AerotechTelub
ETT FÖRETAG I SAAB-GRUPPEN

Nr 4–5/2003

Intrycket

Tema: Förändring

sidan 8–23

På spaning efter trender och ny teknik

sidan 6–7

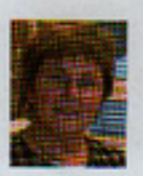
Intrycket

Personaltidning för AerotechTelub

Ansvarig utgivare:
Sören Björk
0589-830 84

Redaktion:

Jessica Forsgard
013-23 10 39



Anne Allard
0589-824 05

Kontaktperson:
AerotechTelub, Östersund
Hans Brännström
063-15 61 54

Grafisk form:
Giv Akt Information AB, Växjö.

Tryck: Tryckpartner AB.

Omslagsbilden:
Tekniksparnarna Nina von Krusenstierna och Hasse Schill har varit på ITU-mässa i Schweiz för att informera sig om trender och ny teknik. Foto: Peter Lindström.

Förändring är vår viktigaste drivkraft

MÅNGA MEDARBETARE känner oro när vi talar om förändringar. De förknippar ofta ordet med neddragningar och organisationsförändringar. Ständiga förändringar och förbättringar av verksamheten är något nödvändigt. Den dag vi slutar förnya och utveckla oss stelnar företaget och då ställs vi verkligen inför stora problem.

Det finns företag som startar en förändring med att "rita" en ny organisation. Enligt min mening är det helt fel. Jag tycker att man i stället ska utgå från att sätta mål för vad verksamheten ska uppnå i fråga om resultat, tillväxt, nya marknader, tjänsteutbud, personal med mera. Först därefter skapar man en optimal organisation för att nå målen.

INOM AEROTECHTELUB har vi genom åren haft förmågan att anpassa oss till marknaden. Därför har vi i dag en mycket stark position på vår huvudmarknad och vi är lönsamma. Dessutom är vår position inom Saab mycket stark, vilket innebär att vi själva i hög grad kan påverka vår framtida utveckling. Framgång leder alltså till frihet.

Under ett par år har vi fokuserat på lönsamheten, som i dag ligger på en acceptabel nivå. Vår stora utmaning blir nu att även kunna växa *med* bibehållen lönsamhet. Om vi bara fortsätter att trampa på i gamla hjulspår kommer vår verksamhet oundvikligen att krympa i takt med volymerna inom försvaret. Alltså måste vi förändra oss!

FÖRETAGSLEDNINGEN GENOMFÖRDE ett tillväxtseminarium under två dagar i början av november. Jag vill påstå att alla gick stärkta därifrån och ser stora möjligheter trots att försvarsmarknaden totalt sett minskar. Det finns stora potentialer för oss, men det kräver att vi förändrar vårt beteende inom ett antal områden. Se även vår strategi på sidan 11.

Våra mål inom olika marknader har fördelats på ansvariga. De bryts ner i aktionsplaner med milstolpar, och vi kommer att lägga mycket kraft och resurser på att verkligen genomföra åtgärderna.

Vid förändringar krävs det mindre än tio procent energi för att skapa målen. Däremot går det åt nittio procent för att förverkliga dem. Vi i ledningen kommer att ge hundra procent för att nå våra mål, men vi behöver fullt stöd från alla medarbetare för att lyckas. Jag är övertygad om att vi kan skapa ett företag som både växer och är lönsamt.

Dan-Åke Enstedt, vd

Foto: Per Kustvik

Saabs nye vd på besök

AerotechTelub viktig kugge

Saabs nytillträdde vd är på eriksgata – eller "Åkes road-show" som det interna arbetsnamnet lyder. För Åke Svensson är besöken på olika arbetsplatser inom Saabgruppen en viktig möjlighet till dialog med medarbetarna.

När han den 12 november besökte Växjö, framhöll han AerotechTelub som en viktig pusselbit i Saabgruppen.

För att beskriva AerotechTelubs roll inom Saab börjar Åke Svensson med att tala om bredd i verksamheten som en viktig strategi för framtiden.

– AerotechTelub är många gånger vår portal mot kunden, säger han.

Han vill att AerotechTelub ska behålla sin obundna roll som konsultföretag, men vill samtidigt kunna utnyttja den kompetens som finns för Saabgruppens räkning.

Han är väl medveten om kraven på obundenhet, den fråga som för företagets verksamhet är av oerhört stor betydelse. Om det finns misstanke om otillåtet samarbete mellan bolag riskerar de att diskvalificeras vid upphandlingen. Misstanke om jäv kan uppstå om exempelvis AerotechTelub har uppdrag att göra tekniska kravspecifikationer för system där Saab vill vara med och slåss om utvecklingsarbetet. Att denna situation inte uppkommer är viktigt för hela Saabkoncernen.

– Det finns ett regelverk framtaget som jag tror på. Nu gäller det för oss att leva efter det.

Korsbefruktning

Åke Svensson uppfattade under sitt besök att det finns en önskan hos AerotechTelubs medarbetare att känna större Saabtillhörighet. Han vill därför hitta former för fler gemensamma projekt, både arbetsmässigt och i exempelvis ledarutvecklingsprogram, mentorprogram och gemensamt intranät.

– Bästa sättet är att åstadkomma möten mellan människor och jobba tillsammans, tror han.

AerotechTelub tillför Saab sin erfarenhet om korta projekt av konsultkaraktär, där övriga Saab överlag arbetar med mer långsiktiga projekt – med Gripen-projektet som ytterlighet på skalan. Här borde finnas möjlighet till korsbefruktningar och ökat samarbete, anser Åke Svensson.

Nytt försvarsbeslut

I tider då Försvarsmakten ska spara tror Åke Svensson på nya möjligheter för AerotechTelub. Det är rimligt att tro att försvaret kommer att lägga ut drift- och underhållsarbete av sina anläggningar på privata företag. Där finns en utvecklingsmöjlighet för underhållssidan på AerotechTelub.

Saab har nyligen varslat 900 personer om uppsägning och Åke Svensson kan inte utesluta fler varsel. Först ska man igenom årets budgetprocess, och nästa år väntar ett nytt försvarsbeslut som är av stor vikt för Saabs framtid.

– Försvarsbeslutet måste innehålla några långsiktiga utvecklingsprojekt för att vi ska kunna fortsätta vårt utvecklingsarbete i samma takt som tidigare, säger Åke Svensson.

Hemmamarknaden är oerhört viktig för att bibehålla kompetens, anser han. Saabs roll i internationella samarbeten riskerar att urholkas om man inte har en tydlig svensk kund som vill medverka.

Nya möjligheter

Saabgruppen kommer inom överskådlig tid att ha tyngdpunkten av sin verksamhet inom försvarssektorn, spår Åke Svensson, även om det inte är någon medveten strävan för företaget – "vi växer där vi kan växa". Samtidigt suddas gränserna mellan civil- och försvarsverksamhet ut allt mer när det inte längre finns något invasionshot, utan hotbilden skapas av terrorattacker, hackers och ekonomisk brottslighet. Nya frågor om ansvarsfördelning och om hur de svårgreppbara hoten ska mötas väcks hela tiden.

– Det nya nätverksbaserade försvaret kommer att betjäna samhället i stort och samarbetet med "blåljusmyndigheterna", polis och räddningsverk, kommer att öka.

Saab ingår i den industrigrupp som fått uppdraget att inleda utvecklingsarbetet för ett nätverksbaserat försvar.

– Vår strategi är att medverka som systemintegratör i stora projekt på hemmaplan och att detta utvecklingsarbete också ska generera produkter och tjänster som vi kan lansera på exportmarknaden.

Lättvindiga kommentarer om hur många dagisplatser man kan få för en Gripen har Åke Svensson inte mycket till övers för.

– Svensk försvarsindustri har gett Sverige mångdubbelt tillbaka, säger Åke Svensson och ger exempel inom telekommunikation, fordonsindustrin och den civila flygplansindustrin.

– Försvarsindustrin är en viktig motor som bidrar till att generera samhällets välfärd.

Text: Kerstin Haggren
Foto: Per Kustvik

Systemintegration pla

Inom loppet av tio år kommer svenska marinens samtliga system på och under ytan att bli föremål för halvtidsmodifieringar. Dessutom är flertalet nya system under framtagning.

– Då ska vi vara FMV:s högra hand och i den rollen ta ansvaret för de uppdrag som modifieringarna innebär. Kort sagt ska vi vara det som kallas LSI – Lead System Integrator – inom området sjö.

Det låter tufft, men det är så framtiden ser ut för affärsenheten Systemintegration (NI), när Kenny Norberg och Robert Humla målar upp den.

Robert och Kenny tycker att det behövs mycket mer information om de satsningar man nu gör inom sjöområdet, både externt men också internt inom företaget.

Kenny är chef för affärsenheten och Robert ansvarar för satsningsområdet sjö. Båda har en bakgrund inom FMV, Försvarets materielverk. Där jobbade Robert med marin verksamhet och det här året har han varit tillbaka på sin forna arbetsplats som systemkonsult från AerotechTelub. Att Robert sitter på FMV har varit mycket nyttigt både för företaget och för Systemintegration, NI, i ansträngningarna att sätta AerotechTelub på kartan, eller ska vi säga sjökortet? Traditionellt har ju företagets tyngdpunkt mot FMV främst varit inom flygvapnets verksamhetsområde.

Under loppet av ett år har NI rekryterat sex personer till området sjö, och samtliga arbetar redan på kunduppdrag, berättar Kenny.

– Vi har inte haft några som helst problem att locka folk. Tvärtom har vi suttit i den unika situationen att folk har knackat på dörren och erbjudit sina tjänster.

Några har militär bakgrund, andra kommer från FMV eller från industrivärlden, men deras gemensamma nämnare är att samtliga har marinfokus. Dessutom är alla kända inom branschen.

På högre nivåer

Den medvetna satsningen har förändrat affärsenhetens inriktning inom området systemintegration.

– Vi vill bredda våra uppdrag på basen av enmanskonsulternas arbete till helhetsåtaganden för att på sikt bli Lead System Integrator (hålla ihop och vara ansvariga, red anm), förklarar Robert. Ta till exempel korvett typ Visby, där FMV i dag har LSI-ansvaret. FMV:s förändring och anpassning mot de högre systemnivåerna innebär nya möjligheter för AerotechTelub inom detta område. Vid utveckling av nästa generations sjöstridssystem kan det mycket väl bli AerotechTelub som stödjer FMV i rollen som LSI-partner.

En god förutsättning för att nå dit är det samarbete som AerotechTelub har etablerat med SSPA, Statens Sjöprovningsanstalt, som har väl dokumenterad kompetens om skrov, framdrivning, stabilisering och liknande.

– För oss är samverkansavtalet med SSPA en jättestyrka och en förutsättning för att vi ska kunna göra större åtaganden mot FMV, säger Robert. Det har lett till

Kenny Norberg och Robert Humla vill utöka affärsenheten Systemintegrations ansvarsområde.

nerar stora åtaganden

ett ramavtal för marina tjänster mellan FMV å ena sidan och SSPA/AerotechTelub å den andra.

