

Bertil Thorngren:



Det har varit mycket diskussioner runt Telia. Inte bara på grund av bolagiseringen, utan även på grund av den ökade betydelsen av digital kommunikation.

- Idag har vi ett digitalt motorvägsnät. Problemet ligger i påfartsvägarna - "de elektroniska svampstigarna", säger Bertil Thorngren, koncernstrateg på Telia AB.

Allt skall misslyckas tre gånger innan resultatet kan bli bra

Du arbetar som direktör och koncernstrateg inom Telia AB. Vilken bakgrund har Du, och vad sysselsätter dig idag?

Tidigare var jag forskare vid EFI, Handelshögskolan i Stockholm, som jag lämnade efter femton år som docent i företagsekonomi. Eftersom jag då arbetade med strategisk planering och så vidare är jag faktiskt utbildad för min uppgift. Till slut ville jag prova hur teorin fungerade i praktiken och tog anställning för, vad jag tänkte, ett år eller två. På den tiden var Telia en ganska sluten organisation, och jag var nyfiken på vad som fanns bakom väggarna. Orsaken till att jag blev kvar är att man redan då kunde se dagens teknik vid horisonten. Jag kunde se en morgondag med

mer än bara svarta telefoner. Detta gestaltade sig i en serie rapporter med namnet "Minnen från framtiden", som vi gav ut i slutet på 70-talet och där vi försökte måla upp hur läget skulle se ut 1993-94. Förvånansvärt mycket av det vi skrev stämmer idag. I och med den spännande utvecklingen har arbetet på sätt och vis bytt ut sig självt.

Under min forskartid tillbringade jag tid på företag i bruksmiljö och såg dem omvandlas. På gott och ont uppfattade jag också Telia som ett företag i bruksmiljö, där man kunde se både mörka och ljusa moln som tornade upp sig. Därför har det varit spännande att ha fått vara med i processen. Användningen har ibland gått

långsammare än vi trodde, till exempel av mobil datakommunikation. Det tar tid för stora organisationer att ta till sig alla nya möjligheter. I gengäld har det gått desto fortare vad gäller teknik som var och en kan använda direkt, till exempel mobiltelefon eller kabel-TV. I båda fallen har det gått från noll till cirka 1 miljon användare under den senaste tio-års perioden. Det är fascinerande att jämföra hur vi då trodde att det skulle bli, med hur det faktiskt har blivit.

I slutet på 70-talet var det en sensation att både text, ljud och bild kunde föras fram elektroniskt via nätverk. Samtidigt insåg man att det skulle innebära stora förändringar, inte bara i vårt arbetssätt, våra pro-





"Som ny inom Telia arbetade jag i princip ensam på något som hette "Staben för framtidsplanering", vilket är något av en paradox. Vad skall man annars planera för om inte framtiden?"

Bertil Thorngren

duktioner och tjänster, utan också i konkurrens. Tekniken har rivit ner gamla gränser mellan tele och data, även om det har varit flera turer innan vi har kommit därhän. Lärdomen vi kan ta av utvecklingen är att det kan kosta mycket tid att inte vara ödmjuk, att inte se möjligheter och förutsättningar för andra discipliner än den egna. Jag brukar ha som tumregel att allting skall misslyckas tre gånger innan resultatet kan bli bra. Ett exempel på det är ju att man bara helt nyligen har lyckats att sammanföra olika datamiljöer.

En av de stora stötestenarna i utvecklingen av multimedia-tekniken är priset. Tjänster, som för några år sedan kostade flera tusen kronor, kostar idag bara några hundra. För att ny teknik, som till exempel videokonferenser skall få någon genomslagskraft måste den ha kommit så långt i utvecklingen att den är lätthanterlig. Annars gör människor som de alltid har gjort. I det här fallet vill det sägas att de flyger till orten för sammanträdet. Den processen har jag fått leva med i från början.

