

- Telia har förändrats våldsamt de senaste decennierna
- öppen konkurrens, teknisk revolution och globalisering är i dag företagets verklighet. Och det är ofta storföretagen som ställer de höga krav som initierar förändringar.

Det säger Bertil Thorngren, strategichef vid Teliakoncernen.

BERTIL THORNGREN, CHEFSSTRATEG PÅ TELIA:

”Storföretagens krav drivande i Telias utveckling”

Telia i olika skepnader och under olika namn har i omkring hundra år varit synonymt med svensk telekommunikation.

Men sedan ett antal år har spelreglerna på telekommunikationsmarknaden i landet förändrats kraftigt, och telekartan ritats om.

Sverige har i dagsläget en av världens mest liberala marknader för teletjänster – och fungerar numera som en internationell förebild inom denna världens största bransch. Det framgår bland annat av den brittiska tidningen Financial Times genomgång av den europeiska telekombranschen inför avregleringarna vid årsskiftet.

En av männen bakom etableringen av öppen telemarknad i Sverige heter Bertil Thorngren.

Han är i mångt och mycket också hjärnan och förändringsmotorn bakom de omfattande förändringar Telia har tvingats vidta i kölvattnet av marknadsliberaliseringen.

– Men det är inte bara förändrade marknadsvillkor som ligger bakom den omfattande strukturomvandlingen inom telekommunikation, förklarar Bertil Thorngren på sitt lite försiktiga vis.

– Här finns också andra viktiga inslag: exempelvis globalisering, allt snabbare teknikutveckling, etablering

av Internet, framväxten av mobila kommunikationslösningar, integration av tele och data och knappare marginaler på tidigare basmarknader, konstaterar han i nästa andetag.

Som chefsanalytiker är det Bertil Thorngrens jobb att se till att Telia hänger med i den oerhört snabba förändringstakten och det intensiva omvandlingsklimat som råder på den nationella och internationella telekommunikationsmarknaden.

Det är således Bertil Thorngren som tar ut Telias kompassriktning.

Och det har varit Bertil Thorngrens jobb sedan slutet av 1970-talet.

Han vet med andra ord vad han talar om när han säger att storföretagen ofta och direkt har bidragit till Telias strategiförändringar.

Högre krav

– Storföretagen har de resurser och behov som är ett måste för att kunna implementera nya lösningar. Det är storföretagen som ställer allt högre krav på leveranssäkerhet och funktion. Det är storföretagen som utsätter Telia för omfattande upphandlingar i konkurrens med andra, och det är storföretagen som tvingar oss att vara innovativa.

Storföretagens krav är därmed också en av anledningarna till bildandet av Telia Megacom, Teliakoncernens första

marknadsbolag, som är direkt inriktat på de större företagen och deras verksamheter.

Men telekomvärlden är inte heller på den här punkten vad den brukade vara.

– Storföretagen är inte längre helt ensamma om att vara drivande. I dag är det också den så kallade massmarknaden som tvingar fram förändringar. Det är marknaden för spel, hemdatorer, Internet och liknande som har initiativet.

Det innebär emellertid inte att storföretagen blivit oviktiga för Telia.

Tvärtom.

– De är duktiga upphandlare och tvingar oss fortfarande att höja vår kompetens, och i takt med att vi expanderar i andra länder har de viktiga roller att spela som referensobjekt, förklarar Bertil Thorngren.

Bertil Thorngren har ett mycket omfattande nätverk av människor i den svenska och internationella telekom- och IT-sektorn, och i den internationella vetenskapsvärlden.

Han är en initiativtagare.

Vid sidan av sitt heltidsarbete på Telia är han adjungerad professor på Handelshögskolan i Stockholm – formellt på deltid.

– Men i praktiken blir ibland också denna uppgift ännu en heltid eftersom det handlar om att starta upp en helt ny →

verksamhet. Dygnet har dock 2,5 timmar om man räknar med lunchen.

Professorssysslan går ut på att bygga upp ett center för internationell kommunikationsforskning, Center for information and communications research.

Vid sidan av sina två heltidsarbeten är han en av initiativtagarna till, samt ordförande för, organisationen Teldok, som är styrelsen i Telias initiativ till dokumentation av tidig användning av teleanknutna informationssystem.

– Vi har hittills producerat närmare 150 rapporter som sänts ut till cirka 5 000 läsare, säger Bertil Thorngren.