En för alla, alla för en

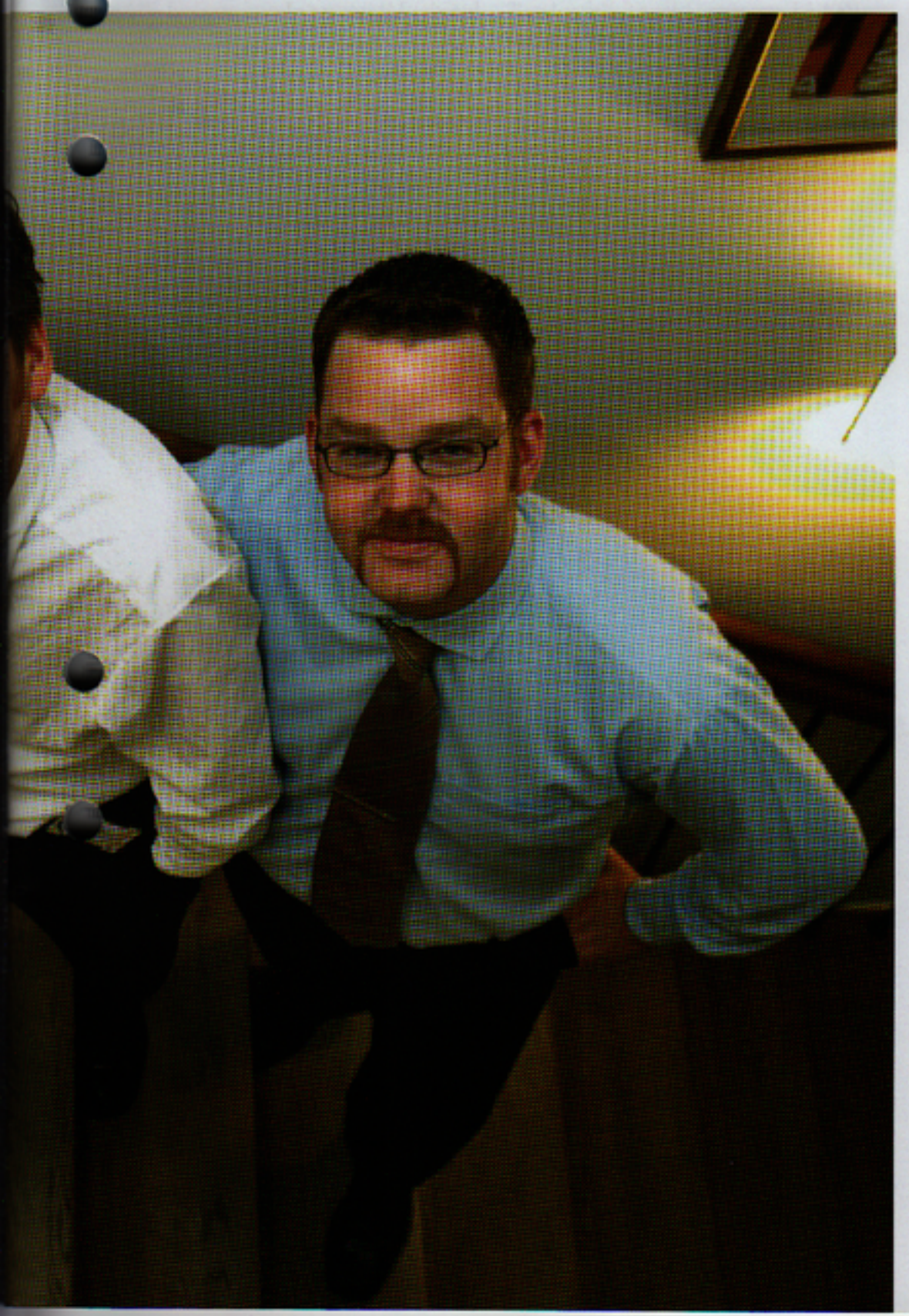
Arbetssättet inom NI bygger på att alla medarbetare bedriver affärsutveckling. Det förutsätter två saker. Dels att alla är insatta i enhetens satsningar, mål och medel, dels att man på ett strukturerat sätt utnyttjar allas kunskaper.

På daglig basis löser man detta med att arbeta mot en matris där alla områden ingår för att på så sätt täcka in gränssnitt och synergier mellan olika nischer och även med andra enheter inom AerotechTelub. Varje månad träffas alla för gemensam genomgång, och då beslutar man vad som ska hända i nästa steg.

– Att vi nu sätter fokus på sjö betyder inte att det är vårt enda satsningsområde, säger Kenny. Men vi hårdprioriterar en nisch i taget. Så småningom flyttar vi fokus över på mark och därefter vidare till nästa område i den lista som ligger till grund för vår strategiska planering.

Med den kärnkompetens och de generalister som arbetsstyrkan omfattar kombinerat med de nära kundrelationer NI redan har, så tror Kenny att flertalet av de nu satta målen kommer att uppnås före år 2006.

Text: Anne Allard
Foto: Suvad Mrkonjic



! FAKTA

Vem gör vad inom systemintegration Sjö

- Patrik Sturzenbecker, Ledningssystem ubåtar/ytstridsfartyg, TMS
- P-O Hörnaeus, SIS ubåt Västergötland/ytstridsfartyg
- Jan Nordström, PTK Visby, Alecto, ledningssystem
- Robert Humla, RBS 15 MKII, ledningssystem, Alecto m.m.
- Håkan Davidsson, Undervattenssystem m.m.
- Jesper Karlsson, Ubåt, kommunikation, ledningssystem
- Mikael Engström, Amfibiebrigad, Arte 740 mm
- Robert Östgård, Arte 725, Arte 727, RCI 740, Nersta
- Lars Fridolfsson, SjöC, Minijakt, 8000-meddelanden m.m.
- Ulf Reidarman, 8000-meddelanden, spaningsradar m.m.
- Bengt Allfors, Strima, 8000-meddelanden
- Dean Fowler, PL, Alecto, undervattensvapen
- Björn Bergström, Domänexpert avseende högre ledningsfunktioner främst inom sjöområdet m.m.

Tekniksspaning på t

Att veta hur framtiden ser ut är svårt. För att komma lite närmare svaret har sex teknikspanare från division Communications varit på en av världens viktigaste telekommunikationsmässor, ITU Telecom World i Schweiz, för att inhämta information om trender och ny teknik.

Vart fjärde år arrangerar AerotechTelub en resa till mässan ITU (International Telecommunication Union) Telecom World 2003 i Genève, för att hålla sig och sina kunder informerade om nya trender och ny teknik. I år var sex teknikspanare på plats tillsammans med ett 60-tal kunder från bland annat Post- och Telestyrelsen, riksdagen, Vattenfall, Telia och FMV. Med teknikspanarnas hjälp fick kunderna chans att hitta teknik och tjänster som intresserar dem. Dessutom görs en sammanställning av mässan i en rapport och på ett tekniskt seminarium.

Från världens alla hörn

Mässan var i år inriktad mot konsumentelektronik. Globaliseringen var tydlig och såväl utställare som besökare från alla kontinenter deltog. Asien hade satsat mycket på sina utställningar och var väl representerat. Branschens förmåga att föra världen samman på ett positivt sätt märktes tydligt. I mässan ingick ett Forum för seminarier där företrädare för olika teknikområden gav sin syn på utveckling och trender.

Den senaste tekniken, produkterna och tjänsterna inom bredband, Fixed Wireless Network, Internet, mobila lösningar, PSTN (Public Switched Telephone Network), satellitkommunikation och nätverk visades upp av utställare från lokala till globala företag. En del stora aktörer som Ericsson (förutom Ericsson i Turkiet) och Nokia hade dock valt att inte delta i år. Ericsson ordnade istället en egen mottagning för AerotechTelub med kunder för att informera fokuserat på våra behov.

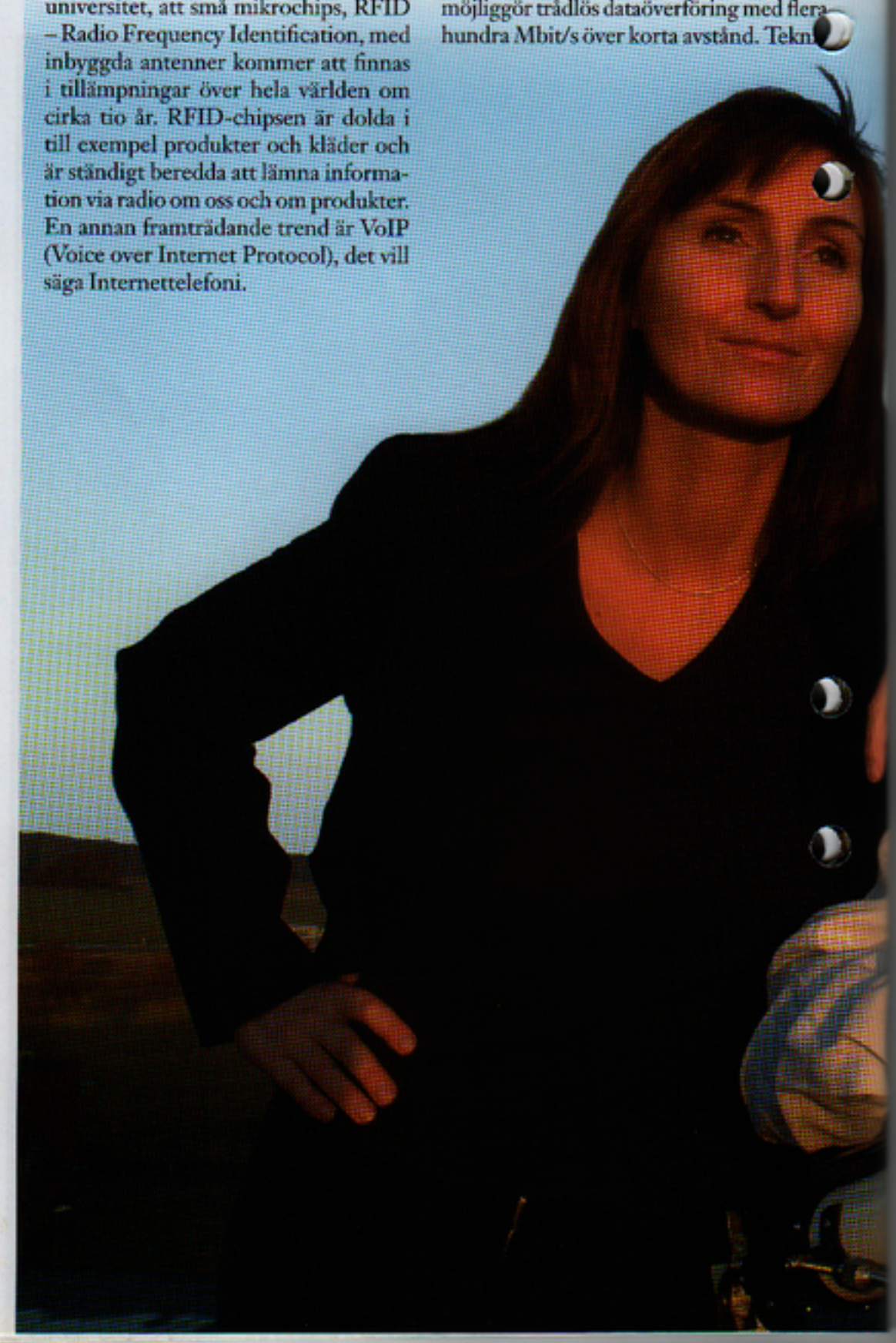
Ständigt anslutet

Trenden inom bredband fokuserar på högre hastigheter och högre kvalitet på tjänster. Korean Telecom pratade om hemmanätverket och Samsung om det digitala hemmet. De verkade överens om att framtidens hem kommer att anslutas till Internet. Dessutom kommer vi att vara anslutna även utanför hemmen genom till exempel HotSpots, WLAN eller 3G-nät.

På seminariet "Ubiquitous Communication" (ungefär "Kommunikation överallt"), hävdade en av föreläsarna, professor Ken Sakamura från Tokyo universitet, att små mikrochips, RFID – Radio Frequency Identification, med inbyggda antenner kommer att finnas i tillämpningar över hela världen om cirka tio år. RFID-chipsen är dolda i till exempel produkter och kläder och är ständigt beredda att lämna information via radio om oss och om produkter. En annan framträdande trend är VoIP (Voice over Internet Protocol), det vill säga Internettelefoni.

Wi-Fi (Wireless Fidelity technology) är en standard för WLAN som kan bli ett komplement, eller i vissa fall konkurrent, till 3G. Wi-Fi innebär att man på ett standardiserat sätt använder WLAN-utrustning från olika leverantörer för att köra trådlöst bredband. Fördelen är att flera användare samtidigt kan använda en Internetuppkoppling.

En kommunikationsmetod på frammarsch är UWB (Ultra Wideband). UWB möjliggör trådlös dataöverföring med flera hundra Mbit/s över korta avstånd. Tekn



elekommässa

ken är därför lämplig för att skicka video och multimedia mellan exempelvis datorer. Intel tror på 150 miljoner produkter med UWB redan år 2008.

En intressant produkt på mässan var koreanska ETRI:s 6TALK-box. En protokollkonverterare som underlättar övergången från IPv4 till IPv6-nätet.

Avlyssningssäkert

Det schweiziska företaget id Quantique visade en prototyp inom området kvantkrypto. Prototypen kan på ett säkert sätt överföra krypteringsnycklar via fiber mellan två likadana utrustningar. Det är dessutom omöjligt att avlyssna nyckelöverföringen utan att detta uppmärksammas av de kommunicerande parterna.

Det var en intressant och givande mässa om än något mindre än tidigare år och några av de stora, välkända aktörerna saknades. Är du intresserad av att få veta mer om produkter och tjänster från mässan är du välkommen att höra av dig till någon av teknikspanarna. Du kan också läsa den fullständiga rapporten på ATnet, division Communications, teknikrådet.

Text: Teknikspanarna
Foto: Peter Lindström

På ITU spanade Nina von Krusenstierna och Hasse Schill efter nya kommunikationslösningar.

! FAKTA

Om mässan

- 900 utställare från 51 länder.
- Cirka 100 000 besökare.
- Trendord var Wireless Broadband Access, Ubiquitous, VoIP, Wi-Fi, WLAN och HotSpots.

AerotechTelubs teknikspanare på ITU Telecom World 2003:

- Kenth Kindström, KIT, 013-18 34 37 (nät och access, IP)
- Nina von Krusenstierna, KFA, 0589-818 87 (ubiquitous, satellit)
- Lennart Lagerstedt, KBA, 08-705 50 18 (NM, säkerhet)
- Niclas Ridefjord, KBV, 0470-426 28 (behörighetssystem, säkerhet)
- Hasse Schill, KFM, 0589-39 76 36 (korthållskommunikation, radio, ubiquitous)
- Karl Östling, KVN, 0470-421 66 (WLAN, ubiquitous, NM, TETRA, opto, sensor, satellit)

Förändring – nyckelo

Vi lever i ett förändringssamhälle! Det innebär att förändring är det enda som vi kan utgå ifrån är stabilt.

