

Tony Hagström

Tony Hagström (1936) har lett statliga utredningar om bl a stålindustrin och finansiering av Sveriges infrastruktur. Här belyser han den förändringsprocess Televerket genomgått sedan han tillträdde som generaldirektör.

Tony Hagström, fil dr i nationalekonomi 1968, var kansli- och departementsråd samt statssekreterare i industridepartementet 1969–76. Tillträdde som generaldirektör för Televerkskoncernen 1977 och är sedan dess ledamot och ordförande i flera styrelser (SSAB, SAV, ASTRA AB, Ellemtel Utvecklings AB).

KAPITTEL 6

Förändringar i själva verket

Läget idag och 1977

Idag arbetar Televerkskoncernen både internt och externt på samma sätt, som ett "vanligt" företag, dvs ett företag, som arbetar på marknadens villkor och mäter sina framgångar i termer som marknadsandelar, avkastning på eget kapital, täckningsgrad etc. Detta förhållande fick så att säga sin attest av Televerksstyrelsen, när man i december 1990 föreslog till regeringen dels att Televerket borde bli bolag, dels att regeringen borde positivt pröva de skäl man menade fanns för att även börsnotera Televerket. De skäl som framfördes var rena effektivitetsskäl och hade inget med allmänpolitiska värderingar att göra. Televerksstyrelsens förslag baserades på en analys, som främst tog fasta på de nya krav som ställs när en öppen panuropeisk telemarknad växer fram under 90-talet och driver fram stora strukturförändringar. Riksdagen har tagit några av besluten. Vi vet att bolagsbildningen kommer 1993. När det blir börsnotering vet vi inte idag. Frågan gäller enligt min mening inte om utan när. Styrelsen har också föreslagit namnändring av Televerket till Telia.

Den svenska telemarknaden är idag helt avreglerad och är därmed en av de mest öppna i världen. Även på rena nättjänster, t o m telefoni, möter vi nu konkurrens. Därav följer rent automatiskt att Televerket/Telia för att hävda sig inte kan arbeta som en förvaltning eller myndighet. Samtidigt har Televerket vissa bestämda särdrag som företag. Man är en kapitalintensiv serviceorganisation som driver landets största och mest komplexa system. Hur Televerket fungerar påverkar praktiskt taget alla.

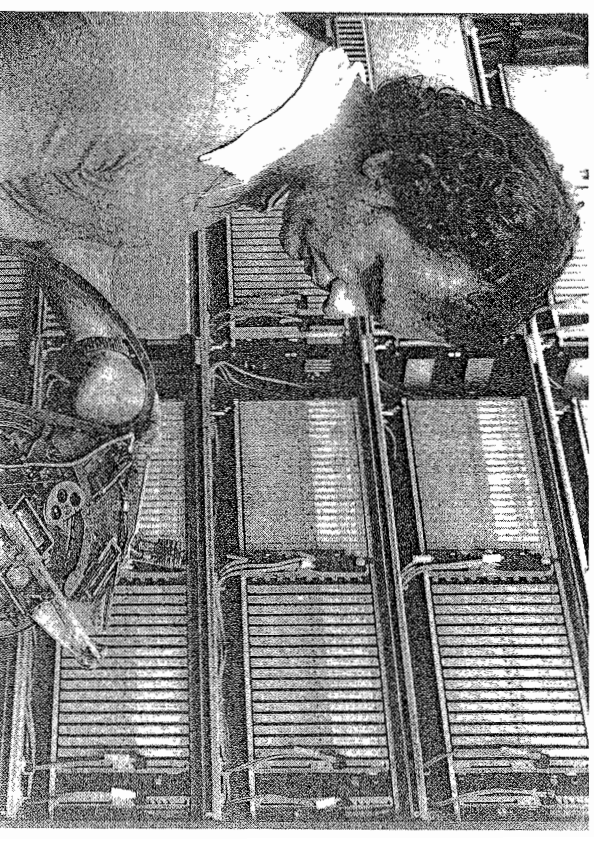
När jag hösten 1977, kom till Televerket, var det i hög grad en teknisk förvaltning och myndighet jag mötte. Man hade en framgångsrik automatisering av telenätet bakom sig sedan några år – ibland kallat för Sveriges största rationaliseringsprojekt. Nu började man förbereda sig för nästa stora tekniska projekt i form av övergången till datorstyrda telefonstationer. Det var naturligt och logiskt. Televerket hade varit erkänt framgångsrikt. Vartför inte fortsätta enligt samma modell när nu AXE-tekniken skulle införas?

De fyra revolutionerna

Som framgått lever Televerkskoncernen idag i en helt annan värld än vad Televerket gjorde 1977. Ytterst var det den tekniska utvecklingen, som så att säga sprängde den gamla världen. Det var tre tekniska revolutioner, som i sin tur initierade en marknadsrevolution.

