

CARL-JOHN FRIDOLF / TELIA

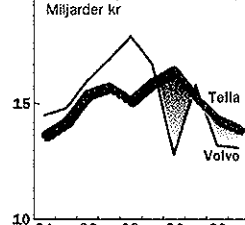
Investeringar
Brutto, MKr
Genomsnitt 1983-1993

Telia	7976
Vattenfall	3920
Electrolux	3264
Asea/ABB	3244
Volvo	3114

Största arbetsgivare
Anställda i Sverige 1992,
exklusive landsting

Posten	53 345
Telia	39 156
Volvo	39 130
KF	35 300
Ericsson	27 618
ABB	27 407
Kabl/BCP	23 919
Electrolux	16 200
SAS	11 300
SKF	6871

Förädlingsvärde i Sverige
Miljarder kr



*Viktigare än Volvo,
lika het som Ericsson,
mäktigare än ni anar*

En fjättrad jätte väntar på att släppas loss

Hur man än räknar, Telia är på väg att ta ledarrollen som Sveriges mäktigaste företag. Efter ett decenniums rastlös omvandling har ett vägskalet nåtts: Försvara reviret eller ta chansen att bli en ny svensk exportmaskin.

Alla undrar vad som ska komma efter PG och hur Bert-Olof ska gå ihop med Sören. Men vem bryr sig om hur Thorbjörn sköter sina kort eller vem som ska efterträda Tony?

Volvo och Telia är två kolosser med vardera runt 35 000 anställda i Sverige. Men medan den förre är maktsymbolen för gårdagens-

industrisamhälle är Telia det viktigaste och mäktigaste företaget i det framväxande informationssamhället.

Tro det eller ej, men det folkhemsgrå femttioårsfortet i Farsta, Stockholm, hyser ett företag i förbund med framtiden. Precis som den mer erkända kusinen Ericsson vid Telefonplan, vars framgångar Telia kan ta åt sig en del av åran

för. Bägge är framstående på det hetaste av alla områden. Telekomföretagen är penningplacerarnas älsklingar och har en nyckelroll för att ge substans åt alla visioner om "multimedia" och "elektroniska motorvägar".

Kurvorna pekar mot himlen och 1995 blir ett märkesår för då blir telekommunikationer (brett definierat) en större bransch globalt än bilindustrin. I lågkonjunkturs Sverige har det redan skett: 1993 sålde bilhandeln nya bilar för 25 miljarder kr medan företaget och hushåll spenderade över 30 miljarder på att ringa, faxes, köpa mobiltelefoner och växlar med mera.

Men medan minsta landsortstidning har bestämda åsikter om

Volvos ledning, strategi och framtida vägval ägnas Telia bara förstrött intresse, av såväl ägare som media - bortsett från när det händer något som tycks bekräfta vår gamla bild av det oförfärdiga monopolet, som nu senast med 071-numren.

Det naturliga vore att ägarna är glada och stolta över att ha drivit upp ett stort och duktigt tjänsteföretag som sprider och arbetar med den högteknologi som Sverige så väl behöver för att skapa nya jobb. Ett företag som är starkt nog att hålla stånd mot mångfald större konkurrenter och nu har chansen att exportera sitt kunnande, t ex genom att bygga mobiltelefoner i Europa.

Då borde bolaget ges en stark, hungrig och internationellt inriktad chef och rimligen också få en affärsman som ordförande i stället för Thorbjörn Fäldin (varför inte Skandiachefen Björn Wolrath, som redan är vice ordförande?).

Dessutom borde Telia snarast börsnoteras, både som en symbol för frigörelsen från det gamla och för att det på samma villkor som sina konkurrenter ska kunna mobilisera det kapital som behövs för att gripa de möjligheter utvecklingen för med sig.

Men inte ens en borgerlig regering har vågat ta det sista, logiska, steget. Och snart kan det vara för sent, för med socialdemokraterna vid makten är det stor risk att förstret förblir stängt. För marknadsliberalerna har det tagit emot att privatisera ett gammalt monopol som ännu är så dominerande på sin hemmamarknad. Att både Telia och marknaden så snabbt förändras i grunden har inte hunnit tränga igenom.