Förr levde vi i ett ganska stabilt samhälle där förändringar var det oväntade – ibland som positiva överraskningar, ibland som allvarliga störningar i våra invanda vardagliga rutiner.

Förändringar sker inom en mängd områden, det gäller till exempel den tekniska utvecklingen, globaliseringen ställer krav på förändringar och aktörerna på de finansiella marknaderna agerar allt snabbare.

Förändringar sker just allt snabbare, de är allt svårare att förutse och därmed planera för. Många är av så kallad strukturell art, det vill säga de förändrar totalt förutsättningarna och spelreglerna. Berlinmurens fall är ett belysande exempel: När väl bollen sattes i rullning gick det mycket snabbt, nästan ingen förutsåg det – allra minst experterna – och händelsen bäddade för helt nya spelregler. Internets snabba genombrott är ett annat näraliggande exempel – inte minst med stora konsekvenser för företagandet.

Uppköp, avknoppningar, outsourcing och fusioner är aktuella exempel på förändringar som görs för att skapa mer slagkraftiga och ekonomiskt lönsamma företagsenheter.

Förändring – en del i verksamheten

Att bygga in förändringsberedskap blir den enskilt viktigaste framgångsfaktorn för företag som har ambitionen att stå starka i detta oförutsägbara och snabbt föränderliga samhälls- och näringsliv. Det gäller ifråga om företagets kultur, struktur och processer. Å ena sidan kan detta vara hämmande eller inlåsande, å andra sidan kan det vara öppnande och möjlighetsskapande. Det gäller i kanske ännu högre grad den förändringsberedskap som är knuten till den enskilde medarbetaren, hur var och en av oss känner och tänker kring förändringar.

Vi, som människor, behöver både "stå stilla" och "vara med i förändringar". Några trivs bättre med det ena eller det andra, men de flesta av oss trivs nog bäst med en lagom dos av "både-och". Det viktiga är, för vårt eget välbefinnande, att vi har kontroll över såväl det ena som det andra. Att vi är delaktiga i vad som händer oavsett om det "står still" eller "förändras".

Många utgår fortfarande ifrån att människor i allmänhet föredrar det förutsägbara, det stabila – "att stå stilla".

Inom organisationslitteraturen talar man fortfarande om "människors motstånd mot förändringar" som ett slags självklar utgångspunkt. När man istället hade kunnat ta fasta på att faktiskt flertalet av oss är positiva till förändringar – bara vi får vara med i hela problemlösningskedjan: diagnos, analys och lösning. Eller för att hänvisa till AerotechTelubs "Den röda tråden för vår värdegemenskap" där Delaktighet nämns först av de tre honnörsorden (Kundnytta och Stolthet är de två andra).

rd för att nå framgång

Vi vill veta varför en förändring behövs (diagnos) och vi vill vara med i analysen av hur ett bättre läge kan formuleras. Då är det också OK för oss att vara med om att förverkliga ett bättre nytt läge.

Negativa förändringar

Det finns förändringar som ingen kan uppleva som positiva. Det gäller till exempel om man blir arbetslös eller tvingas byta till ett jobb långt under sin kompetensnivå. Ibland känner sig företag tvingade av överlevnadsskäl att vidta åtgärder som får sådana konsekvenser för den enskilde.

Förändringar i företagsvärlden handlar, som väl är, oftare om en omprövning av existerande handlingssätt och ett utvecklande av nya affärsidéer, nya relationer, nya slags produkter eller tjänster. De nya idéerna och lösningarna blir ofta bättre och framför allt genomförs de smidigare när de som har kunskaper om "verkligheten på golvet eller på marknaden" har varit med om att utforma lösningarna.

Detta kallar vi i MiL "Aktörsstrategin" till skillnad från den ofta använda "Expertstrategin". I Expertstrategin är det en liten grupp av experter eller en utomstående konsult som samlar in data, gör analysen och kommer fram till lösningen. Som därefter trycks på organisationen med hjälp av pamfletter utformade av reklambyråer, handböcker skrivna av experter och kurser av allehanda slag.

Tar tillvara personalens kunskaper

Aktörsstrategin bygger på att både idéer och kunskap finns hos de människor som jobbar i verksamheten. Om bara en process organiseras som gör att all denna erfarenhet, denna kunskap, får komma till tals så skapas nya lösningar som både håller hög kvalitet och som framför allt genomförs på ett mycket bättre och smidigare sätt. Detta därför att personalen har varit med om att utveckla lösningarna och därmed både förstår dem och känner för dem på ett helt annat sätt.

Det finns situationer där Expertstrategin är den bästa, för alla inblandade. Men de är inte många, och i vart fall långt färre än där den används!

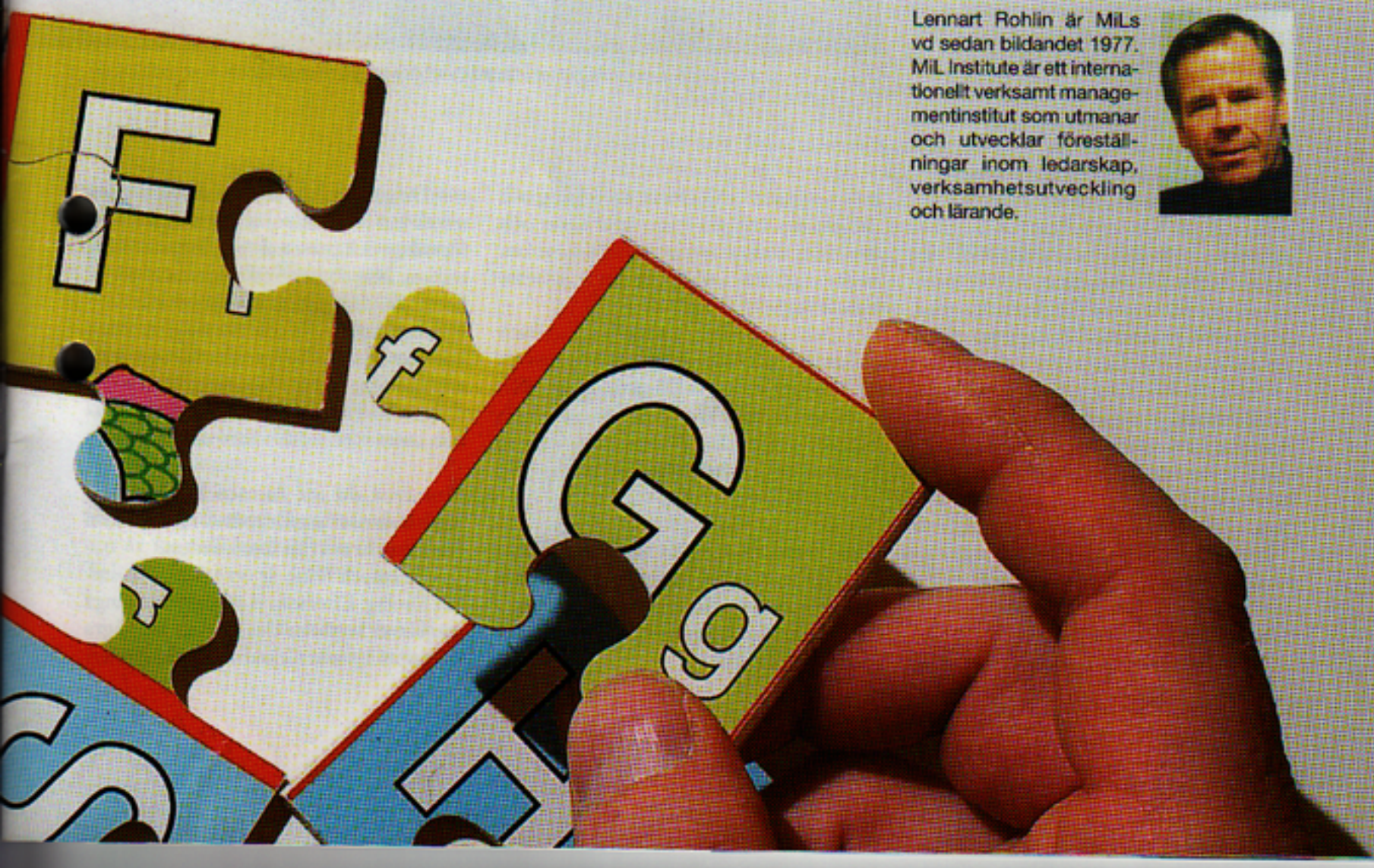
Att Aktörsstrategin har relativt svårt att slå an mer än den hittills gjort tror jag främst beror på att det gamla industrisamhällets synsätt och värderingar fortfarande är så dominerande, inte minst i litteraturen och i traditionella utbildningar. Ett synsätt som förstås inte låter sig bytas ut i en handvändning efter att under ett sekel framgångsrikt ha medverkat till en industriell utveckling som givit basen för vår välfärd.

Länge leve Lärsamhället! När mycket förändras behövs nytänkande och mycket lärande. Gamla synsätt behöver ifrågasättas och nya utvecklas. Nyutvecklingens produkter i form av nya kunskaper är viktiga, men ännu viktigare är förmågan att ständigt lära.

Produkterna, kunskaperna, kan kopieras men inte människors och organisationers lärande förmåga. För ett företag är denna förmåga – hos enskilda personer, i team och i hela organisationen – den helt avgörande konkurrensfördelen i det samhälle som vi lever i idag. Det som vi gärna kallar just Lärsamhället.

Text: Lennart Rohlin
Foto: Ola Andersson

Lennart Rohlin är MiLs vd sedan bildandet 1977. MiL Institute är ett internationellt verksamt managementinstitut som utmanar och utvecklar föreställningar inom ledarskap, verksamhetsutveckling och lärande.



Ny organisation stärker sa

När Saabs affärsområden under hösten försvann, blev AerotechTelubs förre vd Kenth-Åke Jönsson utsedd till chef över den del av koncernen där AerotechTelub ingår tillsammans med åtta andra Saabföretag.

I en intervju ger han sin syn på hur den nya organisationen påverkar AerotechTelub och vilken hans roll är i företaget.

Den nya koncernorganisationen kommer inte att innebära några nackdelar för AerotechTelub, säger Kenth-Åke Jönsson.

Den nya organisationen är tänkt att stärka banden och samarbetet mellan de olika Saabföretagen genom att ta bort uppdelningen i affärsområden. Istället rapporterar bolagen direkt till koncernledningen.

– AerotechTelub är kanske det företag i Saabgruppen som har flest beröringsytor med de andra företagen, säger Kenth-Åke Jönsson när vi träffas på Saabs koncernledningskontor. Han poängterar också att den nya koncernorganisationen i sig inte kommer att innebära några större förändringar för AerotechTelub.

Vilken kommer din roll att vara i AerotechTelub?

– Jag är ordförande i företaget och kommer att fortsätta att bevaka AerotechTelubs intressen. Styrelsen arbetar med långsiktiga och övergripande frågor. Det kan vara målformulering, måluppföljning, strategifrågor och hur vi ska hantera företagsförvärv. Jag kommer också att vara ett bollplank för vd Dan-Åke Enstedt och vara inblandad i vissa kundrelationer.

– Samtidigt är det viktigt att betona att i min nya roll i koncernledningen är helheten viktigare än delarna. Det kan innebära att vi hamnar i situationer när vi måste prioritera på AerotechTelubs bekostnad, men också situationer då AerotechTelub prioriteras.

Vilka är de viktigaste frågorna ni behandlar i styrelsen?

– Den kritiska frågan nu är hur vi ska klara tillväxten. Hittills har vi prioriterat lönsamheten framför tillväxten och når nu vårt mål. Nu är det viktigt att vi börjar växa samtidigt som vi håller vår lönsamhetsnivå.

Varför är tillväxt viktigt?

– Tillväxten är nödvändig för att vi ska kunna satsa offensivt inom utveckling och utbildning. Om företaget inte växer och utvecklas finns risken att man hamnar i en negativ spiral av nedskärningar och sämre avkastning.

– Det här är frågor som hela koncernen måste arbeta med. Ett bekymmer just nu är bristen på utvecklingsuppdrag från Försvarsmakten. Det gör att vi inom hela Saab är tvingade att minska vissa delar av personalstyrkan, något som också drabbar AerotechTelub.