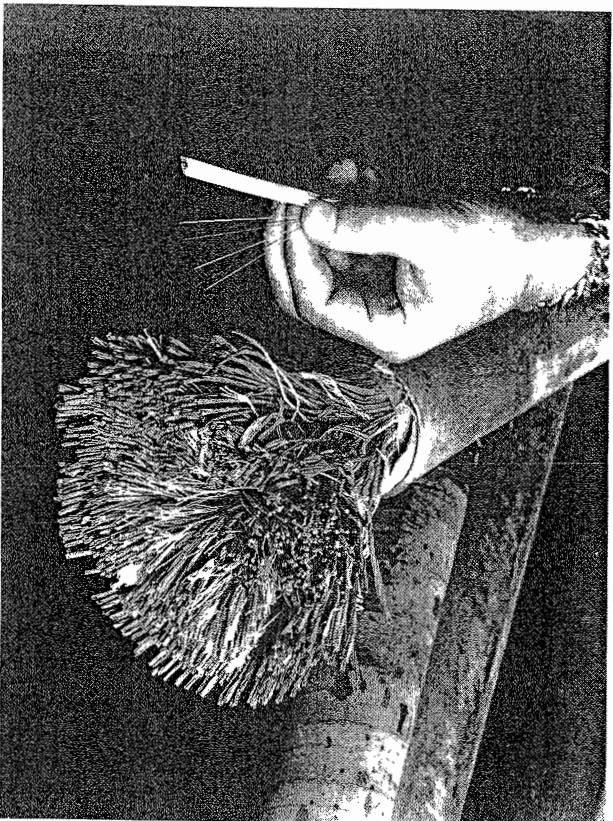
Teknisk revolution nummer ett var digitaliseringen av telenätet och av telekommunikationer över huvud taget. Detta innebär ett teknikbyte, där datatekniken helt tagit över. Växlarna blir datorer och teletrafik sker med datorernas språk, dvs error och nollor. Gränserna mellan telekommunikationsbranschen och databranschen upplånas delvis. Revolution nummer två är kommunikationssatelliter. Plötsligt kan förbindelse snabbt etableras mellan i princip vilka som helst av två valfria platser på jordklotet. Revolution nummer tre är fiberoptiken, som möjliggör överföring av information i tidigare otänkbara mängder till låg kostnad.

Två generationer växlar. I förgrunden en växlare från en elektromekanisk station. I bakgrunden den nya digitala AXE-växeln.



Med dessa tre revolutioner var inte längre tekniken gränssättande när människors olika behov skulle tillgodoses. Kunderna har en tidigare omöjlig valfrihet där endast deras och leverantörernas fantasi sätter gränserna. Denna situation ledde obönhörligen stegvis fram mot en avreglering av telemarknaden där konkurrens ersatte monopol, som den naturliga marknadsordningen. Denna marknadsrevolution var först nationell men blir nu snabbt alltmer internationell.

Gammal och ny teknik. Den nya optokabeln (t.v.) kan överföra 30.000 samtal i en enda fiberråd. Den gamla klarade 1.200 samtal.



Interna värderingar idag och 1977

De övergripande värderingarna i Televerket skiljer sig idag inte från dem i vilket privat företag som helst. Konkurrens och ökad internationalisering ses som självklara delar av arbetet. Hög servicenivå

och lyhördhet för kundönskemål har högsta prioritet och bryts mot kraven på tillfredsställande lönsamhet på varje produkt.

I slutet på 70-talet var värderingshegemonin radikalt annorlunda. Tekniska värderingar var helt dominerande i stora delar av verksamheten och hela organisationen. I en värld, dvs Sverige, där Televerket själv styrde utvecklingen, började man planera för införande av den digitala tekniken, där planeringshorisonten ibland låg 40 år framåt i tiden. Monopolet sågs som en förutsättning för rationell långsiktig planering. Försäljning innebär tillstånd för kunderna att köpa. Med ibland illa dold nedlåttnhet betraktades marknadsföring vara enbart en fråga om reklam, annonser och taxainformation i telefonkatalogerna. Marknadsföringens låga status blev delvis självuppfyllande genom den helt interna rekrytering till den nya centrala marknadsavdelningen som skett vid en omorganisation några år tidigare.

Det fanns faktiskt starka skäl för denna värderingshegemoni. Svenska Televerket var bevisligen effektivt i en internationell jämförelse. Det AXE-system som man utvecklat tillsammans med Ericsson hade just fått sitt internationella genombrutt genom Ericssons stora order från Saudiarabien och Telecom Australias positiva utvärdering. Allt var under kontroll ansåg de flesta, men inte alla. Tio år senare – 1987 – föreslog Televerkets styrelse till regeringen att sista steget skulle tas i en fullständig liberalisering av den svenska telemarknaden. Förslaget hade starkt stöd inom Televerket. Hur gick det till?

