

SANNINGEN OM NOKIAS KÖP AV LUXOR

AV BIRGER STRÖMBERG

Lite skämtsamt kan man säga att Halikon Valley håller på att bli ett lika känt begrepp i Norden som Silicon Valley i världen. Hallikko (i genitiv Halikon) heter nämligen den lilla å som rinner genom finska Salo, som snabbt håller på att utvecklas till ett elektronikcentrum av störst betydelse för både Finland och Sverige. I Salo – några mil öster om Åbo – finns nämligen det ena av Nokiakoncernens båda nyförvärv på elektronikområdet, Salora. Det andra är som bekant det svenska Luxor.

I Salo ligger också huvudkontoret och den största tillverkande enheten i mobilradioföretaget Mobira, som Nokia ägt ett antal år, men som nu bygger ut kapaciteten kraftigt just i Salo. Den lilla Staden blir därigenom en av de tre triangelpunkterna i Nokias stora elektronikgrupp. De andra två är Motorola och Helsingfors. Genom företagsförvärv – i Saloras fall en utökning av aktieinnehavet från 18 procent till 64 – har Nokia på kort tid ryckt till sig en ledande ställning inom viktiga elektronikområden. Av Nokias samlade omsättning kom under förra året 18 procent från elektronikprodukter i år ökar elektroniken sin andel till 36 procent och den är budgeterad till 3,6 mdr FIM.”

Det är många samverkande faktorer som föranlett denna snabba utveckling. Ett exempel är förvandlingen av dotterföretaget Micronas från en intern "think tank", som hittills omsatt blott cirka 5 mFIM till ett chipstillverkande företag genom att man investerat 60 mFIM i en ny fabrik i Finland. Man flyttar hem denna produktion från Mic-

ro Power Systems i Kalifornien, ett av bl a Nokia och Seiko ägt bolag.

SATSAR PÅ BANKAUTOMATIK

Andra nyheter är att Nokia av allt att döma kommer att ta hem en väsentlig del av de ca 5 mdr FIM som under 80-talet kommer att investeras i bankväsendets automatisering i Skandinavien. Redan nu ligger de skandinaviska bankerna i topp i fråga om att utnyttja elektroniken och det kommer mer alltefter som omkostnaderna stiger och allmänhetens krav på snabb, integrerad service ökar.

Nokia har nyligen genomfört en storaffär i bankutrustningar, delvis i samarbete med Ericsson. Till postbanken i Finland levererar Nokia 2 600 terminaler, som utrustats med Ericssons skrivare. hela ordern är på drygt 100 m FIM och Nokia svarar för drygt hälften. På direkt fråga svarar informationschefen Matti Saarinen att "Ericssonaffären är ett engångsavtal, men givetvis kan man väl tänka sig en fortsättning på denna praktiska form av nordism". Det visar att Nokia befäst sin ställning på den skandinaviska

marknaden och kombinationen Ericsson-Nokia även i fortsättningen kan bjuda både stora och kräsna datoranvändare intressanta alternativ till IBM, Philips etc. Nokia och Ericsson har emellertid samarbete av permanent slag på andra områden; Nokia hyr sedan förra årsskiftet en Ericssonfabrik i Brahestad med 100 man och allt. Utan detta arrangemang hade fabriken nu varit nedlagd.

Samtidigt beställde Finlands största affärsbank, Kansallis-Osake-Pankki, 3 500 bankterminaler för i runda tal 200 mFIM och i slutet av maj köpte det holländska skatteverket 320 dataterminaler — en imponerande inbrytning i Philips' hemland!

INTERNATIONELLA SAMARBETSAVTAL

Vad som på sikt kan få än större betydelse är emellertid ett samarbetsavtal som Nokia slutit med det kanadensiska Northern Telecom Ltd's dotter i England, Northern Telecom Data Systems, om att levererar hårdvaran i det nya informationsbehandlingssystemet, kallat Vienna Family. Genom Northern Telecoms 60 försäljnings- och service-ställen i nio europeiska länder kan upp till 20 000 av Nokias kraftigaste persondator, MPS-4, komma att säljas. Northern Telecom bidrar med nya språk och därmed utökade tillgång till programvara samt vidgade möjligheter till kommunikation, både via tele-nät och interna system.