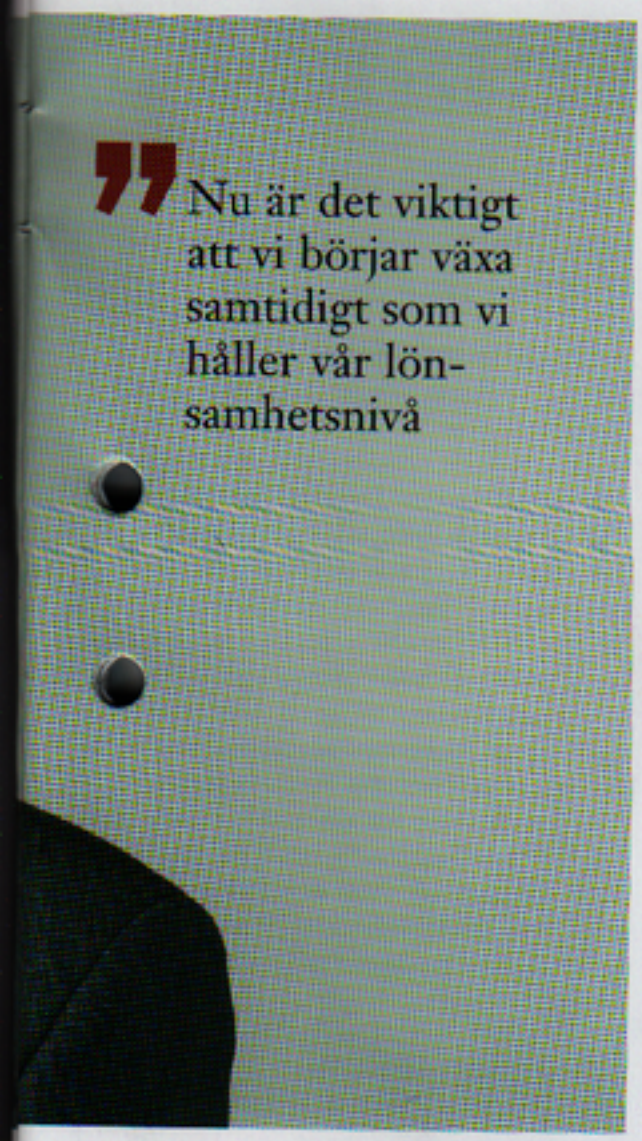
Ytterligare en nyhet i Saabs organisation är att bygga upp gemensamma serviceorganisationer för företagen i gruppen. Hur kommer det att påverka AerotechTelub?

– De gemensamma serviceorganisationerna kan till exempel omfatta funktioner för inköp och personal- och löneadministration. När de här funktionerna rationaliseras och läggs på koncernnivå kan det i förlängningen leda till övertalighet. Men man ska komma ihåg att det här sättet att arbeta inte är nytt för AerotechTelub, vi har tidigare haft delvis gemensam administration inom vårt gamla affärsområde TSS.

Hur tror du att AerotechTelub och Saab kommer att förändras för att möta framtida krav från marknaden?

– AerotechTelub är ett säkert och stabilt företag. Eftersom vi arbetar med långa projekt så kommer det inte att bli några stora språng utan förändringarna kommer

marbetet



gradvis. Redan i dag tycker jag att det finns en bra balans mellan våra konsult- och underhållsuppdrag och vi har ett fungerande samarbete inom Saabkoncernen.

– En trolig långsiktig förändring av marknaden är att leverantörerna kommer att ta ett större ansvar för systemen under hela livslängden. Det skulle till exempel kunna innebära att AerotechTelub helt och hållet tar över verksamhet som i dag sköts av försvaret.

Slutligen, förändringarna vi pratat om är inte till nackdel för AerotechTelub?

– Absolut inte.

Text: Sven Wennström
Foto: Per Kustvik

Strategi för tillväxt

På företagsledningens seminarium i november låg fokus på AerotechTelubs tillväxt med bibehållen lönsamhet. Trots att försvarsmarknaden krymper är potentialerna stora att nå målet med följande strategiska inriktning.

AerotechTelub ska vara en ledande partner för systemintegrations- och eftermarknadstjänster till:

- det svenska militära försvaret
- svensk försvarsindustri vid leveranser i och utanför Sverige
- utländsk försvarsindustri vid leveranser till svenska försvaret och andra kunder
- verk och myndigheter med ansvar för komplex teknisk infrastruktur
- verk och myndigheter med ansvar för det robusta samhället
- valda nischer inom svenskt och utländskt näringsliv

Mot försvaret vill vi:

- vara huvudaktören vid outsourcing av verksamhet från FMLOG (Försvarsmaktens Logistikorganisation)
- vara huvudaktören vid outsourcing av verksamhet från FMV, Försvarets materielverk
- bli FMV:s systemintegreringspartner i projekt LedsystT (försvarets framtida ledningssystem), vid upphandling från utlandet och vid utveckling/anpassning av arvssystemen
- naturligtvis gneta på med dagens uppdrag, vilket är mycket viktigt

Mot svensk försvarsindustri vill vi:

- vara systemsammanhållande (LSI = Lead System Integrator) för stora komplexa affärer på export
- utöka vår roll som underleverantör och partner inom befintliga områden
- söka samarbeten på export med Saab, Hägglunds, Ericsson Microwave Systems med flera

Test Systems Staffan Nyberg och Tore Andersson jobbar med testsystem Dacrom för Volvo Powertrain i Skövde.
Foto: Peter Lindström

Mot utländsk försvarsindustri vill vi:

- utnyttja potentiella motköpskrav som FMV ställer
- identifiera internationella företag (Boeing, KMW – Krauss-Maffei Wegmann, BAE – British Aerospace, Sagem med flera) och vara underleverantör till dessa i olika länder

Mot verk och myndigheter vill vi:

- etablera oss som strategisk partner inom samhällssäkerhet (KBM – Krisberedskapsmyndigheten, Polisen, KBV – Kustbevakningen, Tullen, Svenska Kraftnät med flera)
- nå större och längre åtaganden mot Banverket, Luftfartsverket, Vägverket med flera

Mot näringsliv vill vi:

- utveckla exportaffärerna inom nischområden
- vidareutveckla samarbetet med Elekta och General Electric inom medicinsk teknik och försöka få ytterligare kunder inom detta segment
- identifiera tekniska tjänster som kompletterar våra befintliga affärer mot Volvo, Saab Automobil och Scania
- nå affärer inom driftåtagande och konsulttjänster samt etablera en långsiktig roll hos nationella och internationella teleoperatörer.

Omvärldens krav föränd
företagets sociala st

– Den absolut största förändring som i dag påverkar organisation och personal är att vi inte längre bedriver vår verksamhet och gör våra jobb här hemma. Vi tar allt oftare med oss arbetet och sätter oss hos kunden, där vi fungerar som systemkonsulter.

I dag finns våra medarbetare bland annat hos ett flertal svenska försvarsindustrier och hos övrig industri inom och utanför landets gränser. I morgon kan de finnas i Brasilien, i USA eller på någon annan plats i världen, och det förändrar hela den sociala strukturen i vårt företag.

Det perspektivet målar Lars-Erik Wige upp som chef för division Systemteknik.

– De förändringar vi märker nu bygger på sånt som har hänt långt tidigare. Vi får backa tio år för att se orsakerna till det som påverkar Systemteknik i dag, säger han.

Förändrad upphandling

För tio år sedan började huvudkunden Försvarets materielverk, FMV, att förändra sitt traditionella upphandlingssätt. Från att ha arbetat med olika leverantörer av system, för support och produktunderhåll, började de alltmer se till funktion och paketlösningar. Gripensystemet var det första de köpte, och sedan har utvecklingen stadigt fortsatt mot inköp av systempaket från svenska eller utländska leverantörer.

– Det ledde bland annat till att vi för fem år sedan lade konkurrensstrategin på hyllan och började utveckla nya relationer med Saab, säger Lars-Erik. Vi byggde också upp relationer med annan svensk och utländsk försvarsindustri, vilket nu har resulterat i affärer kring Helikopter 14, Taurus med mera.

– Det är så vi måste agera i fortsättningen också. Att först etablera oss och vår kompetens hos systemleverantörerna och sedan tydliggöra vår roll i ett samarbete, betonar han.

Förra året beslöt division Systemteknik att paketera om sin organisation. Då hade Test Systems tillkommit och divisionen bestod av åtta affärsenheter. Målet med förändringen var att skapa större affärsenheter som kan jobba med större åtaganden i linje med omvärldens krav. Det var viktigt att integrera Test Systems på ett klokt sätt för att bibehålla enhetens fokus på systemutveckling och som systemkonsulter ute hos kunderna.

> Uppdrag som rullar på år efter år kommer inte att finnas längre

– Där fanns redan det tänkande som vi måste odla fram inom övriga AerotechTelub för att skapa framtidens konsulter i det ingenjörsföretag vi är och kommer att fortsätta vara.

Dessutom måste våra chefer och ledare ha tydliga och starka mandat som kräver "skinn på näsan" och beslutsförmåga. Vi behöver flexibla affärsmän, säger Lars-Erik.

Måste tidigt tala om förändringarna

– Min roll är strategens, att se kartan som växer upp framför oss och att kunna göra kompetenta vägval tillsammans med mina chefer. Och redan när vi ser vartåt vägen leder så ska vi börja prata om det i organisationen. Det finns inga undantag från den regeln, menar Lars-Erik. Vi kommer att förändras och regeln gäller alla förändringar – i organisationen, vid byten av chefer, vid övertalighet bland personalen. Allt!

– Att tala om förändringarna är en förutsättning för att medarbetarna ska ha chans att vänja sig vid tanken på dem, betonar han. Redan nästa år står vi inför en sådan stor förändring när projekt flygplan 37 stängs för gott.

Viktig personalfunktion

Framförhållning skapar möjligheter att förbereda avveckling av system, men framför allt av personal på ett humant och moraliskt sätt. Division Systemteknik's personalfunktion med Jonas Andersson i spetsen har status av affärsenhet med mandat som övriga chefer på den nivån. På det sättet vill Lars-Erik markera att detta inte är en traditionell personalstab utan en strategiskt viktig funktion. Den måste tidigt känna av kommande förändringar för att kunna svara upp med nya kompetensprogram eller förbereda avveckling.

– Systemteknik har vuxit med 40–50 personer netto på tre år och den utvecklingstakten ställer höga krav på professionell kartläggning av vår arbetsstyrka och kompetensbank.

Ska bli helhetskonsulter

Med arbetsstyrka och kompetens satsar divisionen nu och för framtiden. Tjänster på eftermarknaden för de egenutvecklade systemen är självklart viktiga. Men de kommer även att satsa på sådana tjänster för system utvecklade av andra.

– De långa uppdragen vi tidigare fick från FMV med jobb som rullade på år ut och år in kommer inte att finnas längre. Viktig för oss är därför att byta karaktär från att vara resurskonsulter till att bli helhetskonsulter. Vi ska satsa på nya, stora och långa affärer genom att skaffa oss positioner inom utvecklande industri och skapa våra egna, starka nischer i olika samarbeten. Vi ska alltså ta, driva och sköta stora affärer även i framtiden, avslutar Lars-Erik.

Text: Anne Allard
Foto: Suvad Mrkonjic

Lars-Erik Wige är strategen vars uppgift det är att i god tid förutse framtida förändringar.

ar
uktur

Omvärldens krav innebär stora förändringar för MainPartner, men Jonny Stoltz är optimistisk inför framtiden.

MainPartner befinner sig i en ständigt pågående process

– Vi vill ligga steget före

– När vi befinner oss mitt i ett förändringsarbete är det ofta svårt att överblicka allt som sker. Men tar vi ett steg tillbaka och reflekterar litet över vad som har hänt de senaste åren för oss på MainPartner, så är det uppenbart att vi befinner oss i en ständigt pågående process, säger divisionschefen Jonny Stoltz.

Ett skäl till förändringarna inom MainPartner är ambitionen att fokusera på underhåll av hårdvara och på underhållsprocessen. Affärsenhet Kraftförsörjning har omstrukturerats radikalt med tonvikt på genomloppstider men också på funktionella lokaler och stödjande tekniker i nära anslutning till verkstäderna. Affärsenhet Produkter har bytt inriktning från en i huvudsak militär produktion till civil medicinteknik med nya krav och rutiner.

– Samtidigt satsar vi på kärnverksamheten och avvecklar resurser för att i stället köpa tjänster som behövs för åtaganden i framtiden. Enkelt uttryckt ska vi fortsätta att ansvara för helhetsåtaganden men köpa tjänster där vi själva inte kan producera konkurrensmässigt, förklarar Jonny.

Snabb förändring

– För avdelning Elektronikproduktion i Arboga har marknaden hastigt förändrats i år och de drar ner på verksamheten och samordnar den med affärsenhet Avionik.

Inom affärsenhet Avionik har det civila flygunderhållet med sitt regelsystem med åren blivit ett allt viktigare inslag och det har varit en bra förberedelse inför den militära övergången mot civil likhet. Just nu pågår dessutom ett tekniskt generationsskifte där det sker en övergång mot displaybaserade instrument med ett annorlunda behov av underhåll.

– Även robotunderhållet har reducerats dramatiskt de senaste åren och affärsenhet Explosiver befinner sig nu mitt i en omstrukturering av verksamheten i samarbete med Försvarsmakten.

Nödvändigt ont

– Så visst har MainPartner förändrats de senaste åren. I förändringarna ingår också en resursanpassning med personalneddragningar framförallt inom affärsenhet Produkter. Ett nödvändigt ont för att hålla kostnaderna nere och trygga framtiden, säger Jonny.

Antalet medarbetare har minskat med 37 personer. Många slutar med avtalspensionering, men tyvärr har även en del uppsägningar varit nödvändiga. Avgångarna pågår till nästa sommar.