Förändringsprocessen

Ett företags förändringsprocess kan beskrivas på många sätt och varje företag har ett unikt utgångsläge. I denna skrift utgör väl Televerket och Berol Kemi de båda ytterligheterna. Det enda gemensamma är att de har varit statliga företag.

Jag har valt att beskriva Televerkets process i form av förändring i förhållande till olika intressenter. Den företagsledningsteori, som ser företagsledningens uppgift vara att balansera olika intressen har känts mycket relevant, och är i Sverige tidigt utvecklade av t ex Eric Rhenman².

Med den betydelse som Televerket har i svenska samhället, är det oundvikligt att förändringsprocessen till stor del handlar just om växelverkan mellan olika intressen. Förändringsprocessen har lett fram till att Televerket idag är marknadsstyrt och arbetar under snabbt växande konkurrenstryck. Det kan då synas bakvänt att börja med de interna förhållandena. Men givet huvuddragen i utvecklingen av de externa förutsättningarna är det omställningen av den interna organisationen som krävt krafttag, eftersom målsättningen hela tiden varit att helst ligga före den internationella utvecklingen för att slippa släpas med av den, vilket är obehagligare för alla parter.

Interna relationer och styrningsmekanismer

”Ensam är stark men vad f-n hjälper det?”

LO-chefen ARNE GEIJER

Ett företags framgång är ytterst beroende av att samma övergripande värderingar genomsyrar hela organisationen. Det hjälper föga att bara chefen har rätt. Det gäller i extremt hög grad i ett ser-viceföretag som Televerket. Den enskilde medarbetarens uppträdande gentemot kund är av avgörande betydelse för företaget. Detta uppträdande styrs i sin tur av medarbetarens värderingar och motivation.

När jag kom till Televerket hösten 1977 stiftade jag snabbt be-kantskap med den s k MP-gruppens rapport. Gruppen leddes av den nya planeringschefen Bertil Thorngren. Gruppens rapport var bildligt talat en saftig svordom i den konventionella visdomens hel-gedom i Televerket. Budskapet var enkelt och rakt: ”Gamla sjo-märken kommer inte att gälla om några år. Monopolvärlden till-hör en förgången tid. Den tekniska utvecklingen tvingar fram konkurrens på allt större delar av marknaden. Rusta för detta ge-nom att skapa en ordentlig försäljningsorganisation och bli mark-nadsstyrd.”

MP-gruppens rapport motogs faktiskt inte med förakt trots den rådande värderingshegemonin. Rapporten motogs av de flesta

snarast med bekymrade miner och kommentarer att slutsatserna nog inte gällde de närmaste 20 åren. Frånvaron av negativa reaktio-ner berodde nog främst på MP-gruppens utgångspunkt – den tek-niska utvecklingens förändringskrav. Dess krav var något man lärt sig leva med på teknikområdet. Dessa teknikförändringar hade Televerket lyckats väl med historiskt sett genom förutseende och flexibilitet. Härigenom hade skapats en principiell förändringsbe-nägenhet i organisationen, som jag tror spelade stor roll för de Tele-verksanställdas attitydförändringar under 80-talet på en rad om-råden utanför teknikområdet.

Med den värderingshegemoni som rådde var det inte helt lätt att tillträda som chef. Jag var ekonom och kom utifrån – till råga på allt från regeringskansliet. På ett sätt var det tur att min första upp-gift var att återställa verkets ekonomi. Tekniken trädde för tillfället i bakgrunden.

MP-gruppens rapport plus information om utvecklingen i USA medförde att jag under 1978 ganska klart såg ”skriften på väggen”. Trots de historiska lagrarna var monopolmodellen ohållbar. Men hur snabbt skulle förändringen ske? Hur övertygar man den egna organisationen, som hittills varit så framgångsrik? Var börjar man förändringsprocessen?

Det fanns många frågor och många flera svar. Ett svar var natur-ligtvis diskussionerna i företagsledningen, där dåvarande ekonomi-chefen Sven-Roland Letzén var lika övertygad som jag om färdrikt-ningen. Ett annat svar var att införa moderna ekonomiska styr- och redovisningssystem. Letzén slet med dessa frågor, som ofta är otacksamma och tungrodda i en stor organisation. Ett givet gene-rellt svar var att systematiskt ifrågasätta traditionella beteenden.

