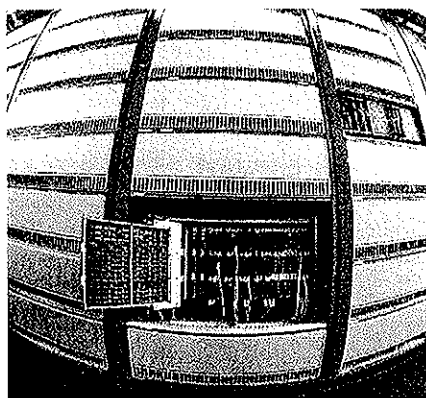


Staten åderlåter Telia

Telia tillhör de svagaste telebolagen i Europa och finns på den mest konkurrensutsatta marknaden. Man frågar sig hur politikerna tänkt när de plockat av bolaget närmare 10 miljarder kr.



Telias låga soliditet riskerar att stänga dörren till nya FoU-satsningar.

Vid halvårsskiftet blir Televerket aktiebolag med namnet Telia. Det är inte någon vacker skapelse som politikerna släpper ifrån sig. Under omvandlingen från verk till bolag har de passat på att tappa av betydande vinstmedel.

I fjol fick Telia förse statskassan med 5 miljarder i form av en extra utdelning. I år skall man inleverera en särskild löneskatt på framtida pensionsutbetalningar (drygt 2,4 miljarder kr) och lösa ett statslån på 2,2 miljarder kr.

Totalt har därmed Telia stärkt statens budget med 9,5 miljarder kr. Även om pengar i statsbudgeten inte öronmärkts är det ingen hemlighet att avsikten med denna extrabeskattnings har varit att få medel till den så kallade infrastruktur-fonden, som skall finansiera vägar och järnvägar.

Denna statsfinansiella transaktion får till realekonomisk effekt att politikerna väljer att prioritera investeringar i vägar och järnvägar och drar undan resurser för telekommunikation.

Det är en anmärkningsvärd omprioritering, som riskerar att försvaga den framskjutna position Sverige skaffat sig inom teleområden. Politikerna har tidigare inte fingrat i telefinanserna utan låtit vinsterna ackumuleras i koncernen. Telia har därmed i lugn och ro kunnat bygga upp ett internationellt konkurrenskraftigt telenät med låga taxor och hög servicegrad.

Till bilden hör att Telias finansiella ställning försvagades redan 1990 när man fick lägga upp en pensionsskuld på 12 miljarder kr (mot upplösning av reserver). Det sänkte soliditeten från 57 procent till 36 procent.

Om detta är inte mycket att säga. Det gamla sättet att inte ta upp pensionskulden avspeglade inte den faktiska ställningen, jämfört med vanliga aktiebolag.

Staten gör som den vill

Som ägare står det staten fritt att välja vad man vill göra med vinsterna i en verksamhet. Att ta hand om televinsterna kan försvaras om man tror att de ger en högre samhällsekonomisk avkastning någon annan stans.

Det ökar samtidigt förändringstrycket i Telia, som nu tvingas till en hårdhänt rationalisering för att kompensera de kostnadsökningar, via ökade lånekostnader, som följer av en lägre andel eget kapital.

Telia har gått hårt fram. Under åren 1991 och 1992 har 9 000 personer fått lämna koncernen. Det har givit stora omstrukturingskostnader i samband med uppsägningar och förtidspensioneringar på sammanlagt 1,4 miljarder kr.

Effekten av alla dessa åtgärder har blivit att Telia fått en kraftigt försvagad ekonomisk ställning. En soliditet på närmare 80 procent i början av 1980-talet har successivt sjunkit och ligger nu på 28 procent.

I en internationell jämförelse är detta lågt. Ett genomsnitt bland europeiska

telebolag ligger kring 35 procent. Statsmakterna har tidigare bestämt att Telia skall ligga på minst 30 procent. Trots det fick bolaget leverera in vinstmedel så att man hamnade under denna nivå.

Om Telia skall upp till ett europeiskt genomsnitt skulle det krävas ett kapitaltillskott på ca 5 miljarder kr. Men egentligen borde man ligga ännu högre med tanke på hur den svenska telemarknaden ser ut.

Hårdast konkurrens

Sverige har nämligen den mest konkurrensutsatta telemarknaden i världen (tillsammans med Nya Zeeland) enligt en OECD-undersökning. Då krävs det finansiell styrka för att kunna hävda sig.