Inget annat företag är så dominant på hemmamarknaden

Kanske fick man en tankeställare när amerikanska Pactel (ett av de nya sk Baby Bells, som vart och ett är dubbelt så stort som Telia) i somras blev huvudägare till mobilteleoperatören Nordic Tel, värderat till över 2 miljarder kr. Eller när Singapore Telecom är berett att lägga upp 1 miljard kr för Stockholms Stjärn-TV-nät, som också kan användas för telefoni.

Det som skymmer sikten är förstås att Telia är en verklig bjässe, med de flesta svenska mått mätt. Leker vi därtill med tanken på en totalfusion med de holländska och schweiziska bolagen man samarbetar med inom Unisource skapas en jätte med 200 000 anställda och 130 miljarder i omsättning.

Men inom sitt hemland har dagens Telia redan en tyngd som inget annat företag. Bara Posten (52 000 anställda) sysselsätter fler i Sverige och mätt i svenskt förädlingsvärde, dvs bidraget till vår BNP, har man gått om Volvo. Vin-

Staten är oförmögen att hantera Telia efter dess snabba förvandling. Utförsäljning vore det logiska steget, anser Tony Hagström. Men frågan skapar politisk kramp.



PRESSENS BILD

sten 1993 slås bara av några få börsjättar.

Skulle Telia vara börsnoterat hamnade prislappen sannolikt i trakten av 40-50 miljarder, i samma liga som Volvo och Asea, men en bra bit efter Ericsson och Astra.

Telia har också år ut och år in varit Sveriges överlägset största investerare. Medan andra företag under 80-talet satsade miljarderna på företags- och fastighetsköp utomlands plöjde televerket ned ofantliga summor i bl a digitalisering av det vanliga telenätet och uppbyggnad av mobilnätet.

Investeringsbehoven har också gjort Telia till en stor och populär låntagare på kapitalmarknaden, sannolikt den viktigaste bortsett från bostadsinstituten.

Så kan man fortsätta. På område efter område blir Telia i kraft av sin storlek en mäktig aktör och med kommersialiseringen av företaget breddas ambitionerna.

Telia var i fjol t ex Sveriges största reklamaktör utanför dagligvarusektorn, bara KF, ICA och Procter&Gamble var större i totalvolym. Inom koncernen finns vidare ett av Sveriges största finansbolag (som hyr ut eller finansierar värlar m m till företag), indrivningsfirman Sergel Inkasso, som jagar de kunder som slarvat med telefonräkningen, samt en av landets största butikskedjor.

Marknadens snabba tillväxt och Telias egen styrka borgar för att företaget kommer att växa i betydelse, trots att Sverige är på väg bli ett övningsfält för konkurrenter.

Största vinsterna 1993

Res e fin.netto, Mkr, prognos

1. Astra	7 600
2. BCP	3 600
3. Pharmacia	3 600
4. Telia	3 000
5. Ericsson	3 000
6. Vattenfall	2 400
7. Sandvik	2 000
8. Asea	1 700
9. Posten	1 200

Möjligheterna

1 I ett drömläge när multimedier kommer

Telia är dominant i en sektor stadd i stark tillväxt. Vad gör det då om man förlorar andelar när det samtidigt öppnas hundratals nya marknader?



Telia planerar redan för en storsatsning på beställ-video, den interaktiva tjänst som snabbast kommer att slå igenom.

Det är Telias lönsammaste delar, mobiltelefonin och utlands- och rikssamtalen, som utsätts för angrepp. Företaget räknar också försiktigtvis med att tappa hela 40 procent av utlands- och 20 procent av rikstelefonin till 1995. Ändå räknar Tony Hagström med att koncernens vinst till 1995-96 ska ha ökat till 4-5 miljarder kr, främst tack vare kraftiga rationaliseringar, intäkter från nya tjänster samt ökande utlandsintäkter.

