt med investeringen. Samtidig må partnernes eierskap bevares. Det er u hensiktsmessig både for samfunn og næringsliv når slike problemer blokkerer for sosial og forretningsmessig utvikling, og de kan dessuten oppfattes som politiske og moralske provokasjoner i ethvert u-land.

Slike utfordringer trenger løsninger dersom man skal få det nye kartet til å virke. For nesten alle tenkelige større infrastruktur-entrepriser i utviklingsland vil innebære at et konsortium påtar seg en variant av BOT-modellen - med selvfinansiering, og med staten eller andre aktører uten investeringsmidler som partnere. Det er et vanskelig partnerskap som lett kan ende i skilsmisse.

Kan vi kunne tenke oss et eierskap der NGOer og myndigheter får en slags fasilitator-rolle og en konstant prosentandel av eierskapet som sikrer dem deltakelse og en viss kontroll, selv når de andre eierene skyter inn mer kapital og tar finansiell risiko alene? Eller visker vi da ut viktige skiller, f.eks. mot korrupsjon? Eller kan vi tenke ut bedre arrangementer? Nytenkning her kan skape både velferd, forretning som viser samfunnsansvar, og legitimitet.

Utvikle forretningsmodeller for samfunnsnyttige applikasjoner som markedet ikke sørger for: Den idealistiske tanke står fortsatt sterkt at telekom og internett ville sørge for full frihet for alle, gjøre informasjon til et fritt gode, og dermed få markedets mangler (markedsimperfeksjoner) til å fordampe.

Men slik er det jo ikke. Nær sagt tvert imot, for telekom, programvare og digitale innholdstjenester har på samme vis som bit-transport meget vanskelige egenskaper for konkurranse:

I "perfekt konkurranse", dvs. konkurranse som virker i henhold til frimarkedsmodellen, går prisen ned til variabel kost, dvs. i vårt tilfelle null, som betyr at det ikke oppstår inntekter. Men IKT-bransjen er kjennetegnet av nettverksøkonomi - dvs. i prinsippet bare faste kostnader, ingen variable kostnader, og oppstartskostnader som kan være alt fra svært store ned til null. Når konkurransen virker, blir prisen altså null. Slik skaper den nye IKT-baserte verden bare forbigående mangfold og frihet når konkurransen blir stor nok, men deretter konkurser og underdekning av kommunikasjonsbehov. Og monopoler og tvang.

Dessuten er programvarebaserte produkter ofte lette å kopiere. På toppen av dette kommer at innholdsleveransene i stigende grad er teknisk sett uavhengige tjenester over et eller annet datanett (3G, EDGE, WiFi, XDSL, etc), og kan dermed produseres av hvem som helst. I den tradisjonelle telekommodellen sikret teknologien et monopol, slik at det dermed fantes en

nettoperatør med dype lommer som kunne finansiere utvikling av tjenester som ikke er lønnsomme i seg selv.¹⁶

Dette særpreget - og de avledete forretningsmessige, regulatoriske og strategiske problemene - har nå vært sett og studert i noen tiår, og har vært og er gjenstand for intens forskning, politisk tautrekking og strategiutvikling.

En åpenbar konsekvens av de nettverksøkonomiske kjennetegnene er at hvis det overlates til markedskreftene å utvikle tjenester, vil mange nyttige tjenester aldri bli laget, eller de vil bli lagd men forsvinne raskt fordi man ikke klarer å ta betalt for dem, eller - hvis de lykkes - vil de raskt utvikle seg til monopoler. (Dette er det uttrykkelig og bevisst strategi å utnytte i dotcom-verdenen. Hastighet i utvikling, rask spredning og nettverkseffekter er derfor blitt særdeles viktige konkurranseparametre.)