Jonny tar upp en slogan från gamla Aerotechtiden som han fortfarande tycker är bra, "Förändring är världens väsen", som alla medarbetare fick upptryckt på kaffemuggar.

– Jag har fortfarande min mugg kvar och håller med om att utan förändringar stannar både vi och vår utveckling upp.

Steget före

En annan klok tänkare lär ha sagt att man måste röra om i vattnet annars blir det stillastående och till slut blir det ett träsk. I AerotechTelubs fall är det kunder, leverantörer, partner, myndigheter och andra som "rör om i vattnet" och med sina krav initierar en utveckling där företagets verksamhet anpassas till kundbehoven.

– Allra helst ska vi ligga ett steg före för att hålla konkurrenterna borta och kostnaderna nere så att vi kan ta hem jobben och samtidigt tjäna pengar. Det är absolut bästa sättet att trygga vår och företagets framtid, säger Jonny. Det är trots allt bättre att göra något än att inte göra någonting alls. Tänk på det stillastående vattnet!

Bättre utsikter

På MainPartner har man precis lagt sista handen vid budgeten för 2004, som ser ut att kunna bli ett bra år. De åtgärder som hittills vidtagits har anpassat divisionen för nästa års nivå och skapat förutsättningar för ett positivt resultat.

Även på litet längre sikt finns det anledning att vara optimistisk, menar Jonny. Möjligheterna finns och även om huvudmarknaden försvaret minskar och förändras, så kan MainPartner ta en större del av den krympande kakan. Dessutom planerar Försvarsmakten att överföra verksamhet till industrin, vilket öppnar intressanta perspektiv.

Den civila flygmarknaden fick sig en knäck av terrordåden i USA den 11 september 2001, men håller på att återhämta sig. MainPartner kan utvecklas i samarbete med Saab Aviocomp mot nya flygplanstyper.

Medicinteknik har också växt de senaste åren och där finns mer att hämta. Bland annat nya kunder vid sidan av Elekta och General Electric.

– För MainPartner är export än så länge en marginell affär, men även där finns det möjligheter att hitta nya volymer allt eftersom vi lär oss marknaderna, avslutar Jonny.

Text: Anne Allard
Foto: Foto Malmen

– De anställda är vakna inför händelser som kan påverka verksamheten. Den kraften måste vi vara rädda om, säger Bosse Petersson, chef för division Flyg- och Bassystem.

Snabba förändringar för Flyg- och Bassystem

Hot kan bli möjligheter

Mycket har blivit mer inom division Flyg- och Bassystem sedan AerotechTelub bildades för fyra år sedan. Faktureringen har ökat med 100 miljoner kronor och resultatutvecklingen matchar väl den ökningen. De gör 35 000 arbetstimmar mer och är 30 personer fler än för tre år sedan.

Det enda som har minskat är egentligen antalet affärsenheter; från sex till fyra. Men å andra sidan har de vuxit organisatoriskt.

När Bosse Petersson tar pulsen på Flyg- och Bassystem står sig tekniktjänsterna mot försvaret ganska gott, menar han, och som chef för divisionen lägger han stor vikt vid att de står sig även i framtiden. Det närmaste året ser marknaden stabil ut.

– Vi är ödmjuka inför och medvetna om riskerna när försvarsmarknaden krymper i Sverige och resten av världen. Men samtidigt förändras våra affärer när materielen förnyas och moderniseras, och i takt med Sveriges nya roll i internationella insatser påverkas också vår inriktning. Hot kan vändas till möjligheter.

Tilltagande risk

Alla förändringar möter mindre motstånd när lönsamheten är god, beläggningen hög och medarbetarna nöjda, men i rådande situation pekar inte alla pilar åt samma håll. I dag ser Bosse en risk för att division Flyg- och Bassystem måste stänga flygplansverkstaden nästa år. Nuvarande uppdrag kommer att upphöra, bland annat för Helikopter 11, och marknaden är för liten för att ge fortsatt lönsam verksamhet.

– Något slutgiltigt beslut är inte taget ännu men vi arbetar med den inriktningen, säger Bosse och tillägger: Det pågår redan arbete med att ta fram en handlingsplan för att hantera en sådan situation. Trots risken för affärsmässiga nackdelar har vi valt att redan nu gå ut med detta, eftersom vi i längden vinner på rakhet och öppenhet mot våra medarbetare.

Inre kraft

Det senaste decenniet har ingenjörstjänsterna ökat på bekostnad av verkstadsproduktion när antalet flygande plattformar minskar och tekniken utvecklas. Sättet att upphandla och använda materiel har också förändrats markant på tio år med marknaden som pådrivare.

– Men utvecklingen går långsammare för oss än i många andra branscher, och när det handlar om positiva saker så kunde det gärna få gå litet fortare.

Eftersom AerotechTelubs kontaktytor mot marknaden är många, kommer ofta initiativen till förändringar från organisationen. Det finns en bred vakenhet bland de anställda inför händelser inom och utanför företaget som kan påverka verksamheten.

– Det är många små och viktiga steg som initieras i organisationen, den kraften ska vi vara rädda om.

Text: Anne Allard
Foto: Peter Lindström

Förändringar pågår – och fler blir det

– Division Ledningssystem har genomgått många förändringar under det här året, och det enda jag med absolut säkerhet kan säga om framtiden är att det kommer fler!

Det säger Joakim Kruse, som själv låg bakom en i raden av förändringar inom Ledningssystem när han klev in i rollen som divisionschef tidigare i höst.

– Vi är en spegelbild av våra kunder och den värld de lever i, säger Joakim Kruse, chef för division Ledningssystem.

Division Ledningssystem har omstrukturerats och förändrats på mer än ett sätt. Ledningen har under året tvingats säga upp personal. En del sektioner har avvecklats medan andra har slagits samman.

Verksamhetens villkor påverkas i hög grad av kundernas problem och bekymmer.

– I så motto är vi mer eller mindre en spegelbild av våra kunder och den värld de lever i, säger Joakim.

Grundförutsättningen för framgång bygger för Ledningssystem på att verksamheten kan förändras och anpassas i harmoni med kundernas. Men det räcker inte fullt ut. Det krävs dessutom ett visst mått av framförhållning.

– Om vi inte redan nu satsar på att hänga med och att lägga oss aningen före i vår egen utveckling kommer vi att få problem när tiderna blir sämre, tillägger han.

Satsar på kris

Låt oss syna de "säkra" kort som Joakim har på hand inför nästa år. Det första visar AerotechTelubs satsning på systemintegration och informationssäkerhet. Företagets front och bärare av verksamheten blir Ledningssystem.

På nästa kort står det "samhällssäkerhet", ett nytt begrepp som kommer att bli allt vanligare på sikt.

– Det handlar för vår del om att vi tar intryck av förändringar och nytänkande som sker inom försvaret och anpassar idéerna till säkerhetstänkande även inom civila delar av samhället, säger Joakim.

Målet är att skapa ett säkrare samhälle eller som det också kallas "ett starkt krissamhälle".

Tar täten

Det tredje kortet pekar mot två etablerade verksamhetsområden inom Ledningssystem, nämligen luftfart och trafik. Här fortsätter våra satsningar i harmoni med kundernas krav, enligt Joakim.

– Vi fortsätter i samma anda som tidigare men med ett större inslag av konsultmedverkan från vår sida, säger han.

På det fjärde och sista kortet står det bland annat NBF, "lead" och integrering. Det avslöjar att Ledningssystem satsar på en ledande roll för integreringsuppdrag inom det nätverksbaserade försvaret.

– Det innebär också att vi i det nätverksbaserade samhället som helhet vill ta kommandot över lösningar som får gamla system att fungera tillsammans med nya. Att göra detta till vår roll inom försvaret lika väl som inom det civila samhället är en stor utmaning för oss, säger Joakim till sist.

Mer kommer

Omstruktureringarna inom division Ledningssystem fortgår i nuläget, bland annat med en ny organisation vid nyåret. Därför avvaktar vi med mer information om mål, förväntningarna och strategier till nästa år. I april ska alla pusselbitar ligga på plats och då är Joakim Kruse beredd att låta Intrycket syna samtliga kort.

Text: Anne Allard
Foto: Per Kustvik

Det gäller att utnyttja kompetensen rätt

Projektorganisation når över gränserna

Organisationen formas av affärerna. För AerotechTelubs del innebär det att allt mer arbete utförs i projektform där medarbetare från olika delar av företaget deltar.

– Det handlar om att utnyttja kompetensen var den än finns, säger Mats Billermark.

Mats Billermark är som kvalitetschef och ansvarig för företagets verksamhetssystem också ansvarig för projekthandboken. Han deltar som föreläsare på företagets kurser för projektledare och följer upp kursdeltagarnas synpunkter.

Projektorganisationen inom AerotechTelub har vuxit i betydelse allt eftersom affärskontakterna genom åren har förändrats.

– Vårt företag har genom åren präglats av trygga och långsiktiga affärsrelationer. Det har inte handlat så mycket om affärer som att förvalta de uppdrag vi fått, berättar Mats Billermark.

I dag finns det inte mycket kvar av detta. Nu är det en tät strid om varje offert, affärerna är mer komplexa och ofta internationella. Det kräver en helt annan typ av organisation.

Ny laguppställning

AerotechTelub driver affärer på två sätt, dels i projektform där flera affärsenheter är inblandade, dels som uppdrag där en affärsenhet är ansvarig. Ungefär 70 procent av företagets verksamhet handlar om teknik- och konsulttjänster. Inom denna verksamhetsgren hör projekt till vardagen.

– Det finns en dynamik i att sätta laguppställningen efter jobbet, säger Mats Billermark.

Han tar arbetet med Ugglan, en obemannad flygfarkost åt försvaret, som exempel. Där är många olika kompetenser inblandade, allt från mekanik och navigering till bildbehandling och kommunikation. Ett typiskt projekt, enligt Mats Billermarks sätt att se på saken.

Han tror att möjligheterna för AerotechTelub att medverka i stora internationella projekt ökar genom Saabs inflytande. De tekniska tjänster som efterfrågas kräver ofta betydande bredd.

Kräver rustning

Linjeorganisationen inom AerotechTelub kommer att finnas kvar, parallellt med de mer eller mindre tillfälliga projekten. Men organisationen måste rustas för att klara fler projektuppdrag. Språkkunskaper och kunskaper i hur man driver projekt blir allt viktigare.

Många medarbetare på alla nivåer har redan gått utbildningen PPS, Praktisk projektstyrning. Den finns i flera steg och är grundbulten i företagets projektutbildning. Betoningen ligger just på praktik, snarare än teori.

– Man kan inte gå in i projekt utan att ha viss erfarenhet att stå på, konstaterar Stellan Ekberg, utbildningsansvarig inom företaget. Stellan ansvarar bland annat för att blivande och mer erfarna projektledare får möjlighet att utvecklas med stöd av olika utbildningsinsatser.

Bredare inriktning

Nästa led är en ettårig utbildning, UPL, riktad till projektledare för att ytterligare stärka dem i deras roll. Även denna utbildning har funnits i flera år.

– UPL är ett viktigt utbildningsprogram för vårt företag. Programmet är starkt kopplat till deltagarnas dagliga arbete och bygger till stora delar på erfarenhetsutbyte mellan deltagare, gästföreläsare och handledare, säger Stellan Ekberg.

Även cheferna måste ha kunskap om vilka krav som ställs på linjechefer som verkar i en projektintensiv verksamhet. Därför ingår också projektutbildning i såväl företagets ledarutveckling som i speciella seminarier för projektägare.

En nyhet är utbildningsprogrammet APM, Advanced Projekt Management, som vänder sig till etablerade projektledare med minst fem års erfarenhet från komplexa projekt. Utbildningen bygger på erfarenhetsutbyte och får en viss internationell inriktning.

Utbildningen startar i maj nästa år och erbjuds projektledare inom hela Saabgruppen. Stellan Ekberg räknar med ett par deltagare från AerotechTelub i första utbildningsgruppen.

Text: Kerstin Haggren
Foto: Ola Andersson

AerotechTelub blir ett allt mer projektintensivt företag. Stellan Ekberg, utbildningsansvarig, och Mats Billermark, ansvarig för projekthandboken, har till uppgift att rusta företaget för att klara fler projektuppdrag.

Communications ska bli en mer offensiv division

Kraftsamling, fokus

Under hösten har Communications ledning och linjechefer utrett hur divisionens huvudaffärer ska utvecklas på bästa sätt.

Resultatet diskuterades på en förbättringskonferens i oktober, och nu har det första, avgörandet steget tagits mot en mer offensiv division.

Det innebär kraftsamling kring affärer och kunder på basen av starka affärsenheter med tydliga mål, resurser och tillväxtmöjligheter. Avdelningsnivå och verksamhetsområden utgår och ledarna utnyttjas mer operativt och nära produktionen.

