

RAPPORT

# TJENESTENÆRINGENE I NORGE MOT 2050





## Forord

På oppdrag for NHO har Menon Economics sett nærmere på den historiske utviklingen til tjenestenæringene i Norge og laget prognoser for hvordan vi forventer at tjenestenæringene vil utvikle seg frem mot 2030 og 2050. Prosjektet er en del av NHOs arbeid med «Veikartet for fremtidens næringsliv» og vi har identifisert og analysert viktige trender og drivere som vil påvirke tjenestenæringenes utvikling fremover. Hvorvidt tjenestenæringenes potensial og mulighetsrom kan nås eller ikke avhenger også av hvordan en håndterer ulike barrierer for videre vekst.

Prosjektet har vært ledet av Erik W. Jakobsen med Anders Myklebust og Bettina Eileen Engebretsen som prosjektmedarbeider og Erland Skogli som kvalitetssikrer.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner og offentlig forvaltning. Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser av økonomisk politikk, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker NHO for et spennende oppdrag og vi takker alle som har gitt gode innspill underveis i prosessen. Forfatterne står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

---

25. november 2019

Erik W. Jakobsen  
Prosjektansvarlig  
Menon Economics

# Innhold

<b>INNHold</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>1 INNLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>2 TJENESTER – HVA DET ER OG HVORDAN DE SKAPER VERDI</b>	<b>8</b>
2.1 Hva er en tjeneste?	8
2.2 Tjenestifisering av økonomien – lange linjer	8
2.3 Hvordan tjenester skaper verdi for kundene	12
<b>3 VEKST OG UTVIKLING I TJENESTEGRUPPENE</b>	<b>20</b>
3.1 Omsetning	20
3.2 Verdiskaping	21
3.3 Sysselsatte	25
3.4 Produktivitet	28
3.5 Eksport	30
3.6 Regionale forskjeller og utviklingstrekk	33
<b>4 TRENDER OG DRIVERE SOM PÅVIRKER SAMFUNNET OG ØKONOMIEN</b>	<b>35</b>
4.1 Digitalisering	36
4.2 Det grønne skiftet	40
4.3 Demografiske og sosiale endringer	43
<b>5 MULIGHETER OG BARRIERER FOR TJENESTENÆRINGENE</b>	<b>47</b>
5.1 Fra stedbundne til mobile tjenester	47
5.2 Skreddersøm driver etterspørsel og kostnader	51
5.3 Big data – kilde til økt produktivitet, økt kundeverti og helt nye tjenester	52
5.4 Smartere og mer innovative offentlige innkjøp	53
5.5 Endret ansvars- og arbeidsdeling mellom offentlig og privat sektor	54
5.6 Makroøkonomiske ressursbegrensninger	56
<b>6 TJENESTENÆRINGENES UTVIKLING FREM MOT 2050</b>	<b>58</b>
6.1 Den historiske utviklingen kan ikke fortsette	58
6.2 Sysselsetting og verdiskaping vokser, men betydelig mindre enn før	58
6.3 Tjenestegruppenes fremtidsutvikling	62
<b>REFERANSER</b>	<b>69</b>

## Sammendrag

Denne rapporten handler om hvordan tjenestenæringene i Norge vil utvikle seg i årene som kommer. For å kunne si noe meningsfullt om dette, må vi kombinere kunnskap om den historiske utviklingen frem til i dag med innsikt i tunge drivkrefter som former mulighetsrommet og barrierene tjenestebedrifter i Norge vil møte.

### Den store tjenestettransformasjonen

Tjenestenæringer utgjør en stadig større del av norsk næringsliv. Tjenester står ifølge SSB for 78 prosent av den totale sysselsettingen i Norge. Mange tjenestenæringer har opplevd kraftig vekst, men veksten er aller sterkest innen helse- og omsorgstjenester. Ved inngangen til 1900-tallet var det 14 ganger flere ansatte i industrien enn i helse og omsorg. I 1989 passerte helse- og omsorgstjenester industrien. Da var sysselsettingen i helse- og omsorgstjenester blitt 25-doblet siden 1900, mens industrisysselsettingen kun hadde økt med 70 prosent. Går vi 30 år frem fra 1989 til i dag, er sysselsettingen i helse og omsorg nesten doblet en gang til, mens industri-sysselsettingen har falt med 10 prosent. Status i dag er at det er om lag dobbelt så mange ansatte i helse- og omsorgstjenester som i industri og primærnæringene til sammen.

Hva er årsaken til denne tjenestettransformasjonen? Det er særlig fire drivere som ligger bak den kraftige veksten i tjenester: spesialisering gjennom arbeidsdeling, globalisering, teknologiutvikling, samt velstandsøkning i befolkningen. Arbeidsdeling muliggjør spesialisering, som både fører til økt produktivitet og til at aktiviteter som tidligere ble utført internt i bedrifter blir skilt ut som spesialiserte tjenesteleveranser. Globalisering i form av internasjonal handel har også ført til vekst i tjenestenæringer i Norge. Dette skyldes at varer som tidligere ble produsert i Norge nå importeres langt billigere fra andre land, noe som både har ført til velstandsvekst og samtidig frigjort arbeidskraft som er blitt sysselsatt i tjenestenæringene. Velstandsveksten har i økende grad blitt brukt på tjenester knyttet til helse, til hjemmet og til personlig velvære. Den fjerde driveren, teknologiutvikling, har ført til produktivitetsvekst, særlig i industrien. Igjen har dette ført til en kombinasjon av at arbeidskraft har blitt frigjort og til en velstandsvekst som i økende grad brukes på tjenester.

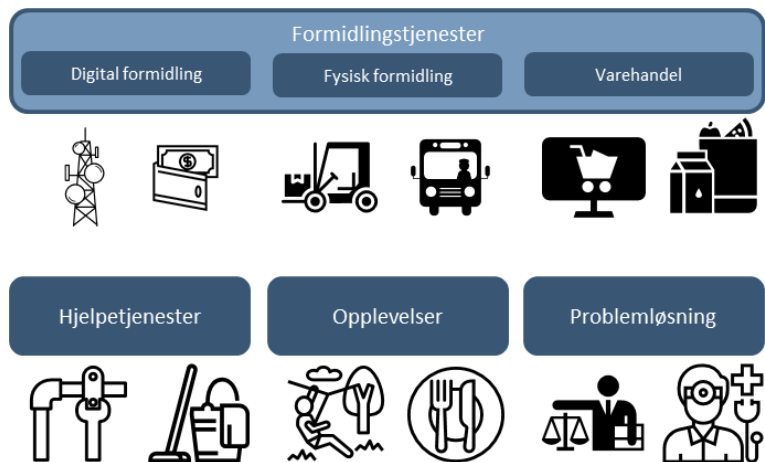
### Hva tjenester er og hvordan de skaper verdi

Med tjenestenæringer mener vi et enormt spekter av virksomhetstyper; fra helse- og velferdstjenester til renhold, fotballkamper, vakthold, hudpleie, sjelesorg, finansiell rådgivning, transport og telekommunikasjon. Allerede ved en slik oppstilling av tjenestetyper blir man slått av mangfoldet i tjenestebegrepet. Det er derfor behov for en definisjon og kategorisering av tjenester. Det første vi kan slå fast er at tjenester er *aktiviteter*, mens varer er *ting*, det vil si gjenstander. Varer er noe man *har*, mens tjenester er noe man *gjør*. Ofte er det forretningsmodellene som skiller tjenesteleverandører fra vareleverandører.

I denne rapporten legger vi tradisjonelle næringsdefinisjoner til side og kategoriserer tjenester etter hvordan de skaper verdi for kundene. Mer konkret skiller vi mellom tjenesteleverandører som skaper verdi ved å

- Formidle varer, tjenester og personer mellom kunder og leverandører, for eksempel varetransport, logistikk, spedisjon, persontransport og alle typer meglervirksomhet
- Analysere og finne løsninger på kundenes problemer, for eksempel leger, advokater og konsulenter
- Leverer standardiserte tjenester med høy effektivitet og kvalitet, for eksempel omsorgstjenester, hår- og hudpleie, bemanning eller sikkerhet
- Gi kundene sanselige, emosjonelle og meningsfulle opplevelser, for eksempel restauranter, teaterscener, festivaler, spahoteller, skianlegg og idrettsarrangementer

Den første av disse fire verdiskapingstypene er videre delt inn i tre undergrupper – digital formidling, fysisk formidling og varehandel – dels fordi formidling er den klart største av tjenestetypene, men enda viktigere fordi disse tre formidlingsgruppene skiller seg vesentlig fra hverandre og påvirkes av ytre drivkrefter på ulike måter. Til sammen har vi da seks tjenestegrupper som analyseres gjennom rapporten.



## Tjenestegruppenes utvikling gjennom 25 år

Tjenestenæringenes samlede omsetning var på nesten 4 000 milliarder kroner i 2018. Verdiskapingen, det vil si bidraget til BNP fra tjenestenæringene, var 1 100 milliarder kroner samme år. Disse verdiene ble skapt av 1,2 millioner ansatte, med andre ord litt under 1 million kroner per person.

Fysisk formidling, det vil blant annet si tjenester knyttet til transport av varer og personer, har i hele 25-årsperioden fra 1994 til 2018 vært den største tjenestegruppen, uavhengig av om vi måler størrelse i omsetning, verdiskaping eller sysselsetting. Veksten i fysisk formidling har imidlertid vært relativt lav, så andelen av både verdiskaping og sysselsetting har falt gjennom perioden. Veksten har vært vesentlig høyere innen digitale formidlingstjenester som finans, telekom og media. Samtidig har produktivitetsveksten gjennom digitaliseringen av disse tjenestene ført til at sysselsettingen har falt de siste årene. I dag utgjør Digital formidling 17 prosent av tjenestenæringenes verdiskaping, men bare 5,5 prosent av sysselsettingen. Varehandel har også hatt lav vekst i sysselsetting de siste årene, både drevet av økt konkurranse, fallende priser og økt produktivitet.

Problemløsning og Hjelpetjenester er to tjenestegrupper med høy vekst gjennom hele 25-årsperioden. Problemløserne som spesialiserte helsetjenester, juridisk bistand og programmeringstjenester har vokst særlig raskt. Det samme gjelder Hjelpetjenester som barnehager, treningssentre og vaktmestertjenester.

## Tjenesteeksport

Ofte settes det likhetstegn mellom varer og eksport, mens tjenesteeksporten ofte glemmes. Det gir et misvisende bilde av norsk utenrikshandel, fordi tjenesteeksport faktisk står for nesten halvparten av fastlandseksporten, om lag 210 milliarder kroner i 2018. Fysisk formidling, særlig eksport av vare- og passasjertransporttjenester, skaper høyere salgsinntekter for Norge enn det salg av fisk og sjømat til utlandet gjør. Eksporten er også betydelig i andre tjenestegrupper. Problemløserne solgte tjenester til kunder i utlandet for 37 milliarder kroner, mens eksporten fra Digital formidling og Opplevelser var henholdsvis 27 og 22 milliarder kroner.

I tillegg til tjenesteeksporten fra Norge genererer norske tjenestebedrifter store inntekter gjennom datterselskaper i utlandet. Rema 1000 har for eksempel 14 prosent av dagligvaremarkedet i Danmark, Nordic Choice er Nordens nest største hotellkjede, og Nokas har 17 000 ansatte i de nordiske landene.

## Drivkrefter og trender som former tjenestenæringene i årene som kommer

Vi kan trygt slå fast at tjenestenæringene har vært gjennom en periode med betydelig vekst og de har i dag en svært viktig rolle i samfunnet. Et interessant, og viktig spørsmål, er hvordan disse næringene vil utvikle seg i årene som kommer. Trender og drivkrefter som vil få særlig betydning de neste 30 årene kan grupperes i tre brede tematiske områder: Teknologisk utvikling og digitalisering, det grønne skiftet og demografiske og sosiale endringer. Innenfor hver av disse skjer det en utvikling som vil påvirke alle tjenestegruppene, men i ulik grad og på ulikt tidspunkt.

Digitalisering vil fortsette å endre måten vi kommuniserer og interagerer på og være en viktig pådriver for innovasjon, effektivisering og utvikling av nye forretningsmodeller. Flere bransjer, særlig innen Digital formidling, ligger allerede langt fremme med hensyn til å implementere ny teknologi og iverksette produktivitetsforbedrende tiltak. I årene som kommer vil dette bli enda viktigere og må settes høyt på agendaen for alle deler av tjenestenæringene. Uten en slik utvikling blir det fort mangel på relevant kompetanse i fremtiden. I en slik situasjon vil tjenestegruppene måtte konkurrere hardere seg imellom om å rekruttere tilgjengelig arbeidskraft. Det vil særlig ramme Hjelpetjenester og Opplevelser, hvor behovet er størst, men som vil slite med å vinne frem i en konkurranse på lønnsnivå. Demografiske og sosiale trender tilsier en utvikling hvor vi får en voksende og aldrende befolkning, noe som særlig påvirker helse- og omsorgsnæringen. Fremover vil også flere eldre komme til å bo hjemme lengre og det vil øke etterspørselen etter tjenester som kan leveres til hjemmet. Det være seg trygghets- og sikkerhetsløsninger, mattjenester eller velværetjenester. Det grønne skiftet har satt klima og miljø på agendaen og bidrar til en omstilling til smartere, mer effektive og mindre forurensende byer og bedrifter. Godt hjulpet frem av krevende kunder og forbrukere er bærekraft nå integrert i forretningsstrategien til stadig flere selskaper.

En hovedtrend i senere år, og fremover, er at stadig flere tjenester blir mobile – banktjenester er for lengst flyttet fra fysiske filialer til nettbank – og drivkraften bak denne utviklingen er digitalisering. Mer mobile næringer og tjenestegrupper vil i stadig større grad møte internasjonal konkurranse her hjemme. Det betyr samtidig at markedet og eksportmulighetene for norske selskaper blir større. Lykkes de med å utnytte teknologiske muligheter tidlig kan de skaffe seg et konkurransefortrinn. Alternativet kan fort være at de taper terreng på grunn av et høyt kostnadsnivå. Bedrifter som vil være konkurransedyktige fremover må også i større grad tilby skreddersøm. Kundene, enten det er bedrifter eller forbrukere, blir mer krevende og de ønsker tilpassede produkter, løsninger og opplevelser til sine behov.

Grenseflatene mellom offentlig sektor og privat næringsliv – hvem som produserer og hvem som finansierer varer og tjenester – påvirker mulighetsrommet for tjenestenæringene fremover både fordi det kan påvirke tilgang på arbeidskraft og fordi arbeidsfordelingen mellom offentlig og privat sektor kan tenkes å endres. Langtidsprognosene for norsk økonomi tilsier at veksten i offentlige utgifter må avta. Samtidig er det grunn til å tro at helse- og omsorgstjenester og andre oppgaver som i dag finansieres og/eller produseres av det offentlig vil fortsette å øke. Dette kan løses på ulike måter – for eksempel gjennom økt produktivitet, økt brukerfinansiering eller konkurranseutsetting – som alle vil få betydning for tjenestenæringenes mulighetsrom.

## Vekst og utvikling mot 2050

Legger vi historisk vekst til grunn vil tjenestegruppen Hjelpetjenester i 2050 sysselsette over 3,1 millioner samtidig som Problemløsning vil ha en verdiskaping på 1 650 milliarder kroner. Det er nok en altfor optimistisk utvikling. Den historiske utvikling, særlig de siste årene, er derimot et viktig utgangspunkt for hva som er sannsynlig vekst fremover. Det må videre ses i sammenheng med trendene og drivkreftene og hvilket mulighetsrom som tjenestenæringene står overfor. I 2050 forventer vi at tjenestenæringene samlet vil

sysselsette 320 000 flere enn i dag og den største veksten finner sted innenfor Hjelpetjenester og Opplevelser. Innen Digital formidling og Varehandel forventer vi en nedgang i antall sysselsatte som følge av teknologisk utvikling og digitalisering.

Samlet verdiskaping fra tjenestenæringene vil i 2050 være på 1 700 milliarder kroner (målt i faste 2018-kroner). Det tilsvarer en vekst på 600 milliarder kroner, eller 55 prosent, sammenlignet med i dag. Fysisk formidling skaper fortsatt de største verdiene med mer enn 600 milliarder kroner alene, men målt i antall sysselsatte blir Fysisk formidling passert av Hjelpetjenester allerede før vi kommer til 2035. Sterk vekst i verdiskaping og færre sysselsatte sørger for at Digital formidling har klart høyest verdiskaping per ansatt i 2050, anslått til 5,7 millioner kroner (målt i faste 2018-kroner).

# 1 Innledning

Det meste av verdier her i landet skapes gjennom produksjon av tjenester, og tjenestene får en stadig viktigere plass i økonomien over tid. Formålet med dette prosjektet er å analysere og drøfte hvordan tjenestenæringene i Norge har utviklet seg og *vil* utvikle seg i årene frem mot 2050. Rapporten redegjør for hvordan tjenestenæringene har utviklet seg de siste 10-20 årene og identifiserer og beskriver hvilke drivere som vil påvirke næringene de neste 10-30 årene. Rapporten ser også på norske konkurransefortrinn innen tjenesteproduksjon og vi har laget framskrivinger for verdiskaping og antall ansatte for ulike typer tjenester frem mot 2050.

Denne rapporten inngår som kunnskapsgrunnlag i NHO-prosjektet «Veikartet for fremtidens næringsliv» og «Næringslivets perspektivmelding» fra 2018. Veikartprosjektet skal munne ut i en sluttrapport som viser bredden i norsk næringsliv når det kommer til muligheter og identifiserte satsingsområder, og som konkretiserer tiltak. I veikartprosjektet brukes en tematisk fem-deling av næringslivet:

1. Biobaserte verdikjeder
2. Energi og industri
3. Smarte samfunn og mobilitet
- 4. Tjenester**
5. Dataressurser

For hver av de fem temaene identifiseres ulike drivere og norske fortrinn som skaper muligheter for utvikling av nye og eksisterende verdikjeder frem mot 2030 og 2050. Etter å ha identifisert hvilke muligheter fremtiden gir, vil det gjøres en vurdering av hvordan disse mulighetene kan realiseres og skape verdi, arbeidsplasser, bærekraft, konkurransekraft, velferd og tillit.

## Visjon for veikartprosjektet

- Et velferdssamfunn med små forskjeller, høy tillit og like muligheter
- Et produktivt og bærekraftig næringsliv som skaper de jobbene vi trenger
- Et samfunn med konkurransedyktig, grønn verdiskaping og lave utslipp
- Et seriøst og kompetent arbeidsliv – og et velfungerende partssamarbeid

Rapporten er bygget opp på følgende måte: I kapittel 2 drøfter vi hva tjenester egentlig er og hvordan man kan skille mellom ulike typer tjenester. Vi kategoriserer tjenester etter hvordan de skaper *verdi* for sine kunder: *Formidlingstjenester* skaper verdi ved å koble mennesker og produkter sammen (eksempelvis varehandel, finansielle tjenester eller kollektivtransport); *problemløsning* skaper verdi ved å stille diagnoser og finne løsninger på kunders partikulære problemer (eksempelvis juridisk rådgivning og primærhelsetjenesten); *hjelpetjenester* skaper verdi gjennom effektiv produksjon av tjenester med forutsigbar kvalitet (eksempelvis omsorgstjenester, kantinedrift, eiendomsdrift og renhold), samt *opplevelser*, som skaper verdi ved å tilføre mening, sanselige og emosjonelle erfaringer (eksempelvis velværetjenester, turisme og kultur). Formidling er den suverent største og mest sammensatte av disse verdiskapingsformene. Vi har derfor delt denne inn i tre undergrupper: digital formidling, fysisk formidling og varehandel. Dermed har vi seks overordnede tjenestetyper som analyseres gjennom hele rapporten.

Kapittel 3 gir en grundig oversikt over utviklingen i sentrale økonomiske nøkkeltall og betydningen av disse tjenestegruppene og underliggende næringer og bedrifter for norsk økonomi. Kapittel 4 beskriver trender og drivere som påvirker samfunnet fremover og drøfter betydningen disse har for de ulike tjenestegruppene. Med utgangspunkt i denne drøftingen resonnerer vi i kapittel 5 rundt mulighetsrommet for ulike tjenester og næringer. Vi er også opptatt av hvilke barrierer som kan legge begrensninger på fremtidig vekst. Dette danner grunnlaget for en drøftelse av tjenestenæringenes utvikling og prognoser frem mot 2050 som presenteres i kapittel 6.



## 2 Tjenester – hva det er og hvordan de skaper verdi

Mesteparten av økonomien er tjenesteyting. I dette kapitlet drøfter vi kort hva en tjeneste er og hvordan tjenestenæringene kan deles inn i ulike grupper med utgangspunkt i hvordan de skaper verdier for kundene. En slik inndeling er litt utradisjonell, men like fullt en interessant tilnærming til å drøfte tjenestenæringenes utvikling og betydning. Vi viser den historiske utviklingen i et lengre perspektiv, noe som tydelig illustrerer overgangen fra primærnæringer og industri til tjenestenæringer, og beskriver de viktigste forklaringene bak denne utviklingen.

### 2.1 Hva er en tjeneste?

Tjenestebegrepet favner over en lang rekke ulike typer virksomheter fra helse- og velferdstjenester til renhold, fotballkamp, vakthold, hudpleie, sjelesorg, finansiell rådgivning, transport og telekommunikasjon. Allerede ved en slik opplisting av tjenestetyper blir man slått av mangfoldet i tjenestebegrepet. Det er derfor ikke overraskende at definisjoner av tjenester lett blir uklare eller upresise – og svært ulike. Det enkleste er kanskje å benytte en negativ definisjon: Tjenester er alle ikke-fysiske produkter; det vil si at tjenesteproduksjon er all produksjon utenom vareproduksjon. Men selv skillet mellom varer og tjenester er fullt av gråtoner: Varen *bil* har for eksempel mange tjenesteelementer, som service, kjøreopplevelsen og bilens symbolske betydning. Tjenesten *hotell* byr på samme måte på en rekke vareelementer, som mat og drikke, seng og arkitektoniske kvaliteter.

En opplagt, men underkommunisert årsak til at det er vanskelig å skille varer fra tjenester er at de faktisk ikke er sammenlignbare størrelser. Mens varer er *ting*, det vil si gjenstander, er tjenester *aktiviteter*. Varer er noe man *har*, mens tjenester er noe man *gjør*.<sup>1</sup> Tjenester inngår normalt i en vareleveranse, og varer benyttes i tjenesteleveranser. På mange måter kan varer og tjenester forstås som aktiva-/passivasiden av hverandre: All arbeidsinnsats forbundet med å frembringe, foredle, markedsføre, selge og levere varer er tjenester. De kan utføres internt i en organisasjon eller de kan kjøpes i et marked.

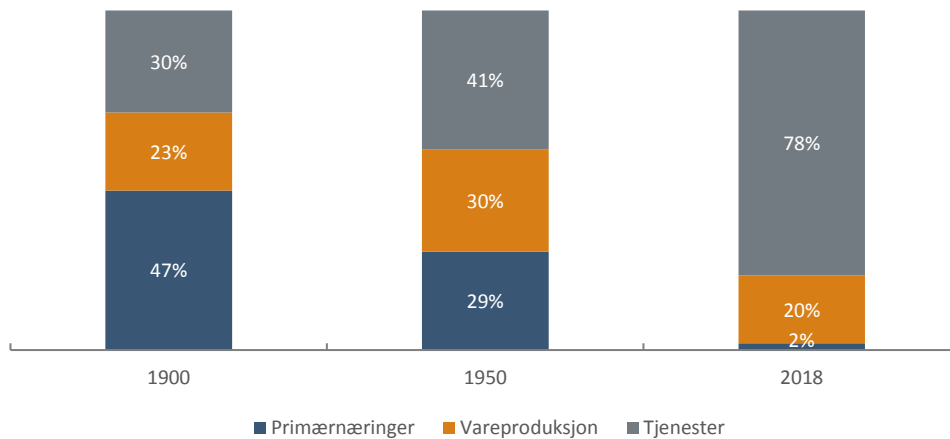
### 2.2 Tjenestifisering av økonomien – lange linjer

Tjenester står, ifølge SSB, for 78 prosent av den totale sysselsettingen i Norge. Det er intet nytt fenomen at de fleste jobber i tjenestenæringer. Figur 1 nedenfor illustrerer den store omstillingen som har funnet sted de siste hundre årene. Statistikk fra Statistisk sentralbyrå (SSB) viser at primærnæringene, som andel av samlet sysselsetting, har sunket jevnt og trutt i mer enn 100 år. På begynnelsen av 1900-tallet representerte jordbruket 38 prosent av alle sysselsatte i landet og primærnæringene samlet utgjorde nesten 50 prosent. I dag har andelen til disse næringene falt til 2 prosent. Industrien nådde sitt høydepunkt på 60- og 70-tallet og parallelt med industrien og primærnæringenes relative tilbakegang har sysselsettingen i tjenestenæringene vokst. Den kraftige veksten innen tjenester har fortsatt samtidig som sysselsettingen innen primærnæringene har falt videre. Utviklingen innen industrien har vært noe mer stabil over perioden selv om det er store svingninger.

---

<sup>1</sup> Aktivitetsaspektet ved tjenester blir ofte trukket frem, for eksempel hos Shostack (1984): En tjeneste kan defineres som "an activity of more or less intangible nature". Shostack, G. L. (1984). "Designing services that deliver." *Harvard Business Review* 62 (Jan-Feb): 133-139. Vi kjenner imidlertid ikke til eksempler på at dette aspektet benyttes til å identifisere manglende sammenlignbarhet mellom varer og tjenester.

Figur 1: Andelen av sysselsatte som jobber i primær-, sekundær- og tertiærnæringer. Kilde: SSB

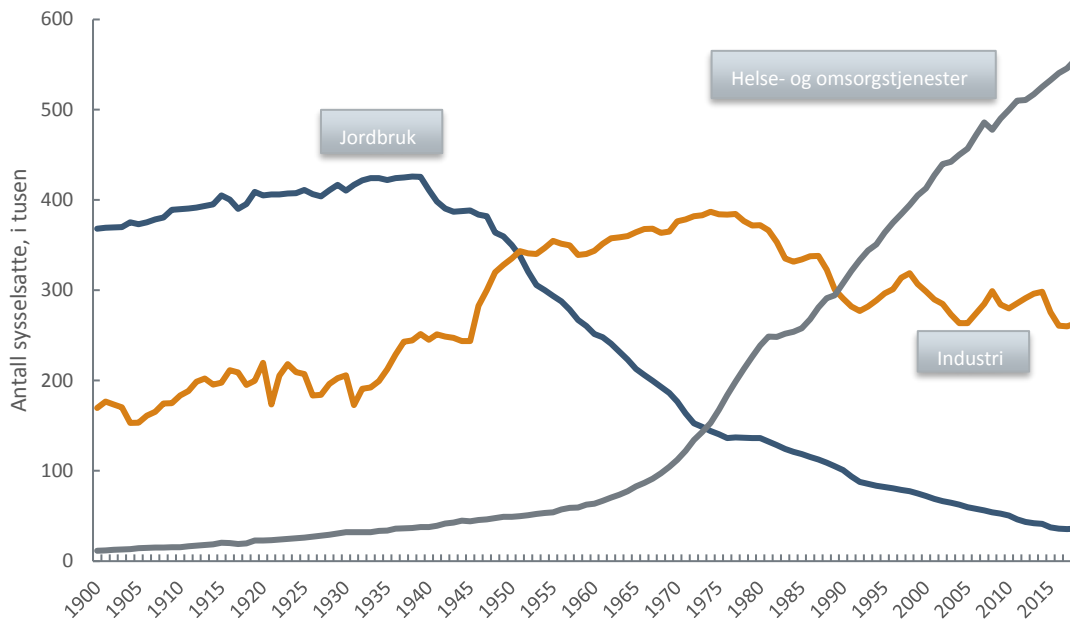


Ett av områdene som har vokst klart mest i antall sysselsatte er helse- og omsorgstjenester. Særlig fra slutten av 1950-tallet og fremover har veksten i antall sysselsatte skutt fart. Figur 2 nedenfor illustrerer den ekstreme utviklingen.<sup>2</sup> Ved inngangen til 1900-tallet var 30 ganger flere ansatte i primærnæringene enn i helse og omsorg. I 1974 jobbet det like mange i de to sektorene. 15 år senere, i 1989, passerte helse- og omsorgstjenester industrien også. Da var sysselsettingen i helse- og omsorgstjenester blitt 25-doblet siden 1900, mens industri-sysselsettingen var mindre enn doblet i samme periode (70 prosent vekst). Går vi 30 år frem fra 1989 til i dag, er sysselsettingen i helse og omsorg nesten doblet en gang til, mens industrisysselsettingen har falt med 10 prosent. Status i dag er at det er om lag dobbelt så mange ansatte i helse- og omsorgstjenester som i industri og primærnæringene til sammen.

Hvilke drivkrefter ligger bak disse enorme endringene? I tillegg til utviklingstrekk som arbeidsdeling og spesialisering, produktivitetsvekst, inntektsvekst og preferanseendringer, som er de viktigste årsakene til tjenestenæringenes fremvekst og historiske utvikling, kan veksten i helse- og omsorgstjenester forklares med en kombinasjon av drivere: Teknologisk og medisinsk utvikling, økt kunnskap og bedre levekår generelt har bidratt til en stadig økt forventede levealder og en økende befolkning som har behov for ulike helse- og omsorgstjenester. Parallelt med økningen på etterspørselssiden har det vært en utvikling i retning av et stadig bedre og sterkere offentlige velferdstilbud. Samtidig hadde denne utviklingen ikke kunne funnet sted uten at det også ble en sterk økning i arbeidstilbudet i samme periode ved at flere kvinner gikk ut i lønnet arbeid, og mange av disse ble sysselsatte nettopp innenfor helse- og omsorgssektoren.

<sup>2</sup> Sysselsettingen i helse- og omsorgstjenester inkluderer sykehus og andre offentlige helse- og omsorgstjenester.

Figur 2: Antall sysselsatte innen jordbruk, industri og helse- og omsorgstjenester, 1900-2015. Kilde: SSB



### 2.2.1 Fire underliggende årsaker til «tjenestifisering»

Overgangen til en tjenesteøkonomi er ikke et særskilt norsk fenomen, men en utvikling som har funnet sted i en rekke land i den samme perioden. Det er flere årsaker som forklarer utviklingen, men fire særlig viktige drivere og forklaringer er:

**Arbeidsdeling og spesialisering.** Fra menneskehetens vugge til i dag har det vært en kontinuerlig utvikling mot økt arbeidsdeling og spesialisering. Adam Smith beskrev denne prosessen som den viktigste kilde til økonomisk vekst. Ford Motor Company, som utviklet og produserte T-Ford, produserte og sammenstilte alle bildeler selv. Selskapet eide til og med eget smelteverk for stål. Siden den gang har bilprodusenter og andre industribedrifter blitt stadig mer spesialiserte, dels gjennom å sette ut produksjon av utstyr og komponenter til eksterne leverandører, men også ved å overlate aktiviteter til eksterne tjenesteleverandører. Bedrifter som tidligere eide en egen bilpark, kjøper i dag transporttjenester fra spesialiserte aktører. IT, eiendomsdrift, økonomi og kantine er andre eksempler på tjenester som svært mange bedrifter kjøper i stedet for å utføre selv. Kommunikasjon, juridisk rådgivning og prosjektledelse er andre eksempler. Verdiskaping handler om å utføre aktiviteter – uavhengig av om man er en industri- eller tjenestebedrift. Det betyr at det som foregår innenfor en industribedrifts egen organisasjon blir klassifisert som industriaktivitet, mens det som kjøpes i et marked klassifiseres som en tjeneste. Det innebærer at når en industribedrift setter ut en aktivitet som den tidligere gjorde internt, blir verdiskapingen og sysselsettingen i industrisektoren litt mindre, mens den blir tilsvarende større i tjenestesektoren. Hvis oljeselskapene utførte alle oppgavene selv, fra geologiske undersøkelser til frakt av olje til raffineriene, ville det ikke vært tjenester i petroleumssektoren.

**Globalisering.** Internasjonal handel fører til at spesialisering gjennom arbeidsdeling ikke bare foregår innad i Norge, men mellom Norge og andre land. I etterkrigstiden har den globale veksten i internasjonal handel vært om lag dobbelt så høy som BNP-veksten, noe som førte til at næringslivet, særlig i små land, ble stadig mer spesialisert. Denne utviklingen nådde en topp i 2008, året da finanskrisen slo inn. Dette året utgjorde verdien av

den globale vareeksporten 26 prosent av verdens BNP.<sup>3</sup> For Norge har globaliseringen ført til at vi har eksportert råvarer som olje, gass, fisk og metaller, og importert klær og andre forbruksvarer. Norge har kommet godt ut av den internasjonale handelen. Selv om råvareprisene varierer betydelig, har den underliggende trenden vært positiv, og eksportinntektene høye. Samtidig har prisene på varene vi har importert vært fallende. Klær koster omtrent det samme i dag som for 40 år siden, og prisene har faktisk blitt halvert siden 1995. I samme periode – altså siste 40 år – har prisen på helsetjenester og transport blitt syvdoblet, serveringstjenester og forsikring er femdoblet og matvareprisene tredoblet. Hovedforklaringen på de store forskjellene i prisutvikling er både produktivetsgevinster av spesialisering og enorme forskjeller i lønnsnivå mellom Norge og landene vi importerer klær fra. Gevinstene av globaliseringen har vi i stor grad tatt ut gjennom økt etterspørsel etter tjenester.