Denna stora europeiska affär har delvis sin grund i att Nokia med marginal uppfyller de mycket stränga tyska säkerhetsnormerna. Så vitt man förstår lär det dröja ännu några år innan japaner och amerikaner hinner ikapp därvidlag.

Ett annat företag i elektronikgruppen, Mobira, har nyligen tecknat avtal med American Tandy Corp om ett långt gående tekniskt samarbete på mobiltelefonens område.

På nyåret var trepartsavtalet klart att undertecknas. Nokias VD, Kari Kairamo (i mitten) skriver under köpeavtalet tillsammans med Luxors säljare, statsrådet Roine Carlsson (till vänster) och Reino Salo, som sålde en aktiemajoritet i Salora till Nokia.



”Av Nokias samlade omsättning kom under förra året 18 procent från elektronikprodukter i år ökar elektroniken sin andel till 36 procent och den är budgeterad till 3,6 mdr FIM.”

Man avser att gemensamt bygga en fabrik ”någonstans i Fjärran Östern” — förhandlingarna med det blivande värdlandet är inte klara — för tillverkning av mobiltelefoner, vilka synes ha en enorm potential i USA. Marknaden har om två år, när sändarmöjligheterna byggts ut med hjälp av otaliga radiostationer, uppskattats till mer än 1 mdr US\$. Mobira skall alltså ställa upp med know-how, telefonerna skall tillverkas någonstans i NIC-området och säljas i USA genom Tandys butiksnät för elektronik — världens största och tätaste med 6 500 enheter. Mobira räknar med att uppnå 20 procent av marknaden för mobila radiotelefoner i USA.

Även på personsökningens område i USA håller sig Nokia framme. Man har tecknat ett avtal med American Diversified Corp om leverans från i höst av Mobiras nya personsökare, som egentligen tagits fram för den

svenska marknaden, till ett värde av 100 mFIM per år. Svenska televerket, som köpt in idag ca 40 000 abonnemangsterminaler (MTA), har ett motsvarande marknad i USA, vilket är minst tio gånger så stort.

MINSKAT INTRESSE FÖR SOVJET

Nokia som koncern har ju mycket få handelsförbindelser med Sovjet, under årens gång har man undersökt möjligheterna bilaterala handelsavtal. Man har undersökt sig hur det går med den handeln. Man har grunderna av dessa stora affärer med de nordiska företagen.

Kommunikationsdirektör Thomas Järnå: ”Elektronikdivisionen säljer nu för närvarande 10 procent till Sovjet och denna andel kommer att sjunka ytterligare, eftersom vi inte säljer Luxor eller Salora till Sovjet. Den tekniska kommunikationsutrustning som vi inte levererar till Sovjet kommer vi att även fortsätta med att de mycket hårda amerikanska reglerna effektivt förhindrar varje export av high technology. I det valet kommer vi att avstå från ytterligare utvärdering av Sovjet-handeln”.

Nokia expanderar emellertid även på andra områden än den rena elektroniken. Så köpte kabeldivisionen förra året åtminstone det västtyska specialkabelföretaget Munte i Hessen, ungefär 10 mil från Frankfurt. Fabriken sysselsätter 360 man och har en omsättning på omkring 90 mFIM.