Telebolag på konkurrensutsatta marknader har normalt en soliditet på 40-50 procent. Det gäller de brittiska British Telecom (BT) och Cable & Wireless, men också bolagen i Nya Zeeland, Australien och Finland. Däremot ligger företagen i Japan och USA något lägre.

Risken med ett underkapitaliserat inhemskt telebolag på en starkt konkurrensutsatt marknad är naturligtvis att man tappar utvecklingskraft. Det kan bli svårt att klara ett tungt investeringsprogram (8 miljarder kr per år 1993-95 enligt gällande plan) och satsningar på FoU (4 procent av omsättningen).

Sannolikheten är stor för att Telia kommer att tappa marknadsandelar framöver, eftersom man är så låst i sin taxesättning. Riksdagen fastslog härom veckan, när propositionen om bolagise-

Forts →

Televerket svagast

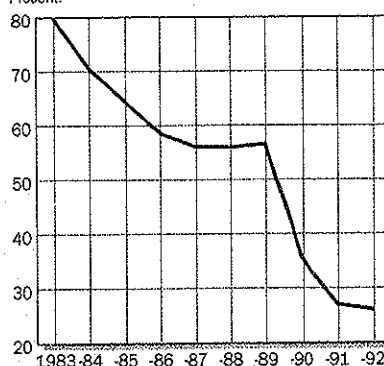
Nyckeltal för de stora europeiska telefonbolagen 1991, %.

Företag	Land	Soliditet	Rörelsemarg ¹⁾	Avk eg kap	Kap oms haet, ggr
Deutsche Telekom	Tyskland	31	27	10	0,41
British Telecom	Storbritannien	54	26	17	0,64
France Telecom	Frankrike	29	28	14	0,43
SIP	Italien	27	17	4	0,39
Telefonica	Spanien	37	30	6	0,28
Televerket	Sverige	27	13	8	0,59
Cable & Wireless	Storbritannien	51	23	14	0,65
PTT Telecom	Holland	44	27	15	0,43

¹⁾ Rörelseresultat efter avskrivningar och före finansnetto i förhållande till omsättningen.

Brant fall

Televerkskoncernen. Soliditet. Procent.



Staten har dränerat Telia på vinstmedel. Därmed har gamla Televerket blivit finansiellt svagast i Europa.

Höjer Telia priserna kommer konkurrenterna att lägga sig lägre. Sänker man minskar också intäkterna. Det som återstår är att skära ännu hårdare i kostnaderna, dra ned investeringarna och FoU-satsningarna.

ring och en ny telelag togs, att teletaxorna för hushåll och mindre företag bara får höjas med nettoprisindex minus en procent.

Detta pristak gör det svårt för Telia att skapa konkurrenskraftiga taxor. Risken är att man hamnar i ett slags moment 22 där det varken går att höja eller sänka priserna på de områden där pristaket inte gäller.

Höjer man kommer konkurrenterna att lägga sig lägre och ta marknaden. Då minskar Telias intäkter. Sänker man minskar också intäkterna. Det som återstår är att skära ännu hårdare i kostnaderna, dra ned investeringarna och FoU-satsningarna.

Ett alternativ hade varit ett pristak, som mer liknar de som finns i andra länder som avreglerat, nämligen ett index minus någon procentsiffra och räknat på hela marknaden, inte bara hushåll och mindre företag.

I alla taxessystem finns stora subven-

tionsströmmar. Enkelt uttryckt innebär de att utlandstrafik ger de största vinsterna, följt av inrikes långtrafik. Lokalsamtalen är ofta en förlustaffär, särskilt hushåll i glesbygd som ringer lite.

De konkurrenter som nu i en strid ström dyker upp på den svenska marknaden riktar naturligt nog in sig på de mest lönsamma segmenten. De börjar med utlandstrafiken där Telias övervinster är som störst.

Telias telefonitjänster – som utgör 50 procent av koncernens omsättning men huvuddelen av vinsten – arbetar på tre delmarknader: lokalsamtal, rikssamtal och utlandstrafiken. Volymässigt utgör utlandssamtalen bara några procent. Men de svarar för ca 20 procent av intäkterna och kanske omkring hälften av koncernvinsten.

Samtidigt utgör lokaltrafiken volymässigt 70-75 procent av trafikintäkterna, men är en ren förlustaffär som måste subventioneras med utlandstrafiken och rikssamtalen. Intäkterna i lokaltrafiken motsvarade i fjol drygt 65 procent av kostnaderna.