**Teknologiutvikling og produktivetsvekst.** Vareproduksjon (industrien) har blitt mer effektiv og det gjør at varene blir billigere, noe som gjør det mulig å bruke mer penger på alt det andre man ønsker seg. Forbruksundersøkelser mellom årene 1958 og 2012 viser at forbruket er nærmere firedoblet.<sup>4</sup> I denne perioden har husholdningenes utgifter til mat og drikke, som andel av samlede utgifter, falt fra 40 prosent i 1958 til snaut 12 prosent i 2012. Tilsvarende har andelen som brukes på klær og sko mer enn halvert seg. Det skyldes ikke at vi kjøper mindre klær og sko, men disse varene har relativt sett blitt billigere enn andre varer som følge av lavere prisvekst enn inntektsvekst. De fleste tjenester er mer arbeidsintensive og har lavere produktivetsvekst enn vareproduksjon har. Det vil gjerne føre til at disse tjenestene utgjør en større del av innbyggernes forbruk. Ifølge SSB skiller ikke norske husholdninger sitt forbruksmønster seg nevneverdig fra gjennomsnittet av de 28 EU-landene. Unntakene er at nordmenn bruker mer på bolig, kultur og fritid samt transport og mindre på mat, helse og utdanning.<sup>5</sup>

**Inntektsvekst og preferanseendringer.** Dette kan formuleres på ulike måter, for eksempel som at vi beveger oss oppover i Maslows «behovshierarki»<sup>6</sup> eller ganske enkelt at preferansene våre endres når vi har fått dekket våre materielle behov. Maslows behovshierarki er blitt kritisert for å mangle vitenskapelig fundament. Det er lett å finne eksempler på at folk søker kulturelle opplevelser og selvrealisering selv om de ikke har fått tilfredsstilt sine materielle behov, eller at folk fortsetter å jakte materielle goder lenge etter at de grunnleggende behovene er dekket. Det er likevel liten tvil om at etterspørselen etter avlastende tjenester som renhold og snekkerarbeid, og etter reiser og andre opplevelser, øker overproporsjonalt med stigende inntekter. Derfor har denne typen tjenester hatt svært høy vekst i Norge siden 1990-tallet. Med fortsatt økonomisk vekst i Norge er det grunn til å tro at denne utviklingen vil fortsette. Det betyr ikke at alle tjenestetilbud vil vokse like mye og som påpekt av blant annet professor Runar Døving kan det diskuteres om det er sosial og kulturell aksept for en stor vekst blant annet innenfor flere typer tjenester til hjemmet.<sup>7</sup> Samfunnet kan påvirke fremtidig vekst og utvikling som følge av kulturelle og ideologiske oppfatninger som legger føringer på hva som er sosialt akseptert, men også gjennom regulatoriske forhold som for eksempel skattesystemet. Professor Døving viser blant annet til en undersøkelse som ble gjennomført for noen år siden som viste at nordmenn har stor motstand mot å nettopp kjøpe tjenester til hjemmet. Det antydes at en forklaring kan være at nordmenn har en særlig høy terskel for å slippe folk utenfra

---

<sup>3</sup> Se <https://ourworldindata.org/trade-and-globalization>.

<sup>4</sup> Målt i 2012-kroner og justert for at husholdningene har blitt mindre i perioden. Kilde: [ssb.no/fbu](http://ssb.no/fbu)

<sup>5</sup> SSB. 2019.

<sup>6</sup> Maslow. 1943.

<sup>7</sup> Runar Døving, professor på Høyskolen Kristiania, har skrevet en kronikk hvor han mener at norsk kultur (verdier og holdninger) reduserer etterspørselen etter hjelpetjenester: <https://www.nrk.no/ytring/herskap-og-tjenere-1.14747112>.

inn i hjemmet. Døving argumenterer for at fremtidig vekst innenfor tjenestenæringene derfor først og fremst vil finne sted innenfor reising, kultur, fritid og andre tjenester som kan kjøpes eller konsumeres ute.

### 2.3 Hvordan tjenester skaper verdi for kundene

I denne rapporten kategoriseres og inndeles tjenester basert på deres grunnleggende verdiskapingslogikk, det vil si om de skaper verdi ved å finne løsninger på kundenes problemer, knytte kunder og leverandører sammen, levere standardiserte tjenester med høy effektivitet og kvalitet, eller ved å gi kundene opplevelser. Det teoretiske grunnlaget bak de ulike verdiskapingsformene er beskrevet i boksen på neste side. Deretter har vi inndelt alle tjenestebransjer i Norge i seks hovedgrupper, basert på verdiskapingsformen. Dette analytiske grepet innebærer at svært forskjellige bransjer og næringer blir gruppert sammen. For eksempel viser vi at advokater, leger og teknologikonsulenter skaper verdi på samme måte – ved å diagnostisere/analysere et problemkompleks og anbefale løsninger på problemene. Det analytiske grepet innebærer også at tradisjonelle næringsinndelinger blir splittet opp. For eksempel blir reiselivsnæringen fordelt på tre forskjellige tjenestegrupper (Opplevelser, Fysisk formidling og Digital formidling), mens helse- og omsorgstjenester fordeles på Problemløsning og Hjelpetjenester.

## Tjenesters verdiskapingslogikk

Verdi skapes på ulike måter. Tradisjonelt har man tenkt på verdiskaping i næringslivet som produksjon av varer og tjenester. Dette er industriens logikk, der drivkraften er standardisering, stordrift og effektiv logistikk. Michael Porter fanget opp denne logikken i en modell som etter hvert er kjent for de fleste – verdikjeden (Porter 1985). Modellen skiller mellom primær- og støtteaktiviteter. Primæraktivitetene består i å transformere innsatsfaktorer til ferdigprodukter og markedsføre og distribuere disse ut i et marked. Samlebåndet er kanskje det klareste bildet på hvordan verdi skapes i en verdikjede, men det er også relevant for tjenester som renhold og eiendomsdrift. I denne rapporten kalles bedrifter og bransjer som skaper kunde verdi ved å produsere tjenester på en standardisert, forutsigbar og effektiv måte for hjelpetjenester.

BI-professorene Stabell og Fjeldstad (1998) mente at Porters verdikjede beskrev godt verdiskapingslogikken i industribedrifter, men at modellen i liten grad fanger opp hvordan verdi skapes av tjenestebedrifter. Stabell og Fjeldstad supplerte derfor verdikjeden med to andre modeller: verdiverkstedet og verdinettverket. Et verdiverksted er en bedrift som skaper verdi ved å løse en konkret kundes unike problem – med andre ord problemløsning. Leger, advokater, ingeniørselskaper og strategirådgivere er eksempler på problemløserne. Leger skaper for eksempel verdi ved å stille en diagnose for et sett symptomer og å finne en behandling som kurerer sykdommen. Fordi alle verdiverksteder har samme verdiskapingslogikk, brukes ofte legers aktivitet som metafor for andre problemløserne. Organisasjonskonsulenter og advokater stiller også «diagnoser» og foreskriver løsninger på disse. Fordi verdiskapingslogikken er så annerledes, må verkstedene organiseres på en annen måte enn verdikjedene. Aktivitetene er gjensidig avhengige, noe som krever tverrfunksjonelle team. Hierarkiene erstattes av flate prosjektorganisasjoner, og regelstyring erstattes av insentiv- og kulturstyring. Verdiverkstedene er på mange måter kjernen i den nye kunnskapsøkonomien.

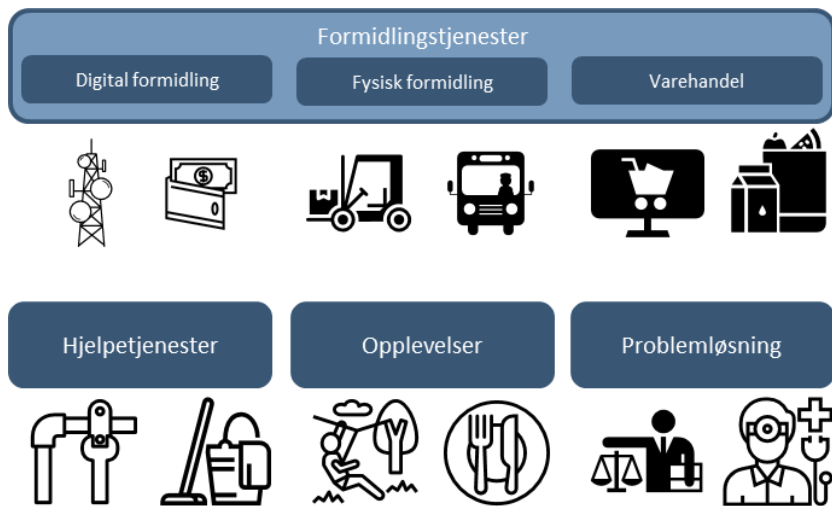
Den tredje verdiskapingsformen er verdinettverket. Slike bedrifter skaper verdi gjennom formidling – ved å koble sammen ulike typer aktører. Hva som kobles sammen, og hvordan det blir gjort, varierer. DNB kobler sammen låntakere og långivere. Telenor gjør det mulig for folk å kommunisere med hverandre over lange avstander. Privatmegleren kobler boligselgere og boligkjøpere, mens Posten formidler pakker mellom kunder og leverandører. Nettverksbedriftene driver formidling av informasjon, penger, produkter og tjenester. Mens aktivitetene i verdikjeder er sekvensielt lenket sammen, er aktivitetene i verdinettverket parallelt sammenkoblet. Finn.no, en gigantisk markeds plass som kobler kjøpere og selgere av en lang rekke varer og tjenester sammen, er et godt eksempel på dette. Finn.no har en søkemotor som identifiserer alle tilbudte flyreiser fra andre markeds plasser som restplass.no og travel.com, og gjør disse tilgjengelige for Finns kunder. Med andre ord ligger tilbudet av flyreiser i tre parallelle lag. Flyselskapets egne tilbud ligger i bunn, restplass.no formidler flyselskapenes billetter, og finn.no ligger på toppen og selger reiseformidlernes billetter.

Formidling og problemløsning er på ingen måte nye fenomener. Alle tre former for verdiskaping – produksjon, problemløsning og formidling – er nødvendige sider ved ethvert økonomisk system. At verken Porter eller andre utviklet modeller for mer enn én verdiskapingsform, skyldes sannsynligvis at verdikjeden dominerte de to andre. Nettverkene var infrastruktur for industrien og ble ikke sett på som verdifull i seg selv. Problemløsningsaktiviteter skapte verdi på to måter: ved å utvikle nye produkter og ved å utvikle nye prosesser. I begge tilfeller blir problemløsning en støtteaktivitet for den «egentlige» verdiskapingen, nemlig industriell vareproduksjon. Flere forhold bidro til å endre bildet. De store, statlige nettverksmonopolene ble deregulert og privatisert i mange sektorer. I Norge startet det med kapitalmarkedene i 1980-årene, mens el- og telemarkedene ble deregulert i 1990-årene. Dermed har formidlerne i økonomien blitt mer synlige. Samtidig har mikroteknologi og digitalisering drevet frem en formidabel endring og vekst i nettverksbransjene. En av årsakene til verdiverkstedenes vekst er at kompleksiteten i næringslivet er blitt stadig høyere. Det skyldes globalisering, digitalisering, økt konkurranse og kontinuerlig forbedringspress på ledere. Dermed har etterspørselen etter problemløserne økt. Selgere skal ikke lenger selge produkter, men i stedet skape kunde verdi gjennom rådgivning og leverandørnøytrale produktpakker. Reklamebyråene lager ikke lenger reklame, men leverer løsninger på kommunikasjonsproblemer. Konsulentselskapene utvider også stadig sine produktspektre. Strategiprosesser, lederutvikling, IT-implementering, HR-strategi og samfunnskontakt er bare noen eksempler. Problemløserne blir stadig flere og større, og de tiltrekker seg de beste talentene.

En verdiskapingsform som både Michael Porter og Stabell/Fjeldstad overså, er opplevelser. I 1998 skrev Joseph Pine og James Gilmore artikkelen “The Experience Economy”, publisert i Harvard Business Review. Boken med samme navn som ble utgitt året etter fikk stor innflytelse på forståelsen av hvordan produkter og tjenester skaper verdi for kunder. Det som kjennetegner opplevelser, og som skiller det fra de tre andre formene, er at kunde verdi skapes ved å tilby meningsfulle, sanselige og emosjonelle inntrykk.

De fire fundamentalt ulike verdiskapingsformene som er beskrevet i boksen ovenfor – hjelpetjenester, formidling, problemløsning og opplevelser – beskrives mer systematisk nedenfor. Formidling er videre delt inn i tre undergrupper – digital formidling, fysisk formidling og varehandel – dels fordi formidling er den klart største av tjenestetypene, men enda viktigere fordi disse tre formidlingsgruppene skiller seg vesentlig fra hverandre og påvirkes av ytre drivkrefter på ulike måter.<sup>8</sup> Disse verdiskapingsformer, som utgangspunkt for en næringsinndeling, går på tvers av tradisjonelle inndelinger ved at det definerende kriteriet for hvor en bedrift eller bransje hører hjemme styres etter hva som er den fundamentale verdiskapingsformen for hver enkelt bedrift eller bransje.

Det er ikke alltid like klart hva som er den definerende verdiskapingsformen i en bransje, og inndelingen kan derfor i noen tilfeller føre til en diskusjon om enkeltbransjer hører hjemme under den ene tjenestegruppen eller en annen. Noen vil også kunne argumentere for at det burde vært enda en verdiskapingsform som definerer sin egen tjenestegruppe. For eksempel



kan en tenke dette om helse- og omsorgssektoren som er underlagt strengere regler og etiske krav enn de fleste andre. Vi har vurdert de ulike bransjene innenfor helse- og omsorgssektoren opp mot de grunnleggende verdiskapingsformen som beskrevet ovenfor, og ytterligere forklart nedenfor, og kategorisert bransjene innenfor enten Problemløsning (primær- og spesialisthelsetjenesten) eller Hjelpetjenester (blant annet hjemmesykepleie og sykehjem).

### 2.3.1 Formidlingstjenester – fysisk, digital og handel med varer

Formidlingsbedrifter skaper verdi ved å fasilitere kunders samhandling, for eksempel ved å transportere produkter eller passasjerer. Gods- og passasjertransport, banker, forsikringsselskaper, teleselskaper, meglere og handelsbedrifter er eksempler på formidlingsbransjer.

Formidlere kan forstås som et muliggjørende mellomledd mellom kunder. For eksempel kobler eiendomsmeglere boligselgere og boligkjøpere sammen, og reisebyråer formidler overnatting, transport og andre reiselivstjenester til sine kunder. Det betyr at *formidling i stor grad dreier seg om å redusere kundenes transaksjonskostnader*. Boligselgerne kunne ha funnet potensielle kunder selv, og boligeiere kunne ha gått sammen og blitt enige om å dele brann- og tyveririsiko seg imellom. Skipsforsikring startet faktisk på nettopp denne måten. Transaksjonskostnadene blir imidlertid langt lavere dersom spesialiserte leverandører tilbyr disse formidlingstjenestene, fordi de kan realisere skalafordeler, øke kapasitetsutnyttelsen og operere med en stor kundebase. En stor kundebase er viktig for formidlingsbedrifter fordi slike tjenester ofte er kjennetegnet ved

<sup>8</sup> Denne måten å inndele økonomien på er tidligere grundig behandlet og drøftet i *ECON Analyse og Menon (2005) «Innovasjon i tjenester»* og senere raffinert i *Menon (2010) «Innovasjon i tjenester. En empirisk analyse av tjenesteinnovasjon i norsk næringsliv og innovasjonspolitikken utfordringer på tjenesteområder»*.

nettverkseksternaliteter, det vil si at verdien av tjenestene er større jo flere som bruker dem. For eksempel er det bedre å benytte en eiendomsmegler som kan tilby mange boliger enn noen få.

I rapporten deler vi formidlingstjenester inn i tre grupper: digital og fysisk formidling, samt varehandel. Det er flere grunner til denne inndelingen; den historiske utviklingen har vært forskjellig, de påvirkes ulikt av viktige drivkrefter, og vi forventer at de tre tjenestetypene vil utvikle seg ulikt i årene som kommer.

### **Fysisk formidling av varer og mennesker**

Fysisk formidling kjennetegnes ved at produktene som formidles er *materielle* – varer og mennesker – uavhengig av om formidlingstjenesten er digitalisert. Transport på vei, bane og skip er typiske eksempler på fysisk formidling. Spedisjon og logistiktjenester knyttet til transporttjenestene er også formidlingstjenester. Det samme gjelder engroshandel. I tillegg er alle typer meglerbransjer, for eksempel eiendomsmegling, fysisk formidling. Eiendomsmeglere skaper verdi ved å koble kunder, selgere og utleierye av boliger, kontorer og andre næringsbygg, sammen. Alternativet er at kunder og leverandører finner hverandre selv, noe som vil både være mer tidkrevende og bety at valgmulighetene blir færre for begge parter. Aksjemeglere, skipsmeglere, rekrutteringsbyråer, forsikringsmeglere og reisebyråer skaper verdi på samme måte.

Digitalisering har ført til at meglervirksomhet og annen formidling av materielle produkter har kommet under press. Portaler og digitale markeds plasser har ført til at kundene i mye større grad kan fylle den funksjonen meglere hadde tidligere. Digitalisering har samtidig ført til kraftig produktivitetsvekst blant formidlerne. Selvbetjening og produktivitetsvekst har ført til reduserte priser på de fleste formidlingstjenestene, mens transporttjenestene i seg selv er blitt mindre berørt.

### **Digital formidling av immaterielle produkter**

Digital formidling kjennetegnes ved at både formidlingstjenesten i selg selv, og produktene som formidles, er digitale. Eksempler på dette er kapitalformidling, som kreditt, aksjefond, forsikring og egenkapital. Produktet er i seg selv immaterielt og kan overføres mellom kunder og leverandører tilnærmet friksjonsløst over rom og tid. Telekommunikasjon og all nettbasert kommunikasjon har de samme kjennetegnene.

De siste 10-20 årene er stadig flere medie- og kulturtjenester blitt digitalisert. All form for tekst, lyd og bilde kan overføres friksjonsfritt som digitale produkter og strømmes eller lastes ned av kunder hvor som helst i verden. Det har ført til at alle kultur- og mediebransjer nå er transformert til Digital formidling; film, musikk, foto, nyheter, litteratur osv.

Digitale markeds plasser som Finn.no, Amazon.com og Hotels.com er også eksempler på Digital formidling. Ofte ligger formidlingsplattformene lag-på-lag. Bilforhandlere benytter for eksempel Finn som markeds plass for både nye og brukte biler, og markeds plasser for flyreiser er også søkbare på Finn. I det siste tilfellet blir en fysisk formidler (flyselskapet) gjort tilgjengelig på digitale markeds plasser, som igjen formidles via andre digitale markeds plasser.

### **Varehandel**

Varehandel er en spesialisert formidlingstjeneste som handler om å tilby fysiske produkter til kunder, enten gjennom fysiske butikker eller nettbutikker. Grensene mellom fysisk formidling og varehandel er ikke enkle å trekke. Vi har valgt å plassere engroshandel og distribusjon under fysisk formidling, mens detaljhandel – med andre ord grenseflaten mellom selger og sluttbruker – er varehandel. Det innebærer at Rema Distribusjon Norge er fysisk formidling, mens Rema 1000 og Kolonial.no er varehandel.



I senere år har fysisk varehandel kommet under økende konkurransepress fra netthandel – gjerne formidlet på internasjonale markedsplasser – og andre formidlingsformer. Det fører til at stadig flere handelsbedrifter forsøker å finne nye måter å skape kunde verdi på, for eksempel ved å kombinere butikkhandel med opplevelser.

De tre formidlingstjenestene smelter gradvis sammen som følge av digitalisering. De vil også interagere og samhandle med hverandre. Aktiviteten på digitale markedsplasser er et godt eksempel på det. Finn.no er en digital formidler, mens varehandelsbedrifter, for eksempel bilforhandlere, selger varene sine på markedsplassen til Finn, og fysiske formidlere som spedisjonsfirmaer og transportører får oppdrag fra transaksjonene som gjennomføres på markedsplassen.

### 2.3.2 Problemløsning – stiller diagnoser og gir råd om løsninger

Problemløserne skaper verdi ved å løse kunders spesifikke problemer. Det innebærer at leveransen fra en problemløser alltid vil være unik. Eksempler på tjenester som inngår her er advokater, leger, ingeniører, arkitekter, bilmekanikere og forskere.

Selv om virksomhetene er svært forskjellige, er den grunnleggende logikken lik i alle problemløsningsbransjer. Beskrive et problem (symptomer), analysere problemet (diagnose) og finne en løsning på problemet (foreskrive medisin/behandling). En tydelig indikasjon på at kategoriseringen er relevant, er at begrepene diagnose og behandling kan benyttes metaforisk for alle typer problemløsningstjenester.

Kompetanse og renommé er de viktigste strategiske ressurser for nær sagt alle problemløserne. Det skyldes at kundene aldri vil ha tilstrekkelig informasjon til å vurdere forholdet mellom pris og kvalitet på tjenestene – verken i forkant eller i etterkant av leveransen. Renommé bygges langsomt i et marked, dels gjennom referanser fra tidligere oppdrag, dels gjennom rekruttering av medarbeidere med dokumentert høy kompetanse og dels gjennom utvikling av konsepter hvor problemløsningsprosessen tydeliggjøres. Standardisering av kompetanse er kanskje den viktige mekanismen for å dokumentere evne til å løse kunders problemer, for eksempel gjennom profesjonsstudier og rangering av utdanningsinstitusjoner. Det er ikke tilfeldig at rådgivningsselskaper legger stor vekt på å synliggjøre sin egen rekrutteringspraksis og at mange advokatselskaper opererer med minimumskrav til sine juristers karakterer fra studiene.

### 2.3.3 Hjelpetjenester – effektiv tjenesteproduksjon

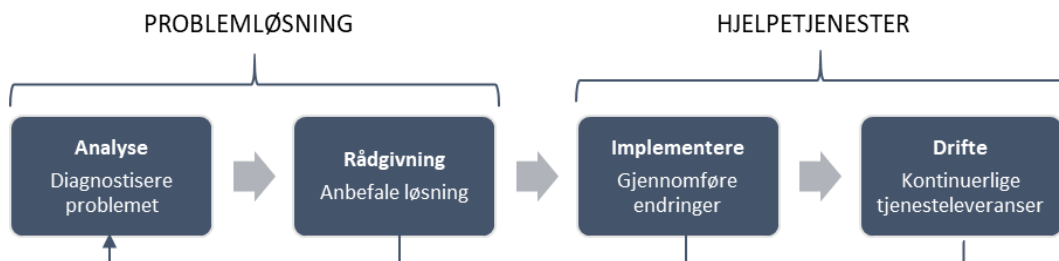
Leverandører av hjelpetjenester skaper verdi ved å overta utførelsen av tidkrevende aktiviteter for bedrifter og husholdninger. Omsorgstjenester, kantinedrift, eiendomsdrift, vakthold, renhold, resepsjonstjenester og renovasjon er eksempler på hjelpetjenester. Mens formidlingstjenester reduserer kundenes *transaksjonskostnader*, reduserer hjelpetjenester kundenes *produksjonskostnader*.

Hjelpetjenester har mer til felles med vareproduksjon enn med problemløsning og opplevelser. Kunder kjøper hjelpetjenester dersom eksterne leverandører kan levere tjenestene billigere, raskere og/eller bedre enn kundene kan gjøre selv. Det innebærer at pris er en viktig konkurranseparameter for hjelpetjenester og at faktorer som øker den operasjonelle effektiviteten er av strategisk betydning. Siden de fleste hjelpetjenester er arbeidsintensive, blir lønnskostnader og effektiv utnyttelse av arbeidskraften viktig. Standardisering av arbeidsprosesser, kvalitetskontroll og utnyttelse av stordriftsfordeler i administrative systemer, for eksempel IT, økonomi og lønn, er kilder til økt effektivitet i hjelpetjenester.

### Hvordan skiller hjelpetjenester seg fra problemløsning?

Problemløsning og hjelpetjenester henger nært sammen. Den grunnleggende forskjellen er at problemløseren skaper verdi ved å finne svar på kundenes problem, det vil si *stille diagnose og foreslå løsning*, mens hjelpetjenester handler om å *implementere og drifte* løsningen. Denne forskjellen er svært viktig for bedriftenes forretningsmodeller og kundekommunikasjon. Fordi problemløserens leveranse per definisjon ikke er kjent på forhånd, må kundene ha tillit til at leverandøren de velger har riktig kompetanse og incentiver til å finne en løsning som er best mulig for kunden. Det innebærer at bedriftens renommé (basert på tidligere leveranser), dokumenterbare kompetanse og uavhengighet er avgjørende for å bli valgt av kundene. Det fører til at bransjene blir preget av kontinuitet (fordi det tar tid å bygge renommé), at det er mulig å opprettholde store prisforskjeller og at kunderelasjoner ofte er langvarige. Advokatbransjen er trolig det beste eksempelet på dette. Hjelpetjenester implementerer og drifter løsninger. Kunden kan spesifisere leveransen i forkant, noe som gjør det lettere å sammenligne tilbud fra ulike leverandører, og pris blir et viktigere konkurranseparameter. Forskjellene og rolledelingen mellom problemløsning og hjelpetjenester er illustrert i figuren nedenfor.

Figur 3: Sammenhengen mellom Problemløsning og Hjelpetjenester. Kilde: Menon Economics



Det er viktig å understreke at selv om den prinsipielle forskjellen på problemløsning og hjelpetjenester er klar og entydig, vil mange bedrifter ha elementer av begge verdiskapingsformer, dels fordi de dekker over alle fasene i figuren ovenfor, men også fordi nye problemer og løsninger ofte blir avdekket gjennom tjenesteleveransene, noe som er illustrert ved «feedback»-pilene i figuren.

Medisinske sentre er et godt eksempel på bedrifter som både er problemløsere og hjelpetjenester. De stiller diagnoser, foreskriver behandling og utfører operasjoner. Konsulentselskaper har også ofte en kombinasjon av problemløsning og hjelpetjenester, gjennom å kombinere analyser, rådgivning og implementering, for eksempel i form av å implementere IT-systemer hos kundene. Hvis effektive leveranser av tjenester er bransjens dominerende logikk, har vi valgt å plassere hele bransjen under hjelpetjenester. Hvis diagnose/analyse og medisin/rådgivning er den dominerende logikken, plasseres bransjen under problemløsning.

#### 2.3.4 Opplevelser – tilfører mening og skaper sanselige og emosjonelle inntrykk

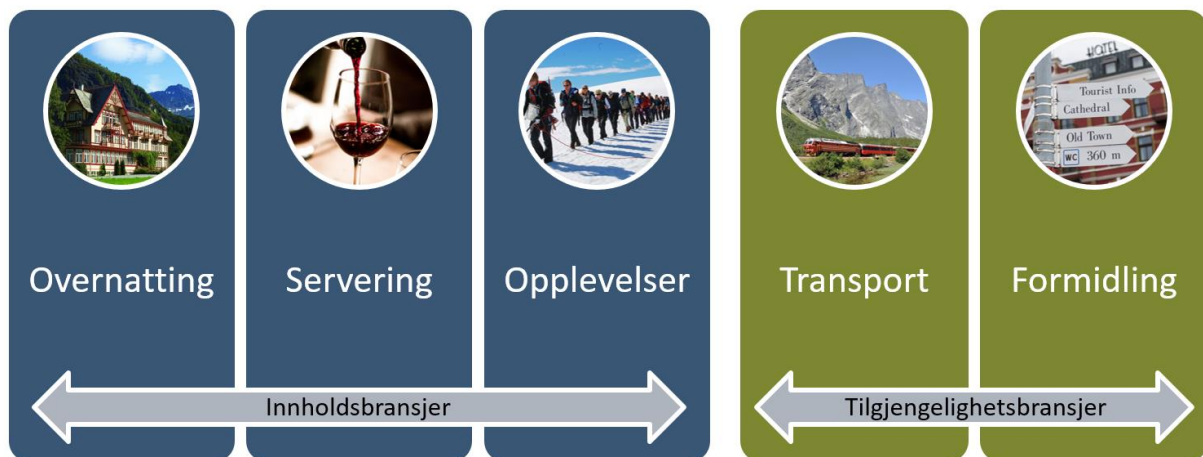
Opplevelsesbedrifter skaper verdi ved å stimulere kunders følelser, sanser og åndelige opplevelser. De underholder, utfordrer, behager, forarger, overrasker, gir mening og skaper identitet. Opplevelsestjenester kan være av mange slag: Aktiviteter, hvor bedrifter tilrettelegger for kundenes egne utfoldelser, for eksempel skikjøring, treningsstudioer, sykling og solbading; kunst/underholdning, hvor kunder observerer eller på annen måte tar til seg andres opptredener eller verk, for eksempel kunstutstillinger, teater, fotballkamper, konserter og kino; og servering, for eksempel restauranter, kafeer, barer og nattklubber.

De fleste kunst- og underholdningsprodukter kan i dag lagres, mangfoldiggjøres og distribueres uavhengig av artistenes opptreden. Med andre ord er mye av verdiskapingen i kunst og kultur blitt digital formidling. Det åpner

for at en enkelt opptreden kan nå et publikum over hele verden, både i «sanntid» og på et hvilket som helst tidspunkt senere. Denne transformasjonen av opplevelser til separerbare, standardiserte og varige tjenester, innebærer ikke nødvendigvis at den «klassiske» tjenesten blir utrangert. Fremdeles er betalingsviljen høy for «live» opplevelser, og i mange tilfeller er det en form for komplementaritet mellom digitale og «live» opplevelser. Det er for eksempel vanlig at musikkartister som selger mange plater også trekker flere mennesker på sine konserter, og vice versa.

Opplevelser leveres til folk der de bor, men attraksjonskraften i opplevelser kan også være så sterk at den får kunder til å *reise* dit opplevelsene tilbys. Derfor er *opplevelser kjernen i reiselivsnæringen*. Reiseliv deles gjerne inn i fem bransjer; tre innholdsbransjer og to tilgjengelighetsbransjer (se figur nedenfor). Overnattings- og serveringsbedrifter kunne blitt betraktet som Hjelpetjenester, men skaper i økende grad verdi for kundene ved å tilføre en opplevelse, og er derfor plassert under Opplevelser sammen med kultur, aktiviteter og andre opplevelsesaktører. Juvet Landskapshotell i Romsdalen, nyoppussede Hotel Britannia og undervannsrestauranten Under i Lindesnes er åpenbare eksempler på hvordan overnatting og servering er blitt transformert til opplevelsesbransjer.

Figur 4: Fem komplementære bransjer som til sammen utgjør reiselivsnæringen. Kilde: Menon Economics



Transport gjør reiselivsproduktene – opplevelsene – tilgjengelige for norske og utenlandske kunder. Sagt på en annen måte skaper transport verdi gjennom Fysisk formidling. Den siste reiselivsbransjen, i figuren kun kalt «formidling», handler om å pakke, markedsføre og selge reiselivsproduktene. Reisebyråer, booking-selskaper, turoperatører og reisemålselskaper inngår i denne bransjen. De siste 10-20 årene er disse tjenestene blitt digitaliserte, så reiselivsformidling er derfor plassert under Digital formidling.

### **Kort om vår populasjon og datagrunnlag**

Vår populasjon innen tjenestenæringen baserer seg i all hovedsak på SSBs næringskoder. Slik tjenestenæringen defineres i denne analysen inngår ikke primær- og sekundærnæringen, industrien, bygg- og anlegg eller kraftforsyning. Populasjonen består i hovedsak av bedrifter og næringer som opererer i et bedrift-til-bedrift marked, men datagrunnlaget inneholder også en lang rekke bedrifter med virksomhet og salg rettet mot forbrukere. Når det gjelder inndelingen av tjenestenæringen i de seks undergruppene har vi i utgangspunktet plassert selskapene etter måten de skaper verdi for kundene, jf. kapittel 2.3. Vi har gjort flere skjønnsmessige plasseringer, i tilfeller der enkeltstående eller hele bransjer kan tilhøre flere tjenestegrupper basert på sin verdiskapingsform. Plasseringsvalgene har imidlertid begrenset effekt på de overordnede tallene for tjenestegruppene og den generelle utvikling til tjenestenæringen.

Vårt tallgrunnlag er hentet fra Regnskapsregisteret i Brønnøysund og er levert av Bisnode AS. Regnskapstallene er hentet fra de ukonsoliderte regnskapene til selskapene. Dette sikrer at vi får en mest mulig nyansert fremstilling når det gjelder aktivitet og tilstand knyttet til bransjer i næringen. Ettersom tallene er hentet fra Regnskapsregisteret er kun regnskapspliktige selskaper inkludert i vår populasjon. Reglene for enkeltpersonforetaks rapporteringsplikt har endret seg over tid, men per 2019 er enkeltpersonforetak med over 20 årsverk eller 20 millioner i eiendeler pliktige til å levere regnskap og derfor med i vår statistikk.

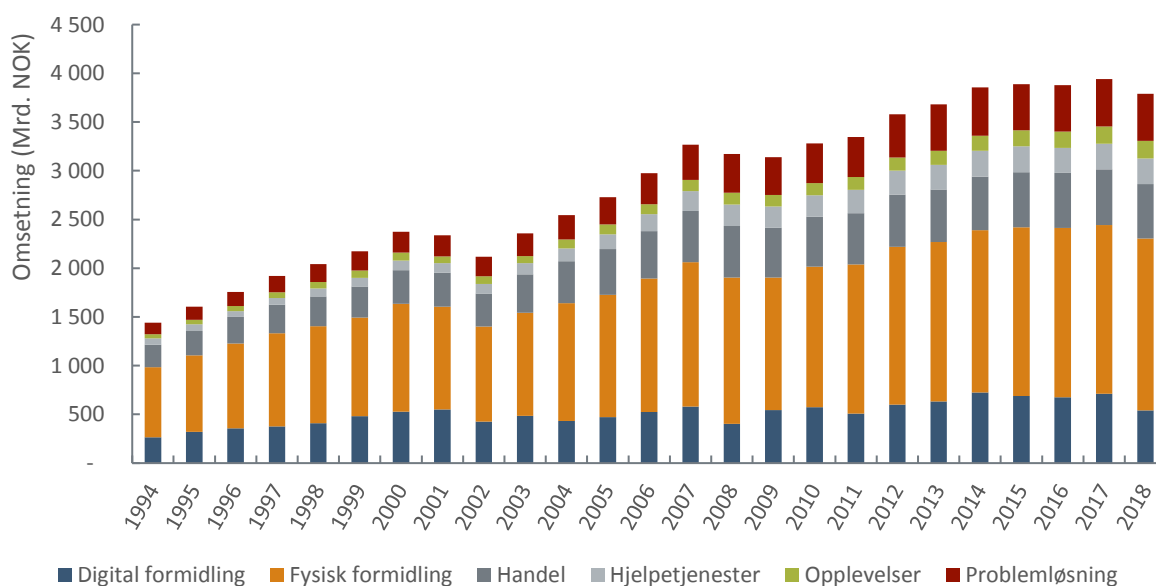
### 3 Vekst og utvikling i tjenestegruppene

Kapitlet beskriver og illustrerer utviklingen til tjenestenæringene og de ulike tjenestegruppene for sentrale nøkkeltall som utvikling i omsetning, verdiskaping, antall ansatte og lønnsutvikling. Utviklingen beskrives kvalitativt og innenfor hver tjenestegruppe trekker vi frem bransjer eller selskaper som forklarer hvilke tjenestetyper som har hatt høyest vekst og bidratt til den overordnede utviklingen.