Som ny inom Telia arbetade jag i princip ensam på något som hette "Staben för framtidsplanering", vilket är något av en paradox. Vad skall man annars planera för om inte framtiden? Sedan dess har förutsättningarna för planering ändrats drastiskt. Långtidsplanering gjordes då med tjugo-års perspektiv - idag är perspektivet snarare tre månader. Numera handlar det om att försöka få fram en slags kartbild som alla i organisationen kan känna sig hemma i eftersom ommöbleringarna är relativt täta idag.

Det som är närmast förestående är att fast telefoni och mobiltelefoni får ligga under samma tak. De mobila näten växer explosivt, just nu i en årstakt på 40 procent trots att Sverige redan är mobiltätast i världen. Tendensen är därmed att vi kommer att få upp-och-ner vända hus i framtiden. Detta

allteftersom telefonin blir mer trådlös och televisionen mer markbunden. Huvuddragen i utvecklingen har varit synliga länge, men det skall bli intressant att se hur pusselbitarna faller på plats. Det har inträffat en del haverier på vägen. Vi får väl se vad som återuppstår längre fram.

Televerket har bytt skepnad och blivit Telia AB. Processens takt har styrts av politikerna. Har detta varit en fördel, eller har Telia tappat mark gentemot andra aktörer?

Förslaget om bolagisering började diskuteras redan 1980, men tiden var inte mogen. Därför gjorde vi en typiskt svensk kompromiss, lät Televerket vara kvar som kärna och affärsverk och bildade bolaget TeleInvest. Bakgrunden är att det redan då var lätt att se att tele och data inte längre kunde vara uppdelade i två olika världar. Med undantag av USA har tele varit monopoliserat globalt sett, vilket inte data har varit. Antingen får man sammanföra data och tele till en marknad, eller göra som fransmännen - monopolisera alltihop. En helt öppen telemarknad var otänkbar under åttiotalet, men sedan dess har innehållet i diskussionen förändrats, och det händer nya saker i princip varje vecka.

Politikerna jämför ofta till exempel järnvägar med fibernät, som om de tillhörde samma kategori, när det i själva verket är ljusår mellan dem. Som ett exempel på detta kostar det 250 miljoner kronor att bygga 1 mil järnväg. För samma summa har banverket på två år lagt fiber runt hela sin bansträckning. Att bygga lika mycket järnväg hade tagit decennier. Det är alltså fullständigt väsensskilda kommunikationsmedel. Politiker tycker också över blockgränserna att monopol är fullt naturligt eftersom det vore slöseri med "dubbla sladdar". Detta samtidigt som det inte är något konstigt att det finns ett antal olika kedjor inom till exempel livsmedelsbranschen.

Jag anser att det måste finnas möjlighet för alla att pröva olika tekniker, så att vi får fram en lösning mer effektiv än den vi har idag. Om bolagiseringen hade skett senare än den gjorde hade vi haft stora problem med våra utlandskontakter nu. Tidigare hade vi svårt att göra affärer och samarbeta med utrikes företagsledningarna. De trodde inte att det var någon idé att tala med oss, utan ville ha kontakt med en svensk minister. Vi fick hela tiden förklara att vi inte har ministerstyre i Sverige, och att vi därmed hade beslutsrätt. Förr eller senare hamnar man alltså i den situationen att det är svårt att ha någon annan ordning än den som är bruklig internationellt.

Idag är vi flera aktörer på marknaden och konkurrensen är hård. Hela världen är här. Singapore Telecom har till exempel köpt in sig på Stockholmsnätet. Det enda som inte är naturligt är att vi inte har lika lätt att köpa in oss på andra håll. Detta eftersom de andra europeiska länderna, förutom England, fortfarande är stenhårt monopoliserade. Endast cirka tio procent av marknaderna är frisläppta. Först 1998 skall det hända något. I Sverige ligger vi därmed fyra till fem år före i tiden, vilket jag ser som en fördel. Det är bättre att vara framme tidigt eftersom en sådan här omställning är väldigt stor. När dörrarna sedan öppnas i Europa har vi haft mer tid att förbereda oss på än de andra.