Utlandstrafikens intäkter är tre och en halv gång mer så stora som kostnaderna, rikssamtalen en och halv gång över. Det är att alltså rejäla subventionsströmmar det handlar om.

Med ökad konkurrens kommer Telias vinstmaskiner att tappa sin intjäningsförmåga. I länder som tillåter konkurrens brukar nya aktörer lägga sig 10-20 procent under den gamle monopolisten.

Det sker också i Sverige, där Tele 2, ägt av Kinnevik och Cable & Wireless, sedan mars i år erbjuder utlandssamtal via tjänsten 007. I första hand vänder man sig till företagskunder. Telia har svarat genom att, på vissa villkor, erbjuda reducerad taxa till kunder med mycket utlandstrafik.

Tappar utlandet

I dag har Telia ca 90 procent av utlandstrafiken. Men man kommer sannolikt att tappa en hel del framöver. I England har den tidigare monopolisten BT fått konkurrens från Mercury, dotterbolag till Cable & Wireless, som de senaste fyra åren ökat sin marknadsandel med ca fem procentheter per år (gäller även rikssamtalen).

Mercury har nu 20 procent av både utlands- och rikssamtalen i England. I ab-

Sverige friaste marknaden

Grad av liberalisering av telemarknaden i OECD-länderna där hög poäng ger stor öppenhet och noll monopol.

Land	Liberaliseringsindex
Sverige	16
Nya Zeeland	16
Japan	15
USA	14,5
Storbritannien	14
Kanada	10
Australien	9
Finland	8
Frankrike	3,5
Portugal	3
Spanien	2,5
Schweiz	2
Norge	2
Tyskland	2
Holland	1,5
Danmark	1
Italien	1
Grekland	1
Belgien	0,5
Irland	0,5
Österrike	0
Island	0
Turkiet	0

Källa: OECD.

soluta tal innebär det att Mercury på kort tid blivit ett företag med intäkter på riks- och utrikestrafiken som är dubbelt så stora som i Telia.

Framöver kan vi alltså vänta rejäla ommöbleringar på telemarknad, särskilt om den är så öppen som i Sverige. Telia har redan förlorat flera prestigekunder, även statliga. Utrikesdepartementet valde nyligen BT för sin utlandstrafik framför Telia på grund av att BT kunde erbjuda täckning i fler länder.

För Telia blir omställningen extra besvärlig eftersom den tidsmässigt inträffar när marknadsutvecklingen är svag. Avregleringen i USA och Storbritannien, som kom tidigare, skedde i en högkonjunktur.

Ett sätt att kompensera bortfallet i Sverige är att expandera utomlands. Telia är dock en liten internationell spelare. Bolagets omsättning motsvarar 3 procent av den eurpeiska telemarknaden.

Riskabelt

Telia har därför valt att bilda ett gemensamt utlandsbolag (Unisource) med holländska PTT Telecom. I år har även det schweiziska televerket anslutit sig. Tanken är att detta gemensamma bolag från några småländer skall ta upp kampen med jättarna när det börjar bli rörelse över gränser i takt med att avregleringarna ökar och telenäten öppnas för konkurrens. Telia har också satsat på Baltikum, delvis tillsammans med finska televerket.

Det är givet att dessa internationella satsningar innebär ökade risker för ett företag, som varit van vid en inhemsk monopolmarknad.

Eftersom den svenska telemarknaden är mer konkurrensutsatt än någon annan kan Telia förhoppningsvis skaffa sig erfarenhet och en bättre bas än andra telebolag, som ännu en tid kan leva på skyddande hemmamarknader. På sikt kan de också tvingas ut för att överleva.

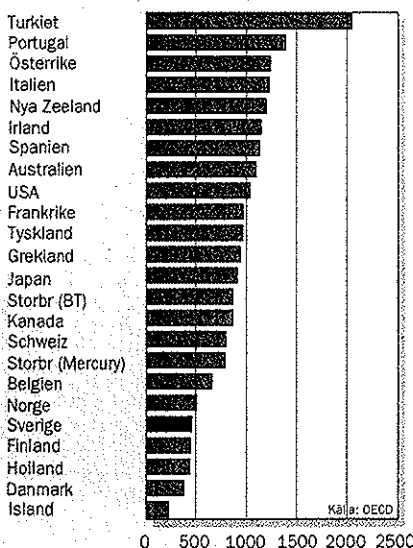
Även om det finns tendenser till förbättringar i konjunkturen så kan nog inte Telia räkna med någon särskild stor volymtillväxt på hemmamarknaden åren framöver. Tillväxten har mattats av. Intäkterna stagnerade i stort sett i fjol. Det gäller även mobiltelefoni, som tidigare vuxit snabbt.