#### 3.1 Omsetning

Tjenestenæringene står for en betydelig og voksende del av den økonomiske aktiviteten i hele den vestlige verden og Norge er intet unntak. Siden tidlig på 1990-tallet har norske tjenesteytende næringer vokst kraftig. I 1994 omsatte tjenestenæringene for om lag 1 500 milliarder kroner målt i faste 2018-priser.<sup>9</sup> 25 år senere har næringen vokst til nesten 3 800 milliarder kroner og står med det for om lag 50 prosent av omsetningen i det private næringslivet i 2018. Fremveksten av tjenester skyldes ikke bare at tjenestesektoren i seg selv har vokst, men også at tjenester har fått en stadig viktigere rolle som leverandører til industri (se kapittel 2.2.1). Tjenestenæringenes totale vekst på over 250 prosentpoeng tilsier en gjennomsnittlig årlig inflasjonsjustert vekstrate på nærmere 4,1 prosent i perioden fra 1994 til 2018.

Figur 5: Utvikling i tjenestenæringenes omsetning fra 1994 til 2018 (mrd. NOK). Faste 2018-priser. Kilde: Menon



1990-tallet var preget av høy økonomisk vekst i Norge, etter en lengre nedgangskonjunktur som fulgte etter jappetiden på midten av 1980-tallet. Særlig var veksten høy de siste årene før millenniumskiftet, med fremvekst av internett og dotcom-selskaper. Nedturen som fulgte i 2001 og 2002 var bratt, først som følge av at dotcom-boblen sprakk, og deretter nedgang i verdensøkonomien, særnorsk høy lønnsvekst og en pengepolitikk som

<sup>9</sup> Bygg- og anleggssektoren er ikke inkludert i disse tallene, jf. metodebeskrivelsen i kapittel 2.

forsterket nedgangen. Effektene på tjenestenæringenes inntekter ser vi tydelig av Figur 5. Fra 2003 fikk vi en ny oppgangsperiode med høy vekst i alle tjenestetypene, og aller mest hjelpetjenester og problemløsning.

Fysisk formidling er den klart største tjenestegruppen innad i tjenestenæringene, jf. Figur 5, med en omsetning på nærmere 1 800 milliarder kroner i 2018. Siden tidlig på 1990-tallet har denne gruppen stått for om lag 50 prosent av tjenestenæringenes totale omsetning i det private næringsliv. Fysisk formidling fremstår med det som en helt sentral del av den norske tjenesteøkonomien og domineres hovedsakelig av agentur- og engroshandel, samt transport av passasjerer og varer. De siste 25 årene har de nevnte bransjene bidratt til at fysisk formidling har vokst med nesten 150 prosentpoeng. DHL, DB Schenker, Bring, Color Line, Fjord Line, Norwegian, Vy og PostNord er eksempler på store selskaper i de nevnte bransjene.

Målt i driftsinntekter er Digital formidling den nest største tjenestegruppen innad i tjenestenæringene, med om lag 15 prosent av tjenestenæringenes samlede omsetning i 2018. Finans, det vil si bank, livs- og skadeforsikring, pensjonskasser og finansielle tjenester utgjør nærmere 70 prosent av omsetningen. Driftsinntektene i finans varierer betydelig, og den kraftige nedgangen i 2018 skyldes tap på finansielle investeringer. Telekommunikasjon, den nest største næringen innen Digital formidling, har opplevd den sterkeste veksten. Siden første halvdel av 1990-tallet har det skjedd store endringer i telekommunikasjonsbransjen, og utviklingen er drevet av flere faktorer. Noen av de viktigste årsakene er teknologiske endringer, liberalisering av teletjenester, nye produkter, konvergens mellom flere ulike markeder og økt etterspørsel. Telenor og Telia er de største telekommunikasjonsaktørene i norsk næringsliv som har bidratt til den enorme omsetningsveksten på over 1 000 prosentpoeng. Veksten har funnet sted etter at bransjen ble deregulert og åpnet opp for andre markedsaktører i 1995.

Også innenfor de andre tjenestegruppene finnes det flere eksempler på bransjer som har hatt en høy vekst i denne perioden. Tall fra NHO Service og Handel viser at omsetningen i bemanningsbransjen har ni-doblet seg siden 1996 (målt i løpende priser). Adecco, Manpower og Jobzone er eksempler på store selskaper som har bidratt til den sterke utviklingen.

### 3.2 Verdiskaping

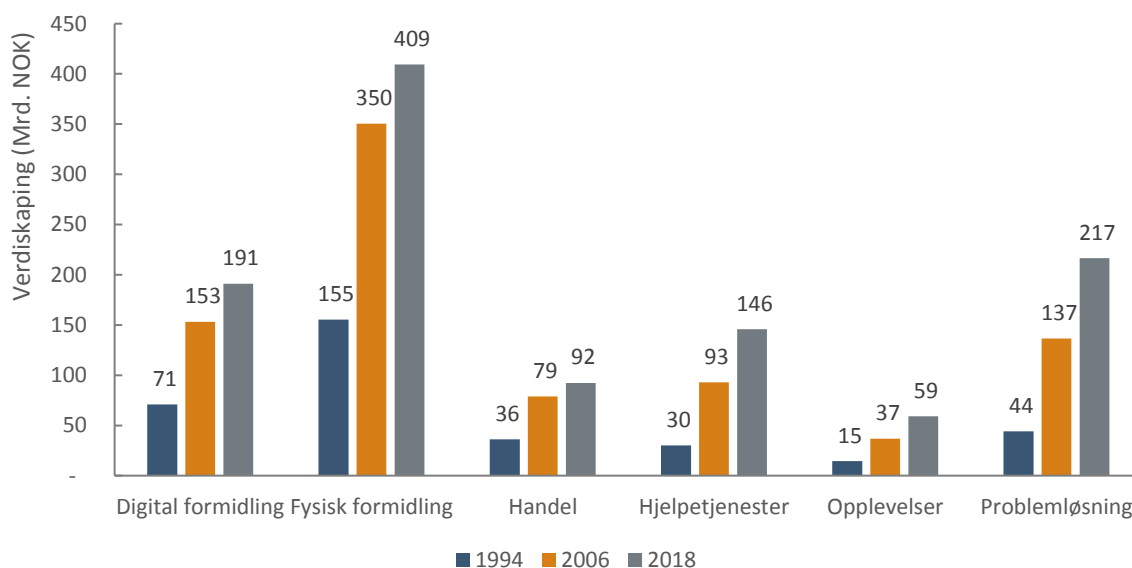
Figur 6 viser tjenestenæringenes verdiskaping per tjenestegruppe i årene 1994, 2006 og 2018. Tallene er KPI-justert med 2018 som basisår. Samlet sett skapte næringen verdier for 1 100 milliarder kroner i 2018. Fysisk formidling er den største tjenestegruppen med over 400 milliarder kroner i verdiskaping. Problemløsning og Digital formidling utgjør omtrent halvparten av verdiskapingen innen Fysisk formidling. Som figuren viser, har alle tjenestegruppene hatt en positiv verdiskapingsvekst over perioden. Selv om tjenestegruppene Digital formidling, Hjelpetjenester og Problemløsning skaper verdier på fundamentalt forskjellige måter har utviklingen vært relativt lik på tvers av gruppene. Samlet har de nevnte tjenestegruppene skapt over fire ganger så høye verdier i 2018 som de gjorde i 1994, målt i 2018-priser.

## Verdiskaping

Selv om begrepet verdiskaping i mange tilfeller blir benyttet løselig og med varierende innhold, har det fra et samfunnsøkonomisk perspektiv en presis og entydig betydning. Verdiskaping (bruttoprodukt) er den verdiøkning en vare eller tjeneste får i hvert ledd i verdikjeden, og defineres som salgsinntekt fratrukket produksjonskostnad. Det betyr samtidig at bedriftenes verdiskaping tilsvarer summen av lønnskostnader og EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – dvs. driftsresultat før renter, skatt, samt av- og nedskrivninger).

Verdiskaping er et godt størrelsesmål av to grunner. For det første unngår man dobbelttelling av varer og tjenester, noe som gjør det meningsfylt å sammenlikne verdiskaping på tvers av næringer og bransjer. Dessuten gir verdiskaping et godt bilde på den samfunnsmessige avkastningen av næringsvirksomheten. Det skyldes at verdiskapingen viser hvor mye som blir igjen til å lønne de viktigste interessentene i næringen, det vil si de ansatte gjennom lønn, kommunene og staten gjennom inntektsskatt, arbeidsgiveravgift og selskapskatt, kreditorene gjennom renter på lån, og til slutt eierne gjennom overskudd etter skatt.

Figur 6: Verdiskaping per tjenestegruppe i 1994, 2006, 2018. Faste priser, 2018. Kilde: Menon



I figur 6 la vi vekt på å vise tjenestenæringens verdiskapingsnivå på ulike tidspunkter. Videre vil vi beskrive nærmere hver av tjenestegruppenes verdiskapingsutvikling over hele perioden fra 1994 til 2018. Figur 7 nedenfor viser derfor indeksert utvikling i tjenestenæringenes verdiskaping, målt i faste 2018-priser.

Problemløsning er den tjenestegruppen som har hatt sterkest vekst over perioden. I 1994 skapte problemløserne verdier for 44 milliarder kroner. I 2018 var verdiskapingen 217 milliarder kroner, en økning på 500% over perioden. Problemløserne består av et bredt spekter av bransjer – spesialisthelsetjeneste, IKT-rådgivning, juridiske tjenester, oppdragsforskning, teknologisk rådgivning og arkitekttjenester.<sup>10</sup> Deres rolle som

<sup>10</sup> For analyser av norske problemløsningsbransjer, se Menon 2017b (Verdien av gode råd – Rådgivernæringens størrelse og betydning i Norge) og Menon 2019b (Forretningsadvokatenes verdi for næringsliv og samfunn).

kompetanseleverandør og problemløser blir stadig viktigere i en tid med økt digitaliseringstakt og behov for å ta i bruk beste praksis på alle områder. Dette stiller imidlertid også krav til rådgiverbransjene selv. For å holde seg oppdaterte og aktuelle må de følge med på den digitale utvikling og kunne levere tjenester som tar i bruk flere typer data for å kunne gi gode svar og løsninger på kundenes problemstillinger. For eksempel kan arkitekter i større grad kombinere kartdata med data om vær og vind for å utforme bygg som er bedre rustet for fremtidens klima.

Juridisk rådgivning er en av bransjene som har hatt aller høyest verdiskapingsvekst innen Problemløsning, på nærmere 1 000 prosent over 25-årsperioden. Den ekstremt høye veksten må sees i sammenheng med samfunnets generelle utvikling og endring, hvilket også gjelder forhold som påvirker utformingen av rettsvesenet og rettssikkerheten. Antall lover med tilhørende forarbeider som regulerer forhold i samfunnet er økende og bidrar til en stadig større rettsliggjøring. I tillegg får gjeldende lover gradvis mer komplekst innhold. Kombinert med et mer internasjonalt rettsbilde er det krevende for den enkelte å forholde seg til og forstå gjeldende lover og regelverk. Rettsliggjøringen har dermed bidratt til å øke behovet for juridisk veiledning, kompetanse og rådgivning de siste tiårene.

Digital formidling har siden 1994 nærmest tredoblet verdiskapingen fra 71 milliarder kroner til 191 milliarder kroner i 2018. Tjenestegruppen har stått overfor store forandringer de siste tiårene. Kundene har endret sine preferanser, ny teknologi tas i bruk og rammevilkår utfordres. Endringene har gitt tjenestegruppen nye markedsmuligheter som har slått ut i en sterk verdiskapingsutvikling. Særlig innen telekommunikasjon og bank- og finansselskaper har veksten vært høy og verdiskapingen har økt fra rundt 70 til nærmere 200 milliarder kroner over tidsperioden. Imidlertid har verdiskapingen innen Digital formidling samlet sett avtatt siden 2014, slik Figur 7 viser. Både verdipapirforetak, pensjonskasser, administrasjon av finansmarkeder og andre tjenester tilknyttet finansieringsvirksomhet har alle hatt en negativ verdiskapingsutvikling, men fallet i verdiskapingen til verdipapirforetakene er den klart viktigste forklaringsfaktoren.

Hjelpetjenester har, i likhet med Problemløsning og Digital formidling, oppnådd høy verdiskapingsvekst de siste 25 årene. Verdiskapingen økte fra 30 til 146 milliarder kroner i denne perioden. Det er særlig tre bransjer innen Hjelpetjenester som skiller seg ut med høyere verdiskapingsvekst enn de resterende delene av tjenestegruppen; innsamling og behandling av avfall, utleie av arbeidskraft<sup>11</sup>, og barnehager. Den enorme verdiskapingsveksten innen innsamling og behandling av avfall, på over 1 200 prosent i perioden 1992 til 2018, kan knyttes direkte til økt fokus på klima og miljø. Sentrale aktører som Norsk Gjenvinning, Ragn Sells og Stena Recycling jobber for en reell bærekraftig utvikling ved å la markedet sikre mindre avfall, mer gjenbruk og økt bruk av sekundære råvarer i produksjonen av nye varer. Barnehager har på sin side hatt en vekst på 850 prosent de siste 25 årene. Det er noe svakere enn de ovennevnte bransjene, men likevel svært høy i forhold til resten av tjenestegruppen. Veksten i private barnehager må ses i lys av barnehageforliket i Stortinget som lovet full barnehagedekning i 2007. Dette bidro til at behovet for barnehager økte drastisk og private markedsaktører var helt nødvendige for å møte den høye etterspørselen.

Opplevelser er den tjenestegruppen med mest stabil vekst i perioden 1994 til 2018. I 2018 var verdiskapingen til Opplevelser på 59 milliarder kroner. Det særegne ved Opplevelser er at oppmerksomheten flyttes fra produkt- og serviceleveranse til kundens opplevelse som det verdiskapende element. Opplevelser består blant annet av

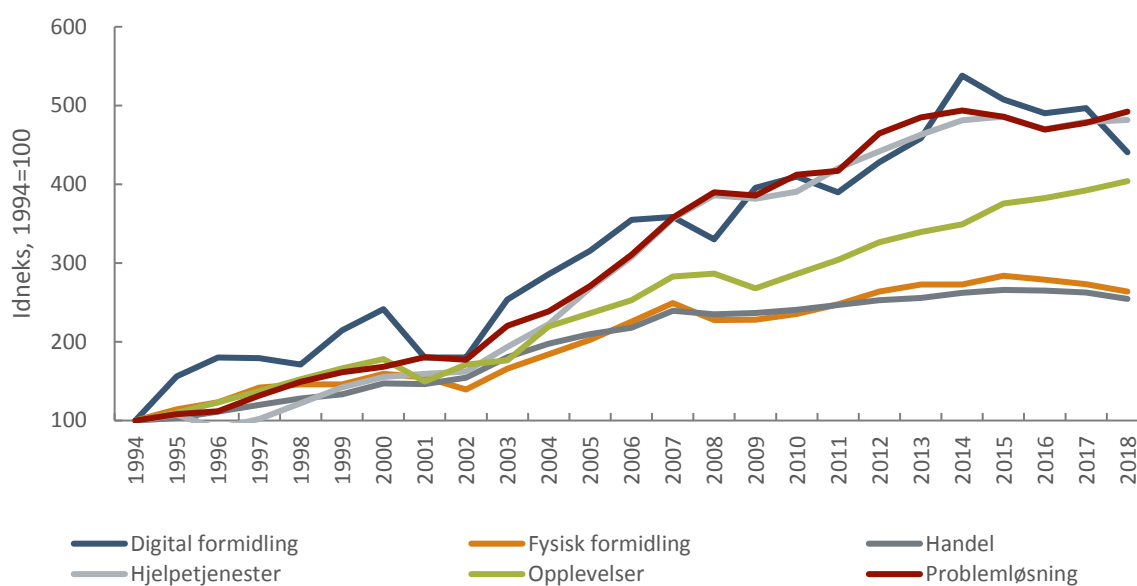
---

<sup>11</sup> Utleie av arbeidskraft er definert som en Hjelpetjeneste fordi majoriteten av selskapene har faste ansatte som midlertidig leies ut for å hjelpe kundene med et bemanningsbehov. Hadde det vært slik at disse selskapene istedenfor hadde drevet mer rendyrket rekrutteringsvirksomhet, hvor inntektene kommer som følge av at de har fungert som et bindeledd og formidlet kontakt mellom en arbeidstaker og arbeidsgiver, ville det vært naturlig å kategorisere det som Fysisk formidling.



overnatting, serveringstjenester, sport, kultur, film og andre opplevelser. Reiseliv er den dominerende næringen innenfor opplevelser. Utviklingen trekker i retning av en mer opplevelsesbasert turisme, der opplevelsen er «reason to go» og drivkraften for reiselyst. Videre ser kunden i større grad etter meningsfulle, individuelt tilpassede, helhetlige, fungerende og dynamiske leveranser, hvilket innebærer at reiselivsaktørene har vært nødt til å tenke på en ny og mer kundeorientert måte. Overnatting og servering utgjorde om lag halvparten av verdiskapingen innen Opplevelser i 2018 og har siden 1994 vokst med 400 prosentpoeng. Kulturopplevelser, aktiviteter og tema-/fornøylesparker har hatt en enda kraftigere vekst i perioden på nærmere 700 prosent, men utgjorde kun i underkant av 10 prosent av tjenestegruppens samlede verdiskaping.

**Figur 7: Indeksert utvikling i tjenestenæringenes verdiskaping fra 1994 til 2018. Faste priser, 2018. Basisår=1994.<sup>12</sup>**



Frem til tidlig 2000-tallet var verdiskapingsutviklingen innen Fysisk formidling omtrent lik resten av gruppene i næringen. I de etterfølgende årene har derimot veksten i Fysisk formidling sakkert gradvis akterut. Det innebærer at verdiskapingen i Fysisk formidling som andel av tjenestenæringenes samlede verdiskaping er redusert fra 44 prosent i 1994 til 37 prosent i 2018. Likevel er verdiskapingen innen Fysisk formidling i 2018 fremdeles om lag dobbelt så høy som i de nest største tjenestegruppene, Digital formidling og Problemløsning.

I likhet med Fysisk formidling holdt også Varehandel omtrent samme verdiskapingsvekst de første ti årene av perioden. Etter finanskrisen har verdiskapingen til tjenestegruppen vært mer eller mindre uendret. Dette skyldes primært at varehandel har gjennomgått store endringer som følge av økt digitalisering og netthandel. Endringene griper inn i hele verdikjeden og utfordrer eksisterende forretningsmodeller. Overgangen fra butikkhandel til netthandel har imidlertid hatt positiv innvirkning på andre deler av tjenestenæringene gjennom økt behov for frakttjenester, med andre ord innen Fysisk formidling. Oppdragsmengden til spedisjon- og logistikselskaper som PostNord, DB Schenker, Kuehne + Nagel, DHL Express og Bring har økt betydelig og verdiskaping er doblet de siste 10 årene i denne bransjen.

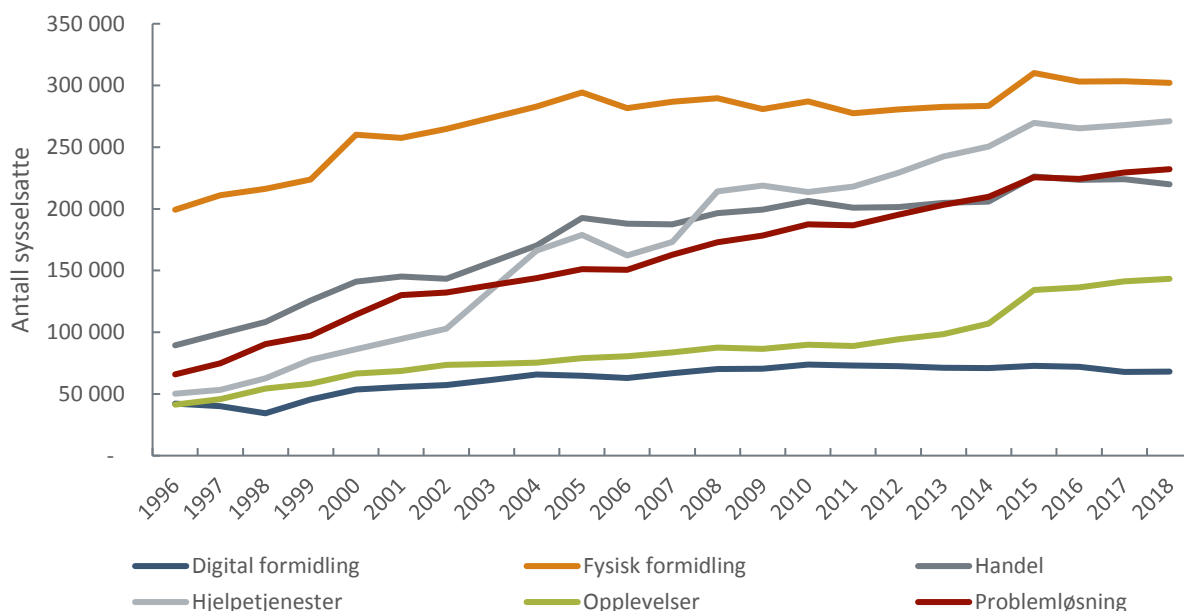
<sup>12</sup> Innen Digital formidling har vi tatt ut livs- og skadeforsikringsselskaper ettersom store svingninger i disse selskaperes verdiskaping skaper støy i datagrunnlaget som ikke reflekterer bransjens overordnede utviklingstrekk.

### 3.3 Sysselsatte

Tjenestenæringene sysselsatte totalt 1,2 millioner arbeidere i privat næringsliv i 2018. Over halvparten av alle sysselsatte i Norge arbeider med andre ord i privat tjenestenæring, noe som viser hvor viktig tjenestenæringene er for norsk økonomi. Fysisk formidling er den tjenestegruppen med høyest verdiskaping, og har også sysselsatt flest gjennom hele perioden. Totalt jobbet over 300 000 personer innen Fysisk formidling i 2018, hvilket tilsvarer 25 prosent av alle sysselsatte i tjenestenæringene. Tjenestegruppen har imidlertid hatt den laveste sysselsetningsveksten siden 1996. Fra 1996 til 2018 vokste sysselsettingen med 50 prosentpoeng. Den relativt svake sysselsetningsveksten skyldes i all hovedsak lav vekst innen agentur- og engroshandel, noe som igjen skyldes at disse bransjene har oppnådd høy produktivitetsvekst i perioden.

Hjelpetjenester var blant de tjenestegruppene som sysselsatte færrest personer i tjenestenæringene i 1996, men veksten har vært klart høyest de påfølgende årene. I 2018 var det nærmere 270 000 ansatte i Hjelpetjenester. Høyest sysselsetningsvekst finner vi i de samme bransjene som hadde høy verdiskapingsvekst; innsamling og behandling av avfall, utleie av arbeidskraft, og barnehager.

Figur 8: Utvikling i antall sysselsatte i tjenestenæringene fra 1996 til 2018.<sup>13</sup> Kilde: Menon



Antall sysselsatte i Digital formidling har vokst med 60 prosent over perioden og dette er dermed en av tjenestegruppene med svakest vekst. På 22 år har antall sysselsatte økt fra 42 000 til 68 000, og utviklingen har faktisk vært svakt fallende de siste årene. Den lave veksten favner bredt innad i gruppen, noe som henger nært sammen med teknologi- og digitaliseringsutviklingen vi har sett de siste tiårene. Digitalisering og deregulering har blant annet ført til et stort innovasjonspress i bank-, finans- og forsikringsbransjen. Denne delen av tjenestegruppen har det siste tiåret gjennomgått en radikal endring og er blant de som har kommet lengst når det gjelder digitalisering. En grunn til det er at bransjene er naturlig egnet for effektivitetsforbedring, fordi deres arbeid handler om å flytte og klarere informasjon fra A til B og selskapene har gjerne en rolle som mellomledd,

<sup>13</sup> Fra år 2014 til 2015 har det vært et hopp i antall sysselsatte for samtlige næringer. Dette skyldes at bedrifters innrapportering til SSB ble endret fra og med 2015, ved at deltidsansatte i større grad måtte rapporteres inn. Det innebærer at tall før og etter 2015 ikke kan sammenliknes direkte. Særlig gir dette store utslag innen tjenestegrupper med et betydelig innslag av deltidsarbeid eller sesongarbeid, slik som Opplevelser og Varehandel.

som skal sikre effektiv risikoallokering. Vi ser tydelig at digitaliseringsutviklingen har påvirket bransjenes sysselsettingsbehov. Innen bank og finans økte antall ansatte med 100 prosent fra 1996 frem til 2008. Etter finanskrisen og frem til i dag avtok imidlertid sysselsettingen med over 10 prosent. Siden over en tredjedel av alle sysselsatte i Digital formidling jobber innen bank og finans, har disse bransjene stor betydning for tjenestegruppens svake sysselsettingsutvikling.

Tabell 1 viser de ti største næringene, målt etter antall sysselsatte, i 2018 på tvers av tjenestegruppene. Den samlede sysselsettingen i de ti næringene har økt fra 273 000 i 1996 til 677 000 i 2018. Det tilsvarer en vekst på 248 prosent. I 2018 utgjorde de ti næringene 55 prosent av samlet sysselsetting i tjenestenæringene og andelen er tilnærmet uendret over perioden, den var på 56 prosent i 1996.

**Tabell 1: De 10 største næringene målt etter antall sysselsatte i 2018. Avrundet til nærmeste hele tusen.**

Næringer	Tjenestegruppe	Antall sysselsatte 1996	Antall sysselsatte 2018	Vekst fra 1996 til 2018
Varehandel	Varehandel	89 000	220 000	147 %
Agentur- og engroshandel	Fysisk formidling	70 000	103 000	47 %
Servering	Opplevelser	17 000	67 000	294 %
Utleie av arbeidskraft	Hjelpetjenester	18 000	52 000	289 %
IKT-tjenester	Problemløsning	7 000	50 000	614 %
Tekniske konsulenttjenester	Problemløsning	20 000	49 000	145 %
Barnehage	Hjelpetjenester	11 000	40 000	264 %
Overnatting	Opplevelser	13 000	34 000	162 %
Transport av passasjerer	Fysisk formidling	17 000	32 000	88 %
Renhold	Hjelpetjenester	11 000	30 000	173 %

Varehandel<sup>14</sup> skiller seg ut med klart flest sysselsatte, deretter fordeler næringene seg på øvrige tjenestegrupper med unntak av Digital formidling. Dersom vi kombinerer antall sysselsatte innenfor bank, finans, livs- og skadeforsikring utgjør det omtrent 31 000. Det hadde holdt til en plassering mellom renhold og transport av passasjerer.

Varehandel har den største veksten, i absolutte tall, med en økning på 131 000, mens den relative veksten har utvilsomt vært høyest for IKT-tjenester. Vi ser også at antall sysselsatte i varehandelen har vokst betydelig mer enn antall sysselsatte i agentur- og engroshandel, både i absolutte tall og relativt. Det kan være flere årsaker til en slik utvikling, men vi vet at det blant annet har vært en sterk vekst i antall dagligvareforretninger i denne perioden. Samtidig har dagligvareaktørene vært flinke til å integrere verdikjeden og hente ut stordriftsfordeler, særlig på grossistleddet.

<sup>14</sup> Det er ingen forskjell mellom næringen varehandel og tjenestegruppen Varehandel ettersom det ikke inngår andre næringer i denne tjenestegruppen.

Agentur- og engroshandel sammen med transport av passasjerer, som begge inngår i Fysisk formidling, er de to bransjene med svakest vekst i perioden. Varehandel og tekniske konsulenttjenester følger den samme utviklingen som tjenestenæringene samlet, mens øvrige bransjer har hatt en sterkere vekst i denne perioden.

I Tabell 2 nedenfor dykker vi enda litt lenger ned og ser på utvikling i sysselsettingen innenfor enkeltbransjer. De siste ti årene er hele 5 av de 10 enkeltbransjene med sterkst vekst en del av Hjelpetjenester. Dette er, som vi skal se senere i kapittel 6, også helt i tråd med den utviklingen vi venter fremover. Videre ser vi at med unntak av barnehager og programmeringstjenester er det ingen av bransjene som har mer enn 10 000 sysselsatte i 2018. Enkeltbransjen «Andre helsetjenester»<sup>15</sup> består av bedrifter som tilbyr et bredt spekter av tjenester hvorav flere er leverandører av et sammensatt helsetilbud, som Klinikk For Alle, Nemus og Colosseumklinikken Medisinske Senter. Bransjen inneholder også bedrifter som tilbyr røntgentjenester, bedriftshelsetjeneste eller trygghetssystemer for eldre og funksjonshemmede for å nevne noe. Sysselsettingen her har vokst klart mest siden 2008 med 245 prosent og i 2018 var det 4 200 sysselsatte.

På 5. til 9. plass finner vi enkeltbransjer som alle er en del av Hjelpetjenester. Disse har vokst mellom 106 prosent og 137 prosent de siste tiårene. Tabell 1 ovenfor viste at IKT-tjenester er en av næringene som har hatt størst sysselsettingsvekst i perioden 1996 til 2018. Mye av dette kan forklares med veksten innenfor programmeringstjenester som utgjør over 30 prosent av alle sysselsatte innenfor IKT-tjenester i 2018. Som allerede påpekt har det vært en stor vekst i sysselsatte innenfor barnehager. Økningen i antall ansatte var mer enn dobbelt så høy i perioden 2008 til 2018 som økningen fra 1996 til 2008. Vi tror imidlertid at veksten i barnehager vil avta kraftig i årene fremover, som følge av tilnærmet full barnehagedekning og fallende fødselstall.

---

<sup>15</sup> Navnet på bransjen følger av SSB sin definisjon på nacekode 86.909 som inngår i en større gruppe for helsetjenester. Det er til sammen 150 bedrifter hvor majoriteten av disse utøver en virksomhet som er å anse som Problemløsning.

Tabell 2: De ti enkeltbransjene med sterkest vekst i antall sysselsatte i perioden 2008-2018<sup>16</sup>

Enkeltpansjer	Tjenestegruppe	Antall sysselsatte 2008	Antall sysselsatte 2018	Vekst fra 2008 til 2018
Andre helsetjenester	Problemløsning	1222	4209	244 %
Butikkhandel med kosmetikk og toalettartikler	Handel	1228	3306	169 %
Produksjon av film, video og fjernsynsprogrammer	Opplevelser	1288	3407	165 %
Drift av gatekjøkken	Opplevelser	2361	5629	138 %
Barne- og ungdomsvern	Hjelptjenester	2612	6179	137 %
Hjemmehjelp	Hjelptjenester	2562	5538	116 %
Barnehager	Hjelptjenester	18 959	39 803	110 %
Treningssentre	Hjelptjenester	4696	9851	110 %
Vaktmestertjenester	Hjelptjenester	2038	4194	106 %
Programmeringstjenester	Problemløsning	8215	15 883	93 %

### 3.4 Produktivitet

Produktivitetsveksten i tjenestenæringene, målt ved verdiskaping per sysselsatt, har vært relativt stabil siden 1996, men forskjellene har forsterket seg gjennom årene. Våre produktivetsberegninger strekker seg kun til 2014, ettersom rapporteringen for antall ansatte ble lagt i 2015 og derfor ikke er direkte sammenliknbar med tidligere år. Fysisk formidling, Problemløsning og Digital formidling er de tjenestegruppene med klart høyest produktivetsvekst i perioden, og fremstår med det som produktivetsvinnerne i tjenestenæringene.

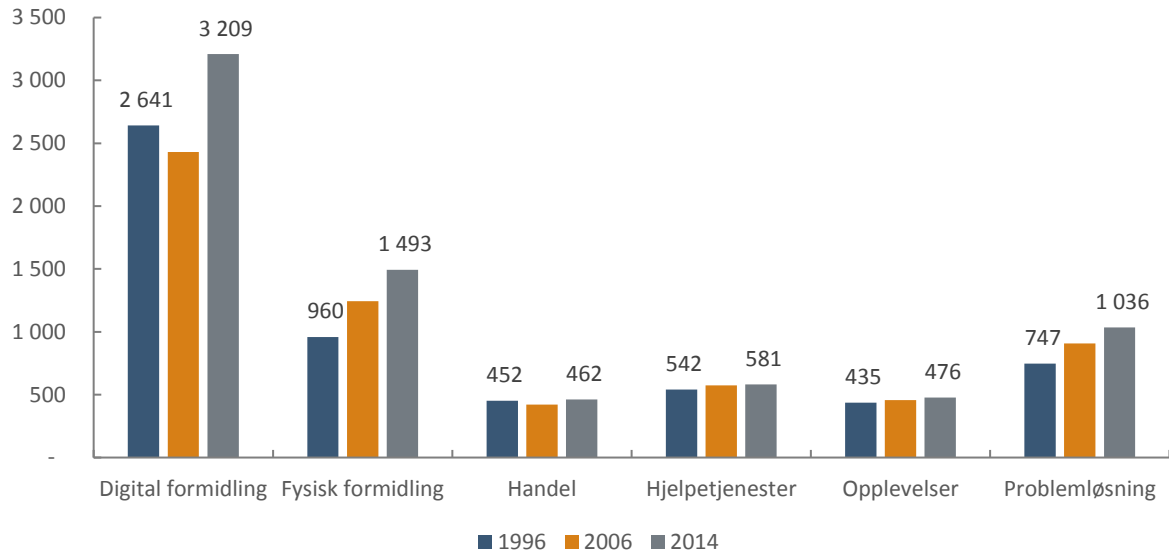
#### **Produktivitet**

*Bedrifters produktivitet kan måles på ulike måter. To vanlige mål er verdiskaping per ansatt og lønnskostnader per ansatt. Som tidligere beskrevet måles verdiskaping som summen av lønnskostnader og EBITDA. Begge målene – både verdiskaping per sysselsatte og lønnskostnader per sysselsatte – har styrker og svakheter, men sett i sammenheng gir de et godt bilde av produktivetsnivå og produktivetsforskjeller mellom næringer. Variasjoner i verdiskaping per ansatt påvirkes ikke bare av de ansattes kapabiliteter, men også av hvor mye kapital som er investert i virksomheten. Dermed fremstår næringer med høy kapitalintensitet som mer produktive næringer. Denne svakheten kompenseres av lønnskostnader per ansatt som produktivetsmål. Lønnskostnader per ansatt representerer et minimumsnivå for de ansattes gjennomsnittlige bidrag til bedriftens verdiskaping. Dersom lønnskostnader per ansatt er høyere enn de ansattes bidrag til verdiskapingen vil bedriftene tape penger og på sikt bli konkurrert ut av markedet.*

<sup>16</sup> Enkeltpansjene i denne tabellen tilsvarer 5-siffer Nacekode-inndelingen til SSB. Vi har først sortert ut etter de 100 største enkeltpansjene målt i antall sysselsatte i 2018 før vi har sett på hvilke som har hatt størst vekst. Det betyr at det kan finnes enkeltpansjer med enda høyere vekst i denne perioden, men som faller ut på grunn av at de har relativt få sysselsatte i 2018.