För att verksamheten idag skall bli lönsam, och Telia ett framgångsrikt företag måste vi dra ner på antalet anställda. Samma tendens gäller inom datasektorn. Detta är en nödvändighet eftersom våra produkter och tjänster måste bli så billiga att folk har råd att använda dem i större utsträckning. Internt har förändringarna gått förvånansvärt smärtfritt. Problemet är fortfarande att vi lever i två världar. Internationellt sett är Telia väldigt litet, samtidigt som vi betraktas som stora, rent av för stora, i debatten här hemma. Bilden av Telia som



en statsfinansierad myndighet lever kvar hos många privatpersoner.

Några av partierna nämner utbyggnad av elektroniska motorvägar i sina näringslivspropositioner. Har samhället kontrollen över en sådan utbyggnad om vi nu skall bli en ledande nation inom IT i framtiden?

Via telestyrelsen har samhället viss kontroll. Tidigare har vi varit laglösa, eftersom vi som enda land i världen har varit utan telelag och även, formellt sett, utan monopol. Vad som har hänt är att ansvaret har flyttat "en trappa upp" till telestyrelsen. Det är de som skall se till att helheten av de olika telenäten lever upp till de beslut som skall skötas lokalt och regionalpolitiskt.

För oss handlar frågan om utbyggnad av nätet delvis om att "inte elda för kråkorna". Detta innebär att vi inte alltid drar ett fibernät ut till orter i glesbygder, där teletrafiken inte är tät. Istället sätter vi digitalradiolänkar som hanterar teletrafiken och är mindre sårbara. Ibland kan lokalpolitiker ha svårt att acceptera detta. Om behovet däremot verkligen finns så bygger vi givetvis ut nätet. Det är vår skyldighet, men man måste lära sig acceptera att kostnaden inte är konstant oberoende var man bor. Egentligen är inte det något konstigt eftersom tomter kostar olika mycket. Detta är ett område där vi återigen möter kulturkrocken. Verkligheten fungerar inte så, att om man "har kontrollen över Telia, så har man kontrollen över utvecklingen". Det är som att vifta hunden med svansen.

Jag vill ge ytterligare ett exempel på vad det innebär att vi numera är ett företag, inte ett statligt verk. Om man i en bygd vill ha en ny väg byggd till sitt samhälle krävs det först att politiker uppvakts på flera olika nivåer och instanser. Det är en lång process med förhandlingar och protester innan beslut kan fattas. Det kan handla om tio år

"Vi drar inte alltid ut fibernät till orter i glesbygder, där teletrafiken inte är tät. Istället sätter vi digitalradiolänkar som hanterar teletrafiken och är mindre sårbara. Ibland kan lokalpolitiker ha svårt att acceptera detta. Verkligheten fungerar inte så, att om man" har kontrollen över Telia, så har man kontrollen över utvecklingen". Det är som att vifta hunden med svansen."

Bertil Thorngren

från det att första önskemålet läggs fram till dess att vägen faktiskt står klar. Det kanske inte kostar individen något – statskassan finansierar bygget. Om du behöver en ny teleförbindelse, kan vi ordna det på några månader, eller till och med en vecka om det brådskar. Du behöver inte göra några uppvaktningar med mössan i hand. Istället är du kund, men detta innebär också att det kostar. Statskassan står inte för plånboken, men som kund behöver du inte be snällt. Du talar om vad du vill ha, och kan välja mellan allt fler leverantörer.

Med hjälp av tekniken kan man idag sälja tjänster över alla gränser. Hur utnyttjas teletekniken och hur skiljer det sig från det som industrisamhället har stått för?

Detta illustreras på ett utmärkt sätt av callback-företagen. Visst kan du flytta på till exempel tåg, men spåren tar slut vid gränsen. Det går transportera el ner till Paris, men det är krångligt och förlusterna är stora. Till skillnad från detta är teledata bokstavligen gränslöst.

Callback-företagen fungerar så du ringer till en dator i till exempel New York. De svarar inte, utan registrerar vem du är och ringer sedan upp dig till halva priset eller mindre. Detta är möjligt eftersom de köpt upp teletid som bulkkapacitet i USA. Resultatet blir att du som kund inte märker någon egentlig skillnad förutom att det kostar dig mycket mindre. På så sätt kan man numera ordna telefonkonferenser mellan olika kontinenter billigt. Det kan till och med vara billigare att ringa ett samtal mellan Sverige och Finland den vägen än direkt.