Svag marknadstillväxt, ökad konkurrens, riskfyllda utlandssatsningar och

Forts →

Billigt i Sverige

Telekostnader för företag, januari 1992. Värdet är uttryckt i 1991 års PPI* inklusive skatt.



*PPI = Purchasing Power Parities - ett breitt mått på det relativa värdet av internationella valutor i termer av köpkraft

Dyrt för Telia.

Höjer Telia priserna kommer konkurrenterna att lägga sig lägre. Sänker man minskar också intäkterna. Det som återstår är att skära ännu hårdare i kostnaderna, dra ned investeringarna och FoU-satsningarna.

ring och en ny telelag togs, att teletaxorna för hushåll och mindre företag bara får höjas med nettoprisindex minus en procent.

Detta pristak gör det svårt för Telia att skapa konkurrenskraftiga taxor. Risken är att man hamnar i ett slags moment 22 där det varken går att höja eller sänka priserna på de områden där pristaket inte gäller.

Höjer man kommer konkurrenterna att lägga sig lägre och ta marknaden. Då minskar Telias intäkter. Sänker man minskar också intäkterna. Det som återstår är att skära ännu hårdare i kostnaderna, dra ned investeringarna och FoU-satsningarna.

Ett alternativ hade varit ett pristak, som mer liknar de som finns i andra länder som avreglerat, nämligen ett index minus någon procentsiffra och räknat på hela marknaden, inte bara hushåll och mindre företag.

I alla taxessystem finns stora subven-

tionsströmmar. Enkelt uttryckt innebär de att utlandstrafik ger de största vinsterna, följt av inrikes långtrafik. Lokalsamtalen är ofta en förlustaffär, särskilt hushåll i glesbygd som ringer lite.

De konkurrenter som nu i en strid ström dyker upp på den svenska marknaden riktar naturligt nog in sig på de mest lönsamma segmenten. De börjar med utlandstrafiken där Telias övervinster är som störst.

Telias telefonitjänster – som utgör 50 procent av koncernens omsättning men huvuddelen av vinsten – arbetar på tre delmarknader: lokalsamtal, rikssamtal och utlandstrafiken. Volymässigt utgör utlandssamtalen bara några procent. Men de svarar för ca 20 procent av intäkterna och kanske omkring hälften av koncernvinsten.

Samtidigt utgör lokaltrafiken volymässigt 70–75 procent av trafikintäkterna, men är en ren förlustaffär som måste subventioneras med utlandstrafiken och rikssamtalen. Intäkterna i lokaltrafiken motsvarade i fjol drygt 65 procent av kostnaderna.

Utlandstrafikens intäkter är tre och en halv gång mer så stora som kostnaderna, rikssamtalen en och halv gång över. Det är att alltså rejäla subventionsströmmar det handlar om.

Med ökad konkurrens kommer Telias vinstmaskiner att tappa sin intjäningsförmåga. I länder som tillåter konkurrens brukar nya aktörer lägga sig 10–20 procent under den gamle monopolisten.

Det sker också i Sverige, där Tele 2, ägt av Kinnevik och Cable & Wireless, sedan mars i år erbjuder utlandssamtal via tjänsten 007. I första hand vänder man sig till företagskunder. Telia har svarat genom att, på vissa villkor, erbjuda reducerad taxa till kunder med mycket utlandstrafik.

Tappar utlandet

I dag har Telia ca 90 procent av utlandstrafiken. Men man kommer sannolikt att tappa en hel del framöver. I England har den tidigare monopolisten BT fått konkurrens från Mercury, dotterbolag till Cable & Wireless, som de senaste fyra åren ökat sin marknadsandel med ca fem procentheter per år (gäller även rikssamtalen).

Mercury har nu 20 procent av både utlands- och rikssamtalen i England. I ab-

Sverige friaste marknaden

Grad av liberalisering av telemarknaden i OECD-länderna där hög poäng ger stor öppenhet och noll monopol.

Land	Liberaliseringsindex
Sverige	16
Nya Zeeland	16
Japan	15
USA	14,5
Storbritannien	14
Kanada	10
Australien	9
Finland	8
Frankrike	3,5
Portugal	3
Spanien	2,5
Schweiz	2
Norge	2
Tyskland	2
Holland	1,5
Danmark	1
Italien	1
Grekland	1
Belgien	0,5
Irland	0,5
Österrike	0
Island	0
Turkiet	0

Källa: OECD.

soluta tal innebär det att Mercury på kort tid blivit ett företag med intäkter på riks- och utrikestrafiken som är dubbelt så stora som i Telia.