Min utgångspunkt i beslut om alla styr- och ledningsfrågor var att samma företagsledningsfilosofi skulle gälla i Televerket som i varje annat stort företag. Alla stort företag har sina byråkrati-problem. Hänvisning till företagsformen eller ägaren är ingen ur-säkt för att ställa lägre krav på effektivitet. Att Televerket har vissa speciella regionalpolitiska skyldigheter är inte heller något skäl till att ha annan ledningsfilosofi. Det är en kosmad vi kan och måste ta på oss förutsatt att vi klarar att ha en totalt sett acceptabel vinstmi-vå. Att stort företag snarare har vinstsatisfiering än vinstmaxime-ring som mål konstaterade Berle och Means redan på 30-talet¹.

Ett givet frågetecken inför den förväntade utvecklingen var naturligtvis företagsformen. Var verksamformen lämplig i en konkurrensmiljö? Svaret var nej, men motiverade inte en kraftfödande politisk och facklig strid. Erfarenheterna från tidigare debatter kring Varentfall och FFV avskräckte. I valet mellan verk och bolag valdes därför bägge! Under hösten 1979 utarbetade en liten grupp i företagsledningen ett förslag om att Televerket skulle få tillstånd av regering och riksdag att äga dels ett förvaltningsbolag (Teleinvest) för att i bolagsform driva sådan verksamhet som inte passade i verket, dels ett finansieringsbolag (TeleFinans) för finansiering på den öppna kapitalmarknaden. De fackliga organisationerna invigdes i planerna och ställde sig faktiskt bakom. Skälet till fackens medverkan var egentligen att förslagen ansågs skydda mot förändringar i affärsverket. Statsmakterna sade nej till TeleFinans men ja till Teleinvest, som etablerades i februari 1981. Rent tekniskt användes dotterbolaget TEFAB (Telefabrikationer AB) för bildandet av Teleinvest, som alltså fick två verksträder som dotterbolag. Kommunikationsminister Ulf Adelsohn uppträdde naturligtvis den bristande logiken med att övrig tillverkning inom Teli låg kvar inom affärsverket. Han genomdrev att Teli skulle bli bolag under Teleinvest senast 1985. Därmed startade en flerårig konflikt med främst Statsansliddas Förbund (SF) inom LO.

Med Teleinvest fick Televerket ett verktyg utanför verksamorganisationen, som betydde mycket för företaget såväl externt som internt. Ännu viktigare var dock den stegvisa stora förändringen i verkets interna organisation för att få en stark marknadsstyrning, vilket bl a krävde en rimlig balans i ansvarsfördelningen mellan

- marknadsstyrd försäljning av närtjänster och försäljning av kundutrustning
- telenätets optimering utifrån både teknisk och ekonomisk synpunkt
- forskning och utveckling styrd av tydliga strategiska prioriteringar

Under förändringsprocessens gång visade det sig emellertid att detta inte räckte. Det krävdes också införande av ett mycket konkret resultatansvar på alla nivåer i organisationen och att intäkter och

kostnader så att säga möttes på lägsta möjliga nivå. Först då blir ekonomiska realiteter lättbegripliga för alla (oavsett utbildning), vilket i sin tur får genomgripande effekter på den enskilde individens värderingar och motivation. Även i stora företag är varje individ "egen företagare" i sitt privatliv.

En speciell styrningsproblematik utgör investeringarna. Televerkskoncernen investerar 9 till 10 miljarder per år – avsevärt mer än något annat svenskt företag. Lejonparten avser det grundläggande telenätet. Till bilden hör också att denna investeringsvolym är sammansatt av cirka 70.000 projekt. Televerket är mycket kapitalintensivt. Var tredje omsättningskrona investeras.

För att styra investeringarna i telenätet utvecklades så småningom följande filosofi:

- Eftersom telefonitjänsten är den dominerande tjänsten i nätet bör det övergripande resultatansvaret för telefoni vara förenat med resultatansvaret för nätet. Ansvariga måste alltid kunna visa hur man ekonomiskt kan "räkna hem" en föreslagen investering.
- Långsiktiga investeringar, som binder Televerket i många år på system- och teknikinivå beslutas av den centrala företagsledningen innan man tar beslut om enskilda objekt.
- Investeringar i enskilda objekt, exempelvis en viss kabelsträcka, beslutas enligt en fastställd "delegeringsstrappa" med hjälp av en centralt noggrant utformad kalkylhandbok. Delegeringen är långt driven för att ge maximalt utrymme för den lokalt resultatansvarige att anpassa investeringen till de lokala marknadsförhållandena.

Det var inte alltid lätt att driva linjen att marknadsorientering måste gå hand i hand med kostnadsjakt när ekonomin föreföll stabil och trygg och när jämförelser med de bästa teleoperatörerna utomlands (Danmark, Holland, USA) visade att vi låg bra till besvärande priser och kostnader. I början av 90-talet blev det dock allt mer uppenbart att den grundläggande driftsorganisationen med 20 regionala resultatenheter inte var tillräckligt effektiv. Skälet här till var både den tekniska utvecklingen och att många regioner fått för liten bas när speciella affärsområden förts samman till egna landsträckande resultatenheter.