Idag växer det fram en spot-marknad av företag som handlar med teletid, precis som det finns inom olje-, obligations-, eller vilken marknad du vill. Företag kommer till oss och säger att de har X miljoner trafikminuter. De talar om vad ett företag i England vill ha betalt för det, och frågar vad Telia kan göra för moterbjudande. Det har inte längre med det man kan ta på, utrustningen, att göra. Idag flyttas alltså såväl datakraft som telekraft på en börs. Detta gör att vi aldrig skulle kunna kontrollera situationen totalt ens om vi ville. Därför är det lika bra att anpassa sig till den verklighet som kommer att gälla. Även om det finns politiker som tror att det skulle gå att kontrollera, styra och bestämma så gör det inte det.

Diskussionen om informationsmotorvägar är till viss del vilseledande. Anledningen till att det kallas som det gör är att Al Gore i USA, dels ville honorera sin fader, som kan sägas ha uppfunnit motorvägarna. Det var en viktig händelse efter-

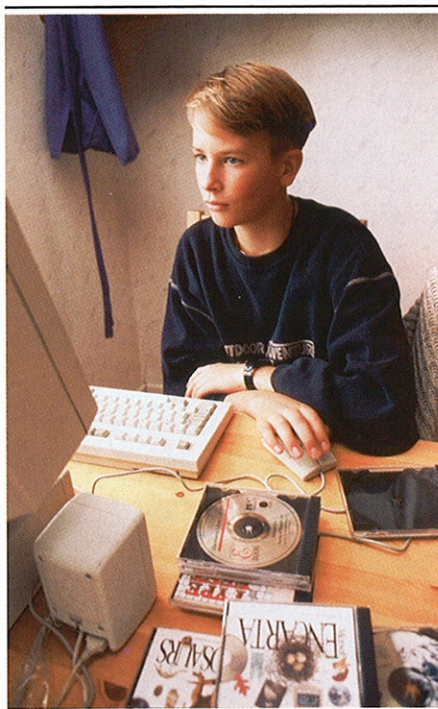
som det var ett federalt-, till skillnad från ett delstatsbeslut. Dels ville han ge en bild, som nästan har varit för effektiv, av vad han menade. Anledningen till att bilden inte riktigt fungerar är att vi redan har ett digitalt motorvägsnät. Idag har vi samma fibertäthet här som i USA, och vi ligger betydligt före övriga Europa. Bara i fjol ökade vi omsättningen fyra gånger på den befintliga kabeln utan att byta ut något annat än viss del av utrustningen. Problemet ligger istället i påfartsvägarna. För att spetsa till det brukar jag kalla dem "de elektroniska svampstigar". Ytterligare krävs det mer än bara ett digitalt nätverk. Det krävs dator, programvara och kunskande för att se vad man egentligen skall ha och bäst utnyttja tekniken till.

Därför är det glädjande att se att diskussionen håller på att ta en annan vändning. Motorvägarna har varit den tändande gnistan. Nu börjar det istället att diskuteras vad vi skall göra, mer konkret. Vi behöver till exempel ett bättre skolsystem där tekniken finns tillgänglig. Det finns inte idag. Inom Telia kommer vi därför att satsa hårt på ungdomarna eftersom de, bokstavligen, är vår framtida marknad. Det kommer även IT-kommissionen att göra eftersom utbildningen är en brist i Sverige. Ett annat problem är att de som är i 25-30 års åldern idag riskerar att bli omsprungna av de som är yngre, den så kallade Nintendo-generationen. Därför skulle det behöva göras insatser även där.

Vi behöver också göra demonstrationer för att visa vad tekniken kan användas till och det positiva med det. När vi har skapat en efterfrågan där människor tycker att det är värt att betala det utrustningen kostar är närfrågan den mindre delen av problemet. Vi måste ta utvecklingen i rätt ordning, och det tycker jag att IT-kommissionen hittills har gjort i allt väsentligt. Idag vore det slöseri att bara sätta spaden i jorden och gräva kablar.

