



SAAB

spirit

**EN HÄLSNING
FRÅN GRINTEK** sid 7

**NU HAR
A380 LYFT** sid 22

**MAGNUS – FLYGARE
MED PRECISION** sid 28

UTNYTTJA BREDDEN

Affärer på tvären sid 8



7



22



24



28



30

Saab-resan: Följ med till förändringarnas Saab Metech sid 26



»Öppna Saab
– skapa tvärdrag!«

Våren är här och det betyder att fönstren och altandörren där hemma slås upp på vid gavel för första gången på flera månader. Friska vindar drar genom huset och blåser förhoppningsvis bort all instängdhet och dammet som samlats i hörnen. Vintern ska ut!

En annan, mer irriterande, effekt är att ett och annat papper virvlar iväg från sin plats på skrivbordet. Det tar en stund att lägga allt i ordning igen.

Bilden kanske är övertydlig, vad vet jag? Men Saab befinner sig onekligen i ett förändringsläge, även om vi kommit olika långt på olika ställen. Vissa ser framåt med optimism, andra har stora problem att lösa.

Det är då det är dags att vädra – ordentligt! Och precis som man kan bli otålig i väntan på att våren ska komma, tycker kanske en del att Saab (eller Saabs ledning) ganska länge pratat om stora förändringar – men att det inte har hänt så mycket. Fast det är egentligen inte sant. I det här numret av Spirit kan du läsa om Saabs köp av Grintek i Sydafrika och om tankesättet att tillsammans inom Saab göra nya affärer – att arbeta på tvären. I själva verket har det hänt en hel del. Det blir dessutom alltmer möjligt att prata om vad förändringarna konkret innebär.

Nu är ju det här en starkt förenklad bild av verkligheten. Att prata om att Saab behöver tvärdrag, samtidigt som varsel och neddragningar är en mycket påtaglig del av vår verklighet, kan säkert verka lite naivt. Men det hindrar mig inte från att tycka att det är bra att prata om de stora och viktiga frågorna, de som har med Saabs framtid att göra. Det kanske behövs ett rejält tvärdrag för att öppna Saab och starta en sådan dialog. Vädra ut den krisluk som hunnit sprida sig och prata möjligheter istället. För de finns ju!

Och vad gör det då om några papper blåser iväg? Min erfarenhet är att om man bara gör sig besväret att plocka upp dem, så blir det lite bättre ordning på skrivbordet efteråt.

Björn Stafstedt, tf chefredaktör (bjorn.stafstedt@saab.se)

Saab har fått en ny affärsenhet – Grintek i Sydafrika. Spännande med Saab och Sverige, tycker man där.



7



Från redaktionschef på Aktuellt till kommunikationsdirektör på Saab. Hallå där Helena Stålnert.

5

Saab etablerar ett brofäste i Bryssel – staden där de flesta europeiska frågor avgörs.



16

Är Golf en sport? Eller ett raffinerat sätt att slippa arbeta?



18



Ena dagen arbetskamrat, nästa leverantör. Varför satsar allt fler på outsourcing och hur har det fungerat på Saab?

20



SAAB



Per Kustvik

»Det händer saker med Saab»

Jag är verkligen glad att kunna hälsa alla anställda i Grintek välkomna till Saab. Vi var redan tidigare delägare i det här spännande företaget, men från och med nu är vi huvudägare och Grintek går in som en egen affärsenhet i vår koncern. För Saab innebär det ett nytt steg ut på den internationella marknaden, med nya affärsmöjligheter. Vi får också tillgång till den samlade kompetensen från drygt 1400 nya och mycket duktiga medarbetare. Det kommer att betyda mycket för Saab.

Min förhoppning är att alla ni på Grintek också känner er välkomna och att vi alla gör vårt bästa för att bygga en gemensam Saab-känsla. Jag tror att vi kan se fram emot ett spännande möte mellan olika kompetenser, kulturer och människor.

Överhuvudtaget handlar vår situation just nu om att se framåt. Att se möjligheter istället för problem. Vi behöver se

på våra affärer ur nya perspektiv. Om en del av detta handlar temat "Affärer på tvären" i detta nummer av Spirit.

Nästa nummer av Spirit kommer att handla mycket om vår fortsatta väg ut i världen. Hur vi bygger brofästen på intressanta marknader, knyter till oss viktig kompetens och söker nya lönsamma affärer. Det är ingen lätt resa, men spännande och intressant.

Visste du förresten att vi under första kvartalet för första gången sålde mer på export än till den svenska kunden? Det händer saker med Saab!

Åke Svensson

REDAKTION

SAAB SPIRIT är Saabs tidning till alla medarbetare i koncernen **Adress:** Saab AB (publ), 581 88 Linköping, tel 013-18 00 00 **Ansvarig utgivare:** Jan Nygren, tf informationsdirektör, 08-463 01 20 **Chefredaktör:** (Anna Bowall, koncernstab information, 013-18 55 33, anna.bowall@saab.se) tf chefredaktör Björn Stafstedt, 013-18 71 56, bjorn.stafstedt@saab.se **Redaktion:** Maria Paues, 08-58 08 53 45, maria.paues@saabsystems.se • Anne Allard, 0589-824 05, anne.allard@aerotechtelub.se • Jessica Forsgard, 013-23 10 39, jessica.forsgard@aerotechtelub.se • Anna Emanuelsson, 013-18 00 12, anna.emanuelsson@saab.se • Maria Hökbåghe, 013-18 66 71, maria.hokbaghe@ynamics.saab.se **Layout:** Maria Eriksson, Condesign Info Productions **Foto omslagsbild:** Per Kustvik **Tryck:** Larsson Offsettryck, Linköping **Adressändringar:** Lars Arnell, 013-18 17 28, lars.arnell@saab.se