Arbetar jämt

Vid sidan av sitt arbete i Teldok är han ledamot i den svenska Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, medlem och ordförande i organisationen Distansforum, ordförande i DEMOTEL, "grundare" av och aktiv inom ramen för SeniorNet Sweden, ett nätverk som ska underlätta äldre personers möte med modern informationsteknik, aktiv inom ramen för

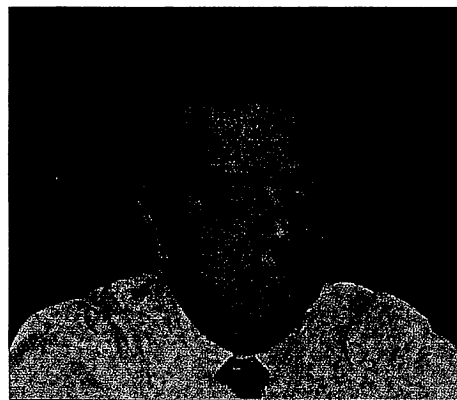


FOTO ALLA BILDER: MATS LUNDQVIST

"The virtual University", som är ett internationellt virtuellt universitet.

Och så vidare – och så vidare.

Listan över Bertil Thorngrens engagemang kan göras meterlång.

Och det gäller bara engagemangen inom landets gränser. På internationell nivå talar vi antagligen om kilometer.

Hur han hinner?

Det gör han inte. Många i hans närmaste krets säger ofta att han alltid kommer för sent. Men att det inte gör något.

Själv säger han:

– Åh, jag är en sån där som jobbar både kvällar och nätter.

Flera av Bertil Thorngrens bekanta berättar om hans arbetsenergi, som ofta yttrar sig i e-postmeddelanden oavsett tidpunkt på dygnet. Det är inom sina nätverk han hämtar den information som han sedan använder som underlag för de scenarion han tecknar för Telia.

Nätverk är kunskap för Bertil Thorngren, kunskap om vad som händer i telekomvärlden.

– Det handlar om en ständig byteshandel av information, säger han.

Bertil Thorngrens arbete handlar med andra ord om att samla in relevant information, bedöma och värdera informationen, och sedan använda den för att dra upp riktlinjerna för Telias framtida satsningar och positioneringar.

Nätverken består av kollegor på andra företag, branschorganisationer, media, expertis på universitet och högskolor och så vidare – över hela världen.

Hans arbete och hans nätverk har gjort honom till ett levande lexikon vad gäller telekommunikation de senaste decennierna.

Det Bertil Thorngren inte vet om telekom är antagligen inte värt att veta.

I och med att han under hela sin tid på Telia har haft ena foten kvar i den akademiska världen har han ett mycket brett kontaktnät.

Internationellt engagerad

Han har till exempel redan tidigare arbetat som professor – flera gånger dessutom. Bland annat vid universiteten i Helsingfors, Umeå och Uppsala, samt att han varit gästforskare i bland annat London, på MIT vid Cambridge University och på Institute for the Future i Menlo Park i USA. Hans internationella engagemang är med andra ord omfattande, och han har kontakter med forskarkollektivet i såväl USA som flera andra länder.

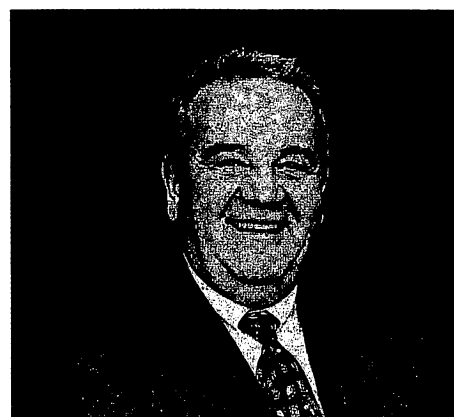
– Däremellan har jag lärt känna försvaret i tre år och jobbat som konsult i bland annat Astra, Perstorp och Uddeholm. Inte oviktiga erfarenheter eftersom dessa perioder har givit mig möjlighet att se Telia från utsidan.

Det var på 1970-talet, efter en drygt tio år lång akademisk karriär, som slutade med en doktorshatt i marknadsekonomi, som han kom till Telia. Då

hette Telia Televerket och var mer myndighet än business. Det var på den tiden det fortfarande stod "tillhör televerket" på alla telefoner.