EU har ställt sig bakom en prognos om 8 procents årlig tillväxt för teletjänster och att hela telekomsektorn ska fördubbla sin andel till 6 procent av världens BNP år 2000. Om Telia kan hänga med i den utvecklingen, t ex genom att ta igen tappade andelar hemma med expansion utomlands, skulle företaget vid sekelskiftet kunna vara dubbelt så stort som i dag och åtminstone tjäna 10 miljarder kr.

Det låter inte realistiskt med tanke på att Unisource vid den tidpunkten t ex ska ha tagit hand om en femtedel av all datakommunikation i Europa, en marknad som då väntas omsätta 200 miljarder kr. Internt pratas det t o m om betydligt djärvare internationella mål.

Medan den traditionella marknaden för teletjänster i Sverige ligger runt 30 miljarder kr räknar Telias "chefsstrateg" Bertil Thorngren med att den redan nu är minst 50 miljarder kr, med hänsyn till bl a all "okontrollerad" trafik som går mellan datorer inom och mellan företagen. Han tror att siffran utan vidare kan extrapoleras till 100 miljarder kr på några års sikt, när alla PC:ar kommunicerar och när kabel-TV-näten börjat användas flitigare.

Telefon, dator och TV är ju på väg att integreras. "Telepending", dvs arbete från hemmet via dator

och telefon, ses av många som en framtidsmodell när arbetslösa industri- och offentliganställda ska övergå till småskalig tjänstesektor. Tvåvägskommunikation gör att hushållen på sikt skulle kunna beställa fram det mesta över telenätet, från Nationalencyklopedin till senaste hitlåten eller videosuccén.

Andra betalar dyrt för att få den struktur Telia redan har

Telia planerar redan för en storsatsning på beställ-video, den interaktiva tjänst som snabbast kommer att slå igenom, genom investeringar för 2 miljarder kr i ombyggnad av näten.

När gränserna rivs, både mellan länder och mellan olika delar av informationsindustrin, har Telia också ett trumfkort i sin bredd, med lokal dominans både på mobil och vanlig telefoni och dessutom inom kabel-TV, där man faktiskt äger Europas näst största operatör med 1,2 miljoner hushåll anslutna. Detta ger stor frihet inför de olika vägar utvecklingen kan ta.

I många länder har det gamla monopolet tappat initiativet inom mobiltelefonin till nya aktörer. Många av fjolårets storaffärer har gått ut på att för dyra pengar skaffa sig den struktur som Telia redan har. AT&T lade upp över 100 miljarder kr för att komma över McCaw Cellular och Bell Atlantic köpte det största kabelbolaget, TCI, för 150 miljarder kr.

Inför dessa perspektiv är det förstärkt att många inom Telia brinner av iver att gå på offensiven.



COMVIQ

...medan myggorna, Comviq och Tele 2, kan bestämma utvecklingstakten.

2

Hemma-
marknaden

Elefant- syndromet hämmar

Telia bär ett stigma. Det är myndigt, hungrigt och lika smidigt som en elefant. Annat är det när man agerar utomlands.

Elefanten ålägger sig en nödvungen försiktighet....



STIG JOHANSSON

PIETER PUNCK / TELIA



JAN STENBECK

PRESSENS BILD

På hemmaplan måste man tassa fram försiktigt några år till för att ge konkurrenterna en sportslig chans.

I dag upplever sig Telia som litet av elefanten i porslinsbutiken, och det största hotet verkar vara om t ex Stenbecks Comviq skulle gå över styr och blåsa liv i monopol-

debatten.

"Om det gällde att slå ihjäl konkurrenter vore det lätt. Men vi får vara mycket försiktiga med pris-krig och annat som kunde uppfattas så", säger Bertil Thorngren.

"När väl konkurrenterna fått en starkare position kan vi slå tillbaka på allvar, men tills dess krävs en väldig självdisciplin. Man får nästan skåla i champagne när man tappat en kund."

Han säger att Telia också måste ligga lågt med att utnyttja de syner-gier som kan finnas mellan de olika områdena, t ex mobil och vanlig telefoni. Hotet om att kabel-TV- n ska avskiljas från Telia är inte heller undanröjt.

"Den dagen Kinnevik slår ihop Comviq och Tele 2 kan också vi agera mer fritt."