I januari 1992 infördes en helt ny organisation med bl a 8 regioner i stället för 20. De större och starkare regionerna kunde ges större eget ansvar, vilket gjorde det möjligt att i stort sett halvera centrala staber. Ett särskilt marknadsbolag skapades med totalansvar för de cirka 100 största kunderna. Alla enheter utformades som resultatenheter, dvs även de som endast hade interna kunder. Härigenom skapades en stor "intern marknad" där kraven på professionalism är lika stora som när man har med externa kunder att göra.

Den nya organisationen möjliggjorde stora rationaliseringar. I första skedet kunde personalantalet minskas med över 5.500. En del av denna minskning var dock konjunkturberingad.

De nödvändiga interna attitydförändringarna under 80-talet underlättades mycket av de attacker utifrån mot Televerkets monopolställning, som började med full kraft i början av 80-talet. Attrackerna började hos vissa intressentgrupper men fick snabbt också politiskt genomslag. Därmed inleddes för företagsledningen en flerårig omvandlingsprocess, där förändringar i marknadsposition och interna anpassningsåtgärder försökte genomföras parallellt och stegvis i den takt som var möjlig utan alltför stor turbulens inom och utom Televerket. Också många kunder är konservativa! Inom Televerket bedrevs intensiva centralt utformade informationskampanjer såsom HOTET och KLIVET, som riktade sig till alla anställda.

Ett mått på hastigheten och omfattningen av värderingsförändringarna var att det fanns ett starkt stöd i organisationen när Televerksstyrelsen 1987 föreslog en fullständig avreglering av marknaden. En mätare på attitydförändringar var att styrelsens förslag i december 1990 om bolagsbildning vid en intern opinionsmätning stöddes av 75 % av de anställda. 80 % ville köpa aktier vid en eventuell börsnotering!

Relationer till marknaden

I relationerna till marknaden har naturligtvis avregleringen och ändrade prissättningsprinciper varit två nyckelfaktorer. Hösten 1977 var den öppna marknaden helt enkelt ett antal dispenser från

Televerkets ensamrätt att ansluta annans utrustning till nätet. Dispenserna hade inget större logiskt sammanhang. Min första åtgärd var att åstadkomma en logisk gräns mellan den fria konkurrenssektorn och monopolsektorn. Vid Televerksstyrelsens beslut gjorde en facklig företrädare en kraftfull reservation mot mitt förslag. Bland frisläppandet märktes bl a utomhusringklockor, där Televerkets egen gammalmodiga klocka åsattes ett pris som täckte kostnaderna, vilket innebar en våldsam prisökning. Expressen skrev stort uppslagna indignationsartiklar. Det var lönlöst att förklara att denna kostnadsanpassning av prissättningen var en försättning för att nya leverantörer skulle komma in och åstadkomma en fungerande marknad. Våren 1981 togs nästa steg, när riksdagen godtog Televerkets förslag att dess ensamrätt begränsades till utrustning för talkommunikation samt modern över en viss hastighet.

På Televerkets eget initiativ fortsatte avregleringen under resten av 80-talet. Kontorsväxelmärknaden blev helt fri 1989 i enlighet med Televerkets förslag 1987. I början av 1991 togs sista steget, när regeringen accepterade Post- och Teleutredningens bedömning att Televerkets förslag från 1987 om att obegränsad sk tredjepartstrafik inte var skadlig utifrån mer övergripande synpunkter. Därmed var Televerkets övergång till en öppen marknad slutförd i ordnade former.

80-talet användes för att eliminera Televerkets verkliga akilleshäl, nämligen frånvaron av en modern, effektiv säljorganisation. De senaste stegen har varit införandet av ny marknadsorganisation 1989, SÄLJ 90-projektet, samt bildandet av S T International 1989 för marknaderna utanför Sverige och MegaCom 1992 för de största kunderna på den svenska marknaden. Förändringsarbetet har varit mödosamt med omfattande rekrytering utifrån av kompetent säljpersonal, införande av säljbonusssystem, utbildning och omflyttning av existerande personal samt utarbetande av bl a marknadsplaner, marknadsstyrd produktförsäljning och ordentliga produktkalkyler. Idag står Televerket väl rustat.

I den gamla monopolvärlden var det bara raden längst ner i resultaträkningen som betydde något. Det ansågs t o m bra om exempelvis telefoner eller utomhusringklockor inte bar sina egna kostnader för då stumulerades trafiken, den stora inkomstkällan.

Övergången till en fri marknad med ty åtföljande krav på affärs-
mässighet har därför nödvändiggjort stora prisjusteringar både
uppåt och nedåt. Tyvärr är det nästan bara de förra som upp-
märksammas i media.