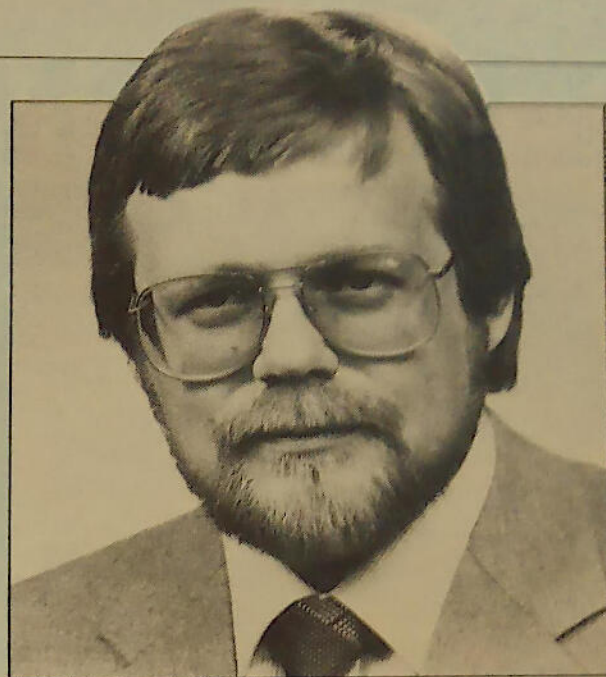
LUXORKÖPET

Den satsning som väckte den största uppmärksamheten i Sverige var emellertid Nokias köp av Luxor från den svenska staten. Alla var av den uppfattningen att nu hade Nokia lurat skjortan av den i företagsmarknaden tämligen oöverblickbara biträdesindustriministern, Boine Carlsson. När han emellertid sålde vidare på Lombardens den del av köpeskillingen som utgjordes av Nokiaktier och lyckades göra en substanslös vinst, slog opinionen om och man trodde att Nokia dragit det kortaste stråket.

Vad låg bakom affären? Frågan går till Saloras VD, Antti Lagerros: ”Förhandlingarna upptogs redan 1982 då jag besökte Boine Carlsson i Investeringsbanken, som då köpte Luxor, för de första samtalen. Det var alltså omkring två år innan affären mellan Nokia och Salora gjordes upp. Nokia hade emellertid två representanter i Saloras styrelse och nog visste man vad som var på gång. Det var man instämde i de skäl som jag läst från ett närmande mellan Luxor och Salora, nämligen de påtagliga synergieffekterna som samgående skulle medföra”.

Den viktigaste grunden för finska Salora och senare även Nokias intresse för Luxor ligger alltså i det faktum att Luxor ägdes av de svåra åren upprättade en verk-

”Alla var av den uppfattningen att nu hade Nokia lurat skjortan av den i företagstransaktioner tämligen obevandrade biträdande industriministern, Roine Carlsson. När denne emellertid sålde vidare på Londonbörsen den del av köpeskillingen som utgjordes av Nokiaaktier och lyckades göra en substantiell vinst, slog opinionen om och man trodde att Nokia dragit det kortaste strået.”



Antti Lagerroos tog initiativet till och skötte de två år långa, hemliga förhandlingarna, som ledde till Nokias köp av Luxor i slutet av 1983.

tetskrav, som imponerat och att man därmed visade att man hållit kunskaperna vid liv i företaget och kunnat behålla även utvecklingspersonalen i Motala. Här ligger förklaringen till Nokias satsning på Luxor som redan nu innefattar en höjning av aktiekapitalet med 70 Mkr till 170 och nyanställningar av 100 personer i Motala, bl a genom att Salora överfört en del av sin tillverkning av TV-bildskärmar till Motala.

SYNERGIEFFEKTER

Synergieffekterna anges särskilt till samlade inköp, service och utökade produktutvecklingsresurser. Dessa fördelar räknar man med att kunna dra nytta av både på konsumentensidan och på den sk professionella marknaden, dvs datasidan. På konsumentområdet blir Nokia marknadsledande i Norden och får betydande marknadsandelar även på datorsidan, i Finland genom Nokia och Luxor och i Sverige genom Luxor.

På datorsidan har Nokia och Luxor helt skilt marknadstänkande. Nokia vänder sig till de större företagen, typ banker, med ett skraddarstytt erbjudande innefattande även programvara, medan Luxors styrka ligger på standardapplikationer för mindre och medelstora företag och med utnyttjande av Team 100 och Luxors datagrundskola med säkerhet att finnas kvar.

