

Henning Dyremose vs. RÆSONs Globale Panel:

## Det politiske mod bag 'verdens mest IT-parate nation'

21. maj | ”Forskellen er såmænd ikke mellem det at være minister og være erhvervsleder. Den er nærmere på den politiske side mellem det at være minister og det at være folketingsmedlem. At være folketingsmedlem og kæmpe for indflydelse og kæmpe for at gøre en forskel kræver en tålmodighed, som jeg ikke har, hvorfor jeg beundrer de, der påtager sig denne opgave meget højt.” RÆSONs Globale Panel stiller i dag spørgsmål til TDCs adm. Direktør, tidl. finansminister Henning Dyremose – ikke mindst om fremtiden for telesektoren i Danmark, som i en international undersøgelse blev kaldt ”verdens mest it-parate nation”.

1. Parello-Plesner: TDC om 10 år
2. Werdelin: Fremtiden for public service
3. Langhoff-Roos: Er TDC på vej med en *Killer Application*?
4. Spenner: TDC efter monopoltiden
5. Kjær: Fra politik til erhvervsliv

### 1. TDC om 10 år

**PARELLO-PLESNER.** Hvad skal forhindre europæiske erhvervsskandaler? Hvad skal lovgiverne gøre og hvad skal firmaerne selv gøre for at forbedre situationen? Parma, byen der fik EU's fødevareragentur i julegave, men samtidig mistede sit største fødevarerfirma, Parmalat. Til gengæld fik EU sin hidtil største erhvervsskandale. Er det et enkeltstående tilfælde, eller toppen af et isbjerg? En sammenligning: USA reagerede hurtigt på Enron-skandalen. Sarbanes-Oxley loven satte nye standarder for regnskabsførelse og revision. Er vores regler tilstrækkelige eller er det firmaernes moral der skal styrkes?

**DYREMOSE.** Set udefra virker det, som om amerikanske virksomhedsledere har været udsat for et stærkt og til tider usundt pres for at leve op til budgetter og forudsigelser. Det forhold, kombineret med, at det amerikanske system er et et-strengt system, der tillader arbejdende bestyrelsesformænd, har betydet, at kontrollen med ledelsen i virksomhederne hidtil har været mindre end i Danmark. Herhjemme har vi i en årrække haft et to-strengt system, hvor bestyrelsen ansætter, vejleder, kontrollerer og afskediger direktionen.

Ikke desto mindre er det værd at notere sig, at Enron-skandalen har ført til europæisk selvransagelse. Europa-kommissionen barsler bl.a. med skærpede krav til selskabernes revision. Det er for tidligt, at afgøre hvad der konkret kommer ud af det initiativ.

I USA har man af oplagte årsager reageret hurtigt efter Enron-skandalen. Sarbanes-Oxley-loven er det mest velkendte svar; en lov, som TDC også er omfattet af, da vi er noteret på Børsen i New York. Vi er glade for at være i front på området og har en forventning om, at det vil inspirere til en form for best practise-model.

TDC har altid været optaget af god selskabsledelse, og både bestyrelsen og jeg har fra starten valgt at imødekomme Nørby-udvalgets oplæg om god selskabsledelse. Vi er overbeviste om, at god selskabsledelse er væsentlig for udviklingen af en moderne virksomhed. Allerede i 1998 tog vi i TDC selv initiativ til at formulere vort eget bud på god selskabsledelse i form af vor visionsmodel, og vi opfylder i dag langt størsteparten af anbefalingerne fra Nørby-udvalget.

**PARELLO-PLESNER.** For ti år siden, i monopoltidens glade dage, kunne et teleselskab leve af fastnet. Så kom liberaliseringerne, men heldigvis også mobiltelefoni, der kunne fylde pengekassen på ny. I dag kan telefoni i større og større grad kombineres med digitale og internetløsninger. Der er vel egentligt lidt af et arkaisk levn, at telefoni til stadighed sælges adskilt fra andre former for kommunikation. Kan det ikke integreres i andre kommunikationsformer, der bliver mere og mere interaktive; digitalt TV, internet? Derfor spørger jeg: hvad laver TDC om ti år? Hvad for et type firma er det og hvilke produkter sælger I?

**DYREMOSE.** Den klassiske telefon er stadig garant for forsyningssikkerhed og høj samtalekvalitet. Og det er min forventning, at den har mange gode år foran sig endnu. Men allerede i dag leverer vi i høj grad integrerede løsninger, hvor almindelig fastnettelefoni leveres i sammenhæng med andre former for kommunikation, såsom internet, mobil og senest IP-telefoni. Kabel-tv giver i dag også en mulighed for hurtigt bredbånd, ligesom mobiltelefonen er ved at udvikle sig til det mobile bredbånd. TDC har høstet fornemme priser og anerkendelse for udviklingen af Duét-svar, som netop er integrationen af fastnettelefoni og mobiltelefoni. Men det er rigtigt set, at fremtidens forretningsmodel i høj grad findes i en stadig større integration af de forskellige kommunikationsformer. Vi arbejder aktivt for at realisere den synergieffekt, der er forbundet med en sådan teknologi-integration.