Framöver kan vi alltså vänta rejäla ommöbleringar på telemarknad, särskilt om den är så öppen som i Sverige. Telia har redan förlorat flera prestigekunder, även statliga. Utrikesdepartementet valde nyligen BT för sin utlandstrafik framför Telia på grund av att BT kunde erbjuda täckning i fler länder.

För Telia blir omställningen extra besvärlig eftersom den tidsmässigt inträffar när marknadsutvecklingen är svag. Avregleringen i USA och Storbritannien, som kom tidigare, skedde i en högkonjunktur.

Ett sätt att kompensera bortfallet i Sverige är att expandera utomlands. Telia är dock en liten internationell spelare. Bolagets omsättning motsvarar 3 procent av den eurpeiska telemarknaden.

Riskabelt

Telia har därför valt att bilda ett gemensamt utlandsbolag (Unisource) med holländska PTT Telecom. I år har även det schweiziska televerket anslutit sig. Tanken är att detta gemensamma bolag från några småländer skall ta upp kampen med jättarna när det börjar bli rörelse över gränser i takt med att avregleringarna ökar och telenäten öppnas för konkurrens. Telia har också satsat på Baltikum, delvis tillsammans med finska televerket.

Det är givet att dessa internationella satsningar innebär ökade risker för ett företag, som varit van vid en inhemsk monopolmarknad.

Eftersom den svenska telemarknaden är mer konkurrensutsatt än någon annan kan Telia förhoppningsvis skaffa sig erfarenhet och en bättre bas än andra telebolag, som ännu en tid kan leva på skyddande hemmamarknader. På sikt kan de också tvingas ut för att överleva.

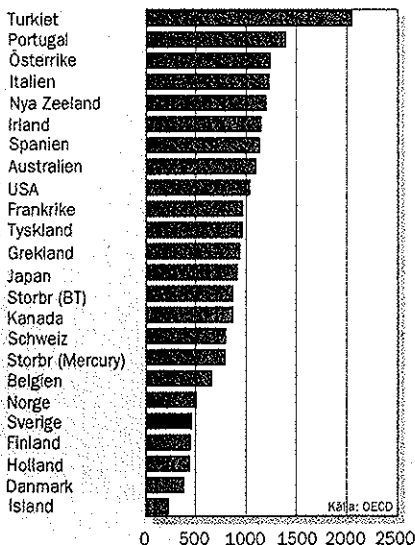
Även om det finns tendenser till förbättringar i konjunkturen så kan nog inte Telia räkna med någon särskild stor volymtillväxt på hemmamarknaden åren framöver. Tillväxten har mattats av. Intäkterna stagnerade i stort sett i fjol. Det gäller även mobiltelefoni, som tidigare vuxit snabbt.

Svag marknadsstillväxt, ökad konkurrens, riskfyllda utlandssatsningar och

Forts →

Billigt i Sverige

Telekostnader för företag, januari 1992. Värdet är uttryckt i 1991 års PPI* inklusive skatt.



*PPI = Purchasing Power Parity - ett brett mått på det relativa värdet av internationella valutor i termer av köpkraft

Dyrt för Telia.

bräcklig finansiell ställning låter inte som någon bra kombination. Faran är att Telia kommer att få svårt att hävda sig framöver eftersom konkurrenterna finansiellt är så starka.

Utgångsläget är att Telia utöver en låg soliditet även har en låg rörelsemarginal (räknat efter avskrivningar men före finansnetto). Den ligger på 12-13 procent. Andra telebolag kan ta ut mer än dubbelt så mycket.

Spegelbilden av marginalen är de låga teletaxorna i Sverige. Kombinationen låga taxor och en fri marknad är vi för övrigt ganska ensamma om.

Telias lönsamhet är lägre än i flertalet andra telebolag, vilket främst beror på den lägre vinstmarginalen. Delvis har man kunnat kompensera detta med en högre kapitalomsättningshastighet, som kan sägas vara ett grovt mått på effektiviteten.

Privatiserade telebolagen, särskilt de brittiska, har dock högre kapitalomsättningshastighet. Det tyder på att förändringskraften är större i börsnoterade bolag än i statliga. Men Telia ligger i alla fall klart över exempelvis sina tyska, franska, holländska, italienska och spanska motsvarigheter.