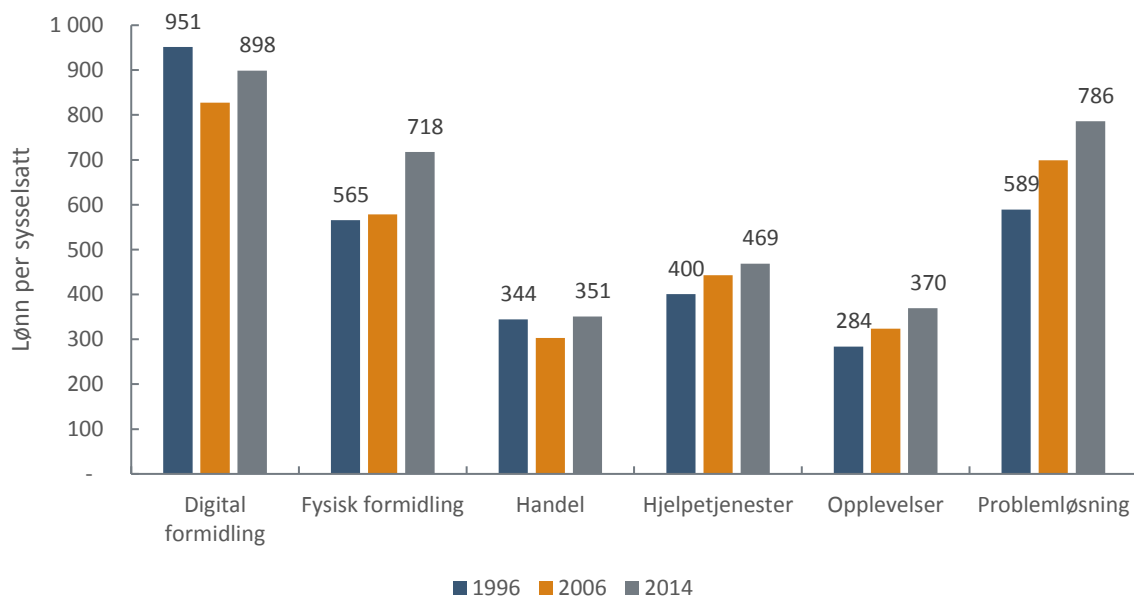
Produktivitetsutviklingen innen Handel, Hjelpetjenester og Opplevelser har på sin side vært betydelig svakere, slik Figur 9 viser.

**Figur 9: Verdiskaping per sysselsatt innen tjenestenæringene i 1996, 2006 og 2014. Faste 2018-priser. Kilde: Menon**



Måler vi produktivitet som lønnskostnader per sysselsatt, ser det store bildet relativt likt ut som da vi benyttet verdiskaping per sysselsatt, som ovenfor. Både Fysisk formidling, Opplevelser og Problemløsning har i perioden fra 1996 til 2014 en vekst i lønnskostnader per sysselsatt på omtrent 30 prosent. Digital formidling har en 6 prosent nedgang i lønnskostnader per sysselsatt, mens Handel hadde en lav, men positiv vekst på 2 prosent. De mest interessante observasjonene finner vi ved å sammenlikne veksten i Figur 9 og Figur 10. Fysisk og Digital formidling har vesentlig høyere vekst i verdiskaping per sysselsatt enn lønnskostnader per sysselsatt, noe som tyder på økt kapitalintensitet og/eller høyere lønnsomhet. For Varehandel og Opplevelser er utviklingen motsatt.

**Figur 10: Lønnskostnader per sysselsatt for hver tjenestegruppe i 1996, 2006 og 2014. Faste 2018-priser. Kilde: Menon**

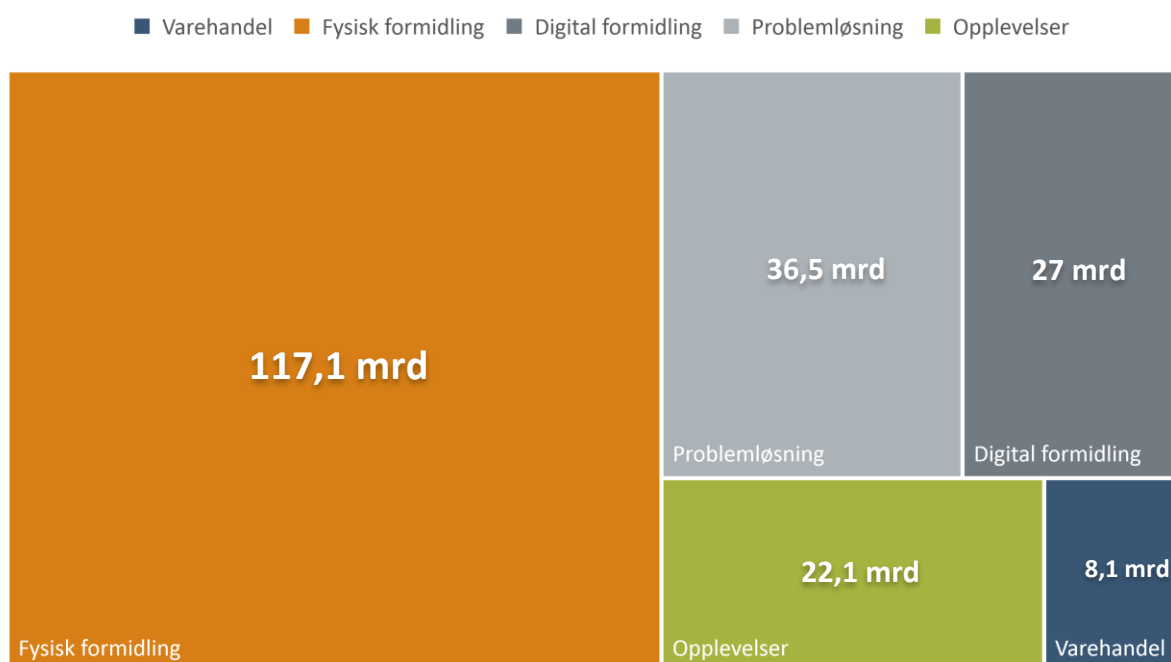


### 3.5 Eksport

Utenrikshandelen er en viktig del av den norske økonomien. Norge er et lite land med en liten åpen økonomi og uten muligheten til å handle med andre land ville vår velferd vært betydelig redusert. Varehandelen har gjennom tiden vært dominerende innen verdenshandelen, til tross for at den globale produksjonen av tjenester er større enn produksjonen av varer.

I løpet av de siste 30 årene har handelshindre mellom land i EU/EØS-området blitt fjernet gjennom etableringen av ett felles indre marked og en felles tollunion i EU. Gjennom tilknytning til EUs indre marked gir EØS-avtalen grunnlag for frihandel mellom Norge, Island, Liechtenstein og EU-landene. EØS-avtalen har større relevans for

Figur 11: Fordelingen av eksport i tjenestenæringene, 2018. Kilde: SSB



eksport av bearbejdede varer og tjenester enn for eksport av olje, gass og råvarer som primært omsettes i et globalt marked. EØS-avtalen gir Norge samme rettigheter og plikter som andre EU/EØS-land og deres borgere i handel med varer, investeringer, bank og forsikring, kjøp og salg av tjenester og rett til å ta arbeid, studere og bo i andre land i området. EU/EØS-landene var i 2018 mottaker av 77 prosent av den samlede norske eksporten med henholdsvis 82 prosent av norsk vareeksport og 61 prosent av norsk tjenesteeksport<sup>17</sup>. Andelen av norsk tjenesteeksport som går til EU har siden 2011 variert mellom 50 og 70 prosent.<sup>18</sup>

I Norge utgjør tjenesteproduksjon nær to tredjedeler av BNP. Utveksling av tjenester mellom land er på flere måter mer komplisert enn å utveksle varer, men vi er inne i et taktskifte. På verdensbasis har handel med tjenester de senere årene økt sterkere enn varehandelen. Vi har sett på tjenesteeksportens utvikling fra 2012 til 2018, som er basert på SSB sin oversikt over utenrikshandel med tjenester.

Verdien av norsk fastlandseksport utgjorde i 2018 rundt 455 milliarder kroner. Tjenestenæringene stod for nesten halvparten av denne verdien, med sine 211 milliarder kroner i eksportertinntekter, noe som illustrerer

<sup>17</sup> Ekskludert eksport av olje og gass

<sup>18</sup> Menon. 2019c.

hvor viktig tjenestenæringene er blitt for norsk eksport. Fysisk formidling er den klart største tjenestegruppen målt i eksportverdi. I 2018 eksporterte Fysisk formidling for 117 milliarder kroner. Dette er klart høyere enn eksportverdien i andre viktige norske eksportnæringer, slik som sjømatnæringen. Det innebærer at eksport av vare- og passasjertransporttjenester skaper høyere salgsinntekter for Norge enn det salg av fisk og sjømat til utlandet gjør.

Opplevelser er den mest eksportintensive av tjenestetypene, med 12,2 prosent av omsetningen fra utenlandske kunder. Det utgjør likevel bare 22,1 milliarder kroner i 2018.<sup>19</sup> Innen Digital formidling og Opplevelser har eksportutviklingen vært svært sterk siden 2012, med en årlig gjennomsnittlig vekstrate på 8 prosent. Fysisk formidling følger tett med en årlig eksportvekst på 6 prosent. Varehandel er den minste gruppen med litt over 8 milliarder kroner i eksport i 2018. Halvparten av dette skyldes utenlandske turisters forbruk i norsk varehandel. Varehandel har en gjennomsnittlig vekst i perioden på 2 prosent årlig, noe som forklares med veksten i forbruket fra utenlandske turister som har vokst kraftig i samme periode. Problemløsning derimot eksporterte tjenester for en lavere verdi i 2018 enn de gjorde i 2012. Gjennomsnittlig årlig eksportvekst var på -2 prosent over perioden. Eksport som andel av omsetning (eksportintensiteten) er omtrent uendret for alle tjenestegrupper fra 2012 til 2018.

Selv om det ikke er eksport fra hjelpetjenester finnes det eksempler på norske selskaper i denne tjenestegruppen som har etablert seg i utlandet og «eksportert» sin forretningsmodell. Det fanges ikke opp som eksport da dette vil være omsetning i et datterselskap under et norsk morselskap. Eksempler kan være fra både barnehage (Norlandia), alarmselskap (Sector Alarm) og asylmottak (Hero). Et annet eksempel er Rema 1000s danske enhet, som har 326 butikker og en samlet omsetning i 2018 på 15,4 milliarder danske kroner.<sup>20</sup> Den samlede *utenlandsomsetningen* i våre tjenestegrupper er derfor i realiteten betydelig høyere enn eksportinntektene på 211 milliarder kroner i 2018.

Tabell 3: Eksport i mrd. NOK. Kilde: SSB<sup>21</sup>

Eksport	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Gjennomsnittlig årlig vekst
Varehandel	7,4	11,1	8,0	9,0	8,6	8,9	8,1	2 %
Fysisk formidling	80,3	88,6	105,8	126,7	101,4	105,2	117,1	6 %
Digital formidling	17,1	17,6	16,1	21,8	25,3	25,4	27,0	8 %
Problemløsning	41,8	43,4	47,6	46,7	42,3	36,6	36,5	-2 %
Opplevelser	14,0	14,9	15,9	17,6	19,6	20,8	22,1	8 %
Hjelpetjenester	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

<sup>19</sup> SSB har i Satellittregnskapet beregnet norsk eksport innen reiselivsnæringen. For å unngå dobbelttelling har vi trukket eksporten fra transportsektoren ut av reiselivseksporten, siden transport inngår i Fysisk formidling etter vår inndeling. Av den grunn avviker våre reiselivseksporttall fra de oppgitte tallene i Satellittregnskapet.

<sup>20</sup> E24.no, 19. februar 2019.

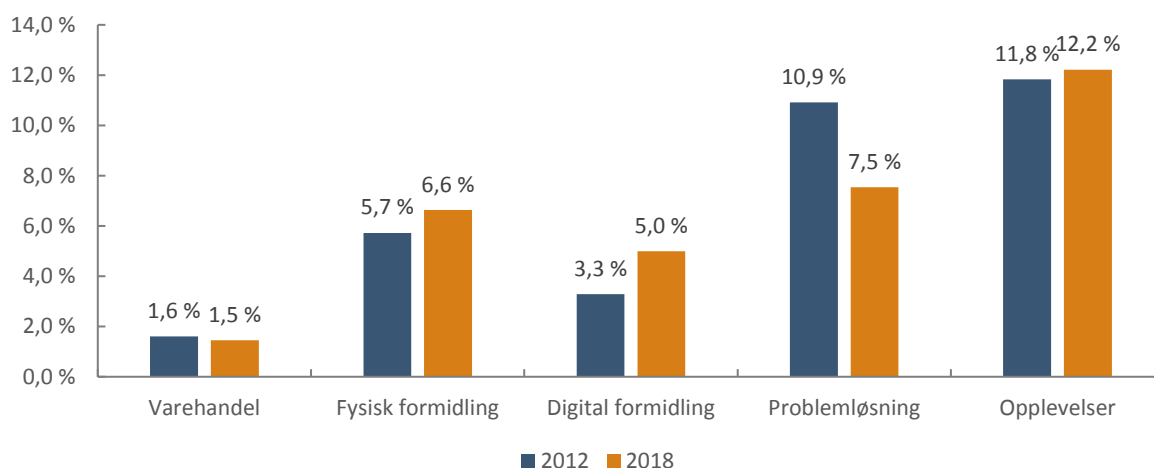
<sup>21</sup> Tabellen er basert på SSB sin statistikk for utenrikshandel med tjenester for ikke-finansielle foretak, tabell 10191. Vi har i denne sammenheng satt et likhetstegn mellom SSBs gruppering og vår inndeling på følgende måte; G = varehandel, H = fysisk formidling, J = digital formidling mens M+N = problemløsning. Andre næringer er ikke inkludert. Tallene for eksport av opplevelser er hentet fra SSBs satellittregnskap for turisme.



Figur 12 nedenfor viser at det er stor variasjon i eksportandelen innad i tjenestenæringene<sup>22</sup>. Med eksportandel menes andelen av omsetning som eksporteres til utlandet. Varehandel har klart lavest andel av alle tjenestegruppene med 1,5 og 1,6 prosent av omsetningen eksportert i 2012 og 2018. Opplevelser har ikke uventet høyest eksportandel av tjenestenæringene. Andelen har også holdt seg relativt stabil på 12 prosent siden 2012. Problemløsning hadde i 2012 nesten like stor andel av sin omsetning eksportert som Opplevelser. Andelen sank imidlertid de fire neste årene. I 2018 var eksportandelen redusert til 7,5 prosent.

Med en høyt utdannet befolkning har Norge og andre vestlige land hatt et konkurransefortrinn i kunnskapsintensive næringer. Den synkende eksportandelen til problemløserne gjør at vi stiller spørsmål tegn ved hvorvidt dette er i ferd med å endre seg. Det foregår nå en utdanningseksplasjon i mange vestlige økonomier og den globale arbeidsdelingen forandres stadig. Nordmenn konkurrerer i økende grad om de samme studieplassene, forskningsmidlene og jobbene i et globalt marked. I en omskiftelig og kompleks verden er det derfor nødvendig at utdanningene forbereder studenter på jobber som enda ikke finnes, teknologier som enda ikke er oppfunnet og problemer vi enda ikke vet vil oppstå. På den annen side kan den synkende eksportandelen innen Problemløsning også være knyttet til konjunkturrell utvikling snarere enn strukturell. Det innebærer at utenlandsomsetningen for problemløsning følger utviklingen innen ulike bransjer. Offshorenæringen er et eksempel på en bransje som i stor grad etterspør tjenester fra problemløserne. I tider hvor bransjen går dårligere vil også etterspørselen etter andre tjenester påvirkes negativt.

Figur 12: Eksportandel per tjenestegruppe, 2012 og 2018. Kilde: Menon og SSB



Til tross for at norsk eksport domineres av havbaserte næringer, ser vi at nye bransjer har kommet på banen innen tjenesteeksporten. Finansbransjen har blant annet hatt spesielt sterk vekst de siste 20 årene. Totalt har eksporten av finanstjenester mer enn tredoblet seg siden 1995, noe som svarer til en gjennomsnittlig årlig vekst på over seks prosent. Eksporten av finansielle tjenester retter seg i stor grad mot næringer hvor norske bedrifter står sterkt internasjonalt. Dette gjelder spesielt virksomhet som olje og gass, sjømat og energi. Reiselivsbransjen har også økt sin eksport i perioden, selv om veksten ikke har vært like høy som i finansbransjen. Eksport av IKT-tjenester har også blitt viktigere for landets økonomi. I en rapport for Eksportkreditt estimerte Menon at IKT-

<sup>22</sup> Merk at eksporttallene er hentet fra SSB mens Menons regnskapsdatabase er benyttet for omsetningstallene. I all hovedsak samsvarer populasjonene, men vi tar forbehold om at enkelte avvik kan forekomme og at dette kan påvirke eksportandelene.

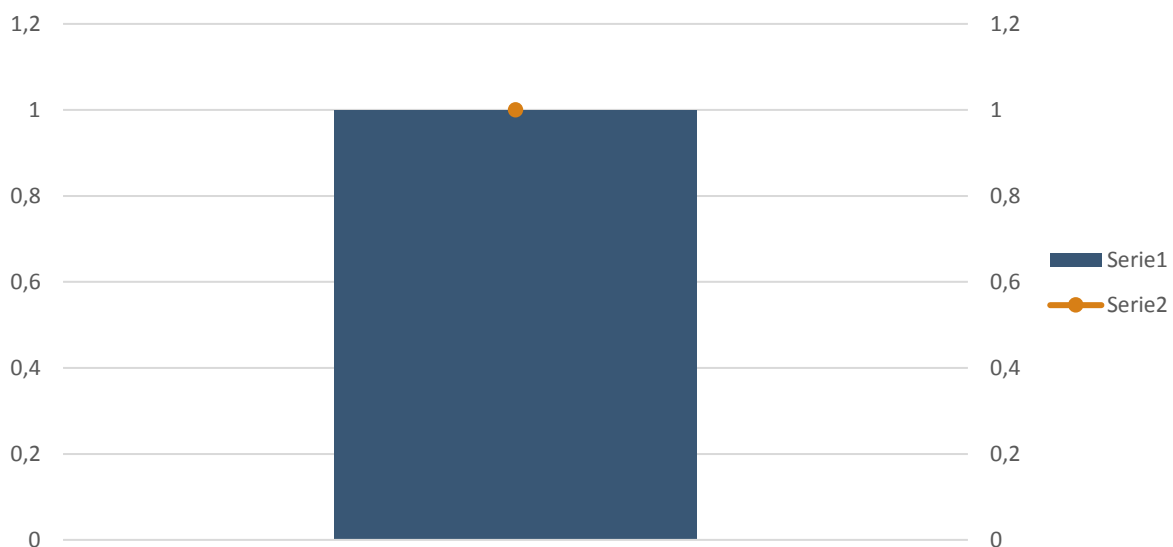
eksporten fra Norge i perioden 2012 til 2018 økte med om lag 30 prosent i løpende priser. Dette er likevel vesentlig lavere enn eksporten av opplevelser som økte med nesten 60 prosent i samme periode.

### 3.6 Regionale forskjeller og utviklingstrekk

Tjenester produseres og leveres over hele landet. Mange tjenester er stedbundne, det vil si at produksjonen og bruken (konsumet) av tjenesten foregår på samme sted. (I kapittel 5 beskriver vi forskjellen mellom stedbundne og mobile tjenester nærmere og drøfter hvilke implikasjoner dette har for tjenestenæringenes eksportpotensial.) Tjenester som er både stedbundne og som etterspørres av en høy andel av bedrifter og privatpersoner vil være svært geografisk spredt. Barnehager, skolefritidsordninger, sykehjem, renhold og servering er typiske eksempler. Vi har kartlagt regionale variasjoner i de seks tjenestegruppene. Ikke overraskende finner vi en høy andel Hjelpetjenester i alle regioner. Faktisk utgjør sysselsettingen innen Hjelpetjenester minst 10 prosent av samlet sysselsetting i alle de 11 regionene. Andelen er høyest i Oslo med 17 prosent og lavest i Troms og Finnmark med 10 prosent.

Oslo skiller seg ut som den mest tjenesteintensive regionen i Norge. Tre av fire private arbeidsplasser i Oslo er innenfor tjenester. Andelen er lavest i Rogaland, hvor tjenester utgjør godt under halvparten av arbeidsplassene. Dette er illustrert i de blå søylene i figuren nedenfor. Rogaland og Møre og Romsdal er typiske industrifylker og har vesentlig færre tjenestearbeidsplasser enn de øvrige fylkene.

**Figur 13: Tjenestenæringenes<sup>23</sup> andel av total sysselsetting i privat næringsliv i de 11 nye regionene, samt vekst i antall ansatte i tjenestenæringene fra 2008 til 2018. Kilde: Menon Economics**



De 10 siste årene har veksten i tjenestenæringene vært vesentlig lavere i Oslo enn i resten av landet, så de regionale forskjellene har blitt mindre. Dette gjelder spesielt Hjelpetjenester, hvor Vestlandet, Nordland og Troms/Finmark har hatt mer enn 80 prosent sysselsettingsvekst, mens Oslo kun har hatt 14 prosent.

For å få et bilde av den geografiske profilen på de ulike tjenestetypene og på tjenestesammensettingen i hver region, har vi konstruert en såkalt Balassa-indeks. Denne indeksen viser om en tjenestenæring er over- eller

<sup>23</sup> Merk at bygg og anlegg ikke er inkludert blant tjenestenæringene, se kapittel 2.

underrepresentert i hver region, nærmere bestemt om tjenestegruppen utgjør en større eller mindre andel av sysselsettingen i næringslivet i regionen enn andelen tjenestegruppen utgjør av sysselsettingen nasjonalt. Tabell 4 nedenfor oppsummerer resultatene. Kolonnene viser om en tjenestegruppe er over- eller underrepresentert i regionen.

Digital formidling er den minst stedbundne av tjenestegruppene. Ikke overraskende er dette også tjenestetypen som er mest geografisk sentralisert. Antall ansatte i Digital formidling i Oslo er dobbelt så høy (200 prosent) som regionens samlede sysselsetting skulle tilsi. Faktisk ligger over halvparten av sysselsettingen innen Digital formidling i Oslo og kun 1 prosent i Nordland. Tabellen viser også at alle tjenestegruppene, med unntak av Varehandel, er overrepresentert i Oslo. Sammen med Viken er Oslo den eneste regionen hvor tjenestenæringene totalt sett er overrepresentert.

**Tabell 4: Tjenestenæringenes regionale betydning. Tjenestegrupper som er overrepresentert i regionen er uthevet. Kilde: Menon Economics**

Balassaindeks - den regionale nærings betydning i regionen relativt til nærings betydning nasjonalt							
Region	Digital formidling	Fysisk formidling	Varehandel	Hjelpe-tjenester	Opplevelser	Problem-løsning	Tjeneste-gruppene samlet
Agder	59 %	81 %	91 %	73 %	<b>115 %</b>	87 %	85 %
Innlandet	35 %	84 %	90 %	76 %	<b>120 %</b>	84 %	85 %
Møre og Romsdal	51 %	97 %	82 %	73 %	76 %	71 %	79 %
Nordland	28 %	88 %	<b>106 %</b>	96 %	<b>119 %</b>	75 %	91 %
Oslo	<b>200 %</b>	<b>109 %</b>	93 %	<b>123 %</b>	<b>107 %</b>	<b>131 %</b>	<b>118 %</b>
Rogaland	39 %	76 %	66 %	79 %	86 %	78 %	74 %
Troms og Finnmark	54 %	97 %	<b>108 %</b>	70 %	<b>128 %</b>	67 %	89 %
Trøndelag	86 %	84 %	<b>105 %</b>	85 %	<b>111 %</b>	<b>101 %</b>	94 %
Vestfold og Telemark	33 %	99 %	91 %	<b>100 %</b>	98 %	<b>100 %</b>	94 %
Vestlandet	76 %	93 %	78 %	<b>112 %</b>	<b>100 %</b>	88 %	93 %
Viken	80 %	<b>119 %</b>	<b>141 %</b>	99 %	83 %	95 %	<b>108 %</b>

Møre og Romsdal og Rogaland er de eneste av regionene hvor ingen tjenestetyper er overrepresentert. Fysisk formidling er nesten på landsgjennomsnittet i Møre og Romsdal, mens Opplevelser er den minst underrepresenterte i Rogaland. Agder og Innlandet har også relativt lav sysselsetting i tjenestenæringene. I begge disse regionene er alle tjenestegrupper underrepresentert, med unntak av Opplevelser, som ligger henholdsvis 15 og 20 prosent over landsgjennomsnittet. Nord-Norge er Opplevelses-landsdelen i Norge. Tjenestetypen er klart overrepresentert i både Troms og Finnmark og i Nordland.

Problemløsning er den nest mest sentraliserte tjenestegruppen, med 31 prosent overrepresentasjon i Oslo. Også i Trøndelag er det stor andel arbeidsplasser knyttet til problemløsning, ikke minst som følge av det tunge vitenskapelige miljøet i denne regionen. Men veksten har vært lavere i Trøndelag enn i andre regioner de siste 10 årene.

Fysisk formidling og Varehandel har størst regional betydning i Viken. Som beskrevet i kapittel 2, er disse to tjenestetypene nært beslektet, fordi engros, spedisjon og varetransport i stor grad styres av handelsmønsteret. Varehandelens regionale betydning for Viken er 41 prosent høyere enn i landet som helhet.

## 4 Trender og drivere som påvirker samfunnet og økonomien

I dette kapitlet redegjør vi for tre fundamentale trender og drivere som allerede har hatt stor betydning for tjenestenæringenes utvikling og som vil være sentrale i den videre utviklingen av tjenestenæringene frem mot 2050. Trendene beskrives hver for seg og for hver trend drøfter vi hvilke implikasjoner det har hatt og vil ha for de ulike tjenestegruppene.

### *Andre tunge drivere – Globalisering, urbanisering og individualisering*

Siden vi fokuserer på tre overordnede drivkrefter betyr det også at det er trender og drivere som ikke blir nærmere omtalt i denne sammenheng. En av disse er globalisering, som har vært en viktig trend for tjenestenæringene frem til i dag. Globalisering har påvirket mennesker og lokalsamfunn over hele kloden. I kombinasjon med rask teknologisk utvikling og økt mobilitet av varer, tjenester, kapital og arbeidskraft har globaliseringen de siste tiårene forandret økonomier, samfunn og miljøet, og som en konsekvens er verden mer sammenkoblet enn noen gang før. Globaliseringens videre utvikling er mer usikker. Usikkerheten er blant annet knyttet til geopolitiske spenninger og folkelig og politisk motstand mot globaliseringens fordelings effekter. Unntaket er globalisering som følge av fortsatt teknologisk utvikling og digitalisering. Det er liten tvil om at globalisering har vært en svært viktig forklaring bak den historiske utviklingen, men vi tror ikke den vil få like stor betydning for tjenestenæringene i årene frem mot 2050. Fysisk formidling – for eksempel i form av internasjonal varetransport – og opplevelser er to tjenestetyper som har hatt en positiv effekt av globalisering. Flyt av arbeidskraft på tvers av land og kontinenter har også vært en viktig for den kraftige veksten i sysselsatte i flere av tjenestegruppen.

I dag ser vi en rekke geopolitiske endringer og usikkerhetsmomenter med Brexit og handelskrig mellom USA og Kina som de to mest betydningsfulle. Denne usikkerheten og endringene i retning av mer proteksjonisme trekker i motsatt retning av hva globaliseringstrenden har gjort til nå. Det er mulig denne situasjonen er kortvarig og at vi om et par år fra nå ser en ny positiv utvikling igjen, men vi tror at det vil være andre trender og drivere som har større effekt på tjenestenæringene frem mot 2050.

Urbanisering er en annen viktig trend som har pågått i lang tid, og det er mye som tyder på at trenden vil fortsette frem mot 2050. En stadig større andel bor i byer. For eksempel bodde 82 prosent av Norges befolkning i en by eller tettsted i 2018, og hele 33 prosent er bosatt i landets fem største tettsteder.<sup>1</sup> Urbanisering og endret bosettingsmønster skyldes blant annet en demografisk utvikling hvor unge mennesker flytter til storbyregionene i forbindelse med jobb og utdanning. Samtidig er det en rekke politiske, økonomiske og sosiokulturelle forhold som har bidratt til denne trenden. Urbanisering påvirker tjenestenæringene gjennom alt fra økt etterspørsel etter kollektivtransport til endrede livs- og forbruksmønstre, samt økt tilbud av hjemleveringstjenester, som for eksempel matkasser, i de store byene. SSBs prognoser for befolkningsutvikling og flyttestrømmer tyder på at urbaniseringstrendene vil fortsette mot 2030 og 2050. Vår vurdering er likevel at urbanisering har mindre betydning for tjenestenæringenes utvikling de neste 30 årene enn de tre overordnede drivkreftene som vi legger hovedvekten på.

Til sist nevner vi også individualisering som en betydningsfull trend med tanke på tjenestenæringenes utvikling fremover. Individualisering, i sammenheng med globalisering og økt mobilitet, bidrar til å endre måten vi lever på, driver frem økonomisk endring og danner grunnlaget for både nye forretningsmodeller og fremtidens markeder. En tydelig indikator på individualisering er veksten i antall aleneboende. Dette er et globalt fenomen, men Norge og de andre skandinaviske landene har verdens høyeste andel énpersonhusholdninger.<sup>2</sup> Individualisering som trend har en rekke implikasjoner for næringslivet, en av disse er et økende krav om, eller økt etterspørsel etter, individtilpassede produkter og tjenester som dekker et spesifikt individs behov.

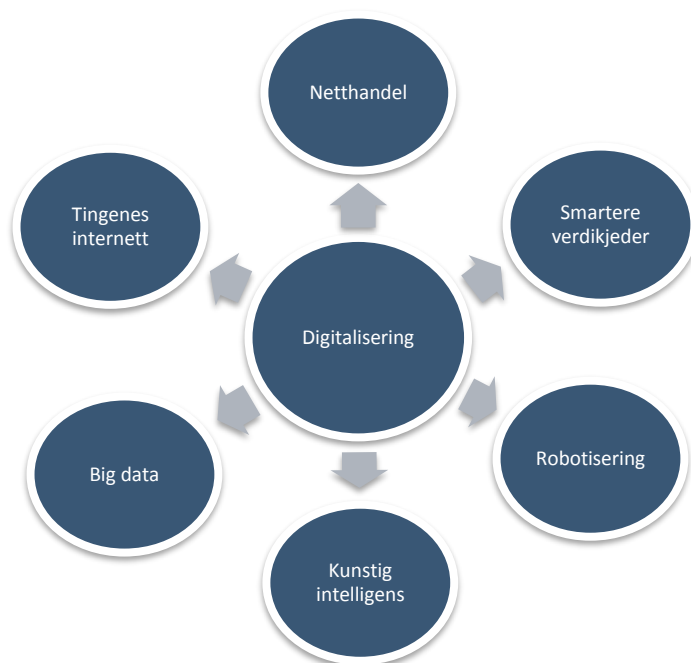
Kilder: 1) SSB, tabell 05212, Tettsteders befolkning og areal og 2) Civita notat. 2016. Individualisering.

Det er flere trender og drivere som er viktige forklaringsfaktorer til den historiske utviklingen som vi har redegjort for i forrige kapittel. Vi har her valgt å sette søkelys på tre overordnede drivere, som hver igjen består av flere mindre trender, og vi redegjør hvorfor og hvordan disse trendene er relevante for de ulike tjenestegruppene. Andre tunge drivere er beskrevet i tekstboksen nedenfor.

## 4.1 Digitalisering

Nye teknologier utvikles og spres raskere enn noen gang tidligere. Digitalisering er et uttrykk som blir brukt om arbeidet med å effektivisere prosesser ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Digitalisering påvirker alt fra hvordan mennesker samhandler med hverandre i hverdagen til hvordan varer og tjenester blir produsert. Digitalisering gir store muligheter for både offentlig sektor og næringslivet, og produktivetspotensialet er enormt. Nye markeder åpnes opp, og spesielt skillet mellom arbeidsintensive markeder og kapitalintensive markeder viskes gradvis mer ut. Forskning og innovasjon vil være viktig for å holde følge med utviklingen og for å skape et konkurransefortrinn. Digitalisering og teknologiske trender påvirker alle deler av tjenestenæringene og det skjer i et så raskt tempo at dagens aktører må ta grep nå for å ikke være utdaterte i morgen.