På samma sätt är det kanske först när Stenbeckimperiet utnyttjar sin "multimediala" struktur (man har ju både telekom och media, inklusive kabel-TV) som Telia skulle våga ens fundera på att köpa ett underhållningsföretag, t ex ett privatiserat TV2.

Denna påstådda återhållsamhet uppfattas som litet hycklande av somliga utmanare. De upplever sig möta samma gamla monopolistis-

ka arrogans och bombarderar konkurrensverket med anmälningar. Prognoserna om förlorade marknadsandelar ses som överdrivet pessimistiska för att få politikerna att ge Telia fria tyglar.

De får också vatten på sin kvarn när Telias frontsoldater, marknadsfolket, tycks vilja försvara varje millimeter, t ex av utlandssamtalen.

"Vi ska inte tappa några 40 procent. Det betraktar jag som ett worst case-scenario. Vi kommer ju inte att sitta och rulla tummarna", säger Stig Johansson, koncernens marknadsdirektör.

Men det är närmast en naturlag att konkurrensen kommer att pressa ned Telias övervinster på utlandssamtalen, oavsett om man släpper andelar eller sänker priserna. Den snedvridna intäktstruktur som ärvt från regleringstiden är rena inbjudningskortet för den som kan plocka russin ur kakan.

Företag och flitiga utlandspratare har hittills fått subventionera hushåll och lokalsamtal med mångmiljardbelopp. Telia står nu inför uppgiften att "ombalansera" taxorna, men tillåts inte av staten att höja priserna med mer än 1 procent under inflationen.

Exportmarknaderna

Metoden: Skapa en allians och möt giganterna på bortaplan

Skräcken: En hajattack där multisarna tar de feta bitarna medan ett tjudrat Telia är försvarslöst. Metoden: Slipa tänderna och gå utomlands.

Sverige har öppnat sin marknad långt före de flesta konkurrentländer. Detta har skapat en asymmetri som sätter Telia i en besvärlig situation.

Skräckscenariot är att vi blir en tummelplats för utländska jättar som priskrigar på de lönsamma områdena, utan att Telia kan kompensera sig tillräckligt vare sig hemma eller utomlands.

Men då får man hålla i minnet att konkurrensen både hårdar dem som utsätts för den och utvidgar marknaden. Om några år borde trycket också lätta på Sverige och

flyttas över på i dag stängda marknader som Tyskland där priserna – och de potentiella vinsterna – är betydligt högre. Sverige är ett lågpris- och lågkostnadsland bl a tack vare det intima samarbetet mellan Ericsson och televerket som gjort oss till en pilotmarknad för både digitala växlar och mobiltelefoner. Telia har också vässats av att ha svenska multisar, vana att jämföra operatörer, som kravställare på sig.

Det senare har man gemensamt med sina kolleger i Holland och Schweiz, också små länder med stora företag. Det är därför logiskt att det är denna trio som bildat Unisource, med vars hjälp Telia ska slå vakt om sina viktiga storkunder i den nya internationella miljön.

Samtidigt går Telia på egen hand in och irriterar sina brittiska konkurrenter på deras hemmamarknad. Ett syfte är att kunna svara med samma mynt om t ex British Telecom (BT) dumpar priserna i Sverige.

"Vi har inga illusioner om att

kunna hota dem på allvar men det kanske kan bidra till disciplinen på den svenska marknaden", säger Tony Hagström.

Ställningen som lågprisland ska dessutom utnyttjas för att dra trafik mellan två punkter i utlandet via Sverige, s k hubbing. Telia vill lansera Sverige som ett "televärldens Liechtenstein", och denna nya typ av tjänsteexport har redan del-

vis kompenserat vad Telia tappat på utlandssamtal.

Cirkeln är därmed sluten. Medan gårdagens televerk jagade pirater som sålde förbjudna telefoner har dagens Telia själv blivit en pirat som "illegalt" kapar åt sig kunder i länder där monopolen ännu skyddas – men där kablarna läcker som säll.



BEN VERWAAYEN, PTT Nederland

Ett och annat har man lärt från flygets avreglering. Alliansen mellan småbolagen är redan klar.



