

Slakten i affärsverken

NCC:s övervärderade
fastigheter

Telias kulturrevolution



SMD 0134-43



43

388013 404507

SPAR & FÖRSÄKRING



Telias kulturrevolution

Telia är inne i en av de mest dramatiska omvandlingsfaserna i svenskt näringsliv. Riskerna är höga, men vettiga alternativ saknas av allt att döma.

Det finns inte många svenska bolag som står inför lika tuffa utmaningar som Telia: bolaget måste få ned kostnaderna kraftigt och samtidigt hitta nya intäkter när den gamla affären sviktar. För att klara det måste det gamla monopolet förvandlas till en marknadsdriven organisation. Telia är inne i rena kulturrevolutionen.

Drivkraften är den nya konkurrensen. Avregleringen av den svenska telemarknaden gör att Telia nu pressas från alla håll – bara i Stockholm finns ett 30-tal olika operatörer. Bjässar som British och France Telecom satsar miljardbelopp på den svenska marknaden. Här sker förpostfäktningen inför avregleringen i Europa.

Effekten är ett hårt tryck på Telias marknadsandelar och marginaler. Redan har Tele2 ryckt åt sig 20 procent av utrikestrafiken. Pressen gör att Telia knappt orkar med någon försäljningsökning alls, trots den snabba tillväxten för mobiltelefoni och internationell trafik. Det blir inte lättare av att de flesta utlandsmarknader fortfarande är stängda. Telia kan alltså inte kompensera sig på konkurrenternas hemmarknader.

Så hur ska bolaget kunna hålla lönsamheten uppe?

På kort sikt är det bara lägre kostnader som kan hjälpa. Detta trots att Telia redan har rationaliserat hårt – antalet anställda har minskat med drygt en tredjedel sedan 1990. Det motsvarar nästan 20 000 personer eller hela arbetsstyrkan på Volvo Lastvagnar.

Men marknadsandelarna kan bara fortsätta att krympa. Telia räknar själv med att ha tappat 40 procent av den internationella trafiken och 20 procent av inrikestrafiken i slutet på 1998. Även priserna lär fortsätta nedåt, särskilt på utlandstrafiken. Det är där Telia tjänar sina stora pengar idag.

Halverad personal

För att parera tappet på intäktssidan, behöver Telia minska kostnaderna med uppskattningsvis 3–4 miljarder kronor på årsbasis. Det motsvarar kanske 10 000 arbetstillfällen. Totalt skulle Telia i så fall ha mer än halverat personalstyrkan från toppnivån! Och samtidigt som många får gå, måste Telia få in nytt folk med helt annan kompetens, främst datatekniker. Det minskar inte precis spänningen i organisationen.

Det här är ungefär samma stålbad som British Telecom gick igenom på 1980-talet. Men bland svenska storbolag kan Affärsvärld-

TELIA

den inte påminna sig en liknande storbantning, bortsett från nedläggningen av hela varvsindustrin. Nästa steg i rationaliseringarna lär börja i samband med den omorganisering som Telia genomför vid årsskiftet. Då bryts bland annat strukturen med moderbolag och regionalbolag sönder. I stället skapar man ett antal marknadsbolag.

Det vore konstigt om inte allt detta orsakade turbulens internt. Inte nog med alla som försvinner – också de som blir kvar måste börja jobba på ett nytt sätt. Bland annat är det 1 400 chefer i Telia som inte vet vad de får för position efter årsskiftet. Ledningen med Lars Berg i spetsen har en tuff uppgift i att hålla arbetsmoralen uppe.

Men det går ju inte att hålla resultatet uppe med kostnadsminskningar hur länge som helst – till slut skär man i benet. På längre sikt måste Telia hitta nya intäktskällor för att klara vettig lönsamhet. Telia har presenterat en ny strategi som bygger på två offensiva handlingslinjer.