## 2. Fremtiden for public service

**WERDELIN.** Store europæiske lande er i stigende grad ved at lancere services, hvor folk kan få tv over deres telefonlinie: England har *Video Network*, Frankrig har *Free*. I England er jordbaseret digital-tv en enorm succes med 12 millioner husstande, mens det endnu ikke er lanceret i Frankrig. Hvordan vil tv-distribution udvikle sig i Danmark? Hvornår vil danskerne begynde at bruge video-on-demand over ADSL? Når, eller hvis, distributionsmodellen for tv ændrer sig - hvordan vil Public Service-kanalerne så blive sikrede? Og har TDC et samfundsansvar for at hjælpe til det?

**DYREMOSE.** En international undersøgelse udpegede for nylig Danmark til verdens mest it-parate nation, og ikke mindst vores ADSL-dækning blev fremhævet som enestående. TDC kan i dag levere ADSL til 95 procent af danskerne, og fra og med den 1. oktober 2005, vil vi nå en dækningsgrad på 98 procent. Video-on-demand, hvor ADSL-nettet bruges til fremføring af tv-signaler, vil gøre det muligt at distribuere et større antal tv-kanaler til flere steder i landet. I TDC er vi langt fremme i vores planer for Video-on-demand, og betragter det som en spændende udvikling af vores forretning, der vil bringe folk tættere på information og underholdning, ligesom det vil forøge fleksibiliteten og folks frihed til at se tv, når det passer dem. Vi kan optage alt, hvad der bliver sendt og gemme det eksempelvis i tre døgn, så hvis man som seer hører om et godt program, der blev sendt i går aften, kan man i fremtiden gå hjem og se det via vores portal. Video-on-demand udgør naturligvis en udfordring for eksisterende og fremtidige tv-stationer. Hvis det er en ren licensfinansieret public service-kanal vil netløsningen ikke få en effekt på indtægtsgrundlaget. Men hvis der også er kommerciel finansiering inde i billedet, som i TV 2-casen, vil den ændrede

distribution formentlig gøre det lettere for kunderne at fravælge reklamer. Dermed må man forvente, at f.eks. TV 2 må gentænke sin finansieringsmodel.

### 3. Er TDC på vej med en *Killer Application*?

**LANGHOFF-ROOS.** Har TDC planer om at udvikle en "killer application"? Man har i mange år forsøgt at binde infrastruktur, kanal- og underholdningsform i sammen for at skabe en "killer application", der rammer modtageren billigt, med bred dækning og i den rette form. Den seneste fanfare i denne retning er Comcasts nylige fjendtlige overtagelsesbud på Disney. Hvad er, ifølge din overbevisning, det økonomiske og underholdningsmæssige potentiale i en sådan konstellation? Og så kan man ikke lade være med at forsøge at drage en tankeparallel til lille Danmark: Kan man forestille sig, at TDC om nogle år giver et tilbud på fx Egmont?

**DYREMOSE.** Vi ser først og fremmest vores rolle som leverandør af indgangen til kommunikation, information og underholdning. Vi har tidligere på året meldt ud, at vi ikke ønsker at købe TV 2. Vores primære styrke er ikke at udbyde indhold. Derimod er vores strategi, at vi i samarbejde med markedets bedste indholdsudbydere, skal sikre vores kunder det bedste indholdsudbud på alle de platforme, vi tilbyder vores kunder - mobil, kabel-tv og bredbånd. Telenettet er en særdeles velegnet platform for elektronisk indhold i fremtiden. Det er bl.a. derfor, vi er meget opsatte på at rulle bredbånd ud over hele landet med mulighed for meget høje hastigheder. Vi har netop meddelt, at vi pr. oktober 2005 kan tilbyde bredbåndsforbindelser med hastigheder på op til 8 Mb/s til 85 pct. af befolkningen. Dermed er det teknologiske grundlag for et rigt udbud af indholdstjenester skabt, til glæde og værdi for både kunder og aktionærer.

### 4. TDC efter monopoltiden

**SPENNER.** Teorien om naturligt monopol beskriver en industri, hvor faste kapitaludgifter er så høje, at det er uprofitabelt for mere end een virksomhed at konkurrere indenfor industrien; det naturlige monopol er desuden ofte af en størrelse, der giver mulighed for stordriftsfordele. Har TDC skabt mere værdi - generelt og ikke kun for aktionærerne - som aktieselskab end virksomheden kunne have gjort som statsejet monopol?