Hur Telia skall klara sig framöver är i

Låg soliditet

Televerket, mkr	1989	1990	1991	1992
Omsättning	27225	31415	34419	35022
Rörelseres marginal, %	4980	5397	4591	4450
strukturkostn	18,3	17,2	13,3	12,7
finansnetto	-1410	-1507	-2406	-2191
Vinst	3570	3890	1254	1793
Avk eg kap, %	13	12	8	10
Avk syss kap, %	13	13	11	12
Sollditet, %	57	36	27	26
Kap oms hast, ggr	0,54	0,57	0,59	0,6
Investeringar, mkr	8355	10278	10049	7446
Anställda	47527	47971	46213	41809

hög grad en politisk fråga. För ägaren staten finns i huvudsak fyra alternativ, var för sig eller i kombination. Alla är förmodligen lika obehagliga, beroende på politisk uppfattning.

Statens alternativ

Det första alternativet är att modifiera pristaket och tillåta Telia att ta ut ett högre pris på hushåll och mindre företag för att ta igen vad man förlorar på storföretagen. Då blir konsekvensen att taxorna höjs där det kanske av sociala och regionalpolitiska skäl är minst önskvärt. Alternativet är i så fall att subventionera skattevägen i stället för via teletaxorna.

Det andra alternativet är att stärka

kapitalbasen genom att ge tillbaka det man plockat av bolaget, det vill säga 5-10 miljarder kr beroende på vilken soliditet som bedöms rimlig för att utvecklingskraften skall kunna behållas.

Det tredje alternativet är att börsnotera Telia och låta marknaden sköta motsvarande kapitaltillskott. I världen finns i dag 22 börsnoterade gamla televerk.

Ett fjärde alternativ är naturligtvis att återinföra regleringar. Det skulle vara ett svårt prestigenederlag för Sverige, som nu har den mest liberala telelagen i världen.

Internationellt finns inga direkta strömningar som ifrågasätter värdet av fri konkurrens på teleområdet. Men i exempelvis USA börjar man tala om en "teleskatt" på de vinstrika telebolagen för att finansiera olönsamma kunder. Införs det har man anträtt vägen tillbaka till det gamla.

Den politiska paradoxen i Sverige är att de som initierade vinstavtappningen från Telia, alltså socialdemokraterna, därmed kan ha lagt grunden till en framtida privatisering. Det var inte avsikten eftersom partiet klart markerat att man inte vill ha någon utförsäljning. Men i telefrågor har det varit svårt att se den politiska logiken på senare år. ■



Uppsala Universitet
Centrum för Internationella
Företagsstudier

UPPSALA MBA

Masterutbildning i Internationellt Företagande

Utbildningen är baserad på 35 års forskning om industriella marknader vilket har övertygat oss om att

- dessa marknader kännetecknas av långsiktiga relationer
- relationerna används till att förbättra affärer
- affärer och relationer förstås bäst i ett nätverksperspektiv
- nätverk är system som ständigt förändras
- förståelse av förändringsprocesser; identifiering, tolkning, anpassning och påverkan är avgörande för framgång.

Sedan 1980 erbjuder Uppsala Universitet en tvåårig MBA-utbildning på halvfart. Det är en bred ledarutbildning med en klar profil. Den kan bedrivas parallellt med ordinarie arbete. Utbildningen vänder sig främst till civilingenjörer och civilekonomer med minst tre års praktisk erfarenhet. Villkor för deltagande är att arbetsgivaren betalar kursavgiften på 48.000 kr per läsår.

Kursstart i januari 1994. Anmälan senast den 1 november 1993. För information, ring 018-182500 (Christina Adolffson, Björn Axelsson, Kia Kjellén), fax 018-555386. CIF, Företags-ekonomiska institutionen, Box 513, 751 20 Uppsala.

Succé för

BENCHMARKING

Begreppet benchmarking växer med våldsamt kraft fram i medvetandet hos svenska företag.

Det handlar om att systematiskt identifiera framgångsfaktorerna hos de konkurrenter som lyckats bäst och praktisera dem i den egna verksamheten.

Köp Bengt Karlöfs och Svante Östbloms bok Benchmarking - en vägvisare till mästerskap i produktivitet och kvalitet och få impulser att förbättra ditt företag!

Ring Affärsvärldens läsarservice
tel: 08 - 796 65 02 och beställ boken.
Pris 385 kronor inklusive moms och porto.