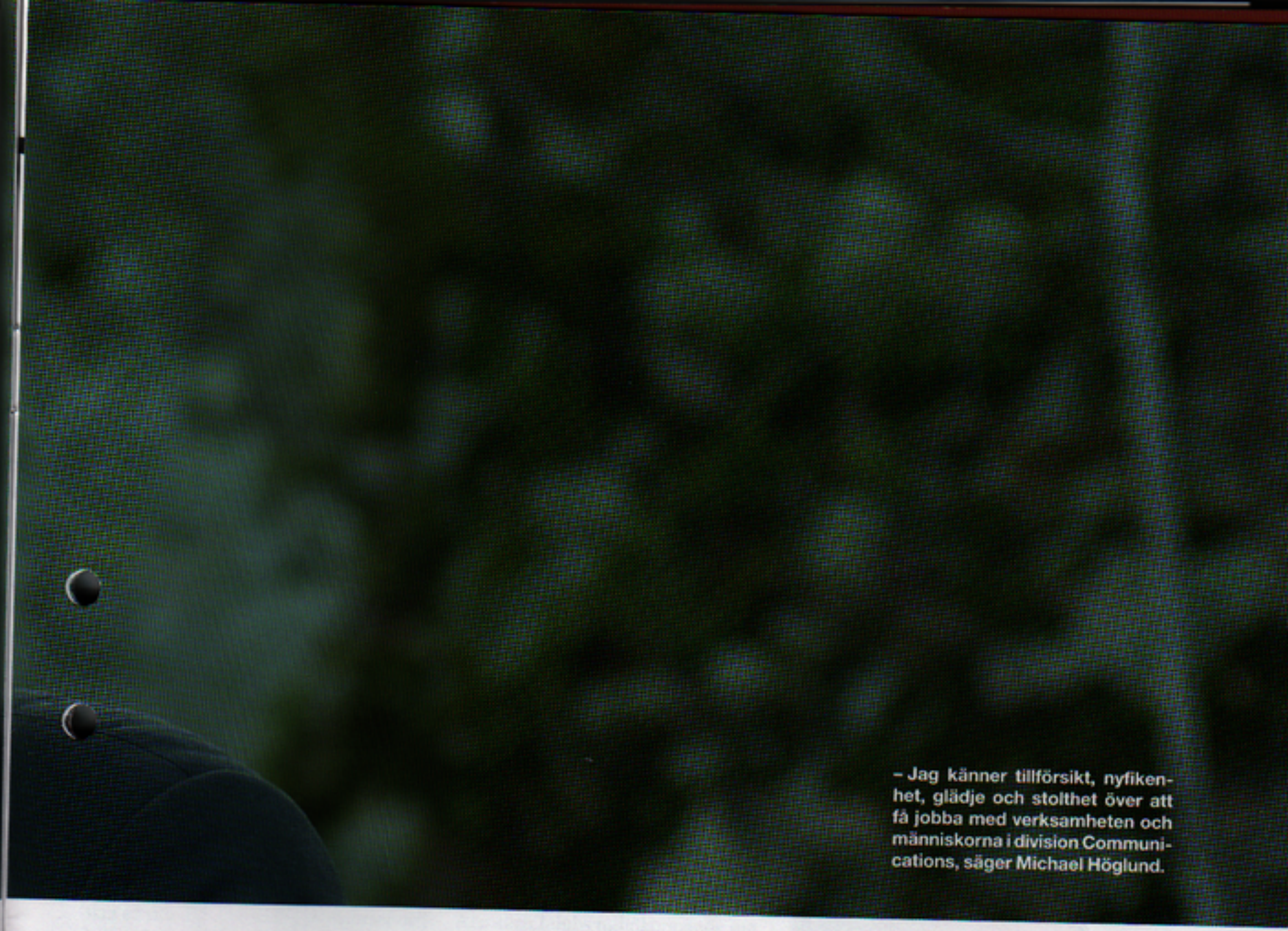
– Vi gör det här av flera skäl, säger divisionschef Michael Höglund. Jag vill samla människor kring mig som har förmågan att utveckla verksamheten, som har naturlig koppling till och är engagerade i våra huvudaffärer och som kan skapa tillväxt. Dessutom kan de ta stora åtaganden och är goda ledare som kompletterar varandra väl i en ledningsgrupp.

För kunder och anställda

– Från årsskiftet tillträder Mats Billermark som verksamhetsutvecklingschef parallellt med sin roll som kvalitetschef inom AerotechTelub. Han kommer att vara till stor nytta för divisionens utveckling och som mitt personliga stöd, säger Michael.

Förändringarna har en naturlig koppling till företagets och divisionens strategi. Division Communications ska bli en bättre partner för kunderna, en starkare del av företaget och en bättre arbetsgivare.

– Vi ska bli tydligare internt och externt. Med förenklat och avgränsat ansvar vill vi lägga fokus på positiva resultat såväl i affärer som i det personliga välbefinnandet.



– Jag känner tillförsikt, nyfikenhet, glädje och stolthet över att få jobba med verksamheten och människorna i division Communications, säger Michael Höglund.

ring och tydlighet

Öppen dialog

Målet är att lyfta fram produktions- och kundnära uppgifter med projektledarna som "kungar". Tillsammans med konsulternas kompetens blir de nyckeln till divisionens framgång. Antalet formella chefer minskar och fokus läggs på att stärka projektledarskap och åtagandekultur.

– Divisionen är en härlig blandning av kulturer och verksamheter. I den nya organisationen hoppas vi hitta synergier inom flera områden, säger Michael.

Ledningens enskilt största utmaning är att motivera förändringarna för att skapa engagemang och förståelse för helheten. Därför krävs en öppen dialog och förmåga hos alla att anpassa sig om och när förutsättningarna ändras.

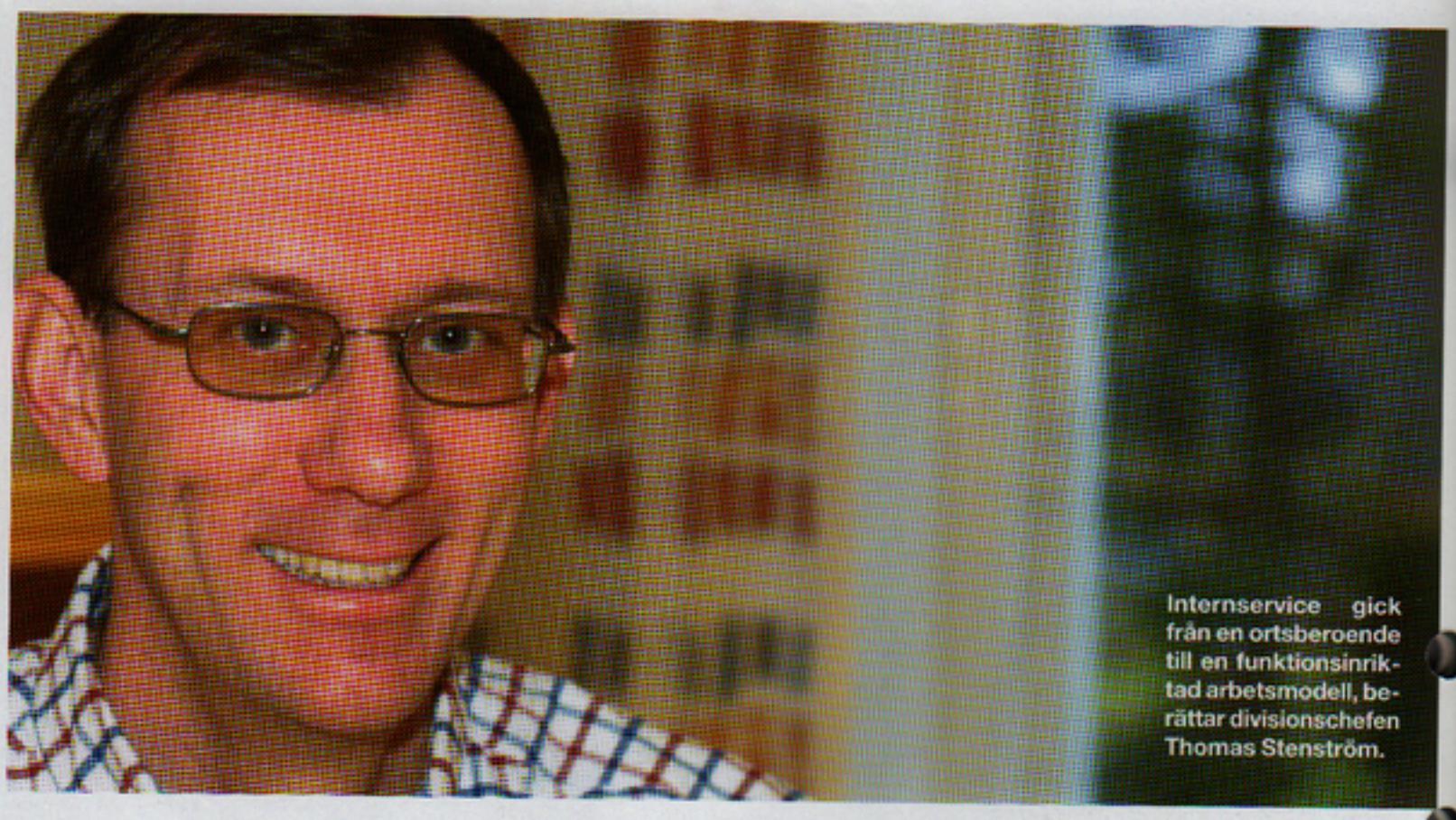
Klara potentialer

Communications har liksom hela AerotechTelub att ta hänsyn till en osäkerhet inom den politiskt styrda försvarsmarknaden och effekterna på svensk försvarsindustri.

– Samtidigt är våra kompetensområden attraktiva inom alla marknadssegment, och de närmaste åren erbjuder stora möjligheter för tillväxt, säger Michael. De affärsdialoger vi för har klara potentialer nationellt och internationellt. Lägg därtill kompetens, partner, kunder, lönsamhet och utvecklingsmöjligheter så är vår situation unik på svensk telekommarknad. Därför är det lätt att gå till jobbet med ett leende på läpparna!

Text: Anne Allard
Foto: Peter Lindström

Fotnot: För mer information om Communications nya organisation se ATnet/Division K.



Internservice gick från en ortsberoende till en funktionsinriktad arbetsmodell, berättar divisionschefen Thomas Stenström.

Internservice bytte modell

Kunden styr arbetssättet

När AerotechTelub bildades var det naturliga utgångsläget för Internservice att anpassa sin verksamhet till den geografiska bilden och göra den ortsberoende. Med tiden visade det sig att en funktionsinriktad modell vore bättre, och divisionen har sedan maj anpassat sitt arbetssätt till kundbehoven.

Nu är det funktionerna som styr.

– Egentligen startade anpassningen långt tidigare med att funktionerna Löneservice och Risk Management blev gemensamma över ortsgränserna, säger divisionschefen Thomas Stenström.

– Det finns även annat som vinner på att göras enhetligt, som till exempel att skriva ett gemensamt avtal med Posten istället för tre olika som tidigare.

Bäst och billigast

Fortfarande finns det emellertid service som är knuten till orten.

– Det kan vara historiska skäl eller behovsskäl som styr att Internservice väljer olika lösningar på olika orter. Vi ser till att kunderna får det som passar bäst och är billigast. Internservice ledstjärna är att hålla kostnaderna låga, säger Thomas.

Står och faller med kunden

Internservice har ett avgränsat kundområde i AerotechTelub, men samtidigt en stabil kundbas. Problemet är att divisionens storlek står och faller med kundens utveckling. De personalneddragningar som divisionen genomför är inte ett tecken på brister i organisationen, utan ett utslag av att kundernas behov har minskat och effektiviseringar.

– Vi har gjort och gör de rationaliseringar som är möjliga och kombinerar detta med andra sätt att göra besparingar, säger Thomas. Bland annat har Internservice personal under flera år breddat sin kompetens för att varje medarbetare ska kunna ta ett bredare ansvar i det dagliga arbetet.

Mer teknik

Trenden inom AerotechTelub att gå från verkstadsunderhåll mot ingenjörstjänster påverkar i högsta grad Internservice verksamhet. Verkstäder kräver mer och annan support än kontor.

– Det är inte bara kundens förändringar som påverkar vårt arbete, utan även den nya tekniken som slår igenom hos oss.

Exempel på detta är att AerotechTelubs korrespondens i dag till största delen sker per e-post. Det är bara en begränsad del affärsdokument och reklam som hanteras på traditionellt sätt med postbud. Elektronisk hantering av fakturor har också slagit igenom och kommer snart att omfatta hela företaget. Beställningar via Internet är ytterligare ett område som vinner i styrka och utbredning.

– Allt detta påverka vår service, vårt kompetensbehov och vårt resursbehov. Med dagens teknik behöver vi mindre resurser än vad vi tidigare lade ner med manuell hantering. Det är vår uppgift att följa med i utvecklingen och leverera det stöd som våra kunder inom AerotechTelub kräver till lägsta möjliga kostnad, säger Thomas.