I rike land sørger det offentlige, eller hackerne og dugnadsarbeiderne som har inntekter annetsteds fra, for at nyttige applikasjoner likevel ser dagens lys: Meteorologisk Institutt, Vegdirektoratet, Skatteetaten, Helsevesenet, Utdanningsdepartementet, Enova, Landbruksdepartementet, osv. sørger for en lang rekke samfunnsnyttige tjenester. Markedet tar seg av resten: De tradisjonelle telekom-selskapene jobber intenst med å legge på nye tjenester for å holde liv i den gamle inntektsmodellen, samtidig som både de og utfordrerne jobber like intenst med å finne nye inntekter i den nye modellen der forbrukertjenestene er gratis og finansieres av noe annet, f.eks. fra annonsetjenester eller salg av brukerinformasjon og nøkkelord.

Støttet av visjoner om "de-materialisering" av økonomien fører rikdommen i den rike verden således til intens nyskapning både av mer og av mindre samfunnsgavnlig art: offentlige informasjonstjenester, musikkdistribusjon, helsetips, TV-fotball på mobilen, og allehånde eksperimenter med ulike forretningsmodeller.

Men i u-land, der samfunnsinstitusjonene er svake, hvem skal der - i både IKT-bransjens, samfunnets og folk flest sin interesse - sørge for at innhold og tjenester utvikles likevel, selv når de ikke lønner seg i markedstermer? Da blir slikt stort sett døgnfluer. Unntakene er når der fins en inntektsmodell som bærer. F.eks. har GrameenPhone tilbud om en legetjeneste over mobiltelefoni. Av stor samfunnsverdi, men mulig gjort fordi den gir nettinntekter og binder kundene til nettoperatøren. Det ville vært et åpenbart tap i samfunnsnytte dersom man ikke hadde funnet en forretningsmodell.¹⁷

Men hva med de tjenestene som er nyttige, men med lav betalingsvilje? Skal man bare la lommeboka stemme, og si at når ingen betaler, beviser det at de ikke er nyttige nok? Kunne vi i stedet tenke oss at nettoperatøren stilte nettet "gratis" til disposisjon for værmelding, helsetjenester og skolekringkastning, og bisto etater med innholdsutvikling? At det ble tilbudt som del av vilkårene for en konsesjon eller en entrepris? Alternativet er at bare de får flomvarsel som kan betale, eller at helsetips bare kan utvikles hvis de kan reklamefinansieres. Som statsminister ville jeg foretrukket den telekom-tilbyder som tilbød en

¹⁶ Dette betyr også ekstrem markedsdominans hvis oppstarts- og/eller driftskostnadene er høye, men ekstrem mangel på beskyttelse hvis oppstarts- og driftskostnadene er lave eller nær null.

¹⁷ I årene som kommer, vil denne problemstillingen bli alminneliggjort langt utenfor IKT-feltet: Vi har ennå ikke for alvor åpnet den Pandoras eske for endringer i samfunns- og næringsliv som oppstår som følge av at IKT er kjerneteknologi i stadig flere produkter og tjenester. Samme problematikk vil derfor spre seg til stadig nye områder i både fattige og rike land: DVD-spillere, biler, møbler, og kanskje mat. De problemene forsøker vi ikke en gang å nærme oss her. Av dem som virkelig går i dybden og trekker vidtrekkende slutninger for verdiskapningsmåter, offentlig regulering og politikk generelt, er Yochai Benkler (*The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, 2006).

forretningsmodell som i størst grad frigjorde tilbudet av grunnleggende sosiale tjenester og opplysningsvirksomhet fra markedsmekanismer.

Å finne løsninger her er ikke en teknologisk utfordring eller gjenstand for et teknologisk innovasjonsbehov. Det er snakk om å utvikle forretningsmodeller i samarbeid mellom IKT-aktøren og et lands myndigheter og NGOer. Det dreier seg om utvikling av kapasitet, partnerskap, og forretningsstrategier som fanger opp det utvidede interessentbegrep som for tida er en del av den politiske agenda rundt samfunnsansvar.¹⁸ Det er all grunn til å tro at slikt vil bli viktigere i en tid med mindre tro på at nettet av seg selv sikrer en overflod av velferdstjenester.