Den massmediala uppmärksamheten kring enstaka exempel på
stora prishöjningar ger naturligtvis dålig PR, som bara kan mot-
arbetas med information. Ett grundläggande problem är att män-
niskor har två målbilder av Televerket. Den ena mål bilden är ser-
viceföretaget, som skall arbeta i full konkurrens och vara effektivt
och lönsamt. Den andra mål bilden är den av en institution utan
vinstintresse och med socialt ansvar, som är snäll och bör ta betalt
enbart utifrån vars och ens betalningsförmåga. Den första mål-
bilden har riksdagen fastställt men det hjälper inte när någon
grupp känner sig förfördlad. Då blandas de båda mål bilderna
hämningstomt med en del media som behjälpliga megafoner.

Med den betydelse som telekommunikationer har i samhället
och med den position, som Televerket har, är marknadsorientering
ett mångtydigt begrepp. Pensionären med små inkomster, lant-
handlaren, snabbköpet i Stockholm och det stora exportföretaget
har helt olika förväntningar och krav.

Under större delen av 80-talet lades mycket arbete ner på att
bättre svara upp mot företagets krav på moderna telekommunika-
tioner. I slutet av 80-talet började vi tycka att Televerket kommit
ganska långt. 1990 gjordes den stora privatkundsatsningen i form
av väsentligt höjd service. Grundtanken var att även privatkunder-
na måste konkret uppleva positiva förändringar. Satsningen blev
samtidigt en kick för hela organisationen. Annonseringen (jämför
annonserna här intill) gjordes i stor skala och vände sig egentligen till
både kunderna och de egna anställda. Det handlade om jordnära
ting som var lätta att motivera. Det hela blev inte sämre av att sats-
ningen positivt påverkade vår image. Trots allt svarar hushållen
och företagen vardera för cirka 50 % av våra intäkter. Televerket är
således starkt beroende av båda kundkategorierna och kan inte till-
lämpa någon "business class"-filosofi.

TELE DECEMBER



Taleten på 5 dagar

Har du inte någon telefon idag? Ring oss på 020-79 70 30. Vi hjälper dig att lösa dina problem med din gamla telefon. Ring oss idag!

Vi håller vad vi lovar

Löften på nyansättning är nog bra. Men garantin som gäller för alltid är bättre. Här du ett telefonansvar, så har du också Televerkets Servicegaranti. Det rymmer, Dygnet runt, Det säger vi havan i panna pot.

— Nu vet du vad jag gör om du är ute.

Vi är inte nöjda om inte du är det.

Enligt oss är det inte tillräckligt att du är nöjd. Vi vill att du är nöjd. Ring oss på 020-79 70 30. Vi hjälper dig att lösa dina problem med din gamla telefon. Ring oss idag!

Om vi tar sa rikter, inte vara ursäkter.

Om vi tar sa rikter, inte vara ursäkter. Vi vill att du är nöjd. Ring oss på 020-79 70 30. Vi hjälper dig att lösa dina problem med din gamla telefon. Ring oss idag!

Succé för Ring-om-gården kodet.

Succé för Ring-om-gården kodet. Vi vill att du är nöjd. Ring oss på 020-79 70 30. Vi hjälper dig att lösa dina problem med din gamla telefon. Ring oss idag!



För snart två år sedan lovade vi dig bättre service.

För snart två år sedan lovade vi dig bättre service. Vi vill att du är nöjd. Ring oss på 020-79 70 30. Vi hjälper dig att lösa dina problem med din gamla telefon. Ring oss idag!

Ring oss på 020-79 70 30. Vi hjälper dig att lösa dina problem med din gamla telefon. Ring oss idag!

Första veckan i februari 1992 ger vi dig mer visioner och nyheter för Televerkets privatkunder.

Annonsen visar nytt marknadstänkande och ny servicekänsla

Relationer till ägaren

Fram till juli 1984 ingick Televerkets investeringar i statsbudgeten. Televerkets investeringsäkanden godkändes alltid men det förut-sattes att de i princip finansierades via teltaxorna. Televerket gjorde olika försök med växlande framgång att frigöra sig. Som nämnts sade regeringen nej 1981 till bildandet av Telefinans. Regeringskiftet hösten 1982 och det svåra statsfinansiella läget ledde till ett genombrott. Den 1 juli 1984 kopplades Televerket loss från statsbudgeten och detaljstyrningen. Televerket fick rätt att låna på den öppna kapitalmarknaden till finansiering av sina investeringar. Telefinans hade bildats något år tidigare och blev nu instrumentet för att refinansiera kundernas utrustningsinköp. Televerket återbetalade en stor kredit från staten. I stället för anslagsframställningar infördes en ordning med rullande treårsplaner som underställdes regering och riksdag för godkännande. Ett avkastningskrav på reallt 3 % på eget kapital fastställdes.