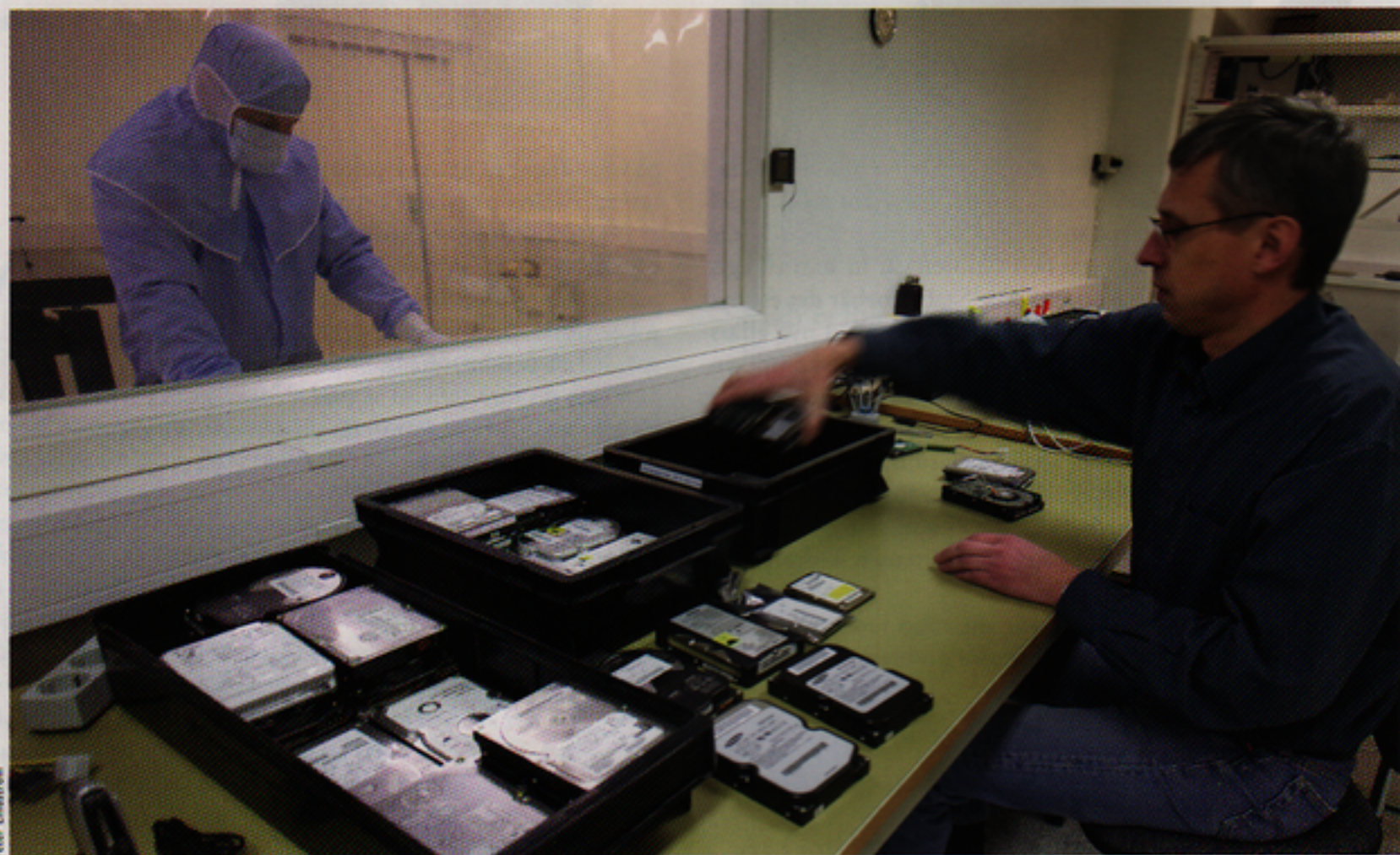
SAAB är ett av världens ledande högteknologiska företag med huvudsaklig verksamhet inom försvar, flyg och rymd. Inom Saab finns en rad spetskompetenser och förmåga till systemintegration. Saab utvecklar, tillverkar och marknadsför avancerade produkter och tjänster för försvarsmarknaden, men också för de civila marknader där vår kompetens skapar affärsmöjligheter. Saab har, genom egen styrka och strategiska partnerskap världen som marknad, men forskning, utveckling och tillverkning sker huvudsakligen i Sverige.



»Skribent i Spirit som njuter av långa promenader, middagar och lugna läsestunder»

ANNA EMANUELSSON arbetar som informatör på Saab Support i Linköping och som skribent i Spirit. Hon har jobbat på Saab sedan 1992 och varit redaktör för tidningen Flygbladet under de senaste tre åren. Fritiden tillbringar hon helst tillsammans med familjen hemma i Motala. Anna njuter av långpromenader längs Göta Kanal, middagar med goda vänner och en lugn läsestund i soffan.

Dataräddning löser krasch på disken



Per-Erik Lundgren och Peter Pettersson arbetar med dataräddning på Saab Metech.

FÖR DE ALLRA FLESTA är ett diskhaveri en stor kris. Mängder av data blir till synes oåtkomliga och ofta saknas backup, även om innehållet på disken är viktigt. Då kan dataräddning vara lösningen.

PÅ SAAB METECH finns mångårig erfarenhet av att ta fram data från diskar som har gått sönder på olika sätt. I ett avancerat laboratorium med skyddad miljö kan de undersöka diskar och ta hand om data som är borttappat. Laboratoriet och personalen är säkerhetsklassade

för hantering av hemlig information för till exempel försvarets eller polisens räkning.

Saab Metech klarar att rädda data från 80 % av alla skadade diskar som kommer in. Den skadade disken undersöks och en arbetskopior skapas, varifrån den fortsatta räddningen sker. Dataräddarna kan med speciell utrustning och programvara, i vissa fall egenutvecklad, återskapa information från de flesta typer av lagringsmedia, förutom hårddiskar från minneskort, disketter, JAZ och ZIP-diskar. De har även utrustning att för ta fram data från äldre typer av diskar.

Nyligen tecknade Saab Metech och FMV ett nytt avtal som, innebär att Saab Metech tillhandahåller en grundresurs i "Stöd och räddning av data", vilket garanterar och utvecklar dataräddningskompetensen på Saab Metech. Avtalet kan nyttjas av försvarsmakten och FMV, men kompetensen finns tillgänglig även för andra kunder som har behov av dataräddning och samtidigt har stora krav på att informationen hanteras skyddat, såsom Saab och övrig försvarsindustri. ■

JESSICA FORSGÅRD

Svårbedömd medarbetarenkät



Mats Lindman

VAD TYCKER Saabs anställda om de interna kommunikationskanalerna och vad tror de om framtiden? Det var några av frågorna som besvarades i vårens medarbetarenkät.

2004 LANSERADES Saabs nya personalpolicy. För att få veta hur väl den är känd och få svar på andra viktiga frågor skickades en medarbetarenkät ut under våren. 1 881 medarbetare (78 procent av dem som fick enkäten) svarade på hur de ser på Saab som arbetsgivare. Initiativtagare till undersökningen är personaldirektör Mats Lindman, som understryker att medarbetarenkäten fylldes i under en turbulent period med ganska stora förändringar.

– Jag tycker att det är bra att vi gör den här undersökningen nu. Ingen kan säga att vi valt tillfället för att få ett så bra resultat som möjligt.

Det sammantagna resultatet indikerar att medarbetarna är halvnöjda i de flesta frågor. Men resultatet från en del påståenden sticker ändå ut något. Till exempel skattar medarbetarna påståendena "Inom Saab delar man generöst med sig av information" och "Företagets chefer är bra på att informera" ganska lågt.

– Vi har egentligen inte jättedåliga värden på något, men många tycker nog att klimatet på Saab kunde vara något öppnare och att ledarna skulle kunna vara något frikostigare med att dela med sig av informationen. Det är viktigt att vi når ut med budskapen och är öppna med strategierna internt, säger Mats Lindman.

Påståendena kring Saabs värderingar och hälsoarbete sticker ut i positiv bemärkelse. Medarbetarna har gett arbetsmiljön inom Saab och koncernens satsningar på friskvård goda omdömen. Trots varsel och oro inför försvarsbeslut andas enkätsvaren dessutom försiktig framtidstro. De flesta tycker att Saab är en attraktiv och professionell arbetsgivare. Många känner sig stolta över att arbeta på Saab och bedömer det som mycket sannolikt att de vill arbeta kvar om två år. ■

MALIN DAHLSTRÖM FORSBERG

Hallå där...



...Helena Stålnert, chef för Sveriges Televisions Aktuellt, som snart börjar sin nya tjänst som Saabs kommunikationsdirektör.

Hur känns det?

– Det ska bli oerhört spännande och väldigt intressant.

Hur kommer det sig att du är intresserad av att arbeta på Saab?

– Jag tycker att Saab är precis det man pratar om att Sverige behöver – högteknologi, forskning och spjutspetskompetens inom flera områden.

Hur är det med dina kunskaper inom försvarsområdet?

– Inte så bra, jag har mycket att lära. Men jag hoppas förstås att min mångåriga mediaerfarenhet ska komma till nytta i det nya jobbet. Kommunikation är ju också viktigt för att uppnå affärsmålen.

Vad har du fått för reaktioner från kollegor och bekanta?

– Bara positiva. Folk har sagt att det är trist för SVT att jag slutar, men kul för mig med ett så spännande, nytt jobb.