Kartene som bygges inn i applikasjonene, er en del av problemet! Man er blind for frie goder, inntil de ikke lenger kan tas for gitt. Over hele kloden merkes nå at avstand, transporthindre, og språk- og kulturforskjeller ikke bare er onder, men også goder. De sørger for kortreist mat, kortreiste tanker, beskyttelse av lokal produksjon som bedre utnytter lokale ressurser, og for den ro som følger med stabilitet og bevaring - hvor undertrykkende eller fattigslig den enn måtte være, osv. Mens miljøargumentet for IKT var at verdiskapning basert på IKT omsider skulle frigjøre oss fra miljøskadelig energi- og ressursbruk gjennom "de-materialisering", ser vi altså at argumentet også kan snus 180 grader: Transporthindre er også et gode, som vi merker bedre når de blir borte!

At verden ble flat av internett, betød altså ikke bare effektiviseringsgevinster og fjerning av "markedsimperfeksjoner", men også at den ble forflatet, og at mye beskyttelse forsvant. Dette er noe av den erkjennelsen som - trass i alle andre forskjeller - faktisk forener islamske fundamentalister, småbønder og prester i Latinamerika, og miljøbevegelsen. I 1990-tallets visjoner om GII, "The Global Information Infrastructure", skjelte man ikke en gang til denne siden av medaljen, men hadde bare forestillingen om at vi alle skulle "bli en stor global familie" (Al Gore).

Og det gjelder kultur: For selvsagt ligger det kulturelle premisser bak både innhold, form og bruksmåter av IKT. Innholdstjenester og programvare er jo i ganske rendyrket grad en form for mentale kart. Ting er også kulturbærere.

Området er stort og vanskelig: Betydningen av grafikk i Østen er et velkjent eksempel. Kollisjonen mellom det svake jeg'et i Sørøstasia og det sterke jeg'et som ligger til grunn for individualiserende apparater som mobiltelefoner, er mindre studert. Eller hva med selve den desentraliserte styringsformen man har i den muslimske verden, der lokale menigheter har en slags mentalt og juridisk selvstyre vi ikke er vant med (kalt millet-systemet)? Opplever man der at de store, nasjonale eller endog internasjonale tankekartene som følger med IKT og internett, angriper identitet, kultur og verdisyn? Ganske sikkert er svaret "Ja" - også når man mener at slik modernisering er best.

At vestlig tenkning bygges inn i vestlig utviklet teknologi og i applikasjoner, og således står for en slags kulturelle overgrep, er veldokumentert.¹⁹

Motstand mot IKT utfra oppfatningen av IKT som bærer av en skadelig modernisering, blir både forståelig og rasjonell på en slik bakgrunn. Man må ganske enkelt forvente at interessentene vil forlange - hvis de har makt til det -

¹⁸ Opphavet til moderne interessentteori er Freeman, R.E.: *Strategic Management: A stakeholder approach* (Boston 1984). Det er siden skrevet talløse artikler om temaet.

¹⁹ Det fins f.eks. mange artikler av typen Charles Ess: "From Computer-Mediated Colonization to Culturally-Aware ICT Usage and Design", i S. Kurniawan and P. Zaphiris (eds.), *Advances in Universal Web Design and Evaluation: Research, Trends and Opportunities*, Hershey, PA: Idea Publishing, 2006.

at produkter og tjenester skal være tilpasset lokale forhold. Også politikere vil i stigende grad måtte ta dette med i regnestykket etter hvert som reaksjoner på "vestliggjøring" blir en politisk maktfaktor i landet. Tradisjonell revolusjonsteori forteller oss at det skjer når det oppstår allianser mellom en ny, modernisert men tapende elite i byene, og en marginalisert elite i tradisjonssamfunnet.

Hva med frimarkedstankegangen i en slik sammenheng og tanken om at Internett-applikasjoner har en spesiell mulighet til å fjerne "markedsimperfeksjoner", og at dette er bra?

Stieglitz nevner et høyst relevant eksempel fra Verdensbankens arbeid med å effektivisere omsetningsleddene innen afrikansk jordbruk. Overført til ehandel vil det se slik ut:

La utkantsbønder og bønder nær byene selge sine varer gjennom samme elektroniske marked som setter prisene. Utkantsbøndene må selge billigere, fordi ingen vil betale for deres transportkostnader. Storbøndene ved byene kan derimot betjene både byene og markedene til utkantsbøndene pga. stordriftsfordeler ved transporten. Ehandel skadet dermed utkantsbøndene, hvilket var det motsatte av hensikten.