Figur 14: Viktige trender og drivere som følge av digitalisering og teknologisk utvikling



### 4.1.1 Fra fysiske butikker til netthandel

Digitalisering er, og har allerede lenge vært, en betydelig og viktig trend for store omstillinger i mange næringer. Det gjelder også innenfor tjenestenæringene. Et tydelig eksempel finner vi innen Varehandel med fremveksten av nettsalg og «digitale butikker» som konkurrerer med tradisjonelle butikker. Det er fortsatt slik at hoved-

tyngden av omsetningen foregår gjennom tradisjonelle salgskanaler, men netthandelen vokser nå med 15-20 prosent årlig.<sup>24</sup>

Det er viktig å skille mellom netthandel rettet mot norske og utenlandske kunder. Dersom salget vris fra en fysisk butikk til den samme butikkens nettbutikk har det en annen effekt enn dersom et salg som tidligere ble gjennomført i fysisk butikk i Norge rettes mot en utenlandsk nettbutikk. I det siste tilfellet blir de negative effektene på verdiskaping og sysselsetting betydelig større. Tall fra Virke<sup>25</sup> viser at så mye som 36 prosent av nordmenns netthandel i 2018 ble rettet mot utenlandske aktører. At en såpass stor andel går til utlandet skyldes blant annet at norske nettbutikker har en konkurranseulemppe mot utenlandske aktører som følge av den såkalte 350-kronersgrensen for toll- og avgiftsfritak for netthandel fra utlandet. Regjeringen har nylig hatt på høring et forslag til endringer i lov og forskrift om merverdiavgift som innebærer at 350-kroners grensen avvikes med virkning fra 1. januar 2020. En tidligere analyse fra Menon<sup>26</sup> viser at en avvikling vil føre til en prisøkning for varer fra utenlandske nettbutikker. Det vil igjen gi en positiv etterspørselseffekt for norske aktører ved at en stor andel av forbruket nå vris mot norske nettbutikker.

Nettsalg, og særlig for rene digitale aktører, har ofte lavere driftskostnader og er dermed mer konkurransedyktig på pris samtidig som de har konkurransefortrinn som følge av at de kan selge uavhengig av åpningstider og alltid er bare noen få klikk unna forbrukerne – enten forbrukerne er på farten eller hjemme. Samtidig har den teknologiske utviklingen bidratt til lavere kostnader også for tradisjonelle butikker. For eksempel er selvbetjente kasser blitt vanlig i en rekke dagligvarebutikker. Internasjonalt ser vi at Amazon Go og andre aktører tester ut kasseløse butikker og det eksperimenteres med roboter som erstatter enkelte oppgaver som renhold og kontroll med behovet for varepåfylling. Tilsvarende forsøk er i startgropen i Norge også. Tidligere i år åpnet Coop den første døgnåpne butikken som er ubemannet deler av døgnet<sup>27</sup> og de har testet ut roboten «Marty» med oppløftende resultater.<sup>28</sup>

Virkningene på tjenestegruppen Varehandel av fremveksten av netthandel, som følge av digitalisering og teknologisk utvikling, følges av og forsterkes av en globaliseringstrend. Der hvor butikker tidligere konkurrerte med hverandre i mer tydelige geografisk avgrensede markeder er ikke geografisk avstand lenger en konkurransebegrensende faktor i dagens nettmarkeder. Distribusjons- og fraktkostnader har falt over tid og utgjør i dag ofte kun en liten andel av prisen. Dette har bidratt til å forsterke konkurranseulempen til de tradisjonelle aktørene med fysisk tilstedeværelse overfor digitale aktører og det bidrar til økt konkurranse fra utenlandske aktører.

I vår analyse inngår aktører og bedrifter innen netthandel som en del av tjenestegruppen Varehandel. Det betyr at denne trenden vil potensielt ha veldig ulik effekt på aktørene i samme tjenestegruppe. De som ikke klarer omstillingen til en mer digital hverdag, vil få svekket sin konkurransekraft og tape markedsandeler. Det vil gi utslag i både færre ansatte og lavere verdiskaping. Vinnerne, enten det er nyetablerte aktører eller eksisterende, vil derimot oppleve vekst. Virkningene av trenden «netthandel» er derfor ikke entydig når det gjelder omsetning og verdiskaping, men det er ganske sannsynlig at den over tid vil føre til færre ansatte, alt annet likt. Derimot er det en rekke andre trender som trolig vil bidra til økt omsetning og verdiskaping.

---

<sup>24</sup> NHO Service og Handel. 2018a.

<sup>25</sup> Virke. 2019.

<sup>26</sup> Menon Economics. 2018a.

<sup>27</sup> [https://coop.no/extra/om\\_extra/extra-bogstadveien\\_dognaapen/](https://coop.no/extra/om_extra/extra-bogstadveien_dognaapen/)

<sup>28</sup> <https://e24.no/naeringsliv/i/XqJg67/coop-tester-ny-ryddequtt-robot>

### 4.1.2 Smartere verdikjeder og tingenes internett

Virkninger for handelen, og da særlig netthandelen, har også implikasjoner for andre næringer. Fysisk formidling og selskapene som opererer innen spedisjonsmarkedet vil ventelig tjene på økt salg på nett ved at det blir behov for mer frakt (og retur) av varer. Som vi har sett ovenfor i kap. 3 har denne næringen hatt en kraftig vekst allerede. Tilsvarende vekst er ikke mulig å opprettholde over lang tid, men vi forventer fortsatt en vekst i verdiskaping for disse selskapene. Fysisk formidling vil også, til tross for navnet, gjennomgå store endringer fremover som følge av digitalisering og teknologisk utvikling. Ser vi forbi 5G, Wi-Fi 6 og Bluetooth 5.1, vil fremtidens teknologiske løsninger i enda større grad enn i dag legge til rette for enheter som er kontinuerlig sammenkoblet og oppkoblet mot internett (tingenes internett). Takket være billigere sensorer, sømløs tilkobling, forutsigbarhet og mer prosessorkraft, vil nye innovative løsninger implementeres i logistikkbransjen med en akselererende hastighet og gjøre forsyningskjedene smartere, raskere, mer smidige og forutsigbare.

Tingens internett (IoT) vil, gjennom å utnytte potensialet som ligger i å kombinere kunstig intelligens og sensorteknologi, kunne gi store effektivitetsgevinster innenfor flere bransjer, for eksempel renhold, sikkerhet og vektertjenester samt eiendomsdrift. Det er tøff konkurranse i markedet for eiendomsdrift, og teknologisk utvikling som bidrar til bedre tjenester og lavere kostnader er derfor svært viktig for å skaffe seg et konkurransefortrinn. Etter hvert som 5G nettverket bygges ut vil vi samtidig se en stadig større utbredelse av IoT som vil bidra til å gjøre bygg smartere og styringen av disse mer effektiv. Den store gevinsten kommer ikke av at kaffemaskinen i fremtiden varsler i forkant av at den er tom, men at hele driften av bygget og alle tjenestene som leveres innfor «snakker sammen» slik at ressursene kan utnyttes bedre og tjenestetilbudet forbedres.

### 4.1.3 Helsedata

For få år siden ble begrepet «big data» det store buzz-ordet i en rekke næringer. Det refererer til en utvikling med eksponentiell økning i volum, variasjon og hastighet som informasjon produseres i. Ta for eksempel helse-sektoren hvor det daglig genereres enorme datamengder og informasjon gjennom oppføringer i elektroniske pasientjournaler, pasienters refusjonskrav, apotekdata, testresultater fra laboratorier, pasientregistre og gjennom utbredelse av smartklokker og andre digitale enheter. Smartere bruk av digitale data vil kunne endre helsevesenet fundamentalt, både i form av økt kvalitet på behandlingen, mer effektive diagnose- og behandlingsforløp som gir reduserte kostnader – og ikke minst individers mulighet til å forebygge sykdommer.

I Norge har vi gode og omfattende helsedata fra registre, befolkningsbaserte helseundersøkelser og biobanker, og HelseOmsorg21-rapporten<sup>29</sup> omtaler helsedata som et nasjonalt fortrinn. Et godt eksempel er Helse-direktoratet som lenge har arbeidet med å standardisere sine metadata slik at data skal være lett tilgjengelig i kvalitetsregistre. Dette utgjør et vesentlig fortrinn for norsk helseforskning og innovasjon. Data i helsesektoren kan brukes til planlegging/ressursstyring, medisinsk forskning og i forebyggende behandling. Innen medisinsk forskning benyttes kliniske data i kombinasjon med gendata og data fra helseregistrene. Dette anses som et lovende område og på sikt kan områder som kreftbehandling bli langt mer forebyggende dersom en kan forutsi hvilke grupper og individer som har størst sannsynlighet for å bli syke. Det muliggjør en større innsats på forbyggende arbeid enn hva som er tilfellet i dag.

Aktiv bruk av velferdsteknologi hjemme hos pleietrengende og på sykehjem gjør det enklere å følge opp den enkelte pasient på en god måte. Ved å anvende avansert dataanalyse på informasjon samlet inn fra velferdsteknologi kan tjenestene bli mer kunnskapsbaserte og enda bedre. For eksempel kan data fra ulike typer

---

<sup>29</sup> HelseOmsorg21. 2014.

sensorer bidra til at langtidsplanlegging av omsorgskapasitet kan forbedres og at tilbud i større grad kan skreddersys den enkelte. Private velferdsleverandører kan ha et fortrinn når det gjelder å ta i bruk ny teknologi og digitale løsninger, blant annet fordi de vil kunne ha bedre forutsetninger for å bære investeringene og kostnadene forbundet med det. En satsing på ny teknologi kan gi et konkurransefortrinn og bidra til mer effektive aktører i helse- og omsorgsnæringen.

#### 4.1.4 Kunstig intelligens og robotisering

Kunstig intelligens (KI) defineres som datasystemer som er «intelligente» i den forstand at de er i stand til å løse problemer og lære av egne erfaringer. Utviklingen i kunstig intelligens tvinger oss til å tenke om igjen når det gjelder hvilke typer arbeidsoppgaver som kan bli erstatt av maskiner. Videre utvikling og implementering av kunstig intelligens er avhengig av teknologisk utvikling, men det stiller også store krav til samfunnets modenhet. Det er forventet at kunstig intelligens vil forvandle tjenestenæringene ved å fullføre oppgaver som i dag utføres av mennesker med større hastighet, nøyaktighet og ved bruk av færre ressurser. Eksempler på hva KI brukes til, og kan brukes til, er mange. Det naturlige er å bruke det i kombinasjon med håndtering og prosessering av big data. Den enorme mengden informasjon og data som genereres daglig kan håndteres mer effektivt av KI enn gjennombruk av menneskekraft. I første omgang vil det være snakk om å samle inn, lagre, renvaske og kategorisere informasjon.

Teknologisk utvikling og digitalisering vil også påvirke tjenestegruppen Problemløsning. Advokatbransjen i Norge har til nå i stor grad vært skjermet for mye av denne utviklingen. Vi ser imidlertid nå en viss utvikling på digitaliseringsfronten som også får implikasjoner for det juridiske landskapet og som sannsynligvis vil bidra til at dette vil se noe annerledes ut noen få år frem i tid<sup>30</sup>. Først og fremst er det fremveksten av juridisk teknologi<sup>31</sup> som endrer markedet. I dag fokuseres det på å automatisere rutinearbeid og administrative oppgaver med juridisk teknologi, men det er viet betydelige ressurser til å skape teknologi som potensielt vil endre hele advokatbransjen. Utviklere satser på å få til dette gjennom bruk av maskinlæring og kunstig intelligens.

Forretningsadvokater tar i mesteparten av verden timebetalt for arbeidet de utfører for klienter. Dette har fungert godt så langt: Oppdrag er uforutsigbare, og timebetaling legger risikoen på klienten. Et spørsmål er om denne prismodellen er levedyktig i møte med automatiseringen. Det kan tenkes at advokatfirmaer etter hvert må ta i bruk en fastprismodell på i hvert fall en del type oppdrag. McKinsey har estimert at 23 prosent av arbeidet som i dag utføres av advokater i USA kan automatiseres ved hjelp av teknologi som allerede er tilgjengelig. Dette gjelder også 69 prosent av alt arbeidet som gjøres av ulike typer advokatassistenter.

Teknologi kan redusere søksmålskostnader, effektivisere rettssystemet, og drive innovasjon. I Norge er juridisk teknologi et satsingsområde for flere av de store advokatfirmaene. De fleste har økt sine budsjetter øremerket digitalisering, men en del firmaer har gått så langt som å starte egne underselskaper og inkubatorer for juridisk teknologi. Juridisk teknologi er så i vinden at juridisk fakultet ved Universitetet i Oslo nå tilbyr et fag innen dette for jusstudentene. Internasjonalt ser vi også at de fire store revisjonsselskapene satser stort på juridisk teknologi. Deres strategi om å ta på seg et stort antall saker der mange trekk går igjen, gjør det svært attraktivt å bruke teknologi for å effektivisere rutinearbeid og kjøpt produsere mange kontrakter. For eksempel har PwC og andre

---

<sup>30</sup> Menon Economics. 2019b.

<sup>31</sup> Med «juridisk teknologi» refereres det i denne sammenheng til teknologi og teknologisk utvikling rettet mot juridiske tjenester og aktører i dette markedet. Juridisk teknologi er ikke ment å være noe fundamentalt annerledes enn teknologi for øvrig.



begynt å tilby automatiserte juridiske kontrakter i Sveits som er priset lavt i forhold til det kontraktene ville kostet med advokatbistand.<sup>32</sup>

## 4.2 Det grønne skiftet

Verden står overfor et stort felles problem i form av menneskeskapt global oppvarming som følge av klimagass-utslipp. For dagens ungdomsgenerasjon i Europa er klima den viktigste politiske saken. Det er lett å forstå – de vil i lengre tid leve med konsekvensene enn foreldre- og besteforeldregenerasjonen.

Gjennom Parisavtalen har verdens land forpliktet seg til en felles ambisjon om å begrense klimaendringene til en 2 graders økning, og helst ikke mer enn 1,5 grad. Parisavtalen går hånd i hånd med FNs bærekraftsmål som skal sikre en bedre og mer bærekraftig fremtid for alle. I dette ligger det blant annet målsettinger om å stoppe klimaendringene (#13) og ta vare på naturmangfold og miljø (#14 og #15), samtidig som man legger til rette for økonomisk vekst (#8). De vedtatte klimamålene krever en rask grønn omstilling av verdensøkonomien. Norge trenger å halvere dagens CO<sub>2</sub>-utslipp innen 2030, og innen 2050 skal norsk økonomi være tilnærmet karbonnøytralt. Andre land har tilsvarende ambisiøse målsetninger. Et tilstrekkelig *grønt skifte* vil kreve store investeringer i ny teknologi og infrastruktur både innen industri, transport og energisektoren.

### 4.2.1 Smarte byer

Samtidig ser vi nå en tydelig utvikling nasjonalt og internasjonalt hvor flere byer, som selvstendige aktører og spydspissarenaer, tar en viktig rolle og leder an i arbeidet med det grønne skiftet. Nasjonalt er det flere byer og kommuner som jobber målrettet mot en status som «smarte byer eller «smarte kommuner». Med smarte byer, i denne sammenheng<sup>33</sup>, menes det bærekraftige og moderne samfunn som legger vekt på menneskelig livskvalitet og helse og planetens bærekraft med vekt på klima og økologi. I praksis handler det mye om en helhetlig tilnærming til hvordan en kan oppnå best mulig energi- og ressurseffektivisering i en by. Overgangen til å bli en smart by vil berøre alt fra bygninger, infrastruktur, byplanlegging, mobilitet, helse, livskvalitet og mye mer. Skal en lykkes med å skape smarte byer, som også fremstår som attraktive livsarenaer for innbyggerne, er en avhengig av en velfungerende tjenestenæring som kan produsere og levere varer og tjenester til innbyggernes behov.<sup>34</sup> Gjennom det siste århundret har verdens ressursforbruk åttedoblet seg, og bruken er forventet å tredobles frem mot 2050. På bakgrunn av økt befolkningsvekst og velstandsutvikling i fremvoksende økonomier som Kina og India forventes det at etterspørselen etter en rekke råvarer skal øke, slik som energi, vann, mat, metaller, mineraler og bomull. Det problematiske er at dette er ressurser som allerede er under sterkt press. Tjenestenæringene er imidlertid helt avhengig av råvarer, innsatsfaktorer og importerte varer i sin tjeneste-produksjon. Økt brudd i verdikjeder, samt redusert tilgang og kvalitet på råvarer gjør at tjenestegruppene i langt større grad må forholde seg til en ressursmangel i fremtiden. Ressursmangel i kombinasjon med krav til reduserte utslipp og miljøfotavtrykk innebærer at lineære prosesser som bygger på den tradisjonelle «produser-bruk-kast»-modellen må erstattes med sirkulære prosesser og verdikjeder.

---

<sup>32</sup> Menon Economics. 2019b.

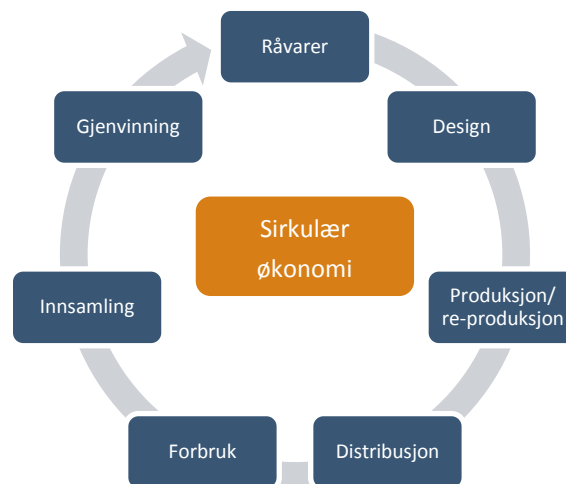
<sup>33</sup> Smarte byer og smarte samfunn brukes også som begrep for byer hvor det er en målrettet satsing på teknologi og overvåking med tanke på innbyggernes sikkerhet.

<sup>34</sup> Smarte samfunn og mobilitet er et eget hovedtema i NHO-prosjektet «Veikart for fremtiden næringsliv» og vil dekkes godt gjennom en egen rapport.

## 4.2.2 Sirkulær økonomi – sirkulære forretningsmodeller

En sirkulær økonomi er et prinsipp for økonomisk virksomhet som har som mål at ressurser forblir i økonomien lengst mulig.<sup>35</sup> Dette ønskes oppnådd ved å redusere råvarebruk, avfall, utslipp og energiforbruk til et minimum. Sirkulær økonomi har også som et mål at produkter gjenbrukes, gjerne utenom sitt opprinnelige formål. I Norge har regjeringen lagt frem en melding om avfallspolitikkenes rolle i en sirkulær økonomi, med hovedfokus på resirkulering. Regjeringen understreket imidlertid at en sirkulær økonomi handler om mye mer og har potensial for å utløse mer innovasjon, skaperkraft, verdiskaping og arbeidsplasser. Vi ser blant annet at det har oppstått nye forretningsmodeller som baseres på prinsipper fra sirkulær økonomi, der man ikke nødvendigvis må eie produkter selv for å kunne konsumere. Eksempelvis er det ikke stålet i en bil du ønsker eierskap til – det er transportbehovet som skal løses. Det innebærer at man kan benytte alternative måter å få tilgang til varer og tjenester på, enten det er gjennom å låne, leie, lease, dele eller reparere. En slik «tjenestifisering», gjennom utbredelsen av blant annet digitale plattformer, har allerede skjedd i mange bransjer og kommer til å prege tjenestenæringene i enda større grad i fremtiden.

Figur 15: Illustrasjon over hvordan en sirkulær økonomi fungerer



En overgang fra produkter til tjenester handler i stor grad om økt kapasitetsutnyttelse. Et eksempel på dårlig ressursutnyttelse er så enkelt som at en drill i gjennomsnitt brukes i 12 minutter i løpet av sin levetid.<sup>36</sup> Bedriften Tooler har i den forbindelse kommet opp med et sirkulært konsept der en kan leie profesjonelt verktøy og utstyr, og få det levert hjem på døren. Slik behøver man ikke å kjøpe verktøy når en kun skal benytte det en sjelden gang. Et annet liknende eksempel på dårlig ressursutnyttelse er private biler, som gjennomsnittlig brukes i kun 4 prosent av sin levetid.<sup>37</sup> Bilene kan derfor utnyttes bedre gjennom deling, slik aktører som Nabobil, Zipcar, Hyre og Gomore tilbyr. På samme måte erstatter innholdsleverandørene Netflix og Spotify fysiske produkter, og Software reduserer behovet for å eie egen IT-infrastruktur, hvilket reduserer miljøpåvirkning og energibehov.

Overgangen til en sirkulær økonomi vil også påvirke andre deler av næringslivet. En sirkulær økonomi sørger blant annet for at produkter har høyest mulig kvalitet og verdi lengst mulig. Siden verdens ressurser er begrenset, ser mange den sirkulære økonomien som grunnmuren for fremtidens næringsliv. Den vil vise bedrifter hvordan de kan drive lønnsomt med et lavere forbruk av ressurser. Mer reparasjon av varer vil ikke bare sikre tilgangen

<sup>35</sup> [https://no.wikipedia.org/wiki/Sirkul%C3%A6r\\_%C3%B8konomi](https://no.wikipedia.org/wiki/Sirkul%C3%A6r_%C3%B8konomi)

<sup>36</sup> <https://www.dagsavisen.no/debatt/veien-fremover-gar-i-sirkel-1.679583>

<sup>37</sup> <https://www.abelia.no/bransjer/klima/nyheter/sirkular-okonomi-er-mer-enn-soppel/>

på råvarer i fremtiden, men også sørge for at produkter faktisk blir laget med så høy kvalitet at det lønner seg å reparere. Da blir det rom for nye serviceverksteder, rådgivning til bruksalg og gjenbruk, slik at tilveksten samlet kan veie opp for redusert nysalg.

### 4.2.3 Klima- og miljøreguleringer

Miljøpolitikken består av en rekke virkemidler, som lovreguleringer, forskrifter, fond og avtaler med næringslivet. EØS-avtalen legger føringer for svært mye av norsk klima- og miljøpolitikk. I enkelte bransjer finnes det lovpålagte ordninger, som innsamling av elektrisk og elektronisk avfall. Andre bransjer har få reguleringer og følgelig få insentiver til å sette miljø på dagsorden. Sannsynligvis blir det flere reguleringer med ulike former for forbud og påbud i salget av varer og tjenester fra produsent til konsument. For eksempel kom EU-kommisjonen med en stor politikkpakke rettet mot overgangen til en sirkulær økonomi i 2015. Flere direktiver rettet mot emballasje-optimalisering, design og utforming av produkter, produsentansvar og krav til merking av produkter er reguleringer EU arbeider med for å bidra til en sirkulær økonomi.

Et eksempel på lovendringer som kan påvirke tjenestegruppen Digital formidling og mer spesifikt Finansbransjen, er et nytt lovforslag fra EU som innebærer blant annet at investeringsrådgivere skal kartlegge kunders preferanser for bærekraftige investeringer. I tillegg skal de informere om hvilke alternativer som kan inkluderes i porteføljen basert på kunders investeringsmål og ønsker for bærekraftige investeringer.

Innen tjenestegruppen Opplevelser har det i den senere tid vært rettet et stort fokus mot bærekraftig cruiseturisme. Med sin lange kyst og unike fjorder, er Norge en attraktiv cruisedestinasjon for hele verden. Cruiseturisme bidrar i så måte med verdiskaping og arbeidsplasser i hele landet. Næringen må imidlertid reguleres på en måte som er i balanse med lokalsamfunnets og klimaets tåleevne, for å være bærekraftig i fremtiden. Sjøfartsdirektoratet har foreslått å innføre strengere krav til utslipp av klimagasser, kloakk og annet avfall. En slik endring kan imidlertid føre til færre og mindre cruiseskip i verdensarvfjordene, slik at antall cruiseturister går ned.

### 4.2.4 Forbrukermakt

Økte krav fra forbrukere og andre interessenter er en annen sentral faktor som i stor grad påvirker næringslivets miljøtilpasning. De senere årene har det vært en økende interesse rundt bransjer og enkeltsektors påvirkning på samfunnet – alt fra palmeoljebruken i mat til å bruke sølv i klær, barnearbeidere i produksjon i lavkostland, korrupsjonsskandaler og pelsdyr for å nevne noen eksempler. Forbrukermakten har også styrket seg betydelig de siste årene som en følge av den enorme utbredelsen av sosiale medier og digitale nettverk. Disse fungerer i dag som svært effektive verktøy for å spre et budskap og dermed engasjere og mobilisere store grupper av forbrukere på kort tid. Hvilke miljørettede saker som opptar forbrukernes oppmerksomhet har variert i stor grad, men effekten har vært betydelig. Med det grønne skiftet er det forventet at forbrukerne kommer til å ha et sterkt fokus på miljø, klima og bærekraft også i fremtiden, noe som vil påvirke tjenestenæringene. Bedrifter som vil ønske å markedsføre grønne løsninger må være klar til å kunne dokumentere sine påstander og det vil være et voksende krav og forventninger til økt transparens i leveransekjeder.

Det er mange navn og måter å omtale miljø, klima og bærekraft i næringslivet på. I mange år har «corporate social responsibility» (CRS), bedrifters samfunnsansvar, miljøledelse som Miljøfyrtårn eller miljømerker som Svanen eller øko-merker stått sentralt. Et selskap som har utmerket seg på dette området er Sodexo. I 2017

toppet de Dow Jones Sustainability Index i sin bransje for 13. året på rad.<sup>38</sup> De siste årene har derimot denne trenden dreid seg mer om grønn vekst, grønn konkurransekraft, klimanøytralitet, det grønne skiftet, lavutslippssamfunn og sirkulær økonomi. Over tid har med andre ord temaet utviklet seg fra å være noe som handler om etikk og moral, omdømme og samfunnsansvar til å trekke i retning av å være en del av selskapenes kjerneaktiviteter, strategi og forretningsmodeller. Blant annet ser vi innenfor bank og finans at stadig flere aktører tilbyr grønne lån og grønne investeringsalternativer. Det handler dermed i økende grad om innovasjon og forretningsutvikling. Selv om overgangen til lavutslippssamfunnet er en stor utfordring, innebærer det også store muligheter for bransjer og enkeltstående selskaper. Økonomisk litteratur peker på at det er land som evner rask strukturell omstilling (flytte investeringer mot nye vekstområder) i kombinasjon med høye investeringer i blant annet utdanning og høy institusjonell kvalitet som har størst sannsynlighet for å lykkes med å gjøre *grønn omstilling* til *grønn vekst* både når det kommer til verdiskaping og sysselsetting.

### 4.3 Demografiske og sosiale endringer

Samfunnets sammensetning og demografiske kjennetegn påvirker tilbud og etterspørsel i økonomien, fra et helt grunnleggende nivå som berører spørsmål om fordelingen av ansvarsoppgaver mellom det offentlige og private og ned til hvert enkelt sitt behov og preferanser. Det er flere demografiske drivere i samfunnet som har allerede har pågått lenge og som ventes å fortsette i lang tid fremover. Den viktigste trenden er en voksende befolkning, som følger av stadig høyere forventet levealder og en økende andel eldre personer.

#### 4.3.1 Økende befolkning og høyere forventet levealder

Det er ventet at befolkningsøkningen fortsetter de neste tiårene, dog med noe svakere vekst enn det vi har sett det siste tiåret. Ifølge SSBs middelalternativ for befolkningsframskrivninger vil Norges befolkning være 6,5 millioner i 2060. Økningen skyldes i stor grad at forventet levealder ved fødsel har steget markant de siste 100 årene. Det skyldes primært medisinske og teknologiske fremskritt som igjen er resultatet av omfattende forskning og utvikling, men også andre forhold som økt kunnskap og kunnskapsspredning om grunnleggende forhold som god hygiene og lignende. Ved starten av 1900-tallet var forventet levealder i Norge i overkant av 50 år – i dag ligger den på rundt 80 år, ifølge tall fra SSB. Dette svarer til en gjennomsnittlig økning på rundt to år per tiår siden 1900. Det er ventet at forventet levealder vil øke til 88 år for kvinner og 84 år for menn i 2050.

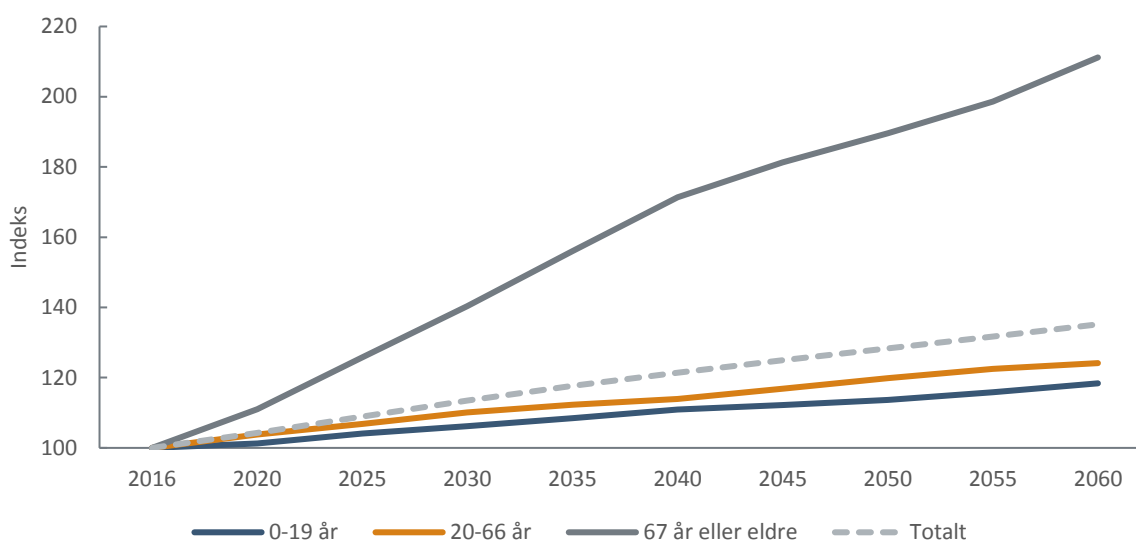
Befolkningsveksten skyldes også at det har vært en kraftig økning i nettoinnvandringen til Norge den senere tiden.

Denne utviklingen har to sentrale implikasjoner som særlig vil påvirke helsesektoren og dermed tjenestegruppene Hjelpetjenester og Problemløsning. For det første vil befolkningen vokse ettersom det til enhver tid er flere mennesker i live. Det vil dermed være flere potensielle brukere av helse- og omsorgstjenester og det er sannsynlig at samlet etterspørsel etter slike tjenester vil øke i årene fremover. For det andre vil befolkningen eldes over tid. Figur 16 under viser SSB sine prognoser for veksten i ulike aldersgrupper frem mot 2060. Den skisserer en økning på over 100 prosent i andelen 67 år eller eldre. Dette er den mest sentrale driveren for den forventede økningen i etterspørsel etter helse- og omsorgstjenester fremover ettersom eldre i større grad er avhengige av denne typer tjenester.

---

<sup>38</sup> Kilde: NHO Service og Handel. 2018b.

Figur 16: Befolkningsframskriving mot 2060, middelalternativet for ulike aldersgrupper. Indeksert (N=2016). Kilde: SSB



### 4.3.2 Den demografiske utviklingen legger press på offentlige budsjetter

Den demografiske utviklingen legger press på offentlige budsjetter blant annet som følge av at en relativ reduksjon i antallet personer i yrkesaktiv alder reduserer arbeidsstyrken, relativt til antall innbyggere med krav på velferdstjenester. Kombinert med en forventet svakere økonomisk vekst i årene fremover, sammenlignet med de siste tiårene, vil det få implikasjoner i form av strammere budsjetter og mer begrenset offentlige handlingsrom.

Som vist i Figur 16 ventes det at alderssammensetningen i befolkningen vil endres markant. Så langt har endringen i forventet levealder i liten grad slått inn ut i en eldrebølge. Dette skyldes store fødselskull etter andre verdenskrig sammenliknet med små kull før krigen. Dette, i kombinasjon med økt arbeidsinnvandring, har gitt flere yrkesaktive per pensjonist og har dermed overskygget befolkningsaldringen som følge av økt levealder. Nå er imidlertid etterkrigskullene på vei mot pensjonsalder og det er dermed ventet en kraftig eldrebølge fra rundt 2020. Utviklingen innebærer at dagens og fremtidens yrkesaktive er nødt til å betale for pensjonen til et langt større antall pensjonister. Som illustrert i Figur 17 nedenfor vil antallet i pensjonsalder (67 år og eldre) per 100 personer i yrkesaktiv alder (20-66 år) øke kraftig fram mot 2050.

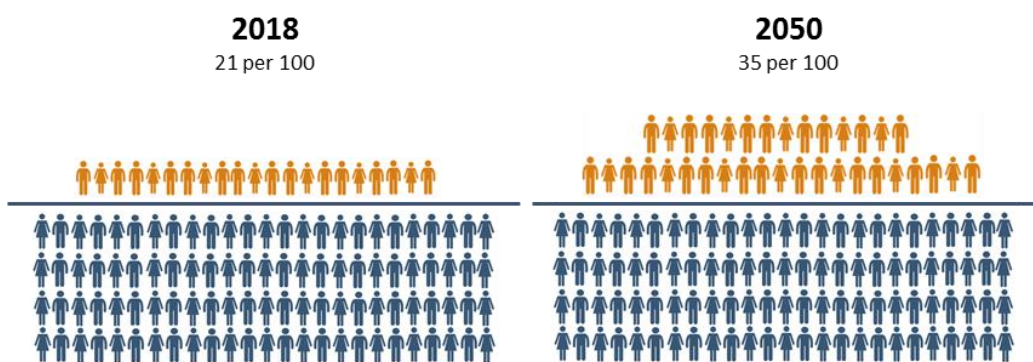
Denne utviklingen vil få stor betydning for flere av tjenestegruppene. Særlig gjelder det for Hjelptjenester hvor utviklingen vil resultere i fortsatt kraftig vekst i sysselsetting frem mot 2050. Primær- og spesialisthelsetjenester er en del av Problemløsning, og denne utviklingen, isolert sett, tilsier også en økt sysselsetting i denne tjenestegruppen.<sup>39</sup> Beregninger basert på en SSB-studie<sup>40</sup> viser at bemanningsbehovet i spesialisthelsetjenesten i 2060 vil være over 260 prosent høyere enn i 2013 – en økning på nesten 300 000 årsverk. Som vi kommer tilbake til i siste kapittel er denne utviklingen neppe bærekraftig.