När börjar du och vad ska du göra under den närmaste tiden?

– Jag börjar den första juni och det ser jag verkligen fram emot. Första tiden blir en introduktionsperiod. Sedan har jag ambitionen att besöka alla affärsenheterna för att sätta mig in i verksamheten ordentligt. ■

MALIN DAHLSTRÖM-FORSBERG



Saab rustar för IMDEX

DET KOMMER att handla mycket om undervattens-teknik när Saab ska visa musklerna på IMDEX i Singapore den 17 till 20 maj. Utställningen äger rum vartannat år och är den stora marina mässan i Sydostasien.

IMDEX ÄR en av de åtta utställningar som Saab har pekat ut som strategiskt viktiga. Klart är att det i regionen finns stora behov av att kontrollera och övervaka haven. Här finns pirater och här förekommer smuggling – inte minst av människor.

Terroristhoten är högst påtagliga och nationerna är inte överens om vem som

har rätten till olika gas- och oljefält ute till sjöss.

– Saab är inte i första hand känt som en marin leverantör, säger ”utställnings-amiral” Jan Cederlund. Så det gäller att göra oss kända och att visa bredden på den marina sidan. Budskapet är, att oavsett vad kunderna vill ha hjälp med och hur stora system de vill investera i har vi möjlighet att hjälpa dem.

Det första besökarna i Saabs monter kommer att möta är en Double Eagle och presentationer av Saabs kapacitet inom undervattens-teknik.

– Det finns just nu ett stort intresse för sådan teknik i regionen, säger Sam Nilsson på Saab Underwater Systems. Och det vill vi självklart utnyttja.

Saab Systems tänker demonstrera Command & Control förmågor på sin alldeles nya konsol för 9LV-systemet. Eftersom scenarierna handlar om ”Maritime Security” kommer det att ske i samarbete med Saab TransponderTech som är på plats för att marknadsföra Vessel Traffic Management.

Saab Bofors Dynamics ställer ut Robot 15 och Pilot. SaabTech ska visa laseravståndsmätare.

– Vi hoppas på många besökare, säger Jan Cederlund. Och lite tur har vi haft eftersom vi har fått montern bredvid Singapore Technologies, som är det stora lokala dragplåstret.

Se även www.imdexasia.com ■

MARIA PAUES

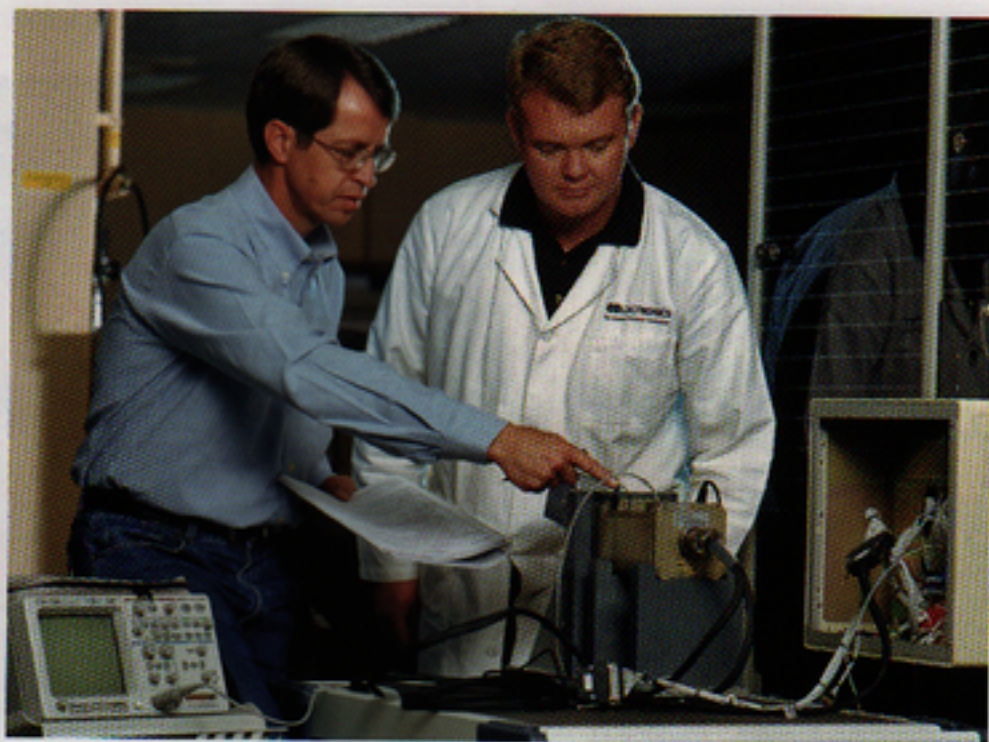


DEN 26 APRIL överlämnades Gripen formellt till det tjeckiska flygvapnet under en ceremoni på flygbasen Čáslav i Tjeckien. Bland gästerna märktes bland annat Tjeckiens nyutsedde premiärminister, Jiri Paroubek, som spenderade första dagen på sitt nya jobb med att besöka flygbasen och delta under ceremonin.

På bilden ses Tjeckiens försvarsminister Karel Kuhn skaka hand med de tjeckiska piloterna Petr Mikulanka och Michael Boruvka. I bakgrunden syns Sveriges försvarsminister Leni Björklund samt Tjeckiens premiärminister Jiri Paroubek. ■

IDA HOLMGREN

I en anda av samhörighet



NERE I SOLIGA Sydafrika har beskedet att Saabs erbjudande att köpa ut våra minoritetsaktieägare accepterats lätt till livliga diskussioner. Bland de medarbetare på Grintek som redan kände till Saab togs nyheten om vårt utökade samarbete med Sverige emot med glädje och man ansåg att det var en fantastisk möjlighet att visa vår teknik genom den ökade tillgången till marknader världen över.

- DETTA INNEBÄR ett starkt förtroendevotum inte bara för Grintek, utan även för Sydafrikas framtid och denna industrisektor, säger Grinteks styrelseordförande Zoli Kunene.

Saab är ett mycket välrenommerat namn för de flesta av våra försvarsenheter. Saab har under ett antal år samarbetat i samriskföretag med Avitronics, Logtronics, GrIDS och Grintek Communication Systems, vilket har omfattat gemensam marknadsföring internationellt, forskning och utveckling på produktsidan såväl som teknikspridning.

Medan den svenska flaggan har vajat utanför Avitronics-byggnaden sedan 1999 är det många anställda inom vår Technologies-enhet som inte känner till Saab lika bra.

Denna del av Grintek, med sina omkring 500 anställda, svarar för 49 procent av vår omsättning – inom så skilda områden som tillhandahållande av elmätare till landsbygden som bygger på förskotts betalning, och anskaffning av södra Afrikas största VoIP-nätverk (Voice over IP). Andra nyckelområden är transmission, röst, data, trådlöst, och konvergenstjänster, antenner, radiokomponenter, likströmssystem, och ett komplett urval produkter inom flygelektronik för professionellt bruk. Affärsområdets lösningar har tillämpats i mer än 500 av Sydafrikas främsta företag och i över 22 länder i Afrika.

Medarbetare på Grintek ansåg i vår snabbundersökning att det var spännande att tänka sig en framtid för Grintek som en stark partner inom den globala Saab-gruppen. Generellt sett har de anställda mottagit nyheten med en stark känsla av positiv förväntan, även om det finns en naturlig oro kring saker som organisatoriska förändringar, namnbyte och personalfrågor.