Mot utlandet

Den ena är att satsa utomlands. I Norden satsar man på att etablera sig lokalt, målet är att bli andreoperatör i Danmark och Norge. I Europa sker satsningarna via Unisource, alltså alliansen med operatörerna från Holland, Schweiz och Spanien. Telia har också börjat ge sig in i projekt utanför hemmakinnet. Det handlar då framförallt om mobiltelefoni.

Det andra huvudspåret är att gå uppåt i värdekedjan, alltså utveckla tjänster med högre förädlingsvärde. Vanlig telefoni blir allt mer bulkvara. För att komma in i områden med högre marginaler och bättre tillväxt ska Telia bygga ut kapaciteten i nätet så att det klarar multimedia, alltså tal, bild och data i ett.

Telia har också skapat en ny "multimedia-division", som ska utveckla nya tjänster via bland annat partnerskap och allianser. I dag ryms där verksamheter med en omsättning på 3,5 miljarder kronor (bland annat Svenska KabelTV). Målet är att nå en försäljning på 10 miljarder vid sekelskiftet, säger Lars Berg.

Riskabelt

Är detta verkligen en klok strategi? Telia har ingen större erfarenhet vare sig av utlandsverksamhet eller av mediatjänster. I så måtto tar nu bolaget ett steg ut i det okända. Risknivån i verksamheten höjs betydligt.

Men alternativet verkar vara en successivt krympande verksamhet. Telia får svårt att hålla företagskunderna utan att följa med utomlands. Bolaget får också räkna med allt lägre marginaler på vanlig telefoni. Möjligheten till en vettig lönsamhet på sikt ligger i att gå på offensiven.

Nyckeln till framgång är av allt döma utlandssatsningen – de förlorade marknadsandelarna på hemmaplan kan nog bara ersät-

tas med internationella intäkter. Det handlar dels om att följa med de svenska storbolagen ut, dels om att utnyttja liberaliseringen av Europamarknaden 1998. För att kunna erbjuda ett fullt sortiment av tjänster då marknaden öppnas, måste Telia börja bygga redan nu. Det lär sätta press på kassaflödena de närmaste åren (se separat artikel).

Men förutsättningen för framgång på sikt borde vara hyggliga. Telia är ganska unikt bland nationella teleoperatörer: man har skaffat sig erfarenhet från den kanske mest konkurrensutsatta telemarknaden i världen. Det borde bolaget ha stor nytta av på den internationella scenen, där de flesta andra operatörer ligger långt efter i marknadsanpassning (se artikel på sidan 91).

Telia är också något av pionjär på mobiltelefonifoni, en kompetens som borde kunna exporteras framgångsrikt. Enligt ledningen får man många propåer om mobiltelesatsningar, bland annat på PCS i USA. Fokus är dock Sydostasien och Sydafrika.

Det är lättare att vara skeptisk till Telias mediasatsning. Att uppgradera nätet till den nya bredbandstekniken är naturligt, men själva mediatjänsterna är ett nytt område för Telia; det ställer krav på en ny sorts kompetens.

Att köpa kunskap går förstås, men det är ofta problematiskt. Historien är full av exempel på riskerna med att "integrera framåt". Minns exempelvis SAS hotellsatsning eller de japanska elektronikjättarnas äventyr i Hollywood. Det är också en risk att man börjar konkurrera med sina kunder. Den konflikten var huvudskälet till att AT&T nyligen delade upp sin verksamhet i tre delar.

Oklart

Riktigt hur långt Telia vill gå i riktningen mot "innehåll" är dock oklart. Somliga i koncernen har åsikten att Telia bör begränsa sig till sådant som underlättar sökprocessen, exempelvis genom att bygga upp elektroniska handelsplatser. Andra verkar vilja att bolaget ska vara med och påverka också själva innehåll i informationen.

Troligen ska man se mediasatsningen som "lärpengar". Kapaciteten i telenäten kommer att öka dramatiskt framöver på grund av ny teknik. I en bransch med så stora fasta kostnader, är det svårt att se att kapacitetsöverskottet kan leda till annat än kraftig prispress. De prisnivåer som nu gör det attraktivt för Telia att investera utomlands, kan vara betydligt lägre om några år. Då gäller det att kunna erbjuda tjänster med högre förädlingsvärde än vanlig telefoni.