Moteksemplet er selvsagt fra Bangladesh, der landsbytelefonene som førte mange bønder ut av oppkjøperens favntak ved at de fikk prisinformasjon fra byene. Moralen er at lokale forhold avgjør, men at frikonkurransemarkedet ikke alltid er løsningen. En del ganger heter den kooperativer, samvirker, subsidier, osv., dvs. ulike slags "markedsperverteringer" eller "markedsvridende tiltak" i forhold til et frimarkedsideal.

Perfekte elektroniske markedsplasser til bruk i samfunn der det er lav samfunnsmoral og tillit, der offentlige institusjoner ikke fungerer, eller der det trengs konkurransevridning for f.eks. å sørge for næringer i utkantsområder, kan altså være en dårlig idé. Alternativet kunne da være å satse på applikasjoner som tar for gitt den markedsorganiseringen som gjelder, og understøtter denne. Da kan det være tale om applikasjoner for samvirkesystemer, samordnede oppkjøp (statlige eller offentlige) med garanterte priser, osv. Her er det bare å studere tradisjonelle og andre organisasjonsformer som antropologer og u-hjelpesarbeidere kjenner til.

En slik strategi for applikasjonsutvikling vil måtte legge stor vekt på at interessenter blant brukerne og myndigheter blir involvert i selve konseptprosessen. Så her møter vi det nye interessentperspektivet igjen.

7 Landskapet blir tydelig først når kartet er tegnet

Felles for de seks nevnte momentene er at de har et forretningsmessig potensial, og at de tar dagens kunnskap om frimarkedsøkonomiens begrensninger og forutsetninger og dagens globaliseringsdebatt på alvor. Dersom næringslivet ikke tar hensyn til slike faktorer, gjør det nøyaktig slik Clayton Christensen beskriver at bedrifter feiler: De reproducerer sin produksjonsmåte selv når kartet ikke lenger passer, fordi det er det de kan og det er det som passer med det kartet de fikk utlevert, og som de daglig mangfoldiggjør i tusen ulike varianter på bedriftens kopimaskiner.

Nest etter klimatrusselen er vel den elleville bruken av feil kart for hvordan verden skulle moderniseres, i dag den fremste internasjonale trusselen mot

fred og utvikling. Å sørge for at kartet passer for formålet, og at formålet passer for alle interessenter, både eiere, lisensgivere og forbrukerne, er derfor et ansvar som strekker seg langt lengre enn til aksjekursen.

Å utvikle forretningsmodeller som tar dette perspektivet alvorlig, er derfor for farlig til å overlates til en vekkelsesbevegelse som feilet.

Vel, som vanlig er det lettere å foreta kritikken enn å forme løsningen. En grunn til det er jo ganske enkelt at landskap blir tydelige først når de er skapt, og nye kart over selv det som synes mest opplagt i ettertid, bare langsomt vinner fram: Slik tok det mange tiår fra legene begynte å ordinere radioaktive piller til sine pasienter til de forsto at sårene de fikk i håndflaten skyldtes den radioaktive pilletrillingen de drev med! Når vi ser gateopptøyene i Seattle og Dhaka, muslimsk terrorisme, og Putins maktbrynde på Dagsrevyen, er det heller ikke åpenbart at det kan tolkes som kritikk av det liberale demokrati vi så lett tar for gitt at alle andre også vil ha, kritikk av "verdenssystemet", og samtidig uttrykker ønsker om modernisering og mer velferd. Men når koplingen først er gjort, og det er den for lengst, omsettes den langsomt til konkurransestrategier...

Einar Flydal, 01.11.2007

PS. Dette notatet er et biprodukt av noen års studier, jobb og lek med forretningsmodeller, miljø og IKT – i Telenor og utenfor. Det uttrykker altså ikke noen Telenor-politikk. Notatet er sendt ut til personer jeg tror kan ha interesse av det. Det ligger også tilgjengelig på Telenor R&Is åpne nettsider.