Människor i Sydafrika är kända för att välkomna förändringar och vi vill från denna del av världen sända våra varma hälsningar till alla våra nya kolleger i Sverige och i hela världen. ■

ROSE WILLIAMS

FAKTA ▼

Det var i januari 2004 som Saab förvärvade 21 procent av aktierna i Grintek. Innan dess hade Saab och Grintek samarbete i Grinteks dotterbolag, Grintron Pty Ltd, som består av affärsdivisionerna Avitronics, Grintek Communication Systems, Logtronics och GrIDS. I november 2004 aviserade Saab att man var intresserade av att köpa ytterligare 49 procent i Grintek. Och i slutet av april accepterade Grinteks minoritetsägare Saabs bud på förvärv av ytterligare 49 procent av aktieinnehavet.

Grintek tillverkar och levererar produkter och tjänster inom elektronik för marknader inom telekommunikation, försvar, flygelektronik, telekrig, flygtrafikledning, säkerhet och elförsörjning i Sydafrika och valda exportländer.

Grintek är noterad på börsen i Johannesburg (Johannesburg Security Exchange) och har drygt 1 400 anställda, främst ingenjörer och tekniker. Omsättningen för räkenskapsåret juni 2004 var 1,4 miljarder Rand. Vd är Shaun Liebenberg.

Du kan läsa mer på www.grintek.com

Ett sätt att vässa sig i konkurrensen

Tvärsamarbeten

Affärer och utvecklingsprojekt som drivs tvärs över affärsenhetsgränserna blir allt vanligare inom Saab. Och fler kommer det att bli, om vi får tro de tre affärsenhetschefer som Spirit träffat.

TEXT ANNA ALBINSSON FOTO PER KUSTVIK

SOM SPIRIT TIDIGARE tagit upp och som vi alla väl känner till håller förutsättningarna för Saabs verksamhet på att förändras. De internationella affärerna och exporten kommer att stå för en allt större del av omsättningen och vara avgörande för det framtida Saab. Eftermarknad och löpande underhåll blir också en allt viktigare del av affärerna framöver. Att spela på den internationella marknaden inne-

»Vi måste bli bättre på att utnyttja Saabs hela bredd och de styrkor som finns inom respektive enhet»

bär att Saab utsätts för en delvis ny och tuffare konkurrens. I likhet med många andra industrier går även försvarsindustrin mot att vara mer marknadsdriven, snarare än teknik- och produkt driven.

De tre affärsenhetschefer Spirit har träffat är överens om

att tvärsamarbeten är ett måste om Saab ska bli en vinnande aktör i framtiden.

– Vi måste bli bättre på att utnyttja Saabs hela bredd och de styrkor som finns inom respektive enhet. Det handlar om att bli mer effektiva, men också om att kunna möta framtida kunders behov, säger Tomas Samuelsson, affärsenhetschef på Saab Bofors Dynamics.

Björn Erman, affärsenhetschef på SaabTech, håller med.

– Marknaden ser ju annorlunda ut idag. Kunderna har en tendens att vilja köpa allt mer komplexa system som färdiga lösningar, där leverantören också tar ansvar för att helheten fungerar över tid – så kallade Life Cycle åtaganden. Det ställer nya krav på Saab. Tvärsamarbeten är ett sätt att vässa sig i konkurrensen, säger han.

Även Lennart Sindahl, affärsenhetschef på Saab Aero-systems, instämmer i detta.

– Utvecklingen är marknads- och affärsdriven. Det är mer ekonomiskt effektivt med en aktör som levererar en väl fungerande helhet och gör en hyfsad affär på det, än ett flertal aktörer som var och en ska vinstoptimera på sin del av helheten. Därför kommer vi att se mer av affärer på tvären framöver, menar han.

1+1=3

Ett visst samarbete mellan enheterna har alltid funnits. Framförallt på tekniksidan. Det nya är att de blir mer om-



Tomas Samuelsson



Lennart Sindahl



Björn Erman

fattande och involverar fler enheter i ett och samma projekt eller affär.

– Jag ser två huvudtyper av tvärsamarbeten. Den första typen är mer traditionell och handlar om utveckling av nya "apparater" eller delsystem. Genom att utgå från två befintliga "apparater" eller system från olika enheter, och kombinera dem på ett smart sätt, kan man få fram en tredje produkt, konstaterar Björn Erman.

Exempel på den här typen av tvärsamarbeten är det navigeringssystem som utvecklats gemensamt av Saab Aero-systems och Saab Bofors Dynamics. Det pågår också ett tvärprojekt kring ett sensorpaket där Saab Systems, Saab Aerosystems och Saab Bofors Dynamics är involverade. Ytterligare ett exempel är ett system för skydd av civilflyg, där man format en ny produkt kring Avitronics varnare och SaabTechs fällare. Fler projekt är på gång och nya kommer att startas upp under året.

1+1=1

Den andra typen av affärer på tvären är den som kommer allt mer och som handlar om systemintegration. Det innebär större och mer komplexa tvärprojekt där flera delsystem och produkter knyts samman till en helhetslösning. Båda typerna är och kommer att vara viktiga för Saab.

Ett exempel på den senare typen av tväraffärer är det nya lätta antitankvapnet för England, NLAW.

– Där kan man verkligen se styrkan i att kunna använda hela Saab med dess olika specialområden. I den affären ingår ju allt från själva produkten till träning och eftermarknad, säger Tomas.

Ett annat mycket bra exempel på mer komplexa tvärsamarbeten är naturligtvis Gripen.

– Alla ser kanske inte Gripen som en tväraffär. Men det är det ju faktiskt. Idag är fyra av de totalt fem involverade parterna Saab-enheter, vilket inte var fallet när arbetet drogs igång för 20 år sedan, säger Björn.