Hans uppgift var att för Televerkets stab för framtidsplanering upprätta en enskild rapport som visade vart telesektorn var på väg – nationellt och internationellt. Men han blev kvar på Telia.

– Vi är en handfull på huvudkontoret som arbetar med att dra upp de övergripande riktlinjerna för företaget i framtiden. Sedan har vi stöd av medarbetare ute i de olika Teliabolagen. Det gäller



med andra ord att arbeta aktivt med nätverk såväl internt som externt, förklarar Bertil Thorngren.

I ungefär samma veva som Bertil Thorngren kom till dåvarande Televerket började Tony Hagström sin tjänst som generaldirektör, och ett givande samarbete mellan de båda män, som senare skulle sjösätta Telia AB, startade.

– Tony och jag konstaterade att sektorn var en slumrande jätte där monopolen var hotade och avreglering, globalisering och snabb teknikutveckling stod runt hörnet, berättar Bertil Thorngren.

Privatiserade Televerket

– Vi började redan då att arbeta för en bolagisering och privatisering av Televerket, i syfte att positionera verksamheten för vad som komma skulle. Vi började tidigt, men det tog 15 år innan Telia AB bildades, och ännu har vi inte sett en privatisering.

Resultatet av Bertil Thorngrens och Tony Hagströms initiativkraft blev ändå att Telia i olika skepnader har legat i den

absoluta framkanten av utvecklingen i över 20 år.

Nu är emellertid konkurrenterna på väg i fatt. Från och med årsskiftet är hela den europeiska telemarknaden öppen för konkurrens och ett stort antal statliga telebolag runt om i världen har privatiserats.

Samtidigt har Telias förändringstakt bromsats av landets politiker, menar Bertil Thorngren.

Motståndarna åker just nu i omkörningsfilen på "the information highway" och Telia håller på att få bensinstopp.

Bertil Thorngren tror nämligen att en privatisering av Telia är absolut nödvändig.

Av två skäl.

– Misstänksamheten mot Telia som ett statligt bolag är utbredd utomlands. Den misstänksamheten skulle försvinna vid en privatisering. För det andra behöver Telia riskkapital för att hänga med i utvecklingen.

Telia tappar

Från att ha varit ett monopol tappar Telia numera kontinuerligt marknadsandelar i Sverige.

I dag ligger Telias marknadsandelar kring 50 procent inom utlandstrafiken, 50 procent inom GSM, något över 50 procent inom Internet och cirka 90 procent vad gäller långdistanstrafiken.

Den sista Teliabastionen, lokalsamtalen, brottas med låg lönsamhet, men flera andra aktörer visar ändå allt större intresse för egna lokala nät därför att de ger möjlighet att kunna nå fram till slutkund.

– Vår bedömning är att det andelsmässigt kan bli hälften kvar under det nuvarande växande konkurrenstrycket. Samtidigt växer dock marknaden volymmässigt. Telia är på väg att bli som vilket företag som helst. Vi kommer givetvis att vara kvar i Sverige, men ser hela Norden som en enda gemensam marknad. Våra förlorade marknadsandelar försöker vi kompensera med satsningar i andra länder. Vi blir en mindre aktör på varje enskild marknad, men med större geografisk spridning. Det är Telias tur att gå igenom samma omställning som andra "inhemska" företag gjort tidiga-

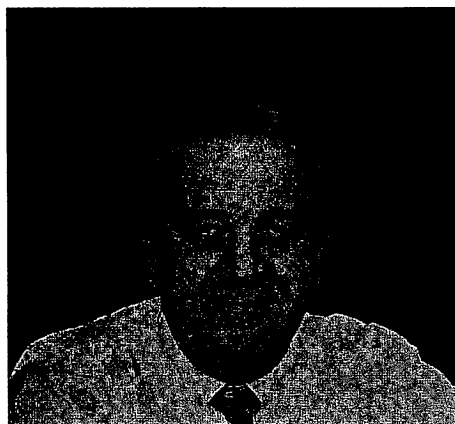
re, säger Bertil Thorngren. Annars klarar vi inte att finansiera våra fortsatta satsningar på forskning och utveckling, i dagsläget cirka 2 000 miljoner kronor per år.

En tredjedel av marknaden

I dagsläget har Telia ungefär en tredjedel av marknaden i Skandinavien, konkurrenten Telenordia en annan tredjedel. Andra viktiga geografiska områden för Telia är Baltikum, forna öststaterna och området runt St. Petersburg i Ryssland.