Text: Anne Allard
Foto: Foto Malmen

Svåra avvägningar för division Sensorsystem

En fot på gasen och en på bromsen

Att både gasa och bromsa är en väl beprövad taktik. På division Sensorsystem har den blivit aktuell det senaste året. Dels för att möta kraven på flexibilitet i verksamhet knuten till en allt hårdare konkurrens på den svenska försvarsmarknaden och planerad utfasning av äldre materielsystem. Dels med sikte på tänkbara möjligheter i de stora affärer som kallas Mjölby och Roxen, omställningen mot det nätverksbaserade svenska försvaret och även i affärer med övrig försvarsindustri.

Förändringar har i stort sett varit vardagsmat för division Sensorsystem sedan AerotechTelubs begynnelse. Arbetsmässigt har verksamheten strukturerats för att passa de nya, möjliga affärerna. Det sker en ständig anpassning av resurser och kompetens till den mix av kunder inom landet och utanför Sveriges gränser som de senaste åren har tagit plats på divisionens marknadskarta.

– Vi går mot en ny värld utan att riktigt veta hur den kommer att se ut, dock vet vi att politiska beslut kommer att påverka oss på kort och lång sikt. Men vi är lyhörda och flexibla för att kunna utveckla vår verksamhet och kompetens i den världen, säger divisionschef Mats Pettersson.

Svåra avvägningar

En del av strategin är alltså att både gasa och bromsa. Full gas gäller för ökad kompetens samt bredare engagemang kring systemfrågor och möjligheterna att bygga upp verksamhet på nya marknader och teknikområden. Lönsamhet är en förutsättning för att kunna genomföra nödvändiga satsningar på teknik, kompetens och affärsutveckling för framtidens affärer.

– Ibland är det fråga om mycket svåra avvägningar, säger Mats. Vi vet till exempel inte när Mjölby eller Roxen blir affärer. Därför måste vi vara lätta på gasen i vår rekrytering just nu men ändå satsa tillräckligt för att snabbt få upp farten när det blir grönt ljus.

Försvarsdominans

Sensorsystem har för närvarande sin marknad till övervägande delen inom svenska försvaret, Försvarets materielverk, FMV, Saab och övrig svensk försvarsindustri.

– Framtiden innebär en hel del utmaningar men också stora möjligheter. Att system flygplan 37 är helt ute ur leken om två år är en utmaning. För oss gäller det att ersätta arbetet på bland annat 37-systemet med ny verksamhet.

Det finns stora potentialer inom det framtida nätverksbaserade försvaret, och i kontrast till detta öppnar sig även möjligheter i den outsourcing av verksamhet från Försvarsmakten som nu diskuteras. Ett plus om detta sker är AerotechTelubs miljökunnande om denna verksamhet och möjligheterna att rekrytera nödvändig kompetens från försvaret.

Framförhållning behövs

När korken går ur flaskan för Sensorsystems exportsatsningar blir de ett bra kvitto inför nya kundsatsningar tillsammans med systemtillverkare. Det tillhör de attraktiva möjligheterna som Mats pekar på i framtiden.

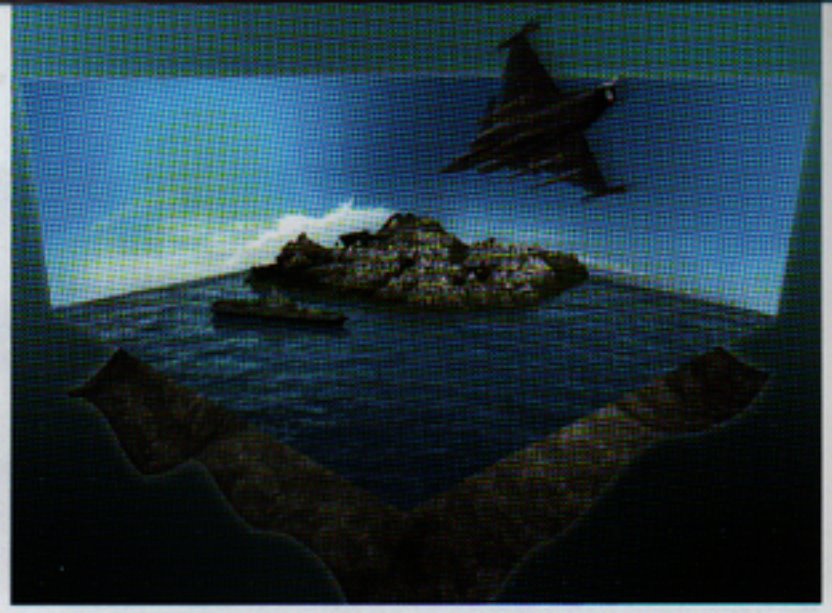
– Kravet på oss för att nå dit är att vi samtidigt ökar vår totala kompetens för att klara stora koncept, kanske framför allt utomlands men också i hanteringen av offset och motköp, säger han.

Dessutom är det nödvändigt att inför framtiden ytterligare fokusera verksamheten på våra kärnområden och i ökad utsträckning nyttja ett nätverk av kompetenta resurser, främst inom AerotechTelub och Saab, för att hantera arbetstoppar.

– Vi måste under alla omständigheter ha god framförhållning och redan nu satsa på att bygga upp relationer med underleverantörer inom produktionsnischen. När det sedan väl är dags kan vi stå för helheten och åta oss totalansvar för stora koncept med stöd av våra etablerade nätverk.

Text: Anne Allard
Foto: Foto Malmen

– Vi vet inte hur framtiden ser ut och måste därför vara lyhörda och flexibla, säger Mats Pettersson, chef för division Sensorsystem.



I den gemensamma omvärlden är alla parametrar lika för alla ingående parter oavsett om de rör sig på eller under ytan, på mark eller i luften.

Modellering och simulering

Ett verktyg för framtiden

Modellering och simulering är inte något nytt begrepp, däremot har det aktualiserats starkt under de senaste åren i takt med persondatorernas prestandaökning. Numera kan en vanlig pc användas för samma typ av simulering och visualisering som tidigare var möjlig endast på mycket dyra Unix-baserade Silicon Graphicsdatorer.

Därmed har Modellering och simulering alla förutsättningar att bli ett kraftfullt verktyg för försvaret i framtiden.

I och med att vanliga pc:n, och nu även bärbara datorer, blivit så gott som jämbördiga med de exklusiva plattformarna öppnas nya möjligheter för simulering och visualisering. Till rimliga kostnader kan metoderna nu användas till exempel för stora delar av Försvarsmaktens anskaffningsprocesser från design och kravspecificering till verifiering och validering. Simulering och visualisering kan utnyttjas för operativ materiel eller ledningssystem vid halvtidsmodifieringar och för anpassning av materiel till nya miljöer vid till exempel internationell samverkan.

Bygger infrastruktur

I maj bildades affärsenheten Modellering och simulering, NM, inom division Systemteknik. Verksamheten är uppdelad på kontoren i Solna, som leds av Jörn von Treskow, och Örebro som leds av Stefan Forslund.

Enhetens fokus är att tillsammans med Försvarets materielverk, FMV, bygga upp den infrastruktur som behövs för att driva utvecklingen vidare av det framtida försvarets förmåga. I den utvecklingen ingår sådant som samtidig distribuerad lägesuppfattning och nya, samverkande vapensystem kopplade till ett nytt nätverksbaserat ledningssystem.

Försvarsmakten ska under kommande vinter bestämma i vilken form och utvecklingstakt man vill införa modellering och simulering som stöd för utvecklingen av det nätverksbaserade försvaret (NBF) och den simuleringsbaserade materielanskaffningen (SBM).

Gemensam omvärld

Infrastrukturen kommer förmodligen att bestå av en gemensam omvärld, där alla deltagare ingår som simulerade parter. Inom ett givet område har alla samma väder-, vind- och siktförhållanden. Alla ingående sensorer som arbetar inom olika våglängdsområden delar samma ingångsvärden för transmission etc.

Infrastrukturen består vidare i ett initialskede av generiska, dynamiska modeller av de delar i arvsmiljön som ska leva vidare i 10–20 år. Det handlar om sensorer, vapen och farkoster.

Administrativa federater (samverkande modeller) såsom nätverkssimulering, spelledning, prenumeration och registreringsfunktioner utgör också viktiga delar inom infrastrukturen.

Civila projekt

NM:s verksamhet i Örebro fokuserar på utveckling av generiska modeller för obemannade farkoster – så kallade UAV eller UGV – planeringssystem för dessa och simuleringsmodeller av luftvärn som till exempel GT-sim.

Solnakontoret har fokus på utvecklingen av simuleringsverktyg och sensormodeller för att stödja utvecklingen av de administrativa verktyg som behövs för att bedriva distribuerad, interaktiv simulering.

Enheten Modellering och simulering har även kunder inom civila verk och myndigheter. Solnakontoret har under de senaste 5–6 åren arbetat med visualiseringar av större beslutade eller planerade projekt, som Botniabanan och olika vägsträckningsalternativ för Vägverket. Där har man även byggt avancerade modeller av stadsbebyggelse, bland annat delar av Stockholms innerstad.

Text: Jörn von Treskow
Foto: Peter Lindström
Kollage: Magnus Kallin

Två herrar som tror på framtiden. Stefan Forslund leder arbetet från Örebro och Jörn von Treskow från Solna.

I dag Sony Ericsson – i mo

! FAKTA

Repair Manager – unikt koncept för reparationstest av mobiltelefoner

- Saab Test Systems har utvecklat ett helt nytt sätt att arbeta vid service och reparation av GSM/GPRS mobiltelefoner. Målet har varit att ta fram en effektiv, flexibel och mycket snabb lösning och samtidigt åstadkomma väsentliga kvalitetsförbättringar. Det nya konceptet ger stora tids- och kostnadsbesparingar jämfört med dagens sätt att arbeta.

- Idén bygger på att ett Service- och Repair Center laddar hem korrekt produktinformation och rätt version av testprogrammen via Internet. Den aktuella telefonen identifieras, testprogram körs och operatören får förslag på reparationsåtgärder. Dessa åtgärder loggas i en lokal databas och informationen förs även vidare till en central, global databas.

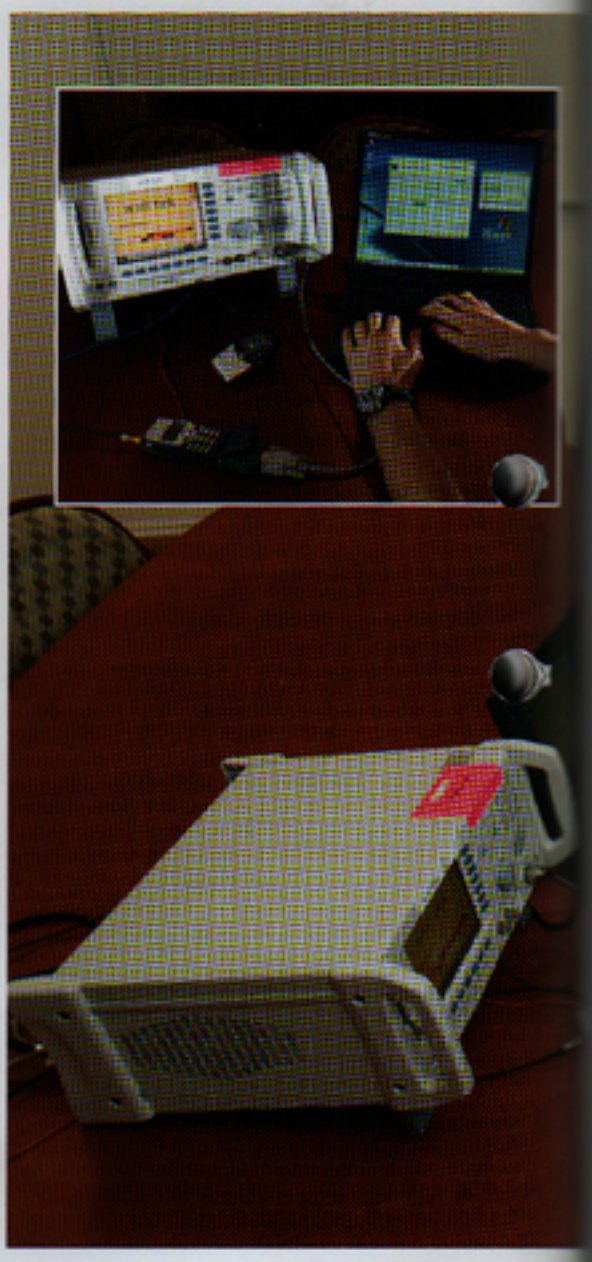
- Den samlade informationen kan sedan användas för att förenkla och rationalisera arbetet vid Service- och Repair Centret. Uppgifterna i den centrala databasen har ett oerhört värde. De kan exempelvis användas för återmatning av viktig information för produktutveckling eller som underlag för statistik, allt efter önskemål.

- Ett så kallat Pay Per Use-koncept har också utvecklats vilket innebär att Service- och Repair Center betalar endast för den tid testsystemet används. Därmed behöver inga stora investeringar göras, utan betalning sker efter antalet reparerade telefoner.

- Testsystemet och konceptet har installerats och provkörs nu på ett antal utvalda ställen med mycket gott resultat. Den i förhand uppskattade rationaliseringen som detta koncept innebär vid service och reparation har vida överträffats.