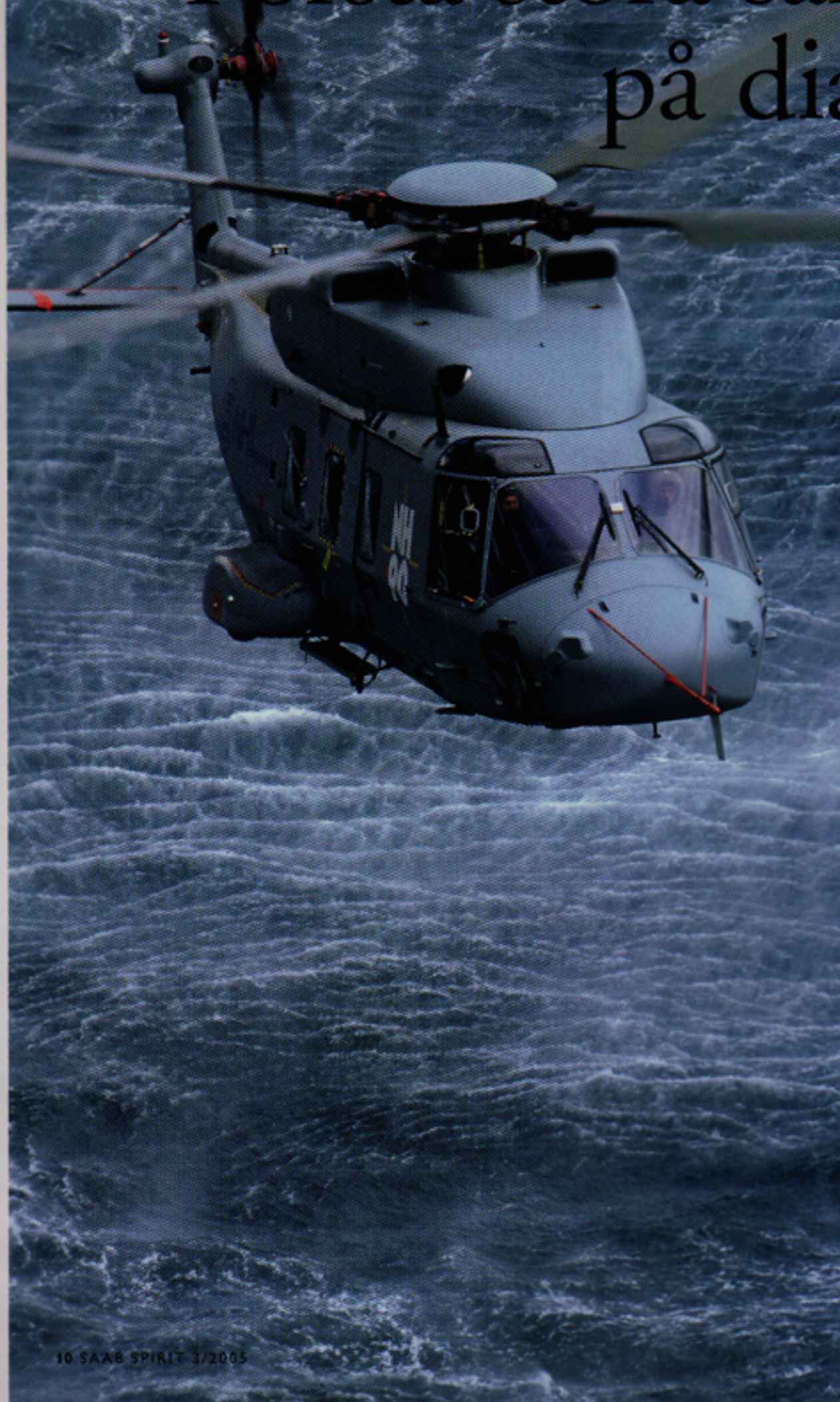
Färre konsulter

Lennart ser ytterligare en typ av affärer på tvären som han tror kommer att öka. Det handlar om att utnyttja den interna kompetensen fullt ut

– Idag sitter vi med liknande kompetenser inom flera av affärsenheterna. Istället för att per automatik ta in konsulter när vi står inför arbetstoppar, bör det bli självklart att undersöka möjligheten att köpa motsvarande tjänst internt. Det kan ju vara så att någon annan enhet har en lugnare period samtidigt som man själv har en topp.

Det kan också förekomma att två team inom olika affärsenheter, varandra ovetandes, arbetar med att utveckla i princip samma saker. Det är naturligtvis inte resurseffektivt. Även här handlar det om att bli bättre på att samverka mellan affärsenheterna, avslutar Lennart. ■

Första stora samarbetet på diagonalen



NÄR DE nordiska länderna i början av år 2000 planerade upphandling av militära helikoptrar ville Saab bli involverade på ett tidigt stadium. Uppdraget passade inte in i den befintliga organisationen och därför startades det första stora projektet på diagonalen, över affärsgränserna.



Lars-Olof Linders

SAAB VISSTE tidigt att man ville finnas med vid den nordiska upphandlingen av militära helikoptrar.

– Inledningsvis visste vi inte med vilka delsystem vi skulle kunna hävda oss och därför hade vi ingen självklar affärsenhet som skulle leda uppdraget, berättar Lars-Olof Linders, ansvarig för Saabs samlade aktiviteter vid den nordiska helikopterupphandlingen.

Inom Saab, då nyligen sammanslaget med Celsius, fanns erfarenhet av helikoptersystem på flera håll.

– Det drev oss att starta ett projekt som inte passade in i den befintliga organisationen. Vi beskrev det som att vi jobbade på diagonalen, säger Lars-Olof.

Då bildades vad som kallades "Uppdraget för Task Force Helicopter" och det var inte ett program eller projekt i dess traditionella betydelse.

– Task Force Helicopter var en tillfällig organisation som skulle avvecklas direkt efter kontraktsgöring. Arbetet



skulle sedan fortsätta i de berörda affärsenheterna, säger Lars-Olof.

Uppdraget för Task Force Helicopter var att se till att Saab-koncernen fick maximal del av den industriella medverkan som kunde knytas till den nordiska helikopterupphandlingen. Totalt var fyra affärsenheter inblandade i uppdraget, som senare blev det första stora projektet som prioriterade helheten för koncernen framför affärsenhetens enskilda mål.

– Det var tufft eftersom inte alla riktlinjer fanns, exempelvis för hur riskdelning och vissa ekonomiska frågor skulle

– Lite senare tecknades även kontrakt för tillverkning av framkroppar och tillsammans hade kontrakten ett värde på cirka 2,2 miljarder kronor för Saab. Därmed var uppdraget för Task Force Helicopter slutfört, berättar Lars-Olof.

Situationsanpassat beslut

Efter kontraktsgenomgående flyttades verksamheten för TMS över till berörda affärsenheter, och en arbetsgrupp respektive styrgrupp för genomförandefasen bildades. En huvudprojektledare, i det här fallet Henrik Jonsson från dåvarande Saab Aerospace, tillsattes.

– När man utser vilken av affärsenheterna eller annan grupp som ska leda den här typen av koncerngemensamma affärer i det första skedet, så handlar det ofta om ett situationsanpassat urval, säger Lars-Olof.

Det handlar dels om vilken enhet som organisatoriskt och kompetensmässigt ligger "närmast" affären. Men det kan också handla om vilka resurser som finns tillgängliga och ibland snarare på urval av individer med speciell kompetens.

– Det gäller att plocka ihop ett team som fungerar bra ihop och har kompletterande erfarenheter och kompetens, fortsätter Lars-Olof.

Inte alltid så lätt

Som pilotprojekt har TMS-projektet givetvis stött på svårigheter och det har inte alltid gått som man tänkt. Samarbetsformerna mellan affärsenheterna

har satts på prov och arbetet har inte underlättats av att kunden är ett konsortium sammansatt av flera industrier i Europa, alla med olika kulturer och som sinsemellan konkurrerar.

– Inom Saab måste vi stärka vår förmåga att arbeta över organisationsgränserna för det är en nyckel till framtida utvecklingsbeställningar, säger Lars-Olof.

En förbättring för samarbete på diagonalen är bildandet av Business Development Council, BDC, en strategi- och affärsutvecklingsgruppen, som leds av Dan Jangblad.

– Nu finns ett forum där affärer som inte direkt kan hänföras till en enskild affärsenhet hanteras, förklarar Lars-Olof.

Det hela framför delarna

Lars-Olof tycker att man ska ta med sig vissa erfarenheter i framtiden. Bland annat att Saabs affärssystem stöder den här typen av affärer, där risker och vinster delas mellan enheterna. Det måste finnas drivkrafter för en affärsenhet att satsa på affärer som gynnar hela Saab, även om det innebär vissa eftergifter för den egna affärsenheten.

– På något sätt måste detta synas i systemen, det ska gå att få några "silverstjärnor" i protokollet för insatsen. Vi har lärt oss mycket av de projekt som drivits koncerngemensamt och genom att diskutera dessa, bland annat inom BDC, blir vi bättre på den här typen av affärer. Som jag för övrigt tror blir allt vanligare i framtiden, säger Lars-Olof. ■

ANNA EMANUELSSON

»Det gäller att plocka ihop ett team som fungerar bra ihop»

lösas, men vi hade fullt stöd från Saabs koncernledning, förklarar Lars-Olof.