IAIN VALLANCE, BT

Bl a för att bjuda denne mäktige aktör motstånd. British Telecom var först bland europeerna att privatiseras.

3

1992 års siffror

Företag	Land	Aktörerna	
		Oms (mrd kr)	Anst
AT&T	USA	378	313 000
DB Telekom	Tyskl	200	231 000
France Telecom	Frk	134	155 000
BT	Storb	130	170 000
Unisource	Sw/Holl/Schw	130	200 000
Pactel	USA	58	61 000
Cable&Wireless	Storb	40	39 000
Telia	Sverige	35	39 000
Kinnevik	Sverige	9	6 000

Imageproblemet

4 Men kvar att övertyga är ägarna och opinionen

Från social institution till framtidsindustri på ett decennium. Inte undra på att omvärlden inte hänger med. Därför pumpas förändringsbudskapet nu ut massivt.

Medan vi i Sverige ser Telia som en trög jätte, och ett lätt byte för snabbfotade uppstickare som Jan Stenbeck, nämns bolaget med stor respekt i televärlden och på finansmarknaden. Inte bara för den tekniska kompetens som bl a gjort Sverige till mobiltelefonis föregångsland utan också för att Telia tidigt och snabbt insåg vad som var på färde och började rusta sig för att bli en överlevare och vinnare.

48-åriga "Nalle" Norrbom är en värdig representant för det Nya

Telia, med inglasat chefsrum i Globen och med långt förflutet i IBM, Cap Gemini och Digital Equipment innan han 1991 kom till verket. Hans organisation svarar för 3,5-4 miljarder kr av koncernens omsättning och har varit en het potatis inom Telia.

Detta kan förvåna den som lever kvar med bilden av Hasse Alfredsons tröge televerkare ("Jo-sa-honnon-non") på näthinnan. Men skärper man blicken, och tar bort eventuella ideologiska skygglappar, tonar bilden fram av ett bolag som av nödvång förblir mycket tekniskt, men också är förändringsbenäget, kundorienterat och kommersiellt.

Att denna bild inte riktigt trängt igenom beror knappast på bristande ambitioner hos informationschefen Uno Grönkvist, som pedantiskt vårdar den rätta bilden utåt.

Han är nöjd med resultatet av fjolårets stora utmaning, att paketera den nödvändiga taxehöjningen så att de positiva inslagen, billigare utlands- och rikssamtal, kom i fokus. Att acceptansen var så stor tolkas som att det ändå börjar tränga igenom att Telia nu är ett kommersiellt bolag och inte en social institution. Det är viktigt eftersom den otacksamma uppgiften även framdeles blir att fördyra de

flesta hushålls telefonräkningar.

"Vi vill också, hos speciella målgrupper, framstå som det moderna high-tech-företag vi är", säger Uno Grönkvist. "Men vi får inte framstå som robotar. Det måste förenas med kött och blod."

De nya telefonkatalogomslagen innehöll dock litet för mycket av den varan. I iveren att vara i tiden fick våra bästa fotografer fria händer. Och så gick det som det gick.

"Vi vill inte associeras med ruttna bananer och amputerade och blodbestänkta ben", tyckte Uno Grönkvist och bytte omslag i sista stund.

Sådana missöden får förstås tusen gånger fler spaltmeter än att Telia/televerket under Tony Hagströms ledning genomgått en inre rationalisering väl i klass med de mer omtalade i den privata industrin. Från att ha haft ca 50 000 anställda så sent som 1989 kommer Telia om två år att vara nere i 30 000 stycken.

Till det goda med omvandlingen hör ett växande självförtroende hos många av dem som är kvar. Vidgade vyer och konkurrens har fått tilltufsade gamla televerkare att inse hur duktiga de är. Det är inte för inte som Ericssons världssuccéer, AXE-växeln och mobiltelefonin, vuxit fram i nära samarbete med televerkets tekniker.

Den svällande stoltheten gör att ribban höjs. Gissa vilket bolag som vill vara "Televärldens Apple" och föresatt sig att vara "Sveriges bästa serviceföretag 1995"?