De förändrade finansiella förutsättningarna kom i grevens tid. Våren 1985 ökade teletrafiken plötsligt kraftigt med påtagliga framkomlighetsproblem som följd. Efter några veckors intensiv planering utökades investeringsramen med cirka en miljard kronor. Denna utökade satsning kunde finansieras genom utökad upplåning i form av teleobligationer. Med den gamla ordningen hade jag hamnat i mardrömsituationen att behöva gå till finansministern och be om ganska ordentliga taxehöjningar i en situation när inflationzbekämpningen stod högst på den politiska dagordningen.

Nästa stora förändring i relationen till ägaren kommer år 1992 och 1993 när Televerket blir bolag och gör en redan beslutad engångsinbetalning till staten på fem miljarder, som bidrag till andra statliga utgifter. Beslut har också tagits om bl a ökade skatteinbetalningar och en femdubbling av utdelningskravet. Sammantaget innebär detta en kraftig finansiell åderlätning av Televerket vid den tidpunkt när konkurrensen blivit helt fri och växande kapitalanspråk förutses, bl a i form av investeringar utomlands. Av ideologiska skäl avvisade den socialdemokratiska regeringen våren 1991 de andra alternativen, nämligen att frigöra kapital via en börsnotering av Televerket. Vi får se vad framtiden bär i sitt sköte.

Övriga relationer till ägaren har dominerats av taxefrågor. 1986 ställde sig regeringen bakom Televerkets förslag att teltaxorna måste stegvis bli mer kostnadsrelaterade. Även riksdagen har vid flera tillfällen beslutat att så skall ske. Att omsätta detta i konkreta beslut har däremot varit svårt när det kommit till kritan. Prissättningsprinciperna är de viktigaste på en fungerande marknad. Utvecklingen tvingar statsmakterna att lägga fast de grundläggande spelreglerna på telemarknaden och se till att de blir långsiktiga.

Etableringen av Teleinvest och Telefinans samt de ändrade finansieringsförutsättningarna 1984 innebar en väsentlig förstärkning och aktivering av de ekonomiska resurser som kunde mobiliseras i olika former. En väsentlig sideeffekt var att nu kunde investeringsplaneringen ske utifrån räntabilitetskrav i stället för en något godtyckligt stor likviditetsram, som ledde till ett anslags- och ransoneringstänkande. Förståelsen i organisationen för att pengar kostar pengar ökade högst påtagligt, bl a med hjälp av de ekonomiska styrsystemen och att resultatkraven överallt gällde reslutat efter finansiella poster.

Relationer till de fackliga organisationerna

Internationellt sett har de fackliga organisationerna traditionellt haft en stark ställning hos telekommunikationsoperatörerna eller teleförvalkningarna, som det heter i Europa. Orsakerna härtill avstår jag från att spekulera över. När jag tillträdde som chef ställdes jag inför en situation där de fackliga organisationernas centrala företrädare hade en maktställning som torde sakna motstycke. Maktpositionen hanterades ofta med klokhets. Man var öppen för förändringar (jämför med vad jag tidigare sagt om förändringsbenägenhet) men priset man krävde var högt ifråga om ekonomisk ersättning och inflytande. En följd av detta var att företagsledningsföreträdare längre ner i organisationen var ganska demokratiserade.

De fackliga företrädarna – särskilt SF – hade 1977 två heliga principer, nämligen affärsvetksformen och monopolen. Här var förändringar uteslutna. Av lätt insedda skäl bäddade detta för pro-

blem under åren framöver. Riksdagens beslut hösten 1980 att Teli senast 1985 skulle bli aktiebolag blev inledningen till en lång och bitter strid med SF, som avsåg inte bara Teli utan affärsverkstrågan generellt och många dimensioner av telepolitiken, däribland marknadsförhållanden (monopol kontra konkurrens), Televerkets roll (serviceföretag kontra social institution) och prispolitik (kostnadsanpassning eller ej). Striden fördes även på det politiska planet. Den nya socialdemokratiska regering som tillträdde hösten 1982 ärvde problemet. Efter många turer och mycken vända bekräftade regeringen i förslag till riksdagen våren 1985 att Teli skulle bli aktiebolag. Men frågan var långtifån avklarad. Hösten 1985 utbröt en allvarlig arbetsmarknadskonflikt vid Teli, som fick återverkningar inom hela Televerket. Konflikten bilades efter några veckor i en kompromiss.

Teli-konflikten hade stora psykologiska återverkningar långt utanför Teli. ST (Statsriksstämman) och framför allt SF kände sig alltmer isolerade. En socialdemokratisk regering hade gått emot dem. De fick kraftiga mothugg från andra fackliga organisationer på flera områden inklusive i monopolfrågan. Ett par år senare lade ideologiskt hårdföra SF officiellt kraftigt om kursen beträffande inriktningen av telepolitiken. Man insåg det oundvikliga i utvecklingen med konkurrens som en naturlig ordning på telemarknaden och deklarerade att företagsledningens linje nog var riktig.