Kontrakt

Den nordiska helikopterupphandlingen, NSHP, fortskred och år 2001 kom beslutet att för Sveriges del beställa NH90-helikoptrar från det europeiska konsortiet NH Industries. Detta innebär att Saab fick ansvaret för utveckling och anskaffning av det taktiska ledningsystemet, TMS, för den nya svenska enhetshelikoptern, Helikopter 14. I februari 2002 tecknades kontrakt mellan Saab och NH Industries avseende utveckling och produktion av ett TMS.

Michael Höglund

Ett samlat grepp om marknaden

Telecom services

SA MAN TELEKOM till aktiesparare för fem år sedan, fick de en bekymrad rynka i pannan.

Idag ser de närmast förvåningsfulla ut när man säger samma sak. Återhämtningen har varit god efter hundärens och branschen börjar må bra igen. Det tar Saab fasta på.

MICHAEL HÖGLUND på AerotechTelub har med intresse följt marknaden, först i nedgång och nu i uppgång. På senare tid har han sett många positiva tecken och noterat hur investeringstakten hela tiden ökat inom branschen. Först trevande, men sedan med allt större och stadigare steg. Som chef för division Communications, AerotechTelubs front på området, såg han snart behovet av att haka på utvecklingen.

Inmutning

När nyheten om en guldfyndighet spreds för mer än 100 år sedan, kom guldgrävare farande från världens alla hörn för att muta in mark. Konkurrensen var stenhård och det gällde att vara välförsedd med både verktyg och kompetens.

Det kan tyckas långsökt att jämföra dagens telekommarknad med guldrushens glada dagar, men ifråga om tuff konkurrens har de klara likheter.

– Villkoren är hårda och vi kan bara muta in marknaden om vi har attraktiva lösningar som erbjuder mervärden jämfört med våra konkurrenter, påpekar Michael.

Gemensamt paket

Saab har många tentakler inom telekom. Förutom AerotechTelub har Combitech Systems, Saab Contracting, Saab Test Systems och Saab Metech intressen på samma marknad. Så det enda rätta var att göra ett gemensamt paket av den totala kompetensen – Telecom Services.

Uppgiften att strukturera innehållet

gick till Per Norrthon på AerotechTelub och idén togs emot positivt såväl inom Saab som bland operatörerna. Telecom services finns nu i produkt databasen, men ska bygga på med fler produkter inom kort. (Under Commercial – Technical Services – Telecom Services).

– Resultatet är att vi nu pratar Telecom Services med etablerade och presumtiva kunder oberoende av avsändare inom koncernen, berättar Per.

Framgångsrikt

– Tillsammans har vi idag skapat ett internt nätverk för telekom inom Saab där deltagarna träffas varje månad, fortsätter Michael.

Initiativet har successivt krönts med framgångar. Ett ramavtal har tecknats

Smidigt samarbete om siktessystem

SEDAN EN LÅNG TID tillbaka pågår ett samarbete mellan Saab Systems och Saab Bofors Dynamics om siktessystem Ceros 200. De representerar ett exempel på hur två Saab-enheter framgångsrikt arbetar tillsammans för att nå lyckade resultat.

SIKTESSYSTEMET består av en piedestal som bär radar, laser, IR och TV och som finns i ett antal olika utföranden. Saab Systems marindivision har produktägandet och affärsansvaret. Det innebär att de står för utveckling av mekaniken, tillverkning och all marknadsföring. Saab Bofors Dynamics del utgörs av utveckling av eldledningsradarn. Just det här gränssnittet kommer sig av att Saab har valt att koncentrera nästan all radarutveckling till Dynamics. Idag sysselsätter den verksamheten cirka 50 personer på Dynamics. Många av dem går från och till in i olika projekt tillsammans med Systems.

Effektiv administration

Systems och Dynamics använder sig av två olika modeller för sitt samarbete beroende på vilken typ av arbete som ska utföras. Antingen så väljer Systems att köpa ett färdigt resultat av Dynamics och då är det också Dynamics som själva projektleder sitt arbete. I andra fall köper Saab Systems enbart resurser och då faller det sig mer naturligt att man själva är projektledare direkt in i Dynamics organisation.

– Det här fungerar i det stora hela mycket bra. De administrativa rutinerna löper smidigt och det visar sig främst av

att de inte tar så mycket tid i anspråk. Jag tycker att det är viktigt eftersom vi då kan ägna mer tid åt verksamheten än åt administrativt krångel, säger Leif Lagerkvist på Saab Systems.

Viktig affär

För närvarande pågår huvuddelen av arbetet i tre olika projekt inom ramen för Dynamics och Systems samarbete. I det första har det utvecklats ny signalbehandling för Visbys räkning. Det andra är en utveckling av ny frekvensgenerering, som tidigare köptes från en underleverantör.

I det tredje projektet arbetar enheterna tillsammans med den beställning på siktessystem till Sydkoreanska marinen nya patrullbåtar som kom under 2004 (se Spirit nr 3-04, sid 12). Under

»Det här fungerar i det stora hela mycket bra»

våren arbetar både Dynamics och Systems intensivt med utbildning till den Sydkoreanska kunden. Det här är ▶

med Telia Sonera. Ericsson har skrivit ett företagsgodkännande och därmed öppnat dörrarna till sin koncern. Med Nokia finns avtal om konsulttjänster på Irland. Om allt faller på plats kommer Ericsson att teckna ett liknande avtal för Sydafrika i början av maj.

En självklar ambition för Telecom services är att aktivt kunna bidra till merförsäljning även för andra affärsenheter inom Saab.

– Vi hoppas dessutom kunna utnyttja vår samlade kompetens för att etablera oss på nya marknader och samarbetar med Saab International kring möjligheterna att skapa en internationell gruppering inom två års tid. ■

ANNE ALLARD



för tillfället Saab Systems absolut viktigaste affär med en ny slutkund. Man har stora förhoppningar om att den ska följas av ännu en, mycket större, beställning från Sydkorea och att Sydkorea i slutändan ska betraktas som ytterligare en hemmamarknad. Mellan Saab och den Sydkoreanska marinen pågår nu diskussioner om hur en eventuell storskalig produktion lokalt i Sydkorea ska byggas upp. I dessa samtal är Dynamics också inblandat och tittar bland annat på vilken tillverkning som går att flytta och till vilken kostnad.

Utöver detta så stöttar Dynamics produktionen med sitt kunnande, för närvarande för leveranser till Sverige, Danmark, Finland, Norge, Australien och Sydkorea.

Vinsten hos Saab Systems

Ytterligare ett tydligt exempel på det nära samarbetet är att Saab Systems lägger FoU-pengar för utveckling av radarn hos Dynamics. Dynamics satsar alltså inte några egna pengar men gör

heller ingen vinst på radarutvecklingen. Helt enligt Saabs strategi att det inte är viktigt i vilken enhet vinsterna uppstår bara de uppstår i Saab, så har man kommit överens om att hela vinsten ska tas av Saab Systems.

– Systems marindivision betraktar nog i många lägen Dynamics personal som sin egen utvecklingsavdelning. Det finns dock formalia i botten eftersom det trots allt är två olika bolag och det måste flyta pengar dem emellan. Ibland glöms det här bort av båda sidor och det tror jag är ett utslag av vårt mycket täta samarbete, säger Per Fredriksson på Saab Bofors Dynamics.

Konflikter

Både Saab Bofors Dynamics och Saab Systems är rörande överens om att deras samarbete fungerar väldigt bra. Om det någon gång uppstår gnissel i maskineriet så kan det röra sig om tillfällen då Dynamics inte klarar att utföra jobbet till den kalkylerade kostnaden. Men även här gör den nära kontakten att det inte bru-

kar bli fråga om någon större konflikt eftersom Systems redan på ett tidigt stadium får inblick i problemet och då också förstår orsaken till det. Det ger mer tid till att försöka begränsa kostnadsökningarna.