Antagligen är avsikten att Telia ska bygga upp kompetens om de nya tjänsterna, som sedan kan exporteras när vanlig telefoni har blivit en bulkvara också ute i Europa. Förhoppningsvis blir inte lärpengarna alltför många. Om Telia till slut lyckas övertyga staten om att sätta bolaget på börsen, blir det i alla fall ingen aktie för änkor och faderslösa. ■

Om Telia till slut lyckas övertyga staten om att sätta bolaget på börsen, blir det i alla fall ingen aktie för änkor och faderslösa.

Dags att privatisera

Telia behöver antagligen nytt kapital för att klara expansionen. Men även om så inte är fallet borde staten sätta bolaget på börsen.

Teleoperatörer brukar i allmänhet vara pålitliga kassakossor, och Telia är inget undantag. Rörelsen ger ett kassaflöde på runt 10 miljarder årligen. Det har de senaste åren täckt Telias investeringar och mer därtill. Finanserna har därför förbättrats rejält sedan staten pungslog bolaget på 5 miljarder 1992. Solditeten har stigit från 26 till 35 procent under perioden.

Bakom sig har nu Telia en tung investeringsperiod, som framförallt handlat om att digitalisera telenätet. Här har bolaget antagligen det värsta bakom sig. 1997 ska hela det svenska telenätet vara digitaliserat, är det meningen.

Men samtidigt ökar investeringsbehoven på andra håll. Det handlar för det första om att utveckla nya tjänster, som multimedia. Telia planerar därför en rejäl ökning av satsningarna på bredband och transmission.

Till detta adderas den nya mediadivisionen, som kanske kommer att satsa någon miljard per år för att bygga upp verksamheten. I samma storleksordning ligger investeringarna i mobiltelefonen. Totalt kan det handla om 8-9 miljarder i investeringar på den svenska marknaden.

För det andra ökar Telias investeringar utomlands. Det är framförallt planerna på expansion i Norden som kostar. Telia satsar på att bli androoperatör i både Danmark och Norge. För Europasatsningen är det Unisource som är verktyget.

Satsningarna kostar

Där behöver Telia skjuta till riskkapital för att finansiera bland annat satsningar på nätuppbbyggnad i Frankrike och Tyskland. Till detta kommer Telias investeringar utanför Europa, där man jagar mobiltelelicenser. Summerat kan utlandsinvesteringarna gå lös på 2-3 miljarder per år. Totalt alltså 10-12 miljarder kronor per år i investeringar för Telia. Till det kommer investeringar i rörelsekapital.

Klarar bolaget av att finansiera detta med egna kassaflöden? Hitills har det ju gått bra – i år lyckas man troligen självfinansiera investeringar på 11 miljarder. Visserligen lär vinsterna från den svenska verksamheten pressas hårt, när priserna faller och Telia tappar marknadsandelar. Men ledningen tror att bolaget ska kunna hålla lönsamhetsnivån på hemmaplan med rejäla rationaliseringar.

Men nu finns ju utlandssatsningen att ta

hänsyn till också. Telia börjar bygga upp verksamhet på flera olika håll i Europa, trots att det dröjer till 1998 innan marknaden öppnas för fri konkurrens på rösttelefoni. Det lär sätta press på kassaflödet framöver. Trojigen blir det underskott i utlandssatsningen ett antal år framöver.

Den här grova kalkylen tyder på Telia får svårt att klara sina expansionsplaner med kassaflöden från den egna rörelsen. Om man håller fast vid ambitionsnivån finns i så fall två vägar att gå.

Begränsat utrymme

Den ena är att öka skuldsättningen. Telia har redan nettoskulder på 18 miljarder, ca 90 procent av eget kapital. Det är en hög skuldsättning internationellt sett, men huvuddelen av Telias skulder är pensioner med ganska låg ränta. Så värst mycket högre än idag bör dock inte skuldsättningen bli, särskilt inte med tanke på att rörelserisken ökar.