Hur tror du, utan att politisera, att IT-kommissionens arbete kommer att påverkas av eventuella regimskiftet framöver? Kommer arbetet att fullföljas, eller kommer det att ta en annan vändning?

Huvudparten av våra politiker verkar, i god svensk tradition, vara överens om att satsningen på telekommunikation är en bra idé. Sedan finns det de som har tagit det här med kablarna på allvar och därmed ser



"Telia kommer att satsa hårt på ungdomen eftersom de, bokstavligen talat är vår framtid. Vi måste även satsa på generationen mellan 25 och 30 år, så att de inte blir omsprungna av den så kallade Nintendo-generationen."

Bertil Thorngren

det hela som ett jättelikt beredskapsarbete. Det stämmer ju inte när inte ens vanliga vägar skapar speciellt många arbetstillfällen längre. På så sätt är detta mycket mer abstrakt än det man talade om i det gamla industri- och fabriksamhället. De arbetstillfällen som skapas kommer av de näringar som uppstår till följd av telekommunikationen, inte av uppbyggandet i sig. För oss som arbetar inom telebranschen är det inte längre tekniken, utan kundens behov och vad som efterfrågas som styr både marknaden och vad vi som operatör levererar. Detta är den radikala förändring som leder och dominerar marknaden idag.

När digitaliseringen kom visste ingen vilka tjänster som skulle efterfrågas. Trots detta räknade vi med att vi skulle ha nytta av digitaliseringen. Detta eftersom den höjer kvaliteten och kapaciteten och sänker priset när det gäller både ljud och bild.

Sättet att planera har alltså förändrats från hur det var i den gamla världen. Då kunde vi på fullt allvar göra en plan i gammaldags mening, som en byggnadsritning. Nu handlar det snarare om att hitta lösningar och mål som är så generella att vi kan möta morgondagen oavsett vad som händer. Det är ett helt annat tänkande.

Vad innebär den nya telefonin, och vad kommer att hända i framtiden?

Jag tillhör en av dem som inte gillar telefoner. Det är ett primitivt hjälpmedel på så sätt att man förväntas svara när det ringer oavsett om man sitter mitt uppe i en arbetsuppgift. På så sätt är det ett hänsynslöst media. Om vi skall träffa någon så avtalar vi tid, plats och båda är överens. Av denna anledning använder vi oss av E-mail i allt högre utsträckning inom Telia. Detta eftersom vi är olika på så sätt att vi är antingen morgonpigga eller nattugglor. Tack vare E-mail kan var och en bli lycklig på sin fason. Dessutom blir meddelandet rätt återgivet. Telefonen är brutal, och därför ställer jag mig tveksam till den.

Nu kommer persontelefonin mer och mer i två olika tappningar. Det ena är att en enda apparat själv bär alla funktioner. Det vill säga att du bär med dig din telefon och att det via den går att nå dig överallt. Den andra sortens persontelefoni innefattar ingen apparat, utan bara ett kort som man sticker in i en telefon på det ställe man befinner sig. På så sätt skapas mobilitet även i de fasta näten. Rent konkret innebär detta att du kan stoppa in ditt kort i en telefon på ett hotellrum i Kina, och dina samtal kopplas dit automatiskt. Debiteringsformen kan variera. En av de viktigaste bland de kommande fördelarna är möjligheten att sila samtal. Detta ger helt enkelt möjlighet att välja bort de samtal som inte är viktiga. Som sändare är det bättre att samtalet kommer igenom vid ett lämpligt tillfälle än att ringa väldigt olägligt och få ett vresigt svar eller ett besked om att vilja fundera och återkomma. Vi har en enkel förebild i telefonsvararen, inte minst nu när telefonsvarare börjar användas även i de interna telefonnäten. Via telefonin skall det inte bara gå att sända när man vill, utan också att mottaga när och på vilket sätt man vill. Till framtiden hör därmed mer civiliserad kommunikation. De hjälpmedel som skall hjälpa oss att sortera inkommande samtal är ett viktigt led i utvecklingen den närmaste tiden. ■