– Ibland tror jag också att Systems kan uppleva det som frustrerande när vi inte har de önskvärda resurserna tillgängliga. Då önskar de nog att de kunde styra Dynamics resurser hårdare, funderar Per Fredriksson på Dynamics.

Leif Lagerkvist instämmer:

– Det finns tillfällen då vi känner att vi inte har tillräcklig kontroll och styrning. I vissa projekt har vi inte så mycket insyn och då blir det svårt med till exempel uppföljning. Men i större projekt tillsetter vi alltid en styrgrupp så det här är inget stort problem. Vi har arbetat så länge tillsammans och det är de nära, personliga kontakterna som är en förutsättning för att det ska fungera så bra att samarbeta som det gör mellan oss. ■

MARIA HÖKBÄGHE

Se till helheten och fördela ansvar

ATT TVÄRPROJEKTEN kommer att bli fler och är av avgörande vikt för ett framgångsrikt Saab har vi konstaterat. Hur är det då att genomföra den här typen av interna samarbeten. Är det smärtfritt och enkelt eller finns det svårigheter och utmaningar att ta sig an?

– **INTERNA SAMARBETEN** kan faktiskt vara mer komplicerade än externa. Det kan vara konflikter om interna pris-sättningar, resursfördelning och så vidare. Kompromissvilligheten tenderar att vara lägre internt. Vid samarbeten med externa parter är ju risken för att inte affären går i lås känbar rätt snabbt, vilket inte är fallet internt, konstaterar Tomas Samuelsson.

En annan utmaning är ansvarsfrågan. När en affär eller ett projekt genomförs inom en och samma enhet är det givet vem som "äger" den färdiga lösningen eller produkten. Vid samarbeten är det inte lika självklart.

– Jag menar att det är helt avgörande för ett lyckat projekt att det finns en part med ett tydligt huvudansvar. Och det räcker inte bara med ansvar, kopplat till ansvar måste också finnas befogenheter och resurser, säger Lennart Sindahl.

Saab Integration

Allt fler komplexa tvärsamarbeten inom Saab kan komma att ställa krav på en delvis förändrad organisation. Idag är den uppbyggd utifrån produkter och delsystem, i framtiden kan den behöva kompletteras med en organisation som ansvarar för tvärprocesser och helhetslösningar. Det är inget som diskuteras konkret ännu, men man har börjat känna av behovet.

– På sikt kan det absolut finnas anledning att se över organisationen och etablera en struktur, där det också finns ett ansvar för de integrationslösningar som arbetas fram. Kanske ett "Saab Integration", menar Björn Erman.

Saab-hatten på

Ytterligare en stor utmaning är förmågan att ta på sig Saab-hatten och se till helheten istället för delarna, det vill säga de egna affärsenheterna. Det hänger också ihop med kompromissvilligheten.

– Istället för att optimera för den egna enheten måste man vara beredd att dela med sig och se till vinsten för Saab i stort, konstaterar Lennart.

Det ställer naturligtvis krav på incitament och andra system som stöttar ett

sådant agerande. Ett stort ansvar ligger också på ledningen.

Om vi inte förmår att visa i handling att vi menar vad vi säger när vi talar om att se till helheten, så kan vi knappast förvänta oss att övriga medarbetare ska agera därefter. Vi måste uppmuntra en kultur där det ses som självklart och positivt att dela med sig av kunskap och lösningar över enhetsgränserna, avslutar Tomas. ■

ANNA ALBINSSON

Sex framgångsfaktorer för affärer på tvären

1. Helheten framför delarna. En vilja och förmåga att kunna ta på sig Saab-hatten och se till helheten framför delarna. En kortsiktig optimering för den egna affärsenheten betyder inte alltid en långsiktig vinst för Saab.

2. Tydlig ansvarsfördelning. Det måste finnas en tydlig ansvarsfördelning som i princip innebär att en part har ett uttalat huvudansvar för tvärprojektet. Med ansvaret måste också följa befogenheter och resurser.

3. Kompromissvilja. Att förstå och respektera att det inom Saab finns många olika kulturer och sätt att arbeta är avgörande. Även om man anser att det egna sättet är det bästa, måste man vara öppen för andra arbets-sätt och lösningar – och därmed vara beredd att kompromissa.

4. Vilja att dela med sig. För att lyckas med affärer på tvären måste det finnas en vilja att dela med sig av såväl kunskap och erfarenheter som resurser. Något som kan vara svårt när man är van att hålla i helheten på egen hand.

5. Noggrann planering. Även interna tvärsamarbeten måste inledas med en grundlig och professionell planering. Bara för att motparten också är en del av Saab betyder det inte att man per automatik följer samma arbets-processer och talar samma språk.

6. Ledning som agerar förebilder. Om man inte på ledningsnivå förmår att visa i handling att man tror på tvärsamarbeten och att faktorerna ovan är viktiga – då kan man inte förvänta sig att övriga medarbetare ska agera därefter.

Saabbs ansikte i Europas hjärta

EFTER TOLV ÅR på Saab, varav två år i ledningen som informationsdirektör, har nu Iréne Svensson bytt Stockholm mot Bryssel där hon ansvarar för Saabs EU-frågor.

– Min roll är att profilera Saab, vara Saabs ansikte utåt i Europas huvudstad, och vara en länk mellan beslutsfattarna och koncernen. Placeringen är ett led i Saabs internationalisering och ska leda till att Saab gör fler affärer, säger hon.

NÄR SPIRIT i början av april besöker Iréne i Bryssel har hon precis börjat på sin nya tjänst som representant för Saab mitt i Europa. Det är vår och grönt, de japanska körsbärsträden och magnolian blommar. Från hennes kontorsfönster på Avenue Tervuren syns Europaparlamentets välvda byggnad i stål och glas och den stora triumfbågen vid Parc du Cinquantenaire.

Iréne delar lokaler med Kreab, som Saab samarbetar med sedan många år tillbaka inom kommunikation, ledningsstöd och omvärldsbevakning. Kreab

»Min roll blir att profilera Saab, delta i möten och återföra relevant information till koncernen»

medverkar bland annat med att ta fram Saabs årsredovisning. Saab har valt denna lösning på grund av det stöd Kreab kan ge och för att hålla kostnaderna nere initialt.

Place Brugman

Flyttlasset anlände i mitten av mars och det har tagit en del tid att få alla praktiska

saker på plats – installera telefon och TV och anlita hantverkare (som inte kommer) – men Iréne trivs i sina kvarter vid Place Brugman i Ixelles – ”en stad i staden”, med småbutiker och bageriet på hörnet, och trivs i sin lägenhet i ett gammalt hus med högt i tak, stora fönster och franska balkonger.

Det är inte heller första gången hon är bosatt utomlands.

– Jag har tidigare bott med min familj i Paris där jag i 15 års tid representerade svenska företag på den franska marknaden. Ett av de uppdrag jag var involverad i var ett geotermiskt projekt som löpte under tio år totalt. Det handlade om att sälja svenska fjärrvärmerör till Paris stad, så att de kunde pumpa upp och använda varmt vatten från de underjordiska sjöarna under staden för uppvärmning av bostäder, säger hon och fortsätter:

– Franskan är därför inga problem, det ska bli roligt att få använda språket igen. Arbetsspråket här på kontoret är både franska och engelska, medarbetarna är multinationella och kommer från flera av EU:s medlemsländer. Inom

EU är det engelska som gäller alltmest. Franska pratar man på tu man hand, men inte under möten.