Det andra alternativet är kapitaltillskott. Telias investeringsplaner ligger nu hos regeringen för bedömning. Det är mycket möjligt att bolaget kan dra ned på ambitionsnivån, alltså rätta mun efter matsäcken. Antagligen ligger det i ledningens intresse att visa på ett kapitalbehov.

Men även om Telia klarar finansieringen på egen hand, är det svårt att förstå varför staten ska fortsätta att äga bolaget. Någon monopolställning finns inte längre. Regeringen månar om en likvärdig teleservice i hela landet, men det borde man kunna lösa med regleringar. Det vettigaste vore att sätta bolaget på börsen innan de stora telekomprivatiseringarna kör igång i mitten på nästa år. ■



Lars Berg behöver mer kapital.

Konkurrens härdar

Telia är inget under av effektivitet, men verkar ändå ha kommit en bra bit på väg jämfört med andra europeiska teleoperatörer.

Det börjar dra ihop sig för de europeiska telebolagen. Om drygt två år är det meningen att EU ska öppnas för konkurrens på telefoni. För Telia har allvaret redan börjat. Hur står sig då den svenska operatören i den internationella jämförelsen?

Storleksmässigt ligger bolaget naturligtvis i lä. Telia är en puttefnask på den internationella telemarknaden, kring tjugonde plats på listan över de största operatörerna. Det är

Forts →

TELIA

rimligen en nackdel i vissa avseenden, exempelvis vad gäller skalfördelar i forskning och utveckling. Jättar som British och France Telecom har helt andra resurser att ta av.

Telia har också en mycket mindre hemmamarknad än de flesta konkurrenterna. Det gör bolaget mer beroende av den internationella trafiken och därmed av ett relativt litet antal storkunder. Enligt uppgift står Telias 100 största kunder för ungefär hälften av de internationella intäkterna. Det gör bolaget sårbart för konkurrenter som vill plocka rusinen ur kakan. De här skalnackdelarna försöker Telia motverka genom bland annat Unisource.

Men även om konkurrensen på hemmaplan svider, så har den samtidigt stärkt Telia. Bolaget får kämpa på den kanske mest konkurrensutsatta marknaden i världen. Det är en erfarenhet som man lär ha stor nytta av ute i världen. De operatörer som nu lever skyddat bakom monopolmurar, har marknadsanpassningen framför sig. Säkert blir det både blod, svett och tårar under inlärningsperioden för bolag som Deutsche Telecom.

Det intrycket stärks av prisjämförelsen mellan de olika länderna.

I Sverige är teletaxorna låga internationellt sett, lägst i världen enligt OECD. Av allt att döma kommer de svenska taxorna att fortsätta nedåt, men fallet blir mycket större på andra europeiska marknader. Det talar för att Telia har en relativt bra defensiv position.

De stora skillnaderna i konkurrens och prisnivå mellan länderna gör det samtidigt svårt att jämföra de olika operatörernas effektivitet. Vanliga nyckeltal som marginal eller förädlingsvärde per anställd förvirras av prisskillnaderna.

Prispressat

I tabell 1 visas de europeiska operatörernas rörelsemarginal för 1994. Där ligger Grekland och Spanien (Telefonica) i topp, med marginaler på 25–30 procent. För de flesta bolag ligger siffran på 20–25 procent. Telia ligger i botten, på halva den nivån. De här marginalerna speglar uppenbarligen prisnivån i de olika länderna, inte effektiviteten.

Det märks på lönsamheten. Trots att Telia har sämst marginaler klarar man av en lönsamhet i klass med Europasnittet. Det beror på att bolaget omsätter sitt kapital snabbare än de flesta andra i branschen (tabell 2). Det är antagligen ett ganska hyfsat mått på effektiviteten.

Ett annat tal att titta på är personalkostnadsandelen, alltså hur stor del av kostnaderna som går åt till lön och dylikt. Telia har med de stora nedskärningarna de senaste åren gått från ca 55 till 40 procents andel personalkostnader. De övriga nordiska bolagen ligger på ungefär samma nivå, liksom holländska KPN. Men i övrigt har de flesta europeiska operatörer en högre andel.