Telias internationella satsningar sker i tre olika sammanhang med tre olika inriktningar.

Norden och Östersjön är en sammanhållen marknad där Telia agerar som Telia. Europa är en mer spridd marknad där Telia agerar inom ramen för alliansen Unisource, tillsammans med bland andra den holländska motsvarigheten till Telia samt Swisscom.



Den tredje marknaden är mycket spridd och utgörs egentligen av hela världen. Här agerar Telia som Tele Overseas, som framför allt är koncentrerade på att bygga mobiltelefoninät. I dag finns Tele Overseas i till exempel Namibia och Sri Lanka.

–Telia går samma väg som den allmänna utvecklingen inom telekom. Vi internationaliserar. Och i och med att vi internationellt sett är en mycket liten aktör med ungefär tre procent av den europeiska marknaden satsar vi bland annat på allianser, berättar Bertil Thorngren.

Den internationella spridningen går hand i hand med Telias utveckling från

hårt till mjukt, från produkter till tjänster, där utbudet sakta men säkert koncentreras.

Bertil Thorngrens bedömning är att telekommunikationsmarknaden inom några år kommer att domineras av ett fåtal världsomspännande jätteföretag och ett stort antal små nischföretag.

Makten kommer att ligga hos kunderna.

Och Bertil Thorngren har haft rätt förr.

– Ungefär vart tredje år tecknar jag ett scenario, och vi har hamnat hyfsat rätt på det hela taget. Det vi har missat är det som inte ens existerat när vi tittar framåt. Den oerhört snabba teknikutvecklingen leder till produkter som inte existerar ett år, men som är fullt etablerade nästa.

Hot blir möjligheter

Ett annat karaktärsdrag hos framtiden är att det som är hot mot Telia också är företagets stora möjligheter.

– Internettelefonin hotar Telia i grunden, men kan samtidigt bli företagets framtid. Den traditionella telefonin krymper successivt, och det är ett skräckscenario för Telia. Samtidigt kanske det är de nya lösningarna som formar morgondagens företag.

I den obarmhärtiga konkurrens som etableras på den internationella telekommunikationsmarknaden finns det egentligen bara två vägar att gå, enligt Bertil Thorngren.

Bromsa och fördröja utvecklingen.

Eller gasa in i det nya.

Telia har mest gasat, och tagit initiativ till förändringar.

Nästa steg blir troligen den fullständiga integrationen av tele och data, såväl mobil som nätverksburen kommunikation kommer att bli samma sak.

Också detta är ett område där storföretagen kan tänkas gå i bräschen för utvecklingen.

– Det var de internationella storbolagen som en gång i tiden drog i gång konkurrensen, och för tillfället drivs utvecklingen mot att telekommunikation kommer att bli en marknad som vilken som helst. Kapacitet för teletransporter köps och säljs redan på global webbplats.

Torbjörn Carlborn

"Bertil Thorngren är klok, analytisk och förutseende och har etablerat ett stort kontaktnät inom och utom Sverige. Han arbetar dygnet runt när det behövs. Han insåg tidigt den framtida utvecklingen på telecom/IT-området. Han var en av hjärnorna bakom Telias/Televerkets förändring under 80-talet och början av 90-talet".

Tony Hagström, tidigare VD på Telia

"Bertil Thorngren är en av de klokaste människorna inom IT och telekom-området, inte bara i Sverige, utan med internationella mått mätt. Hade det funnits en svensk IT-Oscar för livsgärning hade han varit en av de självskrivna kandidaterna. Han har den ovanliga blandningen av intellekt, kvickhet, visdom, erfarenhet, vänlighet, nyfikenhet och tolerans. Han gör att man känner sig både intelligent och viktig i hans sällskap".

Marta Sandén, sekreterare IT-kommissionen

"Bertil Thorngren är framsynt och vidsynt. Prestigelös och tidlös. Vänlig och värfast. Bertil Thorngren har ett helhetsperspektiv baserat på förståelse för de förutsättningar IT skapar. Detta perspektiv bygger på kunskap om verkligheten och hur den kan tänkas utveckla sig, men i än högre grad på engagemang för att ta reda på hur det påverkar den enskilde".

Hans -Iwan Bratt, VD för SITO, Svenska IT-företagens organisation