Bo Petterson

Jobbet att förändra bilden gjort Telia till landets största annonsör utanför dagligvarusektorn.



BJÖRN NORRBOM

Telia Megacom har ett 80-tal kunder och drar in 4 miljarder. Däri fokuseras hela dilemmat med ett folkets verk som vill agera marknadsmässigt.



UNO GRÖNKVIST



Forskare flaggar för debatt som kommer

Varning för informationskatastrof

Är det Telias fel om våra barn eller barnbarn blir asociala? Det är inte så långsökt som det kanske låter.

Stormen kring sex-numren visar att en teleoperatör inte automatiskt går fri från ansvar för vad som strömmar genom kablarna. Framtidsfrågan lyder alltså: Vems ansvar är det miljöfarliga godset på de digitala motorvägarna?

I framtiden kan den fria informationen ge biverkningar som är svåra att reparera och kompensera. Vad

händer egentligen med den första generation som växt upp med sk konstgjord verklighet, och vant sig vid att leva i en multimedial lätsasvärld?

Sådana frågor ställer sig Ove Granstrand, professor i industriell organisation och ekonomi vid Chalmers, även om han betonar att det än så länge är spekulationer.

Den framrusande nya tekniken är i huvudsak på gott och ska alltså inte stoppas. Men han anar att informationsindustrin kan komma att utsättas för krav på ansvar för skador på samma sätt som skett med t ex läkemedels- och kärnkraftsindustrin, även om förhållandena är olika.

"Vem bör egentligen ta ansvar för informationens skadeverkningar? Är det leverantören, är det distributören eller är det konsumenten? Det kan bli mycket svårt att hantera i framtiden, inte minst juridiskt och polisiärt."

Vilken aktör i den breda informationsindustrin, som i Sverige omfattar ett spektrum från Ericsson, IBM

och Telia till TV4 och Sveriges Radio, som kan komma i skottgluggen är inte givet. Men alla gör förmodligen gott i att tänka över frågorna i tid för att inte bli tagna på sängen.

För läkemedelsindustrin blev skandaler som neurosedinet väckarklocka och signal både till ökad självsanering och skärpt legalt ansvar. Harrisburg och Tjernobyli var motsvarande vändpunkter för kärnkraften.

"Vi har inte haft den första informationskatastrofen än, men den kan komma", varnar Ove Granstrand.

De potentiella skadorna är inte bara av det diffusa slag som de artificiella världarna kan medföra utan kan också vara av mycket konkret, ekonomisk art.

Redan i dag är mörkertalet stort när det gäller t ex databedrägerier i finansvärlden. Sådana "IT-baserade brott" (IT=informationsteknologi) kan komma att få helt andra dimensioner i framtiden, tror Ove Granstrand. Och att skydda systemen mot allt kreativare IT-bovar kan bli en mycket dyrbar historia.

Databedrägerier och andra IT-baserade brott kan få helt andra dimensioner.



OVE GRANSTRAND

Ovanpå dessa teman, om brott och samhällsmoral, får teleoperatörerna vänja sig vid den integritetsdebatten som redan tagit fart. Datainspektionens chef, Anitha Bondestam ("televerksminister" 1978-79), varnade nyligen för att "Storebror (dvs Telia) ser vem du ringer till".

Med sådana stämningar i svang får Telia vara försiktig med att sprida sin välmenande vision "Överallt. Alltid". Och måhända dra sig ur försäljningen av TV-övervakning.

Fem frågor till ägaren om Telias privatisering

Odells besked: Inget avgörande – det är ju valår

En miljon bibeltexter per sekund. Den liknelsen brukar Tony Hagström använda för att få sin ägare att förstå hur kraftfull en ny optokabel är. "Bildspråket är möjligen anpassat till vårt parti", säger Mats Odell (kds), den nionde kommunikationsminister som Tony Hagström försökt uppfostra under sina sjutton år.

Men pedagogiken nådde inte ända fram. Mats Odell var från början välvillig till företagsledningens uttalade vilja att bli både bolag och börsnoterat.