**DYREMOSE.** TDC er i dag 100 pct. privatejet. Det vil sikkert komme som en overraskelse for de fleste, at Danmark er ét af kun fem lande i Europa, hvor staten ikke længere har en aktieandel i det tidligere tele-monopolselskab. De fem lande er Storbritannien, Spanien, Irland, Italien og altså Danmark. Billedet er markant anderledes i de øvrige europæiske lande. Det gælder f.eks. Norge og Sverige/Finland, hvor staten fortsat er den kontrollerende aktionærer. TDC er en del af det frie marked, og hvis krisen kradser, kan vi ikke gå til den danske stat for at bede om hjælp. Det tror jeg er en fordel. TDC er et eksempel på, at en velovervejede og veltilrettelagt privatisering af et statsmonopol gavner både kunder, aktionærer og medarbejdere. Teleliberaliseringen har banet vejen for bedre produkter, flere valgmuligheder og nogle af de absolut laveste forbrugerpriser i OECD.

Konkurrencen har også medført en produktudvikling og en forbedret service, som man sandsynligvis ikke ville have fået, hvis man ikke havde gennemført liberaliseringen og privatiseringen. Vi har alene i de seneste fem år investeret omkring 23 milliarder kroner i den danske teleinfrastruktur. Jeg tillader mig at tvivle på, at staten ville have været villig til at foretage den slags investeringer. Og jeg er ikke et øjeblik i tvivl om, at Danmark ikke havde været førende

på bredbånd og ikke havde haft nogle af de absolut laveste priser på telefoni, hvis man ikke havde igangsat liberaliseringen og privatiseringen.

**SPENNER.** Hvornår kommer der, rent økonomisk motiverede, europæiske kæmpfusioner blandt de tidligere eks-monopoler som telefoni-, post-, fly-, og energiselskaber? Hvornår vil man kunne bryde de politisk bestemte, nationale 'rammer'?

**DYREMOSE.** Som spørgsmålet i sig selv lægger op til, så er grænserne for såkaldte kæmpfusioner i et vist omfang politisk definerede, og dermed vil den politiske udvikling i vidt omfang være bestemmende for, om man kan realisere den slags fusioner. Personligt tror jeg, der vil gå en rum tid før tyskerne og franskmændene er parate til at opgive deres indflydelse på f.eks. el-sektoren i deres respektive lande. Historien er anderledes mere positiv inden for telekommunikationsbranchen. De nationale rammer er allerede sprængt. Fx er Telia og Sonera fusioneret til TeliaSonera, og de fleste er formentligt stødt på engelske Vodafone og tyske Telekom på rejser i udlandet. TDC er resultatet af politisk mod til at privatisere et monopol, og det er en af hovedforklaringerne på, at TDC har haft styrken til at vende blikket mod udlandet. Siden vi i midten af 1990'erne påbegyndte en offensiv international strategi, har vi oplevet stor fremgang i udlandet og er i dag repræsenteret i adskillige europæiske lande. I 2003 stod de udenlandske aktiviteter for ca. 55 procent af TDC's omsætning.

**SPENNER.** I England var der næsten lige så mange, der aktivt stemte (via mobiltelefon) i "Big Brother"-tv-programmet, som ved lokalvalgene. Hvad er din holdning til den nye form for "digital-demokrati", dvs. den eksplosion af situationer, hvor forbrugerne/borgere "træffer beslutninger" via deres sms-mobil/kabel/internetforbindelse?

**DYREMOSE.** Informationsteknologi opfattes af nogle nærmest som et mål i sig selv. For TDC er det alene et middel, der kan forenkle processer og relationer, og fungere som et glimrende supplement til allerede eksisterende kommunikationsformer. Borgerdeltagelse og demokrati er et oplagt område, hvor IT kan bidrage til at øge befolkningens mulighed for at blive hørt og få indflydelse.

Hvorvidt demokratiet skal udvikles af den vej, er det op til politikerne at afgøre. Men såfremt en sådan vision skal realiseres er sikkerheden omkring den valgte løsning altafgørende. I februar 2003 blev TDC valgt som statens leverandør af digital signatur. Signaturen bliver allerede anvendt på forsøgsbasis som ramme for projekter, hvor IT og demokrati går hånd i hånd. Jeg ser det som et vidnesbyrd om, at teknologi ikke kan erstatte personligt fremmøde og direkte dialog, men derimod fungere som et vægtigt supplement til at bringe folk nærmere deltagelse.