Det vanligaste effektivitetsmättet i branschen är dock antalet linjer per anställd. Här

ligger Telia sämre till (tabell 3), ungefär som Europasnittet på knappt 200 linjer per anställd. Belldöttrarna (de sju bolag som ansvarar för lokal telefoni i USA) ligger klart högre, runt 300 linjer per anställd.

Men antagligen är det här måttet aningen orättvist mot Telia. En relativt stor andel av Telias anställda sysslar med annat än traditionell telefoni, bland annat KabelTV och mobiltelefoni. Det försvarar jämförelsen.

Välskött

Det samlade intrycket blir att Telia är ett välskött bolag med internationella mått mätt. Därmed inte sagt att organisationen är färdigtrimmad. Nykomlingarna i branschen är mycket snålare än de gamla monopolen, Telia verkar också ha en bit kvar till Belldöttrarnas effektivitetsnivå. Men i jämförelse med de flesta europeiska operatörerna, verkar man ändå ha kommit en bra bit på väg.

Med finanserna är det en annan sak. Visserligen har Telias balansräkning stärkts rejält de senaste åren, men den är fortfarande svagare vad som är normalt för europeiska telebolag. Skuldsättningsgraden (andelen långa räntebärande skulder i förhållande till eget kapital) visas i tabell 4.

Telias räntebärande skulder är ungefär lika stora som det egna kapitalet. Sämst finanser har Deutsche Telecom, med skulder som är 2,5 gånger större än eget kapital. Den tyska telejätten ska dock kapitaliseras vid privatiseringen nästa år. De flesta i tabellen har skulder på ca 60 procent av eget kapital.

Många teleoperatörer är förvisso överkapitaliserade, exempelvis TeleDanmark som stoppades full med pengar vid privatiseringen. Kapitalstyrka är inte heller nödvändigtvis en fördel – det kan göra operatörerna mindre benägna att ta tag i de verkliga problemen, det vill säga bristen på marknadsanpassning. Kanske hade Telia inte klarat av de tuffa trimningarna i organisationen om man inte hade haft en tuff finansiell disciplin.

Men så värst mycket högre skuldsättning än idag bör nog bolaget inte ha. Den hårdnande konkurrensen på hemmaplan gör att Telias rörelserisk är större än konkurrenternas. Att då också ha en högre finansiell risk än vad som är brukligt i branschen kan vara att spanna bågen för hårt. ■

Diagram 1

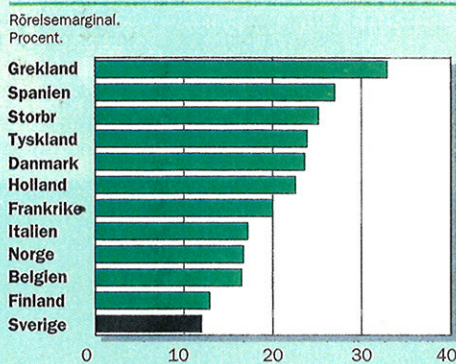


Diagram 2

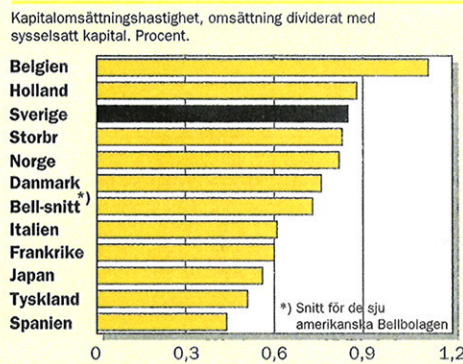


Diagram 3

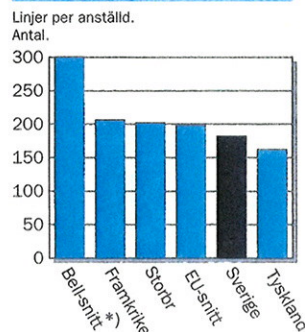


Diagram 4