På konsumentensidan, dvs TV i första hand, kommer både Salora och Luxor att behålla sina varunamn och dagens exklusiva återförsäljare, medan samarbetet i produktionen skall byggas ut så mycket som möjligt. Salora har idag 39 procent av marknaden i Finland och Luxor ca 12 procent. I Sverige utgörs Luxors marknadsandel 20 procent.

Samgåendet i Nokias hägn av Luxor och Salora kommer förutom i fråga om tillverk-

ningen att få sina första och största konsekvenser på exportsidan. Salora har en mycket hög exportandel och man räknar med att med hjälp av redan etablerade kanaler kunna dra ut även Luxor i världen. Det gäller i första hand Europa eftersom Luxor har en stor fot inne på den amerikanska satellitmarknaden; där kan Luxor hjälpa Salora.

Organisationen av Nokias numera största industriverksamhet, elektronik, är ännu något rörigt och det måste finnas främst historiska skäl bakom schemat. Tydligt är att man infört en organisation baserad på marknaden, snarare än på produkterna. Verksamheten består av två huvuddelar: elektronikgruppen i vilken den professionella elektroniken hör hemma och Salora-Luxorgruppen med konsumentelektronik, såsom TV-produktion.

Elektronikgruppen består i sin tur av fyra divisioner: Nokia Informationssystem, Nokia Data, Nokia Telekommunikation och Nokia Industriautomation.

Salora-Luxor-datorgruppen sorterar visserligen administrativt under Salora-Luxorgruppen, men eftersom datorer har ”professionella” användare, fungerar datorgruppen operativt via Nokia Informationssystem i elektronikgruppen.

Nokias stora satsning på elektronik visar att man när det gäller denna verksamhet betraktar Norden som hemmamarknad. I sökningen efter lämpliga partners för att möta kraven från Norden som marknad fanns blott tre företag att satsa på, menade man. Ett hade man ett minoritetsintresse i redan, Salora, och det andra, Luxor, köpte man. Det tredje kunde man inte köpa, blott samverka med.

Det finns många tecken på att man från högsta ledningens sida är beredda att satsa stort på denna ”hemmamarknad” så att den kan tjäna som internationell avstamp. No-

kia växer i Sverige inte blott genom företagsköp utan även marknadsmässigt. Svenska försäljningsbolaget, Nokia AB, som nu också får viss montering om hand, ökade sin omsättning med närmare en tredjedel från 1982 till 1983.

Finns det anledning tro, att Nokia kommer att utvecklas lika snabbt även i fortsättningen? Siffrorna för koncernen som helhet pekar på att omsättningen ökar med 40 procent i år och att man kommer att bryta igenom 10-miljardersvallen, uttryckt i FIM, dvs 14 mdr SEK.

FRAMTIDSTRO

Det är två faktorer som leder till ökad tilltro till Nokias snabba tillväxt även i fortsättningen. Det första är den stora satsningen på forskning och utveckling. Koncernen satsade under förra året totalt 267 mFIM på FoU, vilket motsvarade 3,8 procent av omsättningen. Fördelningen de olika industrigrupperna emellan var dock mycket ojämn — elektronik fick forsknings- och utvecklingspengar motsvarande 14 procent av omsättningen! Nokias siffror för FoU motsvarar 3,5 procent av vad hela den nordiska industrin satsade på forskning och utveckling så sent som 1981 och överträffar vida den finska industrins genomsnittssiffror.

Den andra faktorn, som på sikt är än mer betydelsefull, är koncernens målmedvetna satsning på managementkvalitet. Man har konsekvent rekryterat — både externt och internt — mycket kvalificerad personal med utmärkt utbildning och erfarenhet, praktiskt taget utan undantag med markerat internationellt inslag.

En liten talande detalj i sammanhanget. För de chefspersoner som arbetar inom internationell marknadsföring och information och som snarare har engelska eller tyska som sitt andra språk anordnas utbildning i svenska språket! □