<sup>39</sup> For en grundigere drøfting av hvordan de demografiske endringene ventes å påvirke både offentlige budsjetter, sysselsetting og den offentlige helsetjenesten viser vi til Menon Economics. 2017a. «Bruker vi for mye på helse? – En vurdering av offentlige helseutgifter fra et samfunnsøkonomisk perspektiv, med særlig fokus på spesialisthelsetjenesten.»

<sup>40</sup> Bråten, R., Hjelmås, G., Holmøy, E., I. H. Ottersen. 2015.

For privatpersoner vil den demografiske utviklingen få konsekvenser for hvordan en velger å prioritere sine egne disponible midler. Dersom utviklingen fører til en svekkelse av det offentlige velferdstilbudet (f.eks. helse og utdanning), kan det føre til en økt etterspørsel mot slike tjenester levert i et privat marked. Utviklingen vil trolig også få en positiv effekt på aktørene innen digital formidling. I dag bygger pensjonsordningene på en forutsetning om at oppspart pensjon skal utbetales over en periode på 10 år. En vekst i forventet levealder uten tilhørende endringer i pensjonsordningene tilsier et økt behov for alternative inntektskilder når en blir eldre. Isolert sett vil denne utviklingen gi økt etterspørsel etter forsikringer og andre finansielle produkter som kan bidra til økt inntekt som pensjonist. Et ønske om god helse, også på eldre dager, kan bidra til økt etterspørsel etter helseforsikringer eller det kan føre til at flere øker spareraten i en tidligere alder for å sikre en god alderdom.

Figur 17: Antall personer over 67 år per 100 personer i yrkesaktiv alder (20-66 år). Beregninger basert på SSBs befolkningsframskrivinger (middelalternativet, MMMM).



### 4.3.3 Sosiale endringer

Norske arbeidstakere har over en lengre periode opplevd en reallønnsvekst som har gitt økt velstand og en høyere verdsetting av tid og økt etterspørsel etter fritid. I perioden 1990 til 2017 har husholdningenes inntekter etter skatt hatt en realvekst på 66 prosent. I mange EU-land har derimot lønnsveksten stoppet opp, og svært mange av de nye jobbene som skapes er usikre og dårlig betalt<sup>41</sup>. Lønnsutviklingen i EU-landene viser at det har vært langt svakere i årene etter finanskrisen enn i tiårsperioden før finanskrisen. I hele ni europeiske land tjener folk dårligere i dag enn de gjorde i 2010. Aller verst står det til i Hellas, der de sysselsatte har en inntjening som er 19 prosent lavere nå enn i 2010. Andre land som opplevde reallønnsnedgang i 2018 var Italia, Spania, Storbritannia og Finland. Samtidig som det har vært en sterk reallønnsvekst i Norge har inntektsforskjellene vokst, noe som har ført til økte formuesforskjeller som akkumuleres og bringes videre til fremtidige generasjoner. Ifølge SSB representerer en tidel av husholdningene vel halvparten av all formue.<sup>42</sup>

Utviklingen som beskrevet her peker i retning av at antall år fra et menneske går av med pensjon til et tidspunkt hvor denne personen kan eller må flytte inn på et sykehjem vil bli lengre enn det er i dag. Kombinert med en vekst i velstand og voksende betalingsvilje for kvalitet på tjenester som blir levert er det grunn til å forvente at et marked for tjenester levert til hjemmet vil vokse i årene fremover. Det er naturlig å tenke at dette særlig vil gjelde helse- og omsorgstjenester, men vi forventer også økt etterspørsel for aktører som leverer alt fra matkasser, sikkerhetsløsninger så vel som ulike velværetjenester som kan leveres hjemme. Dette er området

<sup>41</sup> Benchmarking Working Europe 2018, European Trade Union Institute.

<sup>42</sup> SSB. 2019. Dette er Norge 2019.

hvor vi forventer å se nye aktører som etablerer seg med utgangspunkt i nye forretningsmuligheter i årene fremover.

Det har blitt lansert en teori om at generøsiteten i en velferdsstat er betinget av hvor kulturelt homogent samfunnet er.<sup>43</sup> Det vil si at graden av omfordeling i et samfunn er mer omfattende jo større andel av felles verdigrunnlag samfunnsdeltagerne har. Et relativt homogent samfunn, som Norge, skal etter denne hypotesen bygge opp en mer generøs velferdsstat enn for eksempel et mer kulturelt mangfoldig og individualistisk samfunn som USA. Alesina et al. argumenterer for at en sentral årsak til at velferdsstaten er mindre generøs i USA er at inntekten og formuen er mer ujevnt fordelt mellom de ulike etniske grupper i samfunnet.

«... Americans think of the poor as members of some different group while Europeans think of the poor as members of their own group.» (Alesina et al. pp. 29-30)

Det forventes et økende press på den offentlige helse- og omsorgssektoren i Norge, som følge av den demografiske og økonomiske utviklingen i tiårene fremover. Økt ulikhet, i både økonomisk og kulturell forstand (innvandring og mangelfull integrering) vil kunne bidra til å redusere oppslutningen om en generøs velferdsstat. Dette kan igjen gi seg utslag i en omfordeling i trygdeordningene og en reduksjon i det offentlige tilbudet av bl.a. helsetjenester. Etterspørselen etter helsetjenester vil imidlertid ikke reduseres, men i henhold til denne teorien i større grad privatiseres.

På kort sikt er det, etter vår vurdering, lite som taler for at grunnlaget for den norske velferdsmodellen skal svekkes, men vi kan ikke utelukke at jo nærmere 2050 vi kommer desto større er sannsynligheten for at vi har et mer to-delt helsevesen sammenlignet med hva tilfellet er i dag. En slik utvikling vil i så fall være helt avhengig av at den økte etterspørselen også møtes av et godt tilbud fra tjenestenæringene.

---

<sup>43</sup> Goodhart. 2004. og Alesina, Glaeser og Sacerdote. 2001.

## 5 Muligheter og barrierer for tjenestenæringene

Med utgangspunkt i foregående kapittel drøfter vi mulighetsrommet for tjenestenæringene og peker på utviklingstrekk som både skaper nye muligheter og barrierer som kan påvirke tjenestenæringenes utvikling fremover.

Drøftingen organiseres rundt fem sentrale temaer som både representerer muligheter og barrierer for alle seks tjenestegruppene. Utviklingstrekkene har helt eller delvis utspring i de tre overordnede drivkreftene beskrevet i forrige kapittel:

1. Stedbundethet blir mindre viktig – markedene blir større og konkurransen hardere
2. Skreddersøm driver etterspørsel – men også kostnader
3. Big data – kilde til økt produktivitet, økt kunde verdi og helt nye tjenester
4. Ansvars- og arbeidsdeling mellom privat og offentlig sektor
5. Makroøkonomisk utvikling – tilgangen på arbeidskraft

### 5.1 Fra stedbundne til mobile tjenester

At norsk økonomi er en liten og åpen økonomi med stor grad av handel innebærer at norske tjenestebedrifter ikke bare konkurrerer med hverandre, men også med bedrifter i utlandet med svært forskjellige rammevilkår og kompetanse. Hvor sterk denne konkurranseeffekten er for norske aktører varierer mellom næringer og påvirkes blant annet av handelsavtaler, relative lønnskostnader, transportkostnader og regulatoriske rammebetingelser. Det kanskje aller viktigste er likevel egenskapene ved tjenestene i seg selv – spesielt i hvilken grad de er *stedbundne* eller *mobile*.<sup>44</sup>

I kapittel 3 viste vi at det meste av tjenesteeksporten er knyttet til fysisk og digital formidling, mens vi knapt finner eksport av hjelpetjenester. En viktig årsak til forskjellene i eksportgrad mellom tjenestetypene henger sammen med i hvilken grad tjenestene er stedbundne, det vil si om de må forbrukes der de produseres. Stedbundne tjenester er i sin natur lokale, noe som fører til at markedene blir små og konkurransen begrenset til aktører i nærmiljøet. Frisørtjenester, butikkhandel, renhold og treningssentre er eksempler på stedbundne tjenester. Det spiller liten rolle for en kunde om kaffen er bedre på en kaffebar i nabobyen eller om medlemskap i et treningssenter koster halvparten i nabobyen – det er tilbudet der man oppholder seg som er avgjørende. For mobile tjenester er det annerledes. Det spiller ingen rolle om TikTok er kinesisk og Snapchat er amerikansk. Begge sosiale medier er tilgjengelig for brukere over hele verden.

I en vurdering av hvordan tjenestenæringene og de ulike tjenestegruppene kan utvikle seg i årene fremover, både med hensyn til eksportpotensial og i hvor stor grad de vil møte konkurranse fra utenlandske aktører, er det nyttig å drøfte betydningen av hvorvidt en tjenestegruppe og underliggende bransjer og næringer er stedbundne eller mobile. Jo mer mobile tjenester er, desto større blir markedet og desto hardere blir konkurransen. Dette representerer både en mulighet og en utfordring for norske tjenesteleverandører. Internasjonal konkurranse legger press på priser og marginer, noe som igjen kan få betydning for både vekst i verdiskaping og sysselsetting i årene fremover. På den andre siden betyr dette at norske bedrifter potensielt sett kan betjene store

---

<sup>44</sup> At en tjeneste er stedbunden innebærer at den konsumeres der den produseres. Ikke-stedbundne tjenester er mobile i den forstand at de kan mottas og konsumeres et annet sted enn der de produseres. I MVA-loven betegnes mobile tjenester som fjernleverbare.



internasjonale markeder og dermed har langt større vekstpotensial enn leverandører av stedbundne tjenester. Det avgjørende er hvordan norske næringer klarer å finne og utnytte egne konkurransefortrinn. I et best-case scenario vinner de da både kampen om et konkurranseutsatt hjemmemarked og tar markedsandeler ute. Motsatt risikerer vi at tjenestene som leveres overtas av utenlandske aktører og verdiskapingen og arbeidsplassene forsvinner ut av landet.

At Norge er et dyrt land som har et høyt lønnsnivå og små inntektsforskjeller gjør at norske tilbydere av mobile tjenester har en kostnadmessig konkurranseulempe i internasjonale markeder. Samtidig kan høyt lønnsnivå og små lønnsforskjeller ha en positiv langsiktig effekt på konkurranseevnen fordi det bidrar til at norske aktører, i større grad enn internasjonale konkurrenter, er tvunget til å utnytte teknologiske muligheter for å redusere personalkostnader. Et eksempel på en norsk aktør som har gjort nettopp dette er NOKAS. NOKAS har tidlig sett potensialet i digitaliseringen og teknologiske løsninger. Selskapet har kommet svært langt i håndteringen av kontanter med elektroniske løsninger og ser nå et stort internasjonalt vekstpotensial.

Skillet mellom stedbundne og mobile tjenester blir også viktig i vurderingen av hvilke tjenestenæringene som blir mest berørt av at delingsøkonomien<sup>45</sup> i stadig større grad vokser og på nye områder. Digitale plattformer er kjernen i delingsøkonomien, designet fra grunnen av med det formål å tilby helautomatiserte prosesser for å gjennomføre utleie eller kjøp av varer og tjenester. Tjenestene som tilbys på plattformene kan godt være tradisjonelle og stedbundne så vel som mobile. I det første tilfellet er det måten tjenesten markedsføres på og selges, gjennom digitale løsninger, som gjør at det blir en del av delingsøkonomien. For mobile tjenester har delingsøkonomien og digitale plattformer bidratt til at tjenestene i mange tilfeller er helt løsrevet fra geografi og fysisk tilstedeværelse. Oppgavene kan utføres digitalt – fra hvor som helst i verden.

### 5.1.1 Også stedbundne tjenester kan eksponeres for internasjonal konkurranse

At stedbundne tjenester er forbundet med små, lokale markeder og liten konkurranse, betyr ikke at de er upåvirket av konkurranse utenfra. Det er tre forklaringer på dette:

- 1) Eierintegrasjon og kjededannelse. Franchise-kjeder oppstår gjerne i tjenester som er stedbundne. Selv om konkurransen om kundene er lokal, løftes den underliggende konkurransen opp på et høyere nivå, hvor innkjøp, markedsføring og merkevarebygging foregår nasjonalt eller internasjonalt.
- 2) Etablering av markeds plasser for lokale tjenester hvor formidling og salg frikobles fra tjenesteleveransen. Innebærer at formidlingstjenester kommer mellom produsent og sluttbruker, noe som reduserer aktørenes transaksjonskostnader, men samtidig svekker stedbundne tjenesteprodusenters evne til å beholde verdiene de skaper overfor sine kunder
- 3) Reiseliv, hvor kundene som følge av opplevelsesproduktene attraksjonskraft *reiser til* de stedbundne tjenestene. På den måten blir lokale, stedbundne tjenester gjenstand for internasjonal konkurranse.

Disse egenskapene kommer til uttrykk på ulike måter for de seks tjenestetypene:

- **Digital formidling** – mobile tjenester, til dels globale markeder og mobil konkurranse, men mobiliteten begrenses til en viss grad av nasjonale reguleringer, for eksempel knyttet til forsikring, eller nasjonale konsesjoner, for eksempel innen telekom

---

<sup>45</sup> Delingsøkonomi er definert på følgende måte i NOU 2017: 4: «Med delingsøkonomi menes økonomisk aktivitet som formidles gjennom digitale plattformer som legger til rette for ytelse eller utveksling av tjenester og kompetanse, eiendeler og eiendom, ressurser eller kapital, uten å overføre eierrettigheter».

- **Fysisk formidling** – plattformene er gjerne mobile, men den fysiske tjenesteformidlingen er stedbunden. Fører til at selskapene kan være internasjonale, men tjenesteproduksjonen er gjerne lokal eller nasjonal
- **Varehandel** – markedsplasser og portaler og netthandel er mobile, mens de fysiske butikkene er stedbundne. Fører til at selskapene kan være internasjonale eller nasjonale, mens fysiske butikker ofte er franchisebaserte
- **Opplevelser** – tjenestene er i hovedsak stedbundne, med viktige unntak for musikk, film og andre opplevelser som er digitalisert. Attraksjonskraften i opplevelsene gjør at kundene reiser til stedene hvor tjenestene produseres
- **Problemløsning** – Problemløsning er i økende grad en mobil tjeneste, men mobiliteten begrenses av at det ofte er behov for interaksjon mellom kunde og leverandør for å kunne forstå problemet (stille presise diagnoser) og finne relevante løsninger, og i noen tilfeller av lover og reguleringer (for eksempel juridiske tjenester)
- **Hjelpetjenester** – i hovedsak stedbundne tjenester, hvor produksjonen i mange tilfeller foregår hos kunden. Eierintegrasjon og franchisekjeder bidrar likevel til at selskapene kan være nasjonale eller internasjonale

### 5.1.2 Tjenester endres over tid – transformasjon fra stedbundne til mobile tjenester

Skillet mellom stedbundne og mobile tjenester er langt fra hugget i stein. Hovedtrenden i senere år er at stadig flere tjenester blir mobile: Banktjenester er for lengst flyttet fra fysiske bankfilialer til nettbank, varehandel flyttes fra butikk til nett, og aviser distribueres digitalt i stedet for fysisk. Det er digitalisering som er drivkraften bak disse transformasjonene av tjenester. Markedsreguleringer kan også gjøre tjenester mer mobile. Dereguleringen av telekom og post fra offentlige monopoler til markeds konkurranse er opplagte eksempler, mens dagens regulering av jernbanedrift er et annet. NSB er omdannet til Vy, som møter konkurranse fra SJ (Svenska Jernbanen) og Go Ahead i Norge, men kan samtidig delta i konkurransen om drift av jernbane i andre land.

Selv om hovedtrenden går mot økt mobilitet og dermed økt internasjonal konkurranse, er det viktig å understreke at retningen ikke er entydig. Musikkbransjen er et interessant eksempel. Tradisjonelt har inntektsstrømmene i musikkbransjen i hovedsak kommet fra platesalg. Selv om konsertinntekter kunne være betydelige, fungerte turneer og konserter i stor grad som markedsføring for platene. Da lagringsmediet for musikk gikk fra CD-plater til digitale enheter og distribusjonen fra butikk til nedlasting og strømming, fryktet mange at det ville bli vanskelig å tjene penger på musikk. Imidlertid har det vist seg at etterspørselen etter live-opplevelser som konserter og festivaler har opplevd høy vekst de siste årene. Betalingsviljen kan være svært høy, noe som har ført til at konserter er den viktigste inntektskilden for mange artister. Dette illustrerer at *forretningsmodellene ikke bare tilpasses de teknologiske mulighetene, men også til endringer i forbrukernes preferanser.*

### 5.1.3 Internasjonalisering gjennom etablering av datterselskaper i andre land

Under omtalen av eksport i kapittel 3 har vi pekt på enkelte norske selskaper som har hatt stor suksess med å etablere virksomhet i utlandet. Omfanget av dette fanges ikke opp av offisielle eksportstatistikker, men det er liten tvil om det dette utgjør et betydelig omfang. Rema 1000 er et godt eksempel fra varehandelen på hvordan en norsk aktør har eksportert sitt forretningskonsept og sin merkevare til utlandet og klart å kapre en solid

posisjon i et marked med svært tøff konkurranse. Ved utløp av 2018 hadde Rema 1000 en markedsandel i Danmark på 14,4 prosent med en omsetning på nesten 25 milliarder norske kroner.<sup>46</sup>

De fleste Hjelpetjenester er stedbundne, og innenfor denne tjenestegruppen er derfor eksporten svært lav. Likevel har en rekke norske bedrifter gått ut internasjonalt gjennom oppkjøp eller etablering av datterselskap i andre land, for eksempel sikkerhetsleverandørene Nokas og Sector Alarm, helse- og omsorgsselskapene Norlandia og Aleris, eiendomsselskapet Linstow, asylmottaksbedriften Hero og treningskjeden Sats.

Telenor er kanskje den tjenestebedriften som har hatt størst suksess med å etablere seg i utlandet. Telenor er i dag ett av Norges største og viktigste selskaper og historien til det tidligere Televerket strekker seg mer enn 160 år tilbake i tid. Den store transformasjonen av selskapet til å bli et globalt selskap har derimot funnet sted de siste tiårene og Telenor er i dag et ledende internasjonalt mobilselskap. Telenor hadde driftsinntekter i 2017 på 125 milliarder kroner hvor utenlandsvirksomheten samlet representerer et sted mellom 75 og 80 prosent.

En annen svært positiv effekt av at norske selskaper etablerer virksomhet i utlandet er at de ofte tar med seg, eller benytter seg av, norske underleverandører. Slike positive ringvirkninger er vanskelig å kvantifisere, men det er sannsynlig at også dette utgjør et betydelig omfang.

Tjenestenæringene utgjør i dag allerede en svært stor del av norsk økonomi. Med økende internasjonal konkurranse i årene frem mot 2030 og 2050 vil det være avgjørende at flere selskaper klarer å kopiere suksessen til selskaper som Norlandia, Sector Alarm, Rema 1000 og Telenor. To selskaper som ser ut til å være godt posisjonert for nettopp dette er Kongsberg Digital og Dignio. Felles for begge selskapene er at de utvikler programvare og ser et internasjonalt potensial i globale markeder. Selskapene er samtidig veldig ulike i størrelse, virksomhet og alder.

Kongsberg Gruppen er et internasjonalt teknologiselskap, hvor 70 prosent av leveransene består av software. Selskapet har eksistert i mer enn 200 år, og leverer i dag verdensledende løsninger og teknologi innen tre hovedområder: maritim, olje og gass og forsvar. Konsernet opprettet i 2016 Kongsberg Digital. Gjennom dette samlet man nærmere 500 mennesker fra forskjellige avdelinger i Kongsberg Gruppen i ett selskap, med hovedformål om å utvikle digitale løsninger for konsernets kunder, og være et digitalt samlingspunkt for konsernet som helhet. Kongsberg Digital har blinket ut tre områder for fremtidig vekst: olje og gass, maritim og ren energi.

Hege Skryseth som er Executive Vice President i Kongsberg Gruppen og toppsjef i Kongsberg Digital, fremhever at Kongsberg Digital har sterke vekstambisjoner, og at selskapet legger opp til å være blant de sterkeste vekstområdene i Kongsberg Gruppen. Gjennom automatisering og simulering reduserer Kongsberg Digital kostnader for sine kunder, samtidig som sikkerheten økes. Et av verktøyene er Kognifai, som er et digitalt økosystem som tillater bedrifter, applikasjoner og digitale enheter å utveksle informasjon og samhandle. Kognifai er på denne måte både en plattform, en markeds plass og en infrastruktur for kommunikasjon. Kongsberg Digital har blant annet nylig inngått en avtale med Alibaba Cloud, som er et av de største og raskest voksende selskaper i Kina. Kongsberg Digital skal bistå Alibaba med å utforske mulighetene for digitalisering og automatisering innen ren energi.

Dignio ble etablert i 2010 og leverer teknologi og løsninger for helse- og omsorgstjenester for kronisk syke og eldre. Utgangspunktet er at 80 prosent av utgiftene i helsevesenet brukes på kronikere, samtidig som tilbudene

---

<sup>46</sup> Kilde: Rema 1000 årsrapport 2018, s. 22

vi gir til dem er det samme som vi gir til andre pasienter. Ved annen og mer systematisk oppfølging kan tilbudet bedres og kostnadene reduseres. Dignio har utviklet en softwareplattform som kommuniserer mellom hjem og helsestasjoner. Gjennom bruk av deres løsninger sender medisinsk måleutstyr som pasientene selv håndterer hjemme resultatene av prøvene direkte inn i en nettsky som helsepersonell har tilgang til. Dersom det kommer målinger som er unormale eller urovekkende, går det automatisk en alarm som medfører at helsehjelp kan gis tidlig og tilpasset. Dignio selger sine løsninger til flere land, og har nylig inngått en avtale med et av Kinas største sykehus. I tillegg til en softwareløsning tilbyr de også veiledning til kronikerne om hvordan de kan leve med sykdommen. Det medfører at de gjør tilpasninger i sin levemåte og reduserer behovet for medisinsk oppfølging.

## 5.2 Skreddersøm driver etterspørsel og kostnader

Flere av bedriftene har gitt tilbakemeldinger på at det å evne å møte en stadig mer krevende kunde, det være seg forbrukere eller bedrifter, som ønsker mer skreddersydde løsninger blir stadig viktigere. Dette er tilfellet både for aktører som tilbyr tjenester innen facility services hvor det ventes at kravene til tilbudet av og kvaliteten på tjenestene som leveres skal være på nivå med en hotellopplevelse. En konsekvens av det er nettopp at etterspørselen etter generiske løsninger går ned da tjenestene som leveres i langt større grad må tilpasses brukernes behov og krav dersom de skal oppleves å holde høy nok standard og kvalitet.

Tilsvarende utvikling finner også sted innenfor for eksempel reiselivsnæringen hvor de reisende ønsker skreddersydde løsninger som legger til rette for at de får en best mulig opplevelse. Om de opplever å få et produkt som er tilrettelagt spesielt for seg og sine preferanser vil de ofte også ha høyere betalingsvillighet. Det er også økt betalingsvilje for produktpakker som klarer å flette sammen to ulike opplevelser på en slik måte at totalopplevelsen og helhetsinntrykket blir forsterket. Et eksempel her kan være aktivitetene fisketurer og matarrangement med egen kokk. Dersom disse, fremfor å selges hver for seg, kombineres til en pakketur hvor de reisende først drar ut på fisketur før de kommer i land og fortsetter opplevelsen med at deres egenfangede fisk tilberedes og serveres av en kokk som underveis er med og kan fortelle om råvaren, den historiske betydningen for det lokale samfunnet og teknikker for tilberedning, vil det kunne selges som en opplevelse til en høyere pris enn dersom de to aktivitetene skulle blitt solgt hver for seg.

Skreddersøm vil i mange tilfeller også bety økte kostnader, noe som øker behovet for effektivisering eller nye innovative løsninger som kan bidra til reduserte kostnader. I det nevnte eksemplet fra reiselivsnæringen vil en løsning være å utvikle effektive digitale pakkedesigner og markedsføringsstrategier som gjør at når kundene oppgir sine preferanser og ønsker for opplevelser, blir de automatisk presentert for en løsning som skaper inntrykk av å være skreddersydd til denne kundens preferanser.

Et annet område som er blitt trukket frem av flere som viktig for tjenestenæringene i årene fremover er evnen til å skape opplevelser rundt tjenesten eller varen de selger. Muligheten til å drikke kaffe i en god stol mens du vurderer hvilken bok du skal kjøpe er ett eksempel. Et museum som gir de besøkende muligheten til å bruke VR briller for å bedre oppleve historien som fortelles er et annet. Det blir viktig å skape en ekstra dimensjon som tilfører noe nytt. Det vil være viktig for å differensiere seg i en stadig tøffere konkurranse, men også for å imøtegå endrede forbrukerpreferanser som stiller større krav til individualiserte opplevelser og personlig service. Bedrifter som treffer på denne dimensjonen, kan oppnå høyere betalingsvilje for sine tjenester – og beskytte sine konkurransefortrinn mot priskonkurranse.

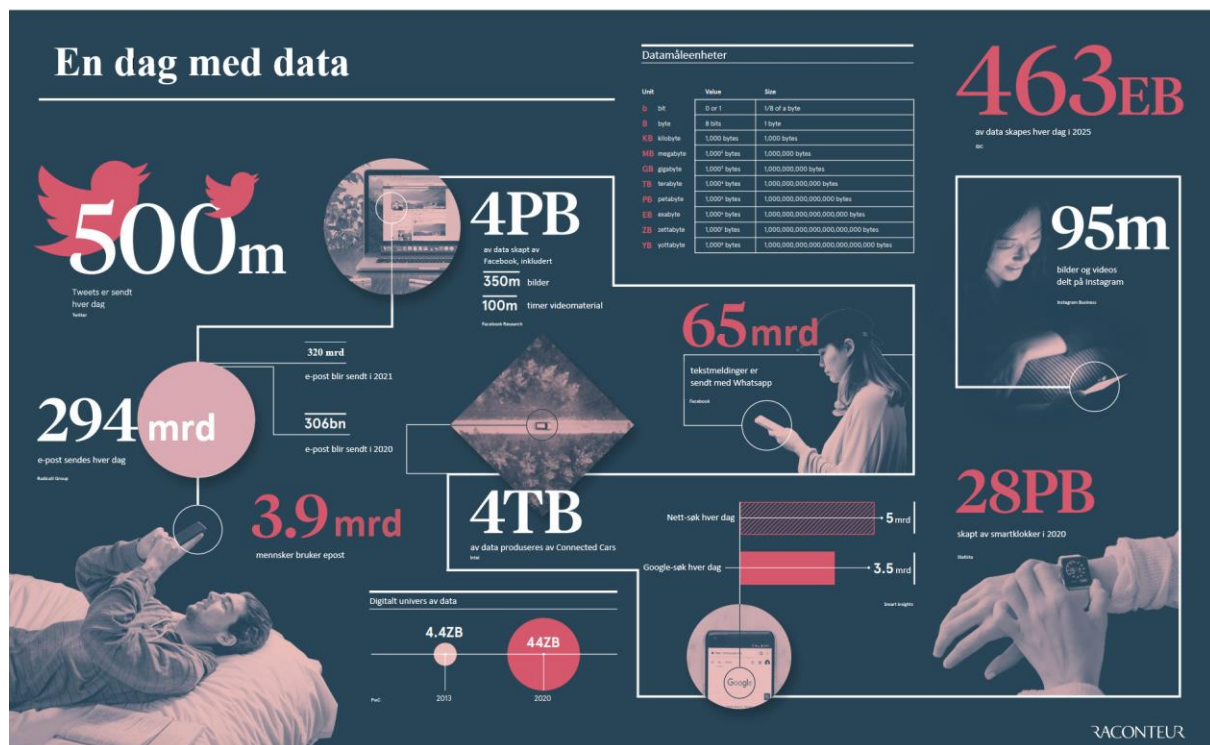
### 5.3 Big data – kilde til økt produktivitet, økt kunde verdi og helt nye tjenester

Sosiale og økonomiske aktiviteter er i stadig større grad koblet til internett. Samtidig fører teknologisk utvikling til at kostnadene ved å samle inn, lagre og prosessere data blir stadig lavere. Resultatet er at det skapes et enormt volum av data i et stadig raskere tempo. Hvor mye som skapes i verden er det ingen som fullt ut har oversikt over, men hvert minutt genereres det nå mer data enn vi hadde samlet i 2003.<sup>47</sup>

En viktig bakenforliggende årsak til den raske veksten i aggregert datamengde er en økt grad av digitalisering. Dette eksemplifiseres godt gjennom hvordan ulike persondata samles inn gjennom en dag. Bruk av sosiale medier og ulike applikasjoner har ført til en eksplosiv vekst i personlige data. Personlig data innhentes i hovedsak på tre ulike måter:

1. Data som blir frivillig gitt fra brukeren når man registrerer seg digitalt, f. eks: sosiale media, trenings- og helseapper
2. Observert data fra individer, f.eks.: stedsplassing når man bruker tjenesten eller søkehistorikk på nett
3. Dedusert data, data man får ved å analysere data fra punkt 1 og 2. F.eks.: kredittscore

Figur 18: Illustrasjon på hvordan persondata skapes gjennom en dag. Kilde: World Economics Forum



Det er betydelige gevinster knyttet til datadreven innovasjon. Menon har beregnet at verdien av data i Norge i 2020 tilsvarer en verdiskaping på 150 milliarder kroner.<sup>48</sup> I tillegg medfører denne utviklingen store, ikke-prissatte positive effekter for enkeltindivider og samfunnet forøvrig. Dette inkluderer betydelige gevinster

<sup>47</sup> Digital21. 2018.

<sup>48</sup> Menon Economics. 2019a.

knyttet til blant annet helse, velferd og bærekraftig utvikling.<sup>49</sup> I tillegg til å allerede utgjøre en betydelig verdiskaping i 2020, er de potensielle og foreløpig urealiserte verdiene trolig like store.

Vekstpotensialet for norsk næringsliv ligger ikke bare i dataene, men i en kombinasjon av tilgjengelige og godt strukturerte data, en infrastruktur som knytter det hele sammen, tilgang på datakraft og digitale teknologier, og spisskompetanse til å utnytte potensialet i helheten.<sup>50</sup> Den reelle innovasjonen og disruptive effekten materialiseres først når en kan analysere og se all informasjon samlet og dermed bedre forstå og predikere sammenhenger. Data produseres, lagres og eies i dag av et stort antall aktører i samfunnet som bidrar til å gjøre det vanskelig å kapitalisere på potensialet som ligger i disse dataene hver for seg og sett i sammenheng. Offentlige reguleringer, organisatoriske utfordringer, personvern og sikkerhet er betydelige hindre som må overkommes for å realisere mulige gevinster fra big data. Det er videre en utfordring i næringslivet at det er en manglende bevissthet om, eller evne til å implementere, løsninger knyttet til data og gevinstene av dette.

Data i kombinasjonen med kunstig intelligens har potensialet til å effektivisere og utvikle tjenestetilbudet innen helsesektoren, men resultatet av dagens fragmentering er at ingen i helsevesenet har det hele informasjonsbildet av en pasient. Forskjellige enheter – det offentlige, forsikringsselskaper, leverandører, apotek, utstyrsprodusenter og andre – besitter individuelle biter av informasjon. Det finnes eksempler på selskaper internasjonalt som har etablert seg med sikte på å kombinere de ulike bitene av puslespillet. Foreløpig har ingen, så langt vi kjenner til, klart å få løpende tilgang til og dermed muligheten til å integrere data og ny informasjon fra den konstant økende mengden av teknologier og annet som genererer sanntidsinformasjon om pasienters atferd.

Som et eksempel på hvordan dette kan hindre eller forsinke en ønsket utvikling hvor big data anvendes i større grad enn i dag kan vi bruke helsenæringen, mer spesifikt markedet for helseforsikringer. Aktørene innen helseforsikring har lang erfaring med å prise helserelaterte risiko, men realiteten er at dette i liten grad er basert på informasjon om den enkelte forsikringstaker. Forsikringsselskapene vet ikke så mye om kundene sine, og de tar ofte utgangspunkt i demografiske karakteristika og egenerklæringer om forsikredes helse- og familiehistorie. De kan også være avskåret, gjennom lover og regelverk, fra å anvende noe av informasjonen (f.eks. kjønn) i sine prisingsbeslutninger. Dette skaper en informasjonsasymmetri mellom forsikringsselskapene og forsikringstakerne. Nye teknologier som personlig gensekvensering kan bidra til å øke ubalansen i informasjonsasymmetrien siden forsikringsselskapene kan bli forhindret fra å bruke slik informasjon i sine prissettingsstrategier. Helsevesenet er på vei inn i en epoke av big data og hvor forbrukerne i stadig større grad er opplyst og informert om egen atferd, risiko og helse. Samtidig ser det ut til at forsikringsselskapene forblir «i mørket» enn så lenge.

## 5.4 Smartere og mer innovative offentlige innkjøp

Offentlig sektor bruker over 500 milliarder kroner hvert år på innkjøp, og omfanget vil trolig fortsette å vokse i årene som kommer. Det meste av innkjøpene er knyttet til tjenester – gjennom alt fra kollektivtransport til hjemmehjelp og kantinetjenester levert til offentlige bygg. Lov om offentlige anskaffelser, regelverket som legger føringer for hvordan det offentlige skal anskaffe varer og tjenester, er omfattende og komplekst. Det understøttes blant annet av omfanget av klagesaker til Klagenemda for offentlige anskaffelser (KOFA) og det faktum at myndighetene på bare få år har gjennomført en offentlig utredning «Enklere regler – bedre

---

<sup>49</sup> For en mer utfyllende drøfting av verdien av data viser vi til Menon Economics. 2019a.