Både m och fp ville dock först krossa monopolet och frågan lades



PRESSBILD

Telia får inte bli en politisk fråga. Speciellt inte ett valår. Därför har chansen nu försuttits att privatisera det. I alla fall för en tid.

på is för att konkurrensen skulle börja bita. I stället för att ta chansen att göra en folkaktie av ett framtidsföretag blev det stål (SSAB) och vapen (Celsius) som kom först i kön.

Nu borde tiden vara övermogen, för konkurrenterna är här och staten behöver mer än någonsin de många sköna miljarder Telia kunde ge. Men nu är det för sent. Inte bara för att televerken i Danmark och Holland ska ut och slåss om riskkapitalet i vår. Utan för att det snart är val.

Televerkets långa väg mot marknaden

En arbetslös byråkrat gjorde vad ingen vågat drömma om

När den arbetslösa statssekreteraren (s) Tony Hagström tackat nej till SMHI och Penninglotteriet erbjöds han televerket, ett mått på i vilken division företaget ansågs spela så sent som 1977.

1977 Få kunde ana att den röde byråkraten, då bara 41 år, skulle skriva in sig i historien som den siste generaldirektören. Utanför sitt tjänsterum kunde han vila blicken på raden av farbröder i olja: alltifrån Carl Akrell, chef vid grundandet av Kongl. Electriska Telegraf-Werket 1853, över titaner som Mauritz Sahlén (SKF-chefens farfar) och Arvid Lindman (sedan statsminister) till närmaste företrädaren Bertil Bjurell, en levande legend.

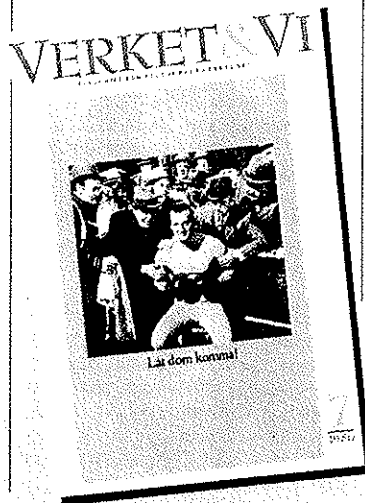
I stället för att kvävas av traditionens tyngd blev Tony Hagström den som nästan omedelbart såg skriften på väggen: Framtidens internationaliserade, avreglerade och konkurrensutsatta telemarknad. Och drivkraften var inte någon politisk höger-våg utan tekniken: Växlarna blev datorer, koppar ersattes av glasfiber och satelliter krympte avståndet.

Monopolet var alltså dödsdömt. Problemet var bara att Tony Hagström blivit chef för just detta monopol där de flesta var inställda på att köra i gamla hjulspår för överskådlig tid.

Någon akut kris stod uppenbarligen inte för dörren och att digitalisera Sverige var väl en tillräckligt stor utmaning inför 1980-talet.

Mot dessa odds har Tony Hagström lyckats lotsa Telia till dagens drömläge, men är säkert besviken över att denna ledarskapsbedrift inte fick krönas med en börsnotering, den slutliga bekräftelsen på att Telia är ett företag som andra.

Blickar man tillbaka är det slående hur skickligt Tony Hagström har parerat hoten från politiker, fack, konkurrenter och allmänna opinionen. Detta samtidigt som han drivit både



"Det är inte bra för bolaget att hamna i fokus för en ideologisk debatt när vi snart går in i en valrörelse", säger Mats Odell.

Men borde ni inte passa på nu just för att dörren kan vara stängd för lång tid med en s-regering?

"Jag tror inte någon regering kommer att säga nej om bolaget behöver pengar och det inte finns några i statskassan."

Hämmas inte Telias utveckling när man inte har tillgång till riskkapital på samma villkor som konkurrenterna och dessutom har betydligt lägre sollditet, bara drygt 30 procent?

"I ett medellångt perspektiv klarar sig Telia väldigt väl. Ser man på investeringsbehoven var det 1980-talet som var telekommunikationernas stora årtionde.