**SPENNER.** Er den hurtige kommunikations kraftigt stigende kvantitet lig med en voldsom dalende kvalitet?

**DYREMOSE.** Nej. Ved årsskiftet 2003/2004 var der 46.067.743 aktive servere på verdensplan, og udbuddet af elektronisk kommunikation har sandsynligvis aldrig været større. Når udbuddet er så stort, vil der selvsagt både være informationer af høj kvalitet og af mere tvivlsom karakter. Det er uundgåeligt. Derfor er det også nødvendigt, at vi er opmærksomme på hvorledes internettet kan bruges og misbruges. I TDC har vi f.eks. lanceret TDC Net filter, der kan hjælpe forældre med at sikre deres børn mod at blive eksponeret for f.eks. porno eller rå vold.

Ikke desto mindre hersker der for mig ingen tvivl om, at informationssamfundet er en positiv udvikling, der generelt fører til mere og bedre viden for stadig flere. Informationssamfundet stiller dog store krav til den enkeltes evne til at sortere i de uendelige mængder af information, som internettet rummer. Internettet er en guldgrube af information og kommunikation, og mulighederne for at få adgang til viden, som man tidligere var afskåret fra, er større end nogensinde. Det er ikke mange år siden, man måtte føle sig meget alene, hvis ikke man interesserede sig for fodbold eller håndbold. I dag giver internettet mulighed for at dyrke praktisk talt alle interesser, og via internettet kan man sågar mødes med andre, der deler ens hobby, og det på tværs af nationale grænser, alder, kultur og religioner.

## 5. Kjær: Fra politik til erhvervsliv

**KJÆR.** Hvordan var dit karriereskifte fra politik til erhvervsliv? Hvilken af de to har, i forhold til dine værdier og målsætninger, givet dig den største fornemmelse af at gøre en forskel?

**DYREMOSE.** Jeg har haft det privilegium at have en række ledelsesjob i både politik og erhverv. Og jeg har ofte sidestillet kompleksitet, udfordring og mulighed for at gøre en forskel for at være nogenlunde lige store i mine jobs som marketingdirektør på Novo, arbejdsminister og adm. direktør for DLH. Der er to jobs, der på alle områder har været en klasse over, nemlig jobbet som finansminister og jobbet som adm. direktør for TDC. Så forskellen er såmænd ikke mellem det at være minister og være erhvervsleder. Den er nærmere på den politiske side mellem det at være minister og det at være folketingsmedlem. At være folketingsmedlem og kæmpe for indflydelse og kæmpe for at gøre en forskel kræver en tålmodighed, som jeg ikke har, hvorfor jeg beundrer de, der påtager sig denne opgave meget højt.

**Aimée Kjær** er MA i Offentlig Administration og Geografi fra RUC. Fra 1999-2000 arbejdede hun sideløbende med sine studier for Udenrigsministeriet. Hun er særligt interesseret i internationalisering og regional udvikling. I øjeblikket arbejder hun for NGO'en *International Cooperation Cambodia* – bl.a. med human resources, public relations og organisationsudvikling.

**Klaus Langhoff-Roos** er cand. scient. pol. og har arbejdet for et af de store danske konsulentfirmaer, PA Consulting Group. Skrev bogen "Momentum – om industriens udvikling og virksomheders omstillingsevne" (Børsens Forlag), der er blevet kaldt til én af sidste års bedste ledelsesbøger. Han er nu flyttet til Schweiz og er tilknyttet et rådgivningsnetværk, der bl.a. arbejder for de større europæiske flyselskaber.

**Henrik Werdelin** er BA i Samfundsfag fra Aalborg Universitet og MA i journalistik fra University of Westminster. Han har været New Media Development Executive for MTV; medstifter af og administrerende direktør for TripleDash; indtil fornylig kreativ direktør for MTV i Frankrig og nu: ansvarlig for MTV Games i London.

**Jonas Parello-Plesner** er diplomat ved den danske ambassade i Paris og studerer for tiden ved Ecole nationale d'administration i Paris. JPP har brede interesser – han har skrevet manuskripter til flere fiktionkortfilm med støtte fra Filminstituttet; bl.a. vist på DR (og har endnu flere liggende i skuffen). Han skriver også artikler, boganmeldelser og lign. i tidsskrifter og aviser. I RÆSON skriver og spørger han fuldstændig for sin egen regning.

**Morten Spanner** arbejder med *hedge fond investeringer* hos International Asset Management i London ([www.iam.uk.com](http://www.iam.uk.com)). Efter uddannelse på Oxford University (Philosophy, Politics and Economics) og London School of Economics (International Relations) var han aktiv indenfor 'mergers and acquisitions' i en årrække hos Putnam Lovell Securities. Han har skrevet artikler om investeringer for en række internationale udgivelser; og hans andre interesser omfatter international miljøpolitik og arkitektur.