<sup>50</sup> Digital21. 2018.

anskaffelser» (NOU 2014: 4)<sup>51</sup>, lagt frem en ny lov om offentlige anskaffelser<sup>52</sup> og nå senest en stortingsmelding om «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser»<sup>53</sup>. Et gjennomgående forhold har vært et ønske om å gjøre regelverket enklere og tydeligere.

Den siste stortingsmeldingen tar tak i et problem som er blitt pekt på av flere, nemlig behovet for mer effektive og profesjonelle anskaffelser. Aktørene vi har snakket med anerkjenner at det offentlige på mange områder har blitt en bedre innkjøper. Store offentlige innkjøpere har blitt flinkere, de oppleves som mer profesjonelle, med utstrakt erfaringsutveksling mellom innkjøpere som bidrar til å heve kompetansen hos flere. Det trekkes også frem at mange offentlige innkjøpere har blitt bedre når det gjelder å ivareta miljøhensyn i sine anskaffelser. Innkjøpsprosessene fokuserer i økende grad på effekt og sluttresultat fremfor detaljregulering av leveransene. Når det offentlige i større grad stiller krav til måloppnåelse og sluttresultat blir det lettere å måle resultater, noe som er enklere for både innkjøpere og leverandører å forholde seg til. Det er samtidig en anerkjennelse av at det kan kreve mer fra innkjøpere i forkant når det gjelder å utarbeide et godt konkurransegrunnlag.

Selv om innkjøpene i offentlig sektor har blitt stadig mer profesjonalisert, uttrykker flere ledere av både små og store tjenestebedrifter at utviklingen ikke bare alltid går riktig vei. Sektorer som forsvaret og sykehusene gjør store innkjøp og blir pekt på som områder med betydelig forbedringspotensial. Det er ellers en tilbakemelding at jo mer komplekse anskaffelser som skal gjennomføres, desto mer oppleves regelverket å være til hinder for å gjennomføre gode og effektive innkjøp. Detaljregulering av komplekse leveranser blir lett en tvangstrøye som hindrer muligheten til å løse utfordringer som oppstår underveis.

Offentlige anskaffelser, omfang og praktisering, er også utsatt for skiftende politiske føringer. Det fører til usikkerhet i markedene, noe som igjen bidrar til svakere konkurranse og et dårligere tilbud. Usikre eller ustabile politiske rammebetingelser reduserer incentivene for nye aktører til å etablere seg i markedet, noe som svekker konkurransedynamikken. En annen problemstilling som trekkes frem er på hvilke områder og i hvilket omfang det offentlige selv bør bygge egen kompetanse for å utføre oppgaver i egen regi. På noen områder er dette naturlig og en god løsning, mens på andre områder er det lite effektivt. Hvis kompetansen og løsningene allerede finnes i markedet, vil oppbygging av intern kompetanse hos offentlige aktører svekke privat næringsutvikling og samtidig være kostnadsdrivende for offentlig sektor.

## 5.5 Endret ansvars- og arbeidsdeling mellom offentlig og privat sektor

Ansvars- og arbeidsdelingen mellom offentlig og privat sektor er et spørsmål om politiske valg. Selv om de politiske partiene i Norge har ulikt syn på hvordan grensene bør trekkes, har grensene ligget relativt stabilt i senere år. De store endringene har kommet i formidlingstjenester som telekom, post og nå sist innenfor jernbane. Disse formidlingstjenestene har blitt deregulert, konkurranseutsatt og delvis privatisert. Innenfor helse og omsorg er det også store diskusjoner om ansvars- og arbeidsdeling, men endringene har likevel vært mindre og gjerne gjenstand for regional variasjon.

I tabellen nedenfor viser vi hvordan arbeidsdelingen kan beskrives ved å skille mellom *finansiering* og *produksjon*. Tjenester kan være offentlig finansiert og produsert, som offentlige sykehus, skoler og høyere utdanning.<sup>54</sup> Andre tjenester er produsert av private aktører og finansiert av deres private kunder, som varehandel og reiseliv. Private

---

<sup>51</sup> NOU 2014: 4 Enklere regler – bedre anskaffelser- Forenkling av det norske anskaffelsesregelverket

<sup>52</sup> Prop. 51 L (2015-2016). Lov om offentlige anskaffelser

<sup>53</sup> Meld. St. 22 (2018-2019). Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser

<sup>54</sup> Parallelt med det offentlige tilbudet av helse-, skole- og utdanningstjenester eksisterer det private tilbud av det samme – med eller uten offentlig finansiering.

barnehager er eksempel på en tjeneste som produseres av private aktører, men hvor en vesentlig del av finansieringen er offentlig. Det er også eksempler på det motsatte. Buss, t-bane og kommunale tjenester som renovasjon og vann produseres av offentlige aktører, men (del)finansieres av private brukere.

Tabell 5: Eksempler på arbeidsdelingen mellom det offentlige og private

	Offentlig produsert	Privat produsert
Offentlig finansiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlige sykehus og kommunal helsetjeneste</li> <li>• Skoler og høyere utdanning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnehager med offentlige driftsavtaler</li> <li>• Private sykehus og omsorgstjenester</li> </ul>
(Helt eller delvis) privat finansiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlig kollektivtransport</li> <li>• Kommunale tjenester som renovasjon og vann</li> <li>• Egenandeler i helsevesenet, for eksempel fastlege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tannhelse</li> <li>• Økonomisk og juridisk rådgivning</li> <li>• Reiseliv</li> <li>• Varehandel</li> </ul>

Tabellen ovenfor viser eksempler på ulike tjenester og hvorvidt de er produsert eller finansiert av det offentlige og/eller det private. Tjenestenæringene som vi analyserer i denne rapporten, er primært hjemmehørende i rute B og D. Ettersom bedriftene i vårt datagrunnlag er private aktører vil ingen falle innunder rute A, men det er derimot noen bedrifter og bransjer som hører hjemme i rute C.

Varehandel og Problemløsning domineres av privat produksjon og privat finansiering (rute D). Tilsvarende gjelder for Digital formidling. Riktignok er staten hovedeier i store selskaper som Posten og Telenor, men virksomhetene er likevel private. Fysisk formidling består også i hovedsak av privat produksjon og privat finansiering, men innenfor gods- og persontransport er det betydelig innslag av privat produksjon kombinert med offentlig finansiering (rute C). Hjelpetjenester fordeler seg primært på rutene B, for eksempel private barnehager, og D, for eksempel utleie av arbeidskraft. I tillegg er offentlig forvaltning en stor kunde av Hjelpetjenester, for eksempel renhold og eiendomstjenester (rute C). Opplevelser domineres av privat produksjon og privat finansiering. Også her er det noen unntak, for eksempel offentlig drevne museer og teatre med en kombinasjon av privat og offentlig finansiering (rute C).

Det er på ingen måte gitt at dagens grenseflater – hvem som produserer og hvem som finansierer – vil vedvare. I en vurdering av tjenestenæringenes utvikling frem mot 2050 må vi derfor ta høyde for at utviklingen i disse rutene påvirker mulighetsrommet for tjenestenæringene, både fordi det kan påvirke tilgangen på arbeidskraft og fordi arbeidsdelingen mellom offentlig og privat sektor kan tenkes å endres. Langtidsprognosene for norsk økonomi tilsier at veksten i offentlige utgifter må avta. Samtidig er det, som drøftet i kapittel 4.3, all grunn til å tro at etterspørselen etter helse- og omsorgstjenester og andre oppgaver som i dag finansieres og/eller produseres av det offentlige vil fortsette å øke. Dette dilemmaet kan avdempes ved å øke skattenivået, men det vil likevel være behov for andre endringer. Løsningsalternativene er:

- A. produktivitetsvekst i offentlig forvaltning, inklusiv i sykehusene
- B. konkurranseutsetting av tjenester til private aktører
- C. økt brukerfinansiering av offentlige tjenester



Hvilke av disse alternativene som velges, vil ha stor betydning for private tjenestenæringer. Mens B representerer en mulighet for private tjenestetilbydere i Norge, er C det motsatte – en barriere. Hvis norske innbyggere må betale mer for offentlige tjenester, vil den samlede betalingsevnen for private tjenester falle. A representerer derimot en mulighet for tjenestenæringene, fordi private aktører kan levere teknologiske løsninger og innovative tjenester som kan bidra til å øke effektiviteten i offentlig sektor.

## 5.6 Makroøkonomiske ressursbegrensninger

I tillegg til temaene som vi har drøftet ovenfor vil tjenestenæringenes fremtidige utvikling påvirkes og begrenses av hvordan sentrale deler av norsk økonomi utvikler seg i samme periode. For denne analysen har vi lagt til grunn noen antagelser om fremtidig befolkningsvekst, utviklingen i antall sysselsatte utenfor tjenestenæringene og prognoser for veksten i norsk økonomi samlet. Disse antagelsene fungerer som ytre rammer for hvor stor vekst som er mulig å oppnå i tjenestenæringene frem til 2050. Samtidig er ikke disse antagelsene til hinder for at veksten kan bli mindre enn det som her er mulig.

Middelalternativet i SSB sine prognoser tilsier at befolkningen passerer 6 millioner før 2040 og i 2050 er det trolig på om lag 6,3 millioner.<sup>55</sup> Prognosene tar utgangspunkt i en vurdering av flere utviklingstrekk, hvor de viktigste er antagelser om fremtidig levealder, nettoinnvandring og fruktbarhet. NHO har i rapporten Næringslivets perspektivmelding 2018 vist til at prognosene til SSB innebærer at befolkningen i arbeidsfør alder vil vokse med 434 000 personer fra 2017 til 2050. Dersom en forutsetter at yrkesdeltakelsen holder seg på dagens nivå i de ulike aldersgruppene vil arbeidstilbudet øke med 252 000.<sup>56</sup>

Til tross for en kraftig nedgang i sysselsettingen i industrien og primærnæringene er det fortsatt svært mange som er ansatte utenfor det vi har definert som tjenestenæringene. Det er i dag omtrent 600 000 ansatte i norske regnskapspliktige foretak som ikke er en del av de seks tjenestegruppene som omfattes av denne rapporten (primært innen industri og bygg og anlegg). Det er rimelig å forvente at det også her vil skje store endringer de neste tiårene som følge av ulike trender og nye næringer som etableres. Vi har lagt til grunn at antall sysselsatte innen industri faller frem mot 2050, blant annet som følge av flere trender innen teknologisk utvikling og digitalisering. Det vil frigjøre ressurser som kan fanges opp av tjenestenæringene. Vi legger til grunn at det i 2050 potensielt kan være 100 000 færre ansatte.

I dag er det om lag 850 000 sysselsatte i statsforvaltningen, kommunal forvaltning og fylkeskommunal forvaltning i 2018.<sup>57</sup> Det har vært en jevn, svakt positiv vekst over en lang periode i antall sysselsatte i offentlig sektor. Vi legger til grunn at veksten i sysselsatte i offentlig sektor vokser proporsjonalt med tjenestenæringene frem til 2030. Den langsiktige sysselsettingsutviklingen i offentlig sektor vil avhenge av det finanspolitiske handlingsrommet og eventuelle endringer i ansvars- og arbeidsdeling mellom offentlig og privat sektor. Vi har lagt til grunn en flat utvikling, slik at det i 2050 er like mange ansatte som i 2030. Det betyr at tjenestenæringene de neste årene må fortsette å konkurrere om tilgjengelig arbeidskraft, ikke bare mot øvrige deler av privat næringsliv, men også offentlig sektor.

Vi har også tatt høyde for fremtidig vekst i BNP hvor Regjeringens perspektivmelding anslår en årlig vekst i BNP per innbygger, inkludert sokkelen, på 0,8 prosent. Kombinert med SSBs middelalternativ for befolkningsframskrivninger som anslår en årlig vekst på 0,67 prosent frem til 2030 og deretter en årlig vekst på 0,47 prosent

---

<sup>55</sup> SSB. *Befolkningsframskriving*.

<sup>56</sup> NHO. 2018.

<sup>57</sup> Kilde: [www.kommuneprofilen.no](http://www.kommuneprofilen.no) Tabell 1. Sysselsatte i offentlig og privat sektor.

frem til 2050 legger vi til grunn en BNP-vekst på henholdsvis 1,47 prosent og 1,27 prosent i periodene frem til 2030 og 2050.

Forutsetningen som vi her har gjort kan få betydning for mer enn bare hva som er faktisk mulig. Omfanget av antall fremtidige arbeidsplasser i økonomien og veksten i den generelle arbeidsstokken får betydning for om de enkelte tjenestegruppene vil klare å tiltrekke seg og rekruttere så mange sysselsatte som de faktisk har behov for. Det er forskjell på om vi antar at det i 2050 vil være mulig for tjenestenæringene å ansette 1 million flere enn dersom vi antar at de maksimalt kan sysselsette 200 000. Dersom det blir stor knapphet på tilgjengelig arbeidskraft, vil det kunne påvirke veksten i tjenestenæringene betydelig. Da vil de mest lønnsomme tjenestegruppene vinne frem først og kanskje på bekostning av tjenestegrupper som har et større behov, men som ikke klarer å konkurrere på lønninger.

## 6 Tjenestenæringenes utvikling frem mot 2050

I de foregående kapitlene har vi beskrevet og forklart tjenestenæringenes historiske utvikling, beskrevet de viktigste drivkreftene i samfunnsutviklingen, og identifisert og vurdert sentrale utviklingstrekk knyttet til tjenestenæringene. I dette kapitlet vurderer vi hvordan disse drivkreftene, mulighetene og barrierene vil manifesteres i verdiskaping og sysselsetting i Norge mot 2030 og 2050.

### 6.1 Den historiske utviklingen kan ikke fortsette

En ren framskriving basert på historisk utvikling i antall ansatte og verdiskapingen for de seks tjenestegruppene frem mot 2050 ville gitt enormt store tall. De årlige historiske vekstratene for sysselsatte er mellom 2 og 8 prosent for de ulike tjenestegruppene og tilsvarende vekstrater for verdiskaping ligger mellom 4 og 7 prosent. Dette ville gitt en vekst som det ikke er realistisk å opprettholde de neste 30 årene. Det vil blant annet kreve langt flere sysselsatte i tjenestenæringene enn det faktisk finnes arbeidskraft i landet totalt. Det ville for eksempel betydd at verdiskapingen innen tjenestegruppen Problemløsning skulle øke fra 217 milliarder kroner i 2018 til 1 659 milliarder kroner i 2050 og at antall ansatte innenfor Hjelpetjenester øker fra 271 000 til 3 150 000 i samme periode.<sup>58</sup>

Når vi har utformet våre prognoser har vi derfor tatt hensyn til den historiske utviklingen, som beskrevet i kapittel 3, med hovedvekt på de siste årene. Den historiske utviklingen ses så i sammenheng med de forventede effektene av de tunge drivkreftene som ble beskrevet i kapittel 4, samt muligheter og barrierer som ble drøftet i kapittel 5. Makroøkonomiske ressursbegrensninger i økonomien, spesielt knyttet til tilgangen på arbeidskraft, er trolig viktigste barriere mot fortsatt vekst. De makroøkonomiske antakelsene som er brukt i våre prognoser ble drøftet i kapittel 5.6.<sup>59</sup>

### 6.2 Sysselsetting og verdiskaping vokser, men betydelig mindre enn før

Den historiske veksten i tjenestenæringene de siste 25 årene kan ikke vedvare. Det betyr ikke at tjenestenæringene *ikke* skal vokse mer, men fremover vil veksttakten være vesentlig lavere enn før. Våre prognoser viser at *verdiskapingen* vil vokse for alle tjenestegruppene, og at tjenester som helhet får en stadig større betydning for norsk økonomi. Veksten vil variere mellom tjenestegruppene siden de påvirkes ulikt av trendene, mulighetene og barrierene frem mot 2050. Tilsvarende vil sysselsettingsutviklingen variere innad i tjenestegruppene. Vi venter en samlet vekst i sysselsetting, hvor noen tjenestegrupper vil vokse betydelig mens andre vil ha færre ansatte i 2030 og i 2050 enn de har i dag.

---

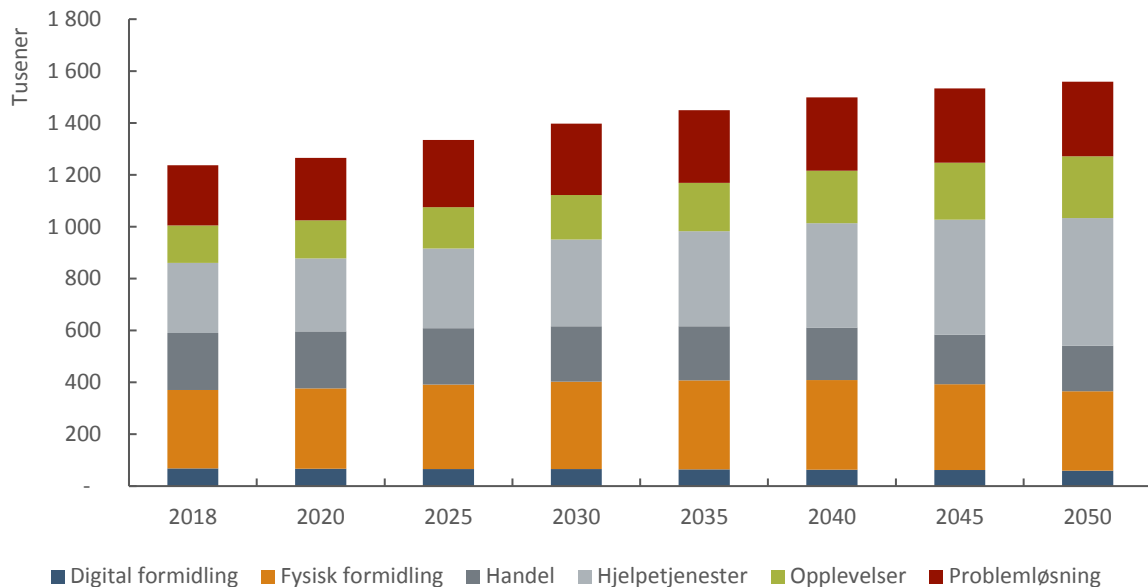
<sup>58</sup> Framskrivningene er gjort på bakgrunn av årlig gjennomsnittlig vekst (compound annual growth rate) i perioden 1994-2018 for verdiskaping og 1996-2018 for sysselsetting.

<sup>59</sup> Våre prognoser er dermed fundert i et historisk kvantitativt grunnlag og en kvalitativ vurdering. Dette har resultert i vekstbaner og prognoser for hver av tjenestegruppene frem mot 2050. Prognosene for veksten i verdiskaping er utformet parallelt med prognosene for sysselsetting slik at det er en intern konsistens mellom prognosene i forhold til forventede virkninger fra de ulike driverne på tjenestegruppene. Nedenfor presenteres prognosene samt de viktigste resonnementene som ligger til grunn.

## 6.2.1 Hjelpetjenester vinner kampen om fremtidens arbeidstilbud

Våre prognoser for samlet sysselsetting i tjenestenæringene indikerer 13 prosent flere ansatte i 2030 og 26 prosent flere i 2050. Det betyr at det vil være 320 000 flere ansatte i de seks tjenestegruppene i 2050 enn det er i dag.

Figur 19: Antall ansatte innenfor de ulike tjenestegruppene frem mot 2050



Figur 20 viser tydelig forskjellene mellom tjenestegruppene når det gjelder fremtidig etterspørsel etter arbeidskraft. Etterspørselen etter hjelpetjenester vil øke gjennom hele perioden frem til 2050. Allerede i 2030 vil antall ansatte i Hjelpetjenester passere Fysisk formidling og bli den største tjenestegruppen målt i sysselsetting. Det skyldes særlig konsekvensene av de demografiske og sosiale endringene som vil føre til økt behov for sysselsatte innenfor en rekke helse- og omsorgstjenester. To områder hvor vi venter en sterk vekst er innenfor hjemmehjelp og sykehjem. Et annet område hvor vi venter en sterk vekst er forebyggende helsetjenester. Selv om veksten i Hjelpetjenester vil begrenses av tilgang på arbeidskraft og voksende lønnskostnader, tror vi at mer enn halvparten av den økte sysselsettingen innenfor tjenestenæringene vil komme innenfor Hjelpetjenester. Over hele perioden forventer vi en vekst på over 80 prosent. Dette fremgår av figur 20 nedenfor, som viser den indekserte utviklingen i sysselsetting for de seks tjenestetypene.

Varehandel og Digital formidling skiller seg ut med en negativ utvikling i antall sysselsatte. Vi forventer at behovet for sysselsatte i de to gruppene vil falle over hele perioden, noe som resulterer i at det i 2050 vil være henholdsvis 20 og 12 prosent færre sysselsatte innenfor disse to tjenestegruppene enn det var i 2018. Målt i antall ansatte er Digital formidling den minste tjenestegruppen allerede i dag. Vi forventer i tillegg at sysselsettingen innenfor Digital formidling vil falle mot 2030 og 2050, dels drevet av produktivitetsgevinster fra digitalisering, og dels drevet av internasjonal konkurranse. Utviklingen vil være drevet av en negativ trend hos de største bransjene, men særlig innen bank, forsikring og finans. Det er noe mer usikkerhet rundt sysselsettingsbehovet innen telekommunikasjon, men også her er det sannsynlig at det vil være en reduksjon i antall sysselsatte over denne perioden.

Også innenfor Varehandel forventer vi at antall ansatte skal falle, som følge av at butikkhandel taper mot netthandel og at butikkene blir stadig mer selvbetjeningsbaserte. I en rapport fra Samfunnsøkonomisk Analyse

tidligere i år ble det anslått en nedgang i antall ansatte varehandelen på mellom 8 og 9 prosent i 2040.<sup>60</sup> Dette er i tråd med den utviklingen vi har lagt til grunn i samme periode for Varehandel. En utvikling i retning stadig mer netthandel vil også stille andre krav til kompetansen til de ansatte i varehandelen. Det kan både kreve en omstilling for eksisterende ansatte som kan få andre arbeidsoppgaver samtidig som det kan bidra til å åpne et arbeidsmarked for andre grupper. Digitalisering og netthandel kan føre til at personer for eksempel med funksjonshemninger får bedre muligheter til å delta i arbeidslivet ettersom mer av arbeidet kan utføres på en datamaskin og lettere legges til rette.

Innen Fysisk formidling forventer vi fortsatt svak vekst i sysselsettingen de neste 15-20 årene. Veksten vil drives av utviklingen innen netthandel og varehandel ellers samt økt transport knyttet til turisme. Veksttakten vil imidlertid være avtakende, og fra 2040 forventer vi at sysselsettingen begynner å synke, som følge av at den teknologiske utviklingen da vil ha kommet så langt at den faktisk kan starte å erstatte flere av jobbene som i dag utføres av mennesker. Stikkord for utviklingen er automatisering og autonomisering. Bransjer hvor det trolig vil være en nedgang i antall sysselsatte er eiendomsmegling, distribusjonstjenester knyttet til post og aviser og forlagsbransjen. Dette skyldes at vi forventer en overgang til digitale løsninger, enten det gjelder salg av boliger eller bøker.

Vi forventer også høy vekst i sysselsettingen innenfor opplevelsesbaserte tjenester – 66 prosent økning fra 2018 til 2050. Den viktigste årsaken er at det globale reiselivskonsumet forventes å vokse med 3-4 prosent per år<sup>61</sup>, ikke minst som følge av fortsatt reallønnsvekst i Norge og utenlandsmarkeder. I tillegg er det grunn til å tro at klima- og andre globale bærekraftutfordringer vil styrke Norges konkurransefortrinn som turistland. Vi forventer også at forbrukerpreferansene vil rettes stadig mer mot opplevelser som kultur, aktiviteter og mat/drikke. Denne trenden forsterkes av at en økende andel av befolkningen vil være pensjonister med god helse, god tid og god råd.

Problemløsning ventes å sysselsette 56 000 flere i 2050 enn i dag. En viktig årsak til dette er de demografiske trendene som vil gi økt etterspørsel etter helsetjenester og dermed et økt bemanningsbehov innen primær- og spesialisthelsetjenesten. Innenfor konsulent- og rådgivningsbransjene samt IKT-næringene forventer vi et mer variert og sammensatt bilde. Vi forventer en fortsatt positiv vekst på etterspørselssiden etter rådgivningstjenester, men også her vil det etter hvert forventes at det kommer digitale løsninger som reduserer behovet for antall sysselsatte. IKT-næringene ventes å ha en positiv vekst over perioden, men på grunn av sterk konkurranse i et globalt marked er det begrenset hvor mye vi tror IKT-næringene vil kunne klare å vokse her hjemme.

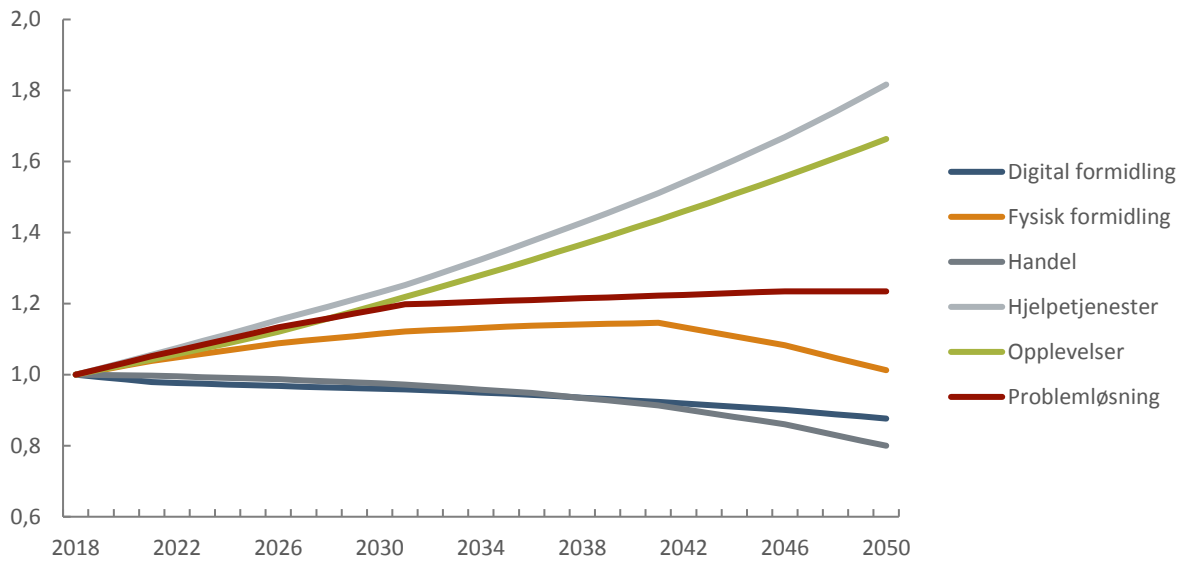
Nedenfor går vi litt nærmere inn på hver enkelt tjenestegruppe og hva som er noen av forklaringene som ligger bak prognosene.

---

<sup>60</sup> Samfunnsøkonomisk Analyse. 2019.

<sup>61</sup> UNWTO 2011. Se også <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>.

Figur 20: Indeksert utvikling i antall ansatte for hver tjenestegruppe frem mot 2050

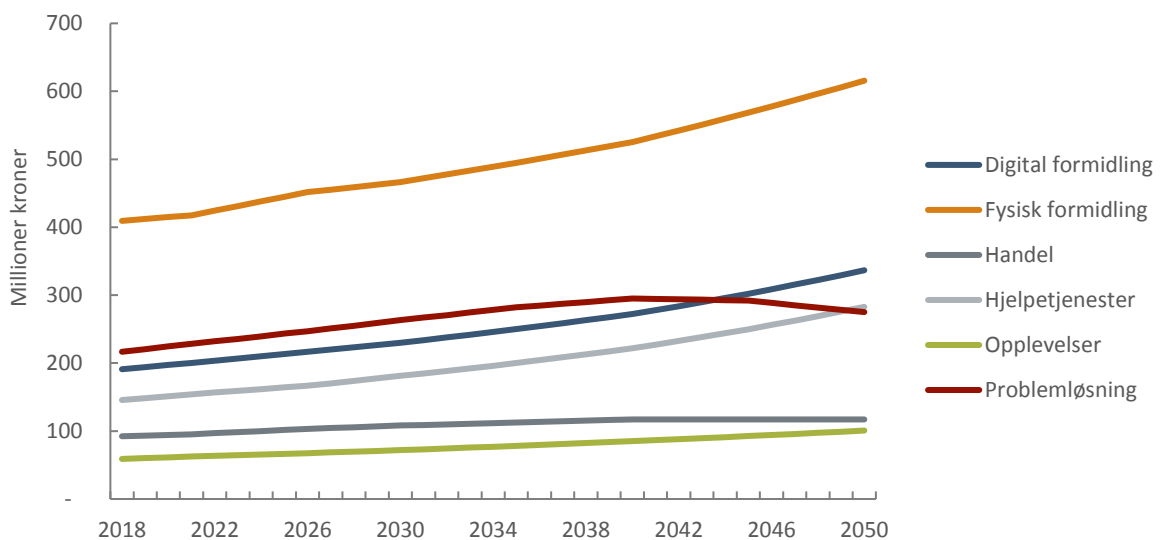


### 6.2.2 Fysisk formidling skaper fortsatt størst verdier i 2050

Våre prognoser tilsier en samlet vekst i tjenestenæringenes verdiskaping frem mot 2050 på 55 prosent, målt i faste priser (2018-kroner). Det innebærer at samlet verdiskaping vokser med 600 milliarder kroner, fra 1 100 milliarder kroner til 1 700 milliarder kroner. Fysisk formidling bidrar med klart høyest verdiskaping i dag og det er fortsatt tilfellet i 2050.

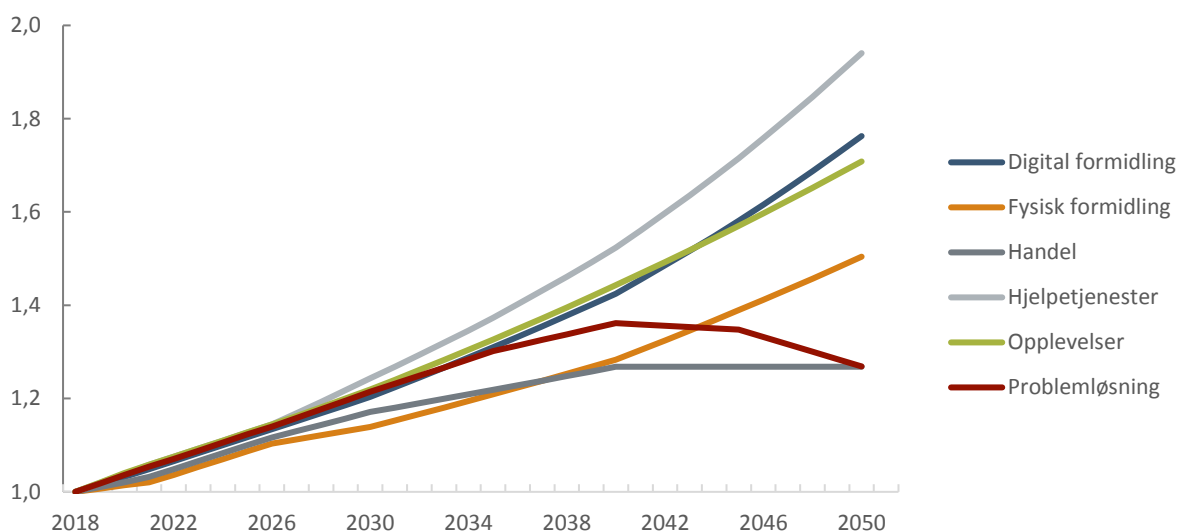
Figur 21 viser at det er store forskjeller mellom tjenestegruppenes verdiskaping også i 2050. Det interessant å merke seg at Problemløsning som i dag er nest størst vil bli passert av både Digital formidling og så vidt også Hjelpetjenester når vi kommer til 2050. For Opplevelser og Varehandel venter vi en klart svakere utvikling og de vil tape terreng til de andre tjenestegruppene når det gjelder verdiskaping.

Figur 21: Verdiskapingen for de ulike tjenestegruppene mot 2050. Faste priser, 2018-kroner



Figur 22 nedenfor viser den indekserte utviklingen for hver av tjenestegruppene. Her ser vi at det er klare vekstvinnere; Hjelpetjenester, Digital formidling og Opplevelser. Tjenestegruppene ventes å ha relativt lik utvikling frem mot 2030, men deretter venter vi at trendene vil i stadig større grad påvirke tjenestegruppene og i ulik grad når det gjelder vekst i verdiskaping. Den sterke veksten i Hjelpetjenester skyldes først og fremst at vi forventer en større effekt på denne tjenestegruppen som følge av befolkningsvekst og en stadig aldrende befolkning.

Figur 22: Indeksert utvikling i verdiskaping for tjenestegruppene frem mot 2050. Faste priser, 2018-kroner



### 6.3 Tjenestegruppenes fremtidsutvikling

Prognosene ovenfor gir et overordnet bilde på hvordan vi forventer at tjenestenæringene vil utvikle seg frem mot 2050. Her forklarer vi nærmere utviklingen til hver enkelt tjenestegruppe og de viktigste årsakene og vurderingene som ligger i prognosene.

Digitalisering har historisk vært en viktig forklaring til tjenestenæringenes vekst og utvikling og det vil den fortsatt være. Størst effekt som følge av digitalisering forventer vi innen Digital og Fysisk formidling samt Varehandel.

Betydningen av det grønne skiftet har vi vurdert gjennom tre innfallsvinkler. Her har vi først vurdert hvordan det grønne skiftet kan gi utslag i forskjellige klima- og miljøreguleringer. Deretter har vi vurdert konsekvenser for tjenestegruppene mer direkte som følge av trenden *det grønne skiftet* i seg selv. Altså, virkninger av utviklingstrekk og trender som sirkulærøkonomi og forbrukernes ønske om mer bærekraftige og miljøvennlige løsninger. Til sist har vi vurdert klimaendringene i seg selv. Her har vi blant annet vurdert hvordan klimatiske endringer kan føre til at Norge fremstår som et mer attraktivt reisemål.