De stridigheter jag här skildrat är väsentliga delar av förändringarna inom Televerkskoncernen. Men också mycket annat skedde på det personalpolitiska området. Bland det viktigaste var att Televerket och dess fackliga organisationer 1979 fick delegation från "högre makter" att utforma ett eget lokalt lönesystem (vi var på båda sidor för besvärliga för de centrala statliga parterna), som stregvis utvecklats till att innehålla resultatön för flertalet anställda, säljtion för säljpersonal och särskild bonus för operativt ansvariga chefer. Härigenom blev det möjligt att i samförstånd med de fackliga organisationerna införa en marknadsanpassad lönesättning, som var utformad enligt företags målsättningar och som var en förutsättning för att kunna rekrytera och behålla kvalificerad personal. Jag har förstått att Televerkets fackliga företrädare under framför allt 80-talet fick utstå en hel del kritik från kollegor inom den statliga sektorn för sin bristande renlärighet.

Relationer till Ericsson

Moderna telekommunikationer är av strategisk betydelse för samhället. Telekomunikationssektorn är teknologiskt oerhört avancerad och dynamisk. Vid en internationell jämförelse ligger Sverige glädjande nog i en tätposition både vad gäller industrin i form av Ericsson och tjänster i form av Televerket. Beträffande forskning och utveckling har de båda företagen ett fast organiserat samarbete genom det gemensamägda bolaget Ellemtel sedan 1969. Det var Ellemtel som utvecklade AXE-systemet.

Ellemtels arbetsfält var först mycket brett. Under 80-talet koncentrerades verksamheten först allt mer till komplexa system och sedan till de mest avancerade delarna av dessa system. Drivkrafter var dels den snabbt framväxande konkurrensen från Sydostasien beträffande den lättare elektroniken, dels att telesystemen i sig själva blir allt mer komplexa.

I allt väsentligt har det tekniska samarbetet inom Ellemtel fungerat väl under åren, särskilt vad gäller komplexa system. Det har varit en fruktbar kombination av erfarenheter från en internationellt framstående tillverkare och ett avancerat driftföretag. Resultaten talar ju för sig själva.

I andra avseenden än de här tekniska relationerna mellan Televerket och Ericsson under 80-talet understundom lite ansträngda. I och med att marknaden öppnades var den gamla rollfördelningen inre till alla delar självklar. Det uppstod en osäkerhet som nog båda parter bidrog till. Uppenbart fanns en falang inom Ericsson, som ville gå in i direkt konkurrens med Televerket på den svenska marknaden. Televerkets ledning hade två vägledande värderingar: 1) Den svenska marknaden är den marknad vi har och därför livsviktig för oss. 2) Ericsson kommer inte samtidigt att få vara FoU-partner, leverantör och konkurrent. Vi saknade ju inte uppvaktnings från andra leverantörer.

Mot slutet av 80-talet klarnade marknadspektiven hos båda företagen. Var och en koncentrerade sig på sin huvudduppgift. Rollfördelningen var åter klar och båda företagen var angelägna om att bygga vidare på den gemensamma grunden av tekniskt avancerade telesystem. Avgörande för de goda resultaten av samarbetet mellan Televerket och Ericsson har varit att ingenjörer från båda företagen

har arbetat sida vid sida med ett intensivt idéutbyte sinsemellan. Det är ingen tillfällighet att Ericsson i början av 90-talet hade cirka 40 % av världsmarknaden för mobiltelefoni. Korsbefruktningen har varit lyckosam för bägge parter och hade inte kunnat uppnås genom "teknikupphandling".

Avslutning

Utvecklingen under 90-talet domineras av internationalisering av Televerkets verksamhet, inte minst som följd av Sveriges integration med övriga Västeuropa. Det nordiska samarbetet är väsentligt men räcker inte. Det nordiska mobiltelefonsystemet (NMT), som lanserades 1981, är dock en succé. Ett viktigt steg i internationaliseringen togs när Televerket och PTT Telecom i Nederländerna bildade det samägda företaget Unisource år 1992. Unisource arbetar med inriktning på Europamarknaden. I första steget sammanfördes de båda mödrarnas datakommunikationstjänster för att kunna erbjuda företagen förstklassig kvalitet oavsett var företagens olika enheter är belägna i världen.

Utvecklingen i Östeuropa har också öppnat nya spännande marknadsmöjligheter. Televerket har verksamhet igång i Estland och Lettland. Vi har medveret valt att koncentrera oss på närområdet vid Östersjön.

Med 90-talet har således Televerket inlett ett nytt skede — de internationella marknaderna.