Sedan mars månad arbetar Test Systems med utveckling av en ny testplattform för reparation av mobiltelefoner. Det sker på uppdrag av Sony Ericsson, berättar projektledaren Marie Wilhelmsson.

– Testsystemet kommer även att kunna användas av andra tillverkare världen över som baserar sina produkter på EMP, Ericsson Mobile Platforms.



Repair Manager är namnet på den nya plattform som bygger på en av Test Systems tidigare utvecklade testplattformar, TS600T. Den är såväl underhållsvänlig som enkel att använda och följer därmed Test Systems traditionella utvecklingslinje. Marie pekar på tre medarbetare som "skyldiga" till framgångarna i uppdraget.

Andreas Hammar som, tillsammans med Sony Ericsson, har arbetat fram idéerna bakom systemet, Jan-Erik Ström som är mannen bakom testmotorn med sina grafiska paneler och Mikael Löfbom som har gjort utprovningarna av varje ny utgåva.

Decemberutgåva

– I maj var grundutgåvan klar och vi körde prov på den första telefonen. Den bygger alltså på vår TS600T-plattform men har fått ett nytt grafiskt gränssnitt och kompletterats med databaser, berättar Marie.

Sedan dess har arbetet fortsatt i etapper med nya utgåvor och utprovningar fram till den utgåva som kommer runt årsskiftet. Då står plattformen klar med all funktionalitet utbyggd enligt kraven från Sony Ericsson.

Verktyg för många

Repair Manager blir det verktyg som många av Sony Ericssons lokala service- och reparationscentra kommer att använda. Där kommer personal att jobba via det gränssnitt – GUI, graphical user interface – som Jan-Erik har tagit fram. Han var klar med de sista detaljerna innan Sony Ericsson levererade gränssnittslösningarna mot de globala databaserna. Sony Ericsson ansvarar därefter för utprovningen av funktionerna mellan de båda gränssnitten.

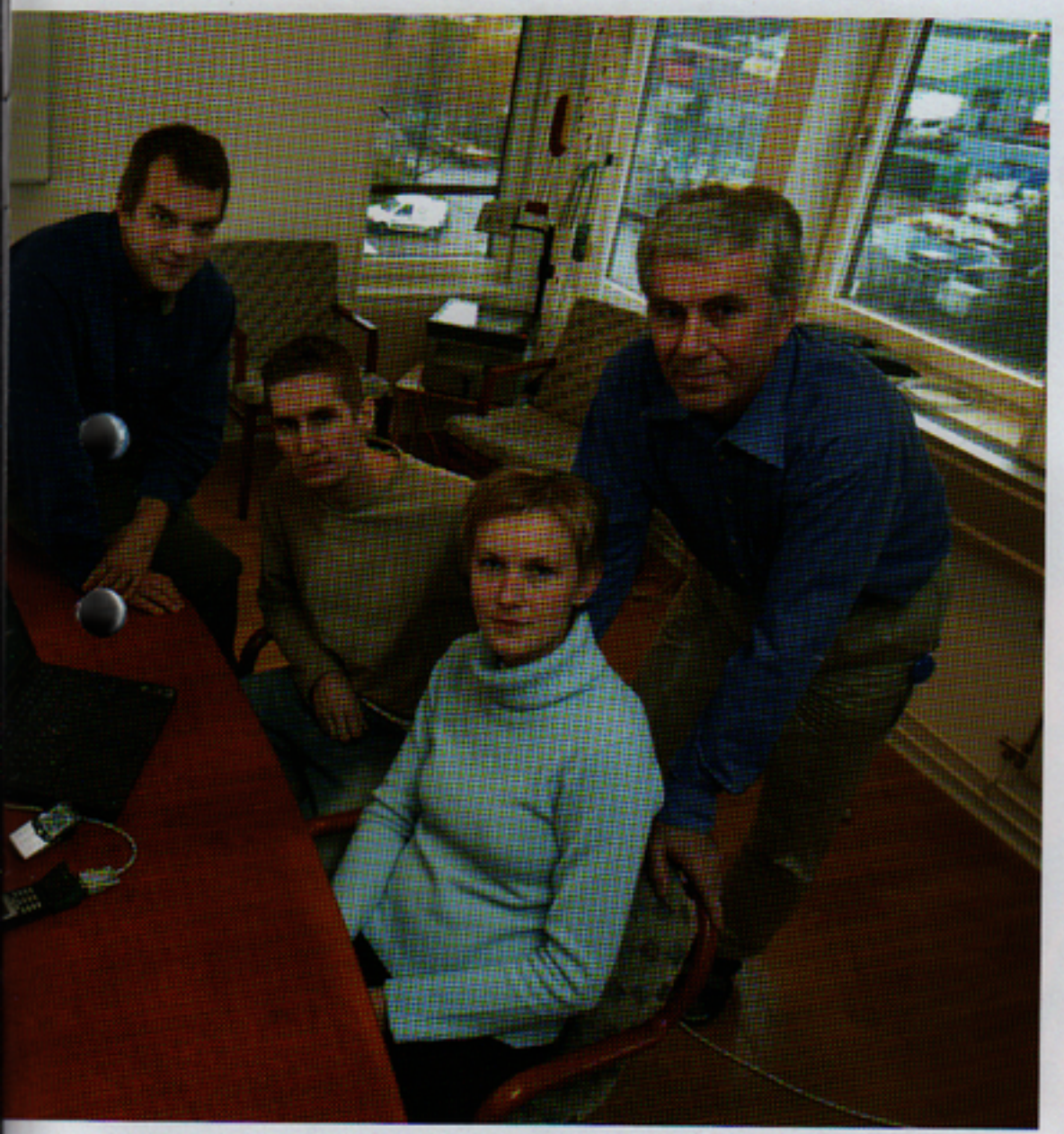
Nya funktioner

– Det här uppdraget är extra roligt, eftersom jag har fått tillfälle att arbeta med ett nytt verktyg, säger Jan-Erik, nämligen .net (dotnet). Det är inga stora skillnader jämfört med hur jag normalt jobbar, men det är ett modernt verktyg och jag lär mig en hel del nytt.

Resultatet av Jan-Eriks arbete är i första hand den grafik som syns på dataskärmen när man arbetar mot databasen.

Andreas har – med utgångspunkt från TS600T – varit med och utvecklat testprogrammen. Han har även tagit fram ett program kallat Designer som används för

rgon hela världen



Mikael Löfbom, Andreas Hammar, Marie Wilhelmsson och Jan-Erik Ström på Test Systems har utvecklat en ny testplattform som mobiltelefontillverkare världen över kan få nytta av.

att skapa grafiska gränssnitt för testobjekt, som sedan kan styras från ett testprogram. I detta fall handlar det om en illustration av telefonen, där operatören blir uppmanad att interagera med telefonens knappar och funktioner. Operatören kan samtidigt se direkt feedback på skärmen om testerna går igenom eller inte. Det kallas operatörsguidade tester.

Goda kontakter

Kontakterna med Sony Ericsson har byggt på on-line dialog som har fungerat snabbt och effektivt. Samarbetet har varit mycket bra, intygar alla.

– För oss ligger det dessutom en del prestige i att ha utvecklat ett system som har alla möjligheter att få många användare världen över, säger Marie. Vår vision är att bygga vidare på konceptet och kunna använda det även för andra produkter än mobiltelefoner.

– Det känns också roligt för oss att samarbetet med Sony Ericsson har varit så bra. Just nu testar de vår Repair Manager och i senaste brevet från dem stod det att de är *mycket* nöjda med resultatet, avslutar Jan-Erik.

Text: Anne Allard
Foto: Suvad Mrkonjic

Test Systems i Kina

■ Ett antal representanter från Test Systems besökte Kina och motortillverkaren Wuxi Diesel i november. Bakom inbjudan stod Volvo Penta som tillsammans med den kinesiska motortillverkaren Faw Jiefang Ltd. har bildat joint venturebolaget Wuxi Da Hao Power Co. Ltd. Företaget i Wuxi har i dag 3 200 anställda och tillverkar omkring 140 000 motorer om året.

Test Systems har sedan tidigare ett väl etablerat samarbete med Volvo Powertrain och Penta kring testsystemet Dacrom.

– Vi blev mycket väl mottagna hos Wuxi i Kina, berättar Roland Johansson på Affärs- och säljstöd vid Test Systems. Dessutom fick vi en förfrågan på plats om att offerera en antal testsystem till motortillverkaren.

Utanför Faws anläggning i Kina flankerar Håkan Wiberg och Roland Johansson chefen för Wuxis forsknings- och utvecklingsavdelning Li Hongjian.

Sök Saab-stipendium

■ Nu är det dags att söka bidrag ur Tryggve Holms 70-årspersonalstiftelse. Det gäller alla anställda med en anställningstid på mer än tre år, såväl tjänstemän som verkstadspersonal, inom Saab och dess svenska dotterbolag. Bidrag ges till utbildning eller studiebesök som är av vikt för Saab och/eller den egna enheten. Av detta skäl ska den sökandes chef godkänna och prioritera angelägenhetsgraden. Utbildningen kan vara av olika art, såsom schemabunden undervisning, konferenser, seminarier eller studiebesök och kan gälla områden som teknik, ekonomi, administration och språk. Bidrag kan även avse studier i arbetslivets villkor, exempelvis produktionsprocesser och arbetsmiljö.

Senast den 12 januari 2004 ska ansökningarna vara inlämnade till PX Ulla Sundström. Se även mer information på ATnet och SaabNet.

POSTTIDNING B
AerotechTelub
351 80 Växjö

LARSSON LARS
RUSSINVÄGEN 5
35244 VÄXJÖ

Vad en försvarsminister bör veta om AerotechTelub

Om en så liten kommun som Arboga måste ändå sägas att försvaret och den anknutna industrin är ovanligt väl representerade. Där finns AerotechTelub, HiQ, Resmat och FMLOG.

I november reste försvarsminister Leni Björklund dit på officiell inbjudan och fick bland annat möta utvalda förespråkare för samtliga fyra försvarsverksamheter.

Det är svårt att beskriva kärnan i AerotechTelubs verksamhet kort och enkelt. I det här läget fick de utvalda en kvart på sig att klara utmaningen. De tre var John Westman och Ulf Johansson, ordförande i Sif- respektive Seko-facken, tillsammans med Lars-Erik Wige som är divisionschef på Systemteknik. Det här är vad de tycker att en svensk försvarsminister bör veta om dagens AerotechTelub.

Ulf Johansson, John Westman och Lars-Erik Wige fick 15 minuter på sig att beskriva kärnan i AerotechTelubs verksamhet för försvarsminister Leni Björklund.

I snart ett sekel

AerotechTelub är ett företag med fokus på att med bred kompetensbas leverera tjänster till svenska försvaret och myndigheter. Det har snart gått ett sekel sedan förhållandet mellan AerotechTelub och Försvarsmakten etablerades. Sedan dess har företaget ställt om sin verksamhet och anpassat kompetensen till den fortlöpande utvecklingen inom försvaret för att i dag vara ett renodlat tjänsteföretag.

Nu pågår anpassningen till framtidens nätverksbaserade försvar, som har beslutats av riksdagen. Förberedelserna gäller också det stora framtidsmålet, en samordning mellan militärt och civilt försvar. Där har AerotechTelub, med sin erfarenhet av båda läger, unika förutsättningar att se och verkställa synergierna.

Företaget är given i rollen som integratör mellan gammal och ny teknik, kittet för att få nytt och gammalt att samverka och fungera säkert. Blir rollen verklighet skapas möjligheter för AerotechTelub att agera som tjänsteleverantör även internationellt. Flera länder i Europa kommer att följa Sveriges exempel i utvecklingen mot "det säkra samhället".

Gemensamt system

I samma anda har riksdagen beslutat om anskaffning av ett gemensamt och säkert kommunikationssystem, Rakel, för civila och militära myndigheter. Saabgruppen har de absolut främsta förutsättningarna att leverera ett sådant system. I mitten av november lämnade Saab Contracting tillsammans med Nokia och Swedia Networks sin offert till FMV, Försvarets materielverk. Konsortiet har allt som krävs för att bäst kunna förvalta synergierna mellan de berörda myndigheterna. Om offerten resulterar i en order kommer det dessutom att innebära minst 40 nya arbetstillfällen i Arboga.

Inför Försvarsmaktens och FMV:s planerade outsourcing av viss verksamhet arbetar AerotechTelub mycket proaktivt för att få igång samverkanslösningar. Att inordna den berörda verksamheten i försvarsindustrin vore inte bara en smidig och effektiv lösning. En sådan lösning skulle även den skapa förutsättningar för många nya arbetstillfällen.

Det är utomordentligt viktigt för svensk försvarsindustri att de planerade visionerna för ett svenskt nätverksbaserat försvar och samhälle blir verklighet. Det är genom den svenska försvarsmaktens utveckling som förutsättningar skapas för AerotechTelub att bli en vass aktör inom svensk industri och även i samarbetet med försvarsindustrier utomlands.

Text: Anne Allard
Foto: Peter Lindström