Demografiske trender som aldrende befolkning ventes å ha positiv betydning for omsetning og verdiskaping i Hjelpetjenester og Digital formidling. Samtidig virker dette negativt på Varehandel blant annet som følge av endret forbruksmønster over en lengre livssyklus, mens det ventes en svak positiv effekt på Opplevelser. Befolkningsvekst har vi lagt til grunn at har en svak positiv effekt på alle tjenestegruppene som følge av en generell vekst på etterspørselssiden, alt annet likt.

### 6.3.1 Digital formidling

Den historiske utviklingen til Digital formidling viser en sterk vekst i verdiskaping, men tilnærmet flat sysselsettingsvekst. Våre prognoser fremover tegner et relativt likt bilde, men med en svakere vekst i verdiskaping og reduksjon i antall ansatte.

Det har vært en svak nedgang i sysselsetting innen Digital formidling allerede siden 2010 og vi forventer at denne utviklingen vil fortsette. Våre prognoser tilsier at det vil være 4 prosent færre sysselsatte i 2030 enn i dag og 12 prosent færre sysselsatte i 2050 sammenlignet med i dag. Vi ser ingen trender eller utviklingstrekk som skulle tilsi at denne sektoren skal snu i retning av flere ansatte i årene fremover. Bransjene bank og finans og telekommunikasjon sysselsetter i dag 50 prosent av de ansatte innenfor Digital formidling. Det er to bransjer som allerede er under stor omstilling som følge av trender innen digitalisering. Det har resultert i en mer utstrakt bruk og implementering av digitale løsninger, særlig ut mot forbrukerne, i disse to bransjene. Vi forventer at «roboter» og innføringen av andre automatiserte prosesser vil overta stadig flere oppgaver som tradisjonelt har blitt gjort manuelt. Kombinert med en bransjeglidning og økt internasjonal konkurranse fra andre teknologiselskaper vil det legge press på aktørene til å bli enda mer effektive. Det taler for en fortsatt nedgang i antall ansatte.

Innføringen av betalingstjenestedirektivet vil forsterke konkurransen innen bank og finans ved at det åpner opp for nye aktører med nye forretningsmodeller. En konsekvens av digitalisering er at tradisjonelle og veletablerte aktører må konkurrere med selskaper som er født digitalt. Fremtidens banker har kanskje aldri hatt et fysisk banklokale eller personer som har direkte kundekontakt. Det gir de også et annet utgangspunkt for å konkurrere ved at de har en annen sammensetning av kostnadene samt at forretningsmodellene er bygd opp målrettet mot dagens og fremtidens forbrukere. Det skjer mye innen Fintech som vi venter at vil få betydning for næringene i Digital formidling innen 2050, blant annet vil innføringen av smarte kontrakter med utgangspunkt i blokkjede-teknologi kunne rasjonalisere store deler av administrasjonskostnadene og årsverk forbundet med dette.

Selv om vi forventer en nedgang samlet sett for tjenestegruppen Digital formidling betyr ikke det at selskapene i denne tjenestegruppen ikke vil ansette folk fremover. Vi forventer bare at de ikke vil ansette like mange som de vil rasjonalisere bort. Aktørene vil ha behov for å ansette nye blant annet for å utvikle nye forretningsmuligheter. Dette stiller også krav til en annen kompetanseprofil til fremtidens ansatte. DNB oppgir selv at 49 prosent av nyansatte i dag har en teknologisk bakgrunn, for 5 år siden var andelen 14 prosent. Det som taler for økt sysselsetting er om de klarer å utvide virksomheten til nye områder ettersom tradisjonell virksomhet og arbeidsoppgaver vil reduseres som følge av teknologisk utvikling. I tillegg til digitalisering vil de demografiske trendene med økende og aldrende befolkning også påvirke Digital formidling. Isolert sett tilsier det økt etterspørsel etter bank- og finanstjenester, men vi forventer at skalaeffekter i driften og et økende konkurransepress gjør at dette vil bli møtt uten at det gir noe særlig utslag på sysselsetting alene. Det vil derimot ha en positiv effekt på verdiskaping.

En annen stor bransje innen Digital formidling er telekom. Vi forventer at vekstpotensialet her ligger i aktørenes evne til å tilby innholdstjenester og ta del i en bransjeglidning som pågår og som vil forsterkes i årene fremover. Dette vil skje i tøff konkurranse med globale aktører. For norske aktører vil det være avgjørende om de klarer å møte denne konkurransen ved å utnytte big data til deres fordel. Telekom er også en svært kapitalintensiv næring hvor det brukes store summer på infrastrukturbygging og oppgraderinger, noe som bidrar til å forklare den høye verdiskapingen.

Når det gjelder utviklingen til Digital formidling frem mot 2050 venter vi at den i liten grad berøres av fremtidig rolle- og ansvarsfordeling mellom det offentlige og private. Digital formidling er den tjenestegruppen som i dag



har klart høyest verdiskaping per ansatt og dette vil bli ytterligere forsterket i årene fremover. I 2050 er den, etter våre prognoser, dobbelt så høy som i dag.

Utviklingen for Digital formidling frem mot 2050 <sup>62</sup>			
	2018	2030 (endring siden 2018)	2050 (endring siden 2030)
<b>Sysselsatte</b>	68 000	65 000 (-4 %)	60 000 (-8 %)
<b>Verdiskaping (i millioner)</b>	191 000	230 000 (+20 %)	337 000 (+47 %)
<b>Verdiskaping pr ansatt (i tusen)</b>	2 810	3 540 (+26 %)	5 720 (+59 %)

### 6.3.2 Fysisk formidling

Fysisk formidling er den klart viktigste tjenestegruppen vurdert etter både verdiskaping og antall sysselsatte. I dag er om lag 50 prosent av alle sysselsatte innen Fysisk formidling tilknyttet enten agentur- og engroshandel eller en virksomhet som bedriver transport av gods eller mennesker. Vi forventer en positiv effekt på sysselsettingen de neste årene som følge av flere av trendene. Demografiske trender som en økende og aldrende befolkning tilsier økt etterspørsel etter blant annet kollektivtransport, båt- og flyreiser. Befolkningsvekst tilsier også økt etterspørsel inn mot varehandelen, men en økende andel gamle mennesker i befolkningen vil trolig dempe denne effekten. Det vil igjen gi økt aktivitet innen engros- og agenturhandel. Digitalisering i betydningen økt omsetning i netthandel vil også kunne øke sysselsettingen innen Fysisk formidling ved at det bidrar til økt virksomhet for spedisjonsselskapene. Samtidig ser vi det som sannsynlig at det grønne skiftet kan føre til reguleringer eller andre tiltak fra myndighetene, begrunnet i klima- og miljøhensyn, som kan bidra til å gjøre det dyrere å kjøpe flybilletter. Det tilsier en svakere vekst enn hva som ellers kunne vært mulig og bidrar til at vi forventer en svakere vekst i sysselsettingen fremover i tid.

Som en konsekvens av den raske teknologit utviklingen vil alle kjøretøy (landtransport) i fremtiden kunne kommunisere kontinuerlig med infrastrukturen rundt seg og andre kjøretøy rundt i trafikken. En av flere forutsetninger for at dette skal fungere er full 5G-dekning, og av den grunn alene så vil det være flere år frem i tid før dette blir en realitet. I tillegg tror vi det vil være minst like tidkrevende å få på plass et regulatorisk rammeverk som tillater en slik utvikling i et større omfang. Når dette først blir en realitet vil det være en betydelig kortere vei til neste utviklingssteg som er selvkjørende kjøretøy, noe som radikalt vil endre vårt behov for å eie eget kjøretøy. Utviklingen legger grunnlaget for å videreutvikle bildelingskonseptene til et mer omfattende og effektivt tjenestetilbud. «Transport as a service» vil i fremtiden trolig være så godt løst at en ikke trenger å eie eget kjøretøy. Tilsvarende forventer vi at også togene vil bli autonome og selvkjørende. Den viktigste forutsetningen for at dette skal bli mulig er allerede vedtatt implementert i Norge; innføringen av det felles europeiske signalsystemet ERTMS (European Rail Traffic Management System). Dette systemet har potensial til å gi full kontroll med togenes posisjon i sanntid og med det muligheten til en presis og helhetlig styring av togtrafikken. Fremtidens trafikkstyringsentraler vil bli helautomatiserte og jernbanenettet og alle tog kan overvåkes og styres mer effektivt enn i dag. Vi forventer at digitalisering vil føre til at behov for ansatte synker. Selv om vi er ganske trygge på at en slik utvikling vil finne sted, er det er stor usikkerhet forbundet med når det faktisk vil inntreffe. Vi finner det sannsynlig at utbredelsen av autonome kjøretøy vil skje sakte og gradvis i starten og vi har i våre prognoser ikke tatt høyde for virkninger fra slike scenarier før tidligst i 2040 hvor denne utviklingen, isolert sett, får en negativ effekt på sysselsettingen. I 2040 mener vi det er sannsynlig at det tillates konvoier med kjøretøy hvor det kun er krav til at det fremste kjøretøyet er bemannet.

---

<sup>62</sup> Tallene er avrundet til nærmeste hele tusen eller million for sysselsatte og verdiskaping. Tilsvarende er gjort for de andre tjenestegruppene nedenfor.

Vi har også vurdert andre utviklingstrekk innen digitalisering, som IoT og maskin-til-maskin kommunikasjon, som vi tror på et tidligere tidspunkt vil føre til mer effektive og automatiserte prosesser, særlig innen distribusjonsvirksomhet. Etter hvert som maskiner, kjøretøy og varer blir koblet på nett vil det gi grunnlag for mer effektiv overvåking av prosesser i alle deler av verdikjeden, herunder bedre systemer for system- og flåtestyring.

Konsekvensene av ovennevnte utviklingstrekk og øvrige forhold som ventes å påvirke Fysisk formidling er en svak positiv vekst i verdiskaping som tiltar noe mot slutten av analyseperioden. Samlet sett venter vi en vekst i verdiskaping på 50 prosent. Frem til 2040 forventer vi en forsiktig og avtagende vekst i antall sysselsatte. De siste ti årene forventer vi en nedgang i sysselsettingen og over hele perioden sett under ett en tilnærmet uendret sysselsetting.

Denne utviklingen innebærer også at produktiviteten, uttrykt ved verdiskaping per ansatt, vil ha en begrenset vekst, kun 2 prosent opp i 2030. Deretter blir det en sterkere vekst slik at samlet verdiskaping per ansatt øker med nesten 50 prosent.

Utviklingen for Fysisk formidling frem mot 2050			
	2018	2030 (endring siden 2018)	2050 (endring siden 2030)
<b>Sysselsatte</b>	302 000	337 000 (+12 %)	306 000 (-9 %)
<b>Verdiskaping (i millioner)</b>	409 000	466 000 (+14 %)	616 000 (+32 %)
<b>Verdiskaping pr ansatt (i tusen)</b>	1 355	1 380 (+2 %)	2 000 (+45 %)

### 6.3.3 Varehandel

Våre prognoser tilsier en nedgang i antall sysselsatte i varehandelen på nærmere 20 prosent i 2050 sammenlignet med 2018. Dette skyldes en kombinasjon av flere trender, men særlig digitalisering. Flere bransjer har i dag lave marginer og med et relativt høyt lønnsnivå i Norge forventer vi at aktørene innen Varehandel vil være langt fremme når det gjelder implementeringen av nye teknologiske løsninger. Selv om det er store investeringskostnader forbundet med implementering av ny teknologi tror vi det vil være lønnsomt på sikt. Mer bruk av teknologi i tradisjonelle fysiske butikklokaler vil blant annet ha positive virkninger ved at butikkene kan bruke mer av de ansattes tid til å forsterke kundeopplevelsen gjennom å yte mer personlig service mens roboter, selvbetjeningskasser og andre smarte systemer håndterer andre driftsoppgaver. Totalt sett vil butikkene kunne klare seg med færre ansatte. Vi tror på en beskjeden nedgang frem til 2030, men det vil tilta utover og samlet sett venter vi at det vil være sysselsatt nesten 45 000 færre i 2050 enn sammenlignet med i dag.

Vi tror på en fortsatt utvikling hvor en vesentlig større andel av salget innenfor alle deler av varehandelen vil finne sted utenfor fysiske salgslokaler. I noen bransjer oppleves det nå en sterk konkurranse blant nettaktørene og tidvis svært lave, og til og med negative, marginer for flere aktører som driver som rene nettbutikker. Vi tror det er en fase som aktørene må gjennom og som kan medføre konsolidering innenfor enkelt næringer og at noen aktører faller ut. Like fullt forventer vi at utviklingen fortsetter med nye og mer konkurransedyktige aktører. Dagens forbrukere og de yngre generasjoner vil være pådrivere for denne utviklingen. Samtidig som denne gruppen har et handlemønster som i større grad favoriserer nettbaserte aktører vil dette være de samme som i fremtiden støtter oppunder fysiske butikker som klarer å skille seg ut ved et ekstra fokus på kunden og god service. Skal aktørene innen Varehandel som driver virksomhet gjennom fysiske butikker og lokal tilstedeværelse være konkurransedyktige overfor digitale konkurrenter må de differensiere seg og konkurrere på aspekter som nettbutikkene ikke kan tilby. Tradisjonell varehandel må i større grad innovere i en retning som hever opplevelsesaspektet for kunden som velger å handle i fysisk butikk fremfor på nett. Dersom tradisjonell varehandel klarer å tilby et konsept som i tillegg til den aktuelle varen eller tjenesten også gir en merverdi i form

av økt service eller et opplevelseselement, vil det styrke deres konkurransevne overfor nettbutikkene og dermed bidra til å bremse fallet i sysselsettingen. Det er også naturlig å se for seg endrede forretningsmodeller, hvor de fysiske butikkene blir «showrooms» og opplevelsesarenaer, mens selve handelen gjøres digitalt.

Varehandel, sammen med Opplevelser, er de tjenestegruppene med lavest verdiskaping per ansatte i 2018.<sup>63</sup> Konsekvensen av den utviklingen vi her har beskrevet er en betydelig produktivitetsvekst. Verdiskaping per ansatt forventes å øke med 60 prosent over perioden som helhet, noe som er høyere enn alle tjenestegruppene med unntak av Digital formidling. I 2050 forventer vi at verdiskaping per ansatt i Varehandel vil være betydelig høyere enn i Opplevelser og den har også passert Hjelpetjenester like etter 2030.

Utviklingen for Varehandel frem mot 2050			
	2018	2030 (endring siden 2018)	2050 (endring siden 2030)
Sysselsatte	220 000	214 000 (-3 %)	176 000 (-18 %)
Verdiskaping (i millioner)	92 000	108 000 (+17 %)	117 000 (+8 %)
Verdiskaping pr ansatt (i tusen)	420	505 (+20 %)	665 (+32 %)

### 6.3.4 Hjelpetjenester

Hjelpetjenester er den tjenestegruppen som har høyest vekst både i sysselsetting og verdiskaping frem mot 2050. Våre prognoser tilsier en vekst på henholdsvis 90 og 95 prosent over analyseperioden. Det til tross for at også denne tjenestegruppen består av store bransjer hvor vi *ikke* forventer økt sysselsetting. Snarere tvert imot.

Mye av den historiske veksten i sysselsatte innen Hjelpetjenester har funnet sted innenfor barnehager, vekst i skolefritidsordninger samt kraftig vekst innenfor asylmottak og utleie av arbeidskraft. Dette er områder hvor vi venter et klart trendbrudd og betydelig svakere vekst frem til 2050. Det er i dag god barnehagedekning og de fleste skolebarn benytter skolefritidsordning<sup>64</sup>. Selv om befolkningen i Norge forventes å vokse med 8 prosent til 2030, vil det ikke bli flere barn i Norge<sup>65</sup>. Det er derfor heller ingen grunn til å forvente vesentlig vekst i sysselsettingen innen barnehager og skolefritidsordninger. Veksten innenfor asylmottak har blitt reversert etter 2015, og vi ser ikke noe som taler for en vekst her. Når det gjelder utleie av arbeidskraft forventer vi at dette over tid vil gå ned som følge av at en del av disse arbeidsoppgavene blir automatisert eller digitalisert i bedriftene. I tillegg vil trenden med automatisering i transportsektoren også berøre bransjer under Hjelpetjenester. For eksempel vil fremtidens godsterminaler være helautomatiserte med døgkontinuerlig drift. Det betyr at en rekke operasjoner og oppgaver som i dag utføres manuelt på terminalene, som løft av containere, skifteoperasjoner, bremsetester og tilbringertransport, vil automatiseres. Her er det et potensial for kostnadsbesparelser og denne utviklingen vil redusere behovet for ansatte.<sup>66</sup>

Vi forventer at den største veksten innen Hjelpetjenester vil finne sted innenfor helse- og omsorgssektoren. Dette som en følge av demografiske og sosiale trender. En aldrende befolkning i kombinasjon med at stadig flere eldre vil velge å bruke mer av egen inntekt og formue på god helse når de blir eldre vil gi en sterk etterspørselsøkning inn mot denne tjenestegruppen. Vi har også pekt på at et økt press på det offentlige velferdstilbudet i fremtiden

<sup>63</sup> Noe av forklaringen er at mange av de ansatte jobber deltid, men verdiskaping per årsverk er også lavere enn i de øvrige tjenestegruppene.

<sup>64</sup> Se for eksempel <https://www.ssb.no/a/kortnavn/kontantstotte/tab-2011-05-02-06.html>.

<sup>65</sup> <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkfram>.

<sup>66</sup> Rolstad, A., Krokan, A., Schiefloe, P.M., Sand, G. og L.T. Dyrhaug. 2019.

kan bidra til en annen rolle- og ansvarsfordeling mellom det offentlige og private i retning av mer bruk av private aktører innen helse- og omsorgssektoren.

Våre prognoser viser en økning på 240 000 sysselsatte, nesten en dobling fra i dag, frem til 2050. Fordi vi venter en relativ lik vekst i verdiskaping øker ikke produktiviteten til Hjelpetjenester med mer enn 8 prosent.

Utviklingen for Hjelpetjenester frem mot 2050			
	2018	2030 (endring siden 2018)	2050 (endring siden 2030)
Sysselsatte	271 000	333 000 (+23 %)	492 000 (+48 %)
Verdiskaping (i millioner)	146 000	181 000 (+24 %)	283 000 (+56 %)
Verdiskaping pr ansatt (i tusen)	538	543 (1 %)	575 (+6 %)

### 6.3.5 Opplevelser

Opplevelser er den andre store tjenestegruppen når vi ser på fordelingen av sysselsettingsveksten i årene fremover. Våre prognoser tilsier en økning på 95 000 sysselsatte innen Opplevelser i 2050. I kapittel 4 viste vi hvordan trendene ventes å påvirke reiselivsnæringen, som er den klart største bransjen innenfor Opplevelser.

Trendene, mulighetene og barrierer, som drøftet i kapittel 5, trekker i retning av økt etterspørsel for Opplevelser og tilhørende bransjer. Det igjen bidrar til økt behov for sysselsatte. Flere av bransjene tilbyr produkter og tjenester som er inntektselastiske og de vil få en økt etterspørsel som følge av en samfunnsutvikling med fortsatt reallønnsvekst. Kombinert med de underliggende positive virkningene av befolkningsvekst er dette en viktig forklaring til fremtidig vekst.

Det grønne skiftet er en viktig trend og forklaringsfaktor og vi forventer at det innføres klima- og miljøreguleringer de neste ti årene. Vi finner det sannsynlig at det innføres ytterligere begrensninger på cruisenæringen, endringer i kvotesystemet og reguleringer som påvirker etterspørselen etter flyreiser. Dette vil få en effekt blant annet på reiselivsnæringen som faller innunder både Opplevelser og Fysisk formidling. Samtidig anser vi det som mulig at slike reguleringer kan ha en svak negativ effekt på Varehandel dersom det fører til at varer blir dyrere, for eksempel i form av økte transportkostnader. Det vil også kunne gi en svak positiv effekt for Problemløsning ved at nye reguleringer og forskrifter kan bidra til økt etterspørsel etter konsulent- og juridiske tjenester. Slike virkninger har vi tatt høyde for i prognosene til de øvrige tjenestegruppene selv om de ikke er eksplisitt omtalt for hver tjenestegruppe. Som nevnt tror vi at klimaendringene i seg selv kan ha en positiv effekt ved at Norge, som reiselivsdestinasjon, får en styrket konkurranseevne. Stadig hyppigere tilfeller av ekstremvarme om sommeren gjør konkurrerende destinasjoner mindre attraktive. Det forsterker den positive effekten på reiselivsnæringen.

Digitalisering og teknologisk utvikling, gjennom automatisering og selvbetjeningsløsninger, spesielt i booking (reiseplanlegging), men også i resepsjonstjenester vil bidra til mer effektiv drift og økt lønnsomhet. Samtidig vil smarte digitale løsninger kunne bidra til å større grad enn i dag skape inntrykk av at kundene får skreddersydde løsninger som møter akkurat deres preferanser og ønsker. Videre vil opplevelsesaspektet på ulike attraksjoner kunne heves gjennom mer utstrakt bruk av teknologi knyttet til virtuell og utvidet virkelighet. Implementering av teknologiske løsninger vil gi økt produktivitet og redusert sysselsetting.

Våre prognoser viser en samlet vekst i verdiskapingen på 70 prosent. Til tross for sterk vekst vil Opplevelser i 2050 være den minste tjenestegruppen målt i verdiskaping. Sysselsettingsveksten er marginalt svakere, noe som gjør at tjenestegruppens produktivitet er tilnærmet uendret og verdiskaping per ansatt i 2050 er kun en prosent høyere enn i dag.

Utviklingen for Opplevelser frem mot 2050			
	2018	2030 (endring siden 2018)	2050 (endring siden 2030)
<b>Sysselsatte</b>	143 000	171 000 (+20 %)	238 000 (+39 %)
<b>Verdiskaping (i millioner)</b>	59 000	72 000 (+22 %)	101 000 (+40 %)
<b>Verdiskaping pr ansatt (i tusen)</b>	412	421 (2 %)	424 (1 %)

### 6.3.6 Problemløsning

Våre prognoser tilsier en økning i antall sysselsatte innen Problemløsning på 54 000 frem til 2050. Mye av denne veksten skyldes et økende behov innen primær- og spesialisthelsetjenesten. Dette som følge av de demografiske og sosiale trendene.

SSB har beregnet det forventede bemanningsbehovet i den offentlige spesialisthelsetjenesten frem til 2040.<sup>67</sup> Ifølge SSB vil det være nødvendig å øke antallet årsverk med om lag 40 prosent, fra 2013 til 2040, dersom standarden i spesialisthelsetjeneste skal være på 2014-nivå i hele perioden. SSB mener imidlertid at det er lite realistisk å anta det ikke vil være noen form for standardheving i spesialisthelsetjenesten i årene fremover. Dette på bakgrunn av utviklingen frem til 2013, samt hva som er praksis i andre land for slike framskrivinger.<sup>68</sup>

I motsatt retning trekker forventet utvikling innen bransjer som juridisk tjenesteyting, rådgivning og analyse, regnskap og revisjon samt IKT-tjenester. På alle disse områdene forventer vi at digitalisering utover i analyseperioden vil redusere noe av sysselsettingsbehovet. Både datainnsamling og analyse vil i økende grad bli automatisert, og maskinlæring og kunstig intelligens vil overta oppgaver som ansatte utfører i dag. Samtidig vil automatisering og maskinlæring skape behov for nye oppgaver, for eksempel programmering og trening av roboter. Nettoeffekten vil likevel være at sysselsettingen faller.

Våre prognoser tilsier en vekst i verdiskaping i underkant av 30 prosent frem til 2050. Produksjonen vil trolig øke kraftig, men standardisering og automatisering vil trolig føre til at tjenestene blir mer internasjonalt mobile, noe som igjen vil føre til hardere konkurranse og fallende priser. Problemløserne vil med andre levere stadig flere og bedre tjenester, men kundene vil kapre en større del av verdiskapingen. Vi forventer at nettoeffekten av denne endringsdynamikken vil være at verdiskaping per ansatt vil være tilnærmet uendret fra i dag til 2050. Det er samtidig viktig å understreke at det trolig vil være store og voksende forskjeller innad blant problemløserne. De som løser komplekse problemer på områder hvor konsekvensene av beslutninger er store, vil trolig kunne øke prisene og dermed oppnå enda større verdiskaping per ansatt enn i dag.

Utviklingen for Problemløsning frem mot 2050			
	2018	2030 (endring siden 2018)	2050 (endring siden 2030)
<b>Sysselsatte</b>	232 000	275 000 (+19 %)	286 000 (+4 %)
<b>Verdiskaping (i millioner)</b>	217 000	263 000 (+21 %)	275 000 (+5 %)
<b>Verdiskaping pr ansatt (i tusen)</b>	933	956 (2 %)	961 (1 %)

<sup>67</sup> SSB. 2015.

<sup>68</sup> Én måte å belyse standardheving i helsetjenesten på er årsverk per pasient. Legges det til grunn at dette vil stige med én prosent i året vil bemanningsbehovet i spesialisthelsetjenesten i 2040 være 84 prosent høyere enn i 2015.

## Referanser

- Alesina, A., Glaeser, E. og B. Sacerdote, 2001. Why doesn't the US have a European-style welfare system?
- Benchmarking Working Europe 2018, European Trade Union Institute
- Bråten, R., Hjelmås, G., Holmøy, E., I. H. Ottersen. 2015. Bemanningsbehov i spesialisthelsetjenesten mot 2040, SSB rapport 2015/29.
- Civita notat. 2016. Individualisering.
- Digital21. 2018. Digitale grep for norsk verdiskaping
- ECON Analyse og Menon Economics. 2005. Innovasjon i tjenester. Menon-publikasjon 4/2005.
- Finansdepartementet. 2017. Meld. St. 29 (2016-2017) Perspektivmeldingen 2017.
- Goodhart. D. 2004. Too diverse?
- HelseOmsorg21. 2014. Et kunnskapssystem for bedre folkehelse. Nasjonal forsknings- og innovasjonsstrategi for helse og omsorg.
- Jakobsen, E. W., Dirdal, T., Fossum, A. og K. Ottersen. 2002. Kurs for Norge – En verdiskapende reiselivsnæring.
- Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation.
- Meld. St. 22. (2018-2019). Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser
- Menon Economics. 2010. Innovasjon i tjenester. En empirisk analyse av tjenesteinnovasjon i norsk næringsliv og innovasjonspolitikken utfordringer på tjenesteområdet. Menon-publikasjon nr. 12/2010.
- Menon Economics. 2017a. Bruker vi for mye på helse? – En vurdering av offentlige helseutgifter fra et samfunnsøkonomisk perspektiv, med særlig fokus på spesialisthelsetjenesten. Menon-publikasjon nr. 6/2017
- Menon Economics. 2017b. Verdien av gode råd – Rådgivernæringens størrelse og betydning i Norge. Menon-publikasjon nr. 64/2017.
- Menon Economics. 2018a. Fjerning av «350-kronersgrensen» for import til Norge. Menon-publikasjon nr. 77/2018
- Menon Economics. 2018b. Reiselivsnæringens verdi. Menon-publikasjon nr. 104/2018
- Menon Economics. 2019a. Er verdiskaping med data noe Norge kan leve av? Menon-publikasjon nr. 88/2019
- Menon Economics. 2019b. Forretningsadvokatenes verdi for næringsliv og samfunn. Menon-publikasjon nr. 92/2019
- Menon Economics. 2019c. Norge. EØS og alternative tilknytningsformer. Menon-publikasjon nr. 61/2019
- Nettsider:

[https://coop.no/extra/om\\_extra/extra-bogstadveien\\_dognaapen/](https://coop.no/extra/om_extra/extra-bogstadveien_dognaapen/)

<https://e24.no/naeringsliv/i/XgJg67/coop-tester-ny-ryddegutt-robot>

[https://no.wikipedia.org/wiki/Sirkul%C3%A6r\\_%C3%B8konomi](https://no.wikipedia.org/wiki/Sirkul%C3%A6r_%C3%B8konomi)

<https://www.nrk.no/ytring/herskap-og-tjenere-1.14747112>.

<https://www.dagsavisen.no/debatt/veien-fremover-gar-i-sirkel-1.679583>

<https://www.abelia.no/bransjer/klima/nyheter/sirkular-okonomi-er-mer-enn-soppel/>

[www.kommuneprofilen.no](http://www.kommuneprofilen.no), tabell 1 Sysselsatte i offentlig og privat sektor

<https://www.ssb.no/a/kortnavn/kontantstotte/tab-2011-05-02-06.html>

NHO. 2018. Verden og oss – Næringslivets perspektivmeldingen 2018.

NHO Service og Handel. 2018a. Handel – Statistikk og trender 2018.

NHO Service og Handel. 2018b. FDV Statistikk og trender 2018

NOU 2014: 4 Enklere regler – bedre anskaffelser- Forenkling av det norske anskaffelsesregelverket

Prop. 51 L (2015-2016). Lov om offentlige anskaffelser

REMA1000. 2018. Årsrapport 2018

Rolstad, A., Krokan, A., Schiefloe, P.M., Sand, G. og L.T. Dyrhaug. 2019. Det nye digitale Norge.

Samfunnsøkonomisk Analyse. 2019. Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen. Rapport 14-2019.

Shostack, G. L. 1984. Designing services that deliver. Harvard Business Review 62, s. 133-139.

SSB. 2013. Fra jordbruket til tjenester. Økonomiske analyser 5/2013.

SSB. 2015. Bemanningsbehov i spesialisthelsetjenesten mot 2040.

SSB. 2019. Dette er Norge 2019. Tall som forteller.

SSB. Befolkningsframskrivninger. <https://www.ssb.no/folkfram>

SSB. Tettsteders befolkning og areal. Tabell 05212.

SSB. Satellittregnskap for turisme. <https://www.ssb.no/turismesat>

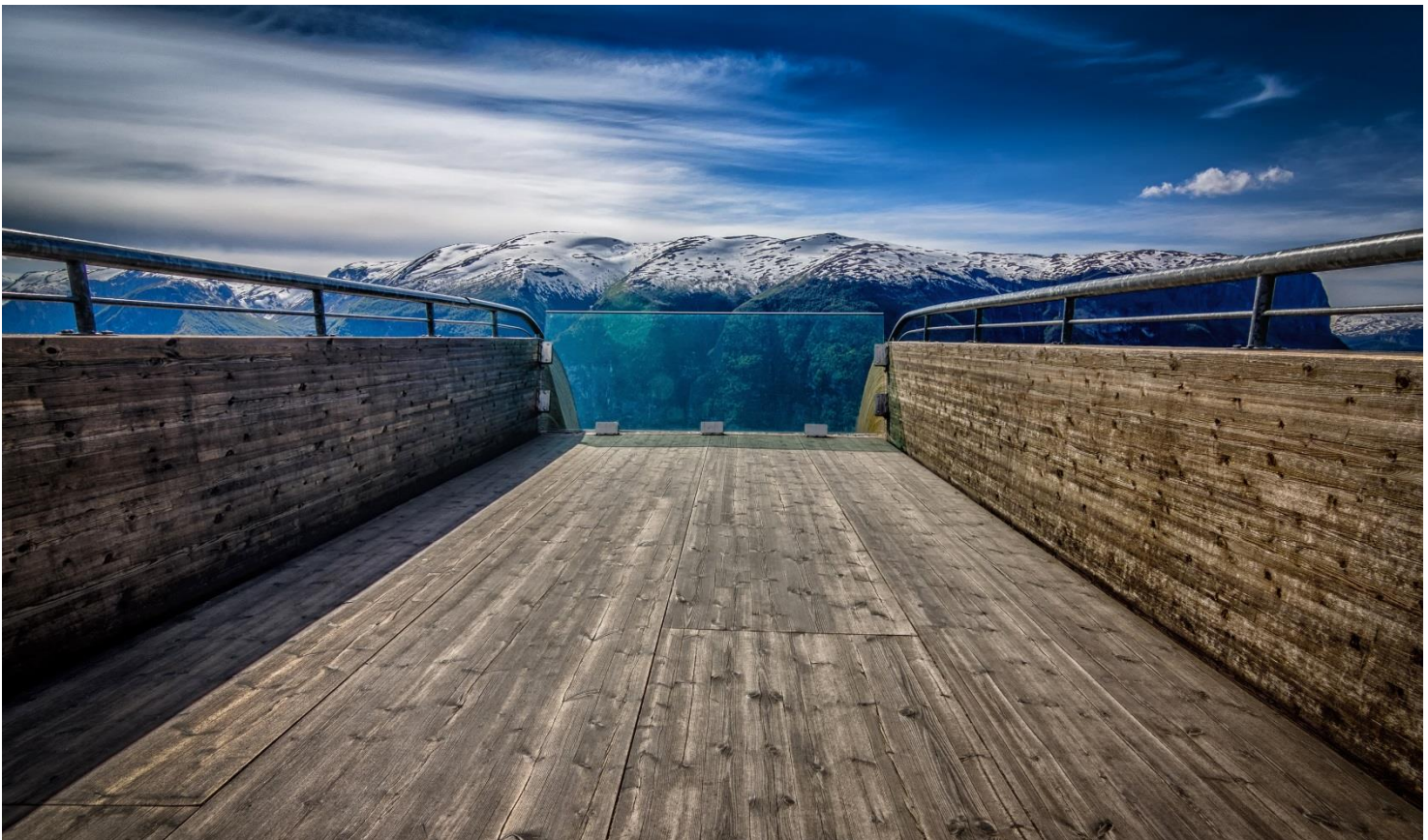
SSB. Utanrikshandel med tenester. Tabell 10191.

Stabell, C. B. og O. D. Fjeldstad. 1998. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks. Strategic Management Journal 19(5): 413-.

Virke. 2019. Handelsrapporten 2019/2020

WEF. 2019. How much data is generated each day? Hentet fra:

<https://www.weforum.org/agenda/2019/04/how-much-data-is-generated-each-day-cf4bddf29f/>



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked. Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside [www.menon.no](http://www.menon.no).

+47 909 90 102 | [post@menon.no](mailto:post@menon.no) | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | [menon.no](http://menon.no)