Det investerades 100 miljarder i sådan infrastruktur medan däremot vägar och järnvägar då eftersattes. Det gör att företaget nu har ett mycket starkt kassaflöde och soliditeten är på väg uppåt."

Men vore det inte psykologiskt

viktigt för Telia att slutligen frikopplas från staten?

Man slipper t ex oro sig för nya godtyckliga ingrepp som när man 1992 fick lämna ifrån sig 5 miljarder för att bekosta satsning på just vägar och järnvägar.

"Det där var socialdemokraternas avskedspresent till företaget. Jovisst ser jag också andra fördelar. Men jag vill ändå inte aktualisera frågan nu."

Har inte Telia behandlats styvmoderligt av sin ägare?

"Det är väl sant att huvudanssträngningen har gällt att skapa konkurrens. Men jag tycker nog att vi också fyllt vår uppgift som ägare."

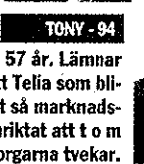
Hur ser du slutligen på Telias oro för att vår fria marknad ska invaderas med dumping samtidigt som de själva inte har rätt att svara med samma mynt?

"Dumping är knappast en långsiktigt hållbar affärsidé. EU ser Sverige som ett stort föredöme, det har både Karel van Miert och Martin Bangemann sagt till mig. Det tror jag också Telia får väldigt stor nytta av i sin internationella marknadsföring."



TONY -77

41 år. Arbetslös f d statssekreterare, planekonomisk grundsyn.



TONY -94

57 år. Lämnar ett Telia som blivit så marknadsinriktat att t o m borgarna tvekar.



PRESSBILD

en intern kulturrevolution, och extern omprofilering och servicesatsning.

1984 Han marknadsanpassade, och ökade verkets frihet genom att "smygbolagisera" delar av verksamheten – med uppslitande fackliga strider som följd – och genom att tillkämpa sig rätten att finansiera sig på marknaden redan 1984.

Ett av hans första beslut var att släppa monopolet på bli a utomhusringklockor och sedan dess har motot varit "anfall är bästa försvar". Således är det verket som självt gått i spetsen för att bli av med monopol, myndighetsfunktioner och statligt helgande. Allt för att behålla initiativet, styra och kontrollera, ibland fördröja, en oundviklig utveckling, eller blockera vägen för ännu värre förslag.

1986 I efterhand ter sig 80-talets

Självförtroendet är det inget fel på. De utländska telekombolagen är välkomna in i ringen. Den verkliga matchen får dock efterträdaren ta.

duster med Comvik och angräparna av verkets (strategiskt allt mindre viktiga) apparat- och växelförsäljning som träningsmatcher inför slaget om Sveriges och Europas tele- och data- trafik mot de verkliga tungviktarna. Redan 1986 anslogs tonen, som framgår av omslaget här nedan.

På sin mammas gata har Tony Hagström varit när det gäller att domptera politikerna, medan han mot allmänheten framtonat som kantig och hårdhudad monopolist. Men också där har han lärt sig – som före jul då han i Aktuellt-studion avväpnade Sven Strömberg genom att lägga handen på hans arm och påminna om att SVT är 071-numrens störste profitör.

Internt har han blivit alltmer respekterad i längden, trots sin svala distans och den hårdhet med vilken han flyttat på chefer som inte ansetts duga.

1990 Somliga menar dock att han gjorde en dyrbar taktisk felbedömning när han hösten 1990 trodde sig kunna sälja in en börsnotering hos dåvarande regeringen. Med pukor och trumpeter åkte Tony och hans närmaste på road-show och lockade med de tiotals miljarder verket skulle vara värt på fria marknaden. Regeringen tackade för tipset: Ett så rikt företag tål väl en brandskattning? Verket fick det närmaste året ge ifrån sig 5 miljarder kr i extra utdelning.

1993 Men bolaget Telia fick till slut bildas i juli 1993 och Tony Hagström hade lyckats hålla ihop företaget trots alla förslag om styckning.

Äret förmörkades dock av hotet om stämning för Nordbankens kreditförluster. Det avväjdes i elfte timmen när Tony Hagström i en förlikning "erkände" sin skuld och lovade betala ett okänt belopp.