Rivstart

Verksamheten i Bryssel fick en rivstart första veckan. Redan på söndagen före första arbetsdagen tog hon emot försvarsberedningen, 14 personer som kommer från Stockholm för att lära sig mer om EU:s forskningsprogram och satsning på samhällssäkerhet, vilket ska leda till en rapport till regeringen.

Iréne arrangerade en middag tillsammans med Ericsson Microwave Systems. Samma vecka var det EU-möte om det sjunde ramprogrammet för forskning, som inleds 2007 och innebär att EU bland annat avser att satsa stort på forskning kring samhällssäkerhet i vid mening till skydd för EU-medborgarna.

Rymdpolitik

Under första veckan på nya jobbet deltog hon även i ett möte med EU:s högste ansvarige för rymdfrågor, Luc Tytgat, på kommissionens generaldirektorat för näringsliv och industri.

– Kommissionen bjöd in representanter från industrin för att lyssna och samla in industrins reaktioner och tankar inför förslagen om riktlinjer för Europas rymdpolitik – prioriteringar för gemensamma rymdprogram och hur Europe-

iska rymdbyrån (ESA) ska samverka. Jag representerade Saab Ericsson Space vid mötet och lade fram affärsenhetens synpunkter.

– Rymdfrågorna är viktiga, de är en del av Lissabon-agendans tillväxtmål. Saab är en välrenommerad aktör inom rymdområdet och deltar aktivt i debatten. EU föreslås ta över vissa delar från ESA, som policy och applikationer, medan ESA ska svara för teknisk utveckling och projektledning. Affärsenheten Saab Ericsson Space, ett medelstort rymdföretag i Europa-sammanhang, vill arbeta för att även mindre företag och små länder ska kunna vara med konkurrensmässigt när de stora rymdprojekten handlas upp, att det ska vara "fair competition", säger Iréne.

Hennes närvaro på plats ledde bland annat fram till ett avtalat möte mellan Luc Tytgat och Space vd Bengt Mörtberg, och hon menar att det är så hon vill jobba.

– Jag ser min roll just så, att profilera Saab, delta i möten och återföra relevant EU-information tillbaka till koncernen. Jag ska medverka till att kommissionen och andra instanser håller en dialog med Saab. Europaparlamentets ledamöter har till exempel efterfrågat information och uppskattar att vi kontaktar dem. Jag ska bygga nätverk med de tre EU-institutionerna (rådet, kommissionen och parlamentet), med intresseorganisationer, industrisammanslutningar och andra.

– Vi är givetvis ute efter att göra affärer, att delta i strategiskt viktiga, europeiska forskningsprojekt och få tillgång till forskningspengar, att vara med på den internationella arenan, säger Iréne.

Ny dimension

Hennes fokus är politiker och andra intressenter i Bryssel. De tre huvudområden hon framför allt ska bevaka för Saabs räkning är samhällssäkerhet, den nyinstituerade Europeiska försvarsmyndigheten EDA och rymdfrågor. Ett fjärde område är Nato (med högkvarter i Bryssel)

och de transatlantiska förbindelserna, där det är viktigt att veta vad som händer.

– För mig ger detta uppdrag en ny dimension som känns givande. Jag gillar den internationella aspekten och vill verkligen lära mig hur EU fungerar. Detta är en fin chans och en god möjlighet att sätta mig in i ämnet och se hur informationen och kontakterna kan gynna Saab, säger Iréne.

Beslutsstad

Hon blickar ner mot EU-kvarteren och

kommissionens välkända byggnad Cité Européenne de Berlaymont, där 5 000 EU-tjänstemän arbetar och i vars korridorer mycket av EU-politiken dras upp och förslagen utarbetas. Förslag som Iréne bevakar för Saabs räkning.

– Bryssel är Europas hjärta, EU:s huvudstad, kanske inte alltid så vacker, men en stor kulturstad och det är här besluten tas. Nu är Saab på plats, nära politiken och besluten som får stor påverkan på vår industri. ■

LARS LÖVGREN



»Nu är Saab på plats, nära politiken och besluten som får stor påverkan på vår industri»

Erik Lönner

Sport, affärsmetod eller drog?

JAHA DÅ BÖRJAS DET IGEN. Så fort snön har smält bort för året och gräsmattorna börjar grönska är snacket igång i fikarummet. Det pratas svingar, greener, drivar, handicap och birdies. Snart spelar det ingen roll på vilken arbetsplats man befinner sig eller i vilket hörn av fikarummet man slår sig ner. Det finns 80 miljoner golfspelare i världen och 800 000 av dessa är svenskar, som är mer eller mindre besatta av denna så kallade sport.

Själva snacket i fikarummet går att stå ut med, värre är att

»Att gå några kilometer och svinga en klubba lite då och då är ju inte direkt någon fysisk prestation»

tillgängligheten minskar drastiskt. Det går varken att nå kunder, kollegor eller leverantörer de dagar solen skiner som mest. Istället möts man av mobilsvaret som glatt meddelar "jag är på möte resten av dagen". Då kan man ge sig på att det där mötet inte hålls i någon instängd, trist kontorslokal. Istället utlokaliseras de till välsköta gräsmattor med osymmetriska sandlådor och små hål med flaggor i. Här

knyts kontakter, byggs relationer och görs affärer – sägs det. Och kanske det. Det vet vi väl alla att den sociala kontakten människor emellan är oerhört viktig i affärssammanhang. Jag anlitar ju hellre någon jag känner, litar på, och kanske har vunnit över i golf, än någon helt främmande.

Men en sport, det kan man väl ändå inte kalla det. Att gå några kilometer och svinga en klubba lite då och då är ju inte direkt någon fysisk prestation. Dessutom finns det de som inte ens går utan istället åker bil mellan slagen. Granskar man golfarna lite närmare är de ju inga atleter precis. Jag tänker på "elitgolffare" som Laura Davis och Craig Stadler (allmänt kallad Valrossen). Men det är klart, golf kan utövas av de flesta och det sägs ju att promenader är den mest skoningsamma formen av fysisk aktivitet. Men jag vill nog ändå inte gå så långt som att kalla det för en sport, snarare fysisk sysselsättning.

Visste du föresten att denna fysiska sysselsättning kan vara beroendeframkallande? Tidningen Svensk Golf utsåg nyligen Sveriges största golfnöt. En man som spelar flera hundra golfrundor om året och som har döpt sina barn efter två golfstjärnor. Han erkänner själv att han, på grund av golfen, missköter både jobb, familj och sin sömn.

Men det är klart, fanatiker finns inom alla områden. Det är väl som med allt annat – lagom är bäst. Jag kanske skulle plocka ner golfklubbarna från vinden och gå ut på rangen. Om inte annat så för att få något att snacka om i fikarummet. ■

ANNA ALBINSSON

Vi frågade:

Spelar du golf?



Riitta Sundblom, Saab Systems i Järfälla:

– Nej, jag har varken tiden eller tålamodet. Däremot är jag sammanhållande värdinna för en kundgolf som vi har som tradition här i huset, så jag har lärt mig en del om spelet. Och i familjen har vi

ibland varit sugna på att börja tillsammans. Det vore roligt om alla spelade.

Stefan Fredriksson, Saab Ericsson Space i Göteborg:

– Ja, men det blir inte så ofta nu när jag har småbarn, kanske 15–20 rundor per säsong. Någon enstaka gång har jag tagit ledigt från jobbet för att spela, men oftast blir det på helger och under semestern.



Lena Sjöström på Saab Bofors Dynamics:

– Jag försöker... Just nu spelar jag för att få handicapkort men det är lättare sagt än gjort. Det blir mest spel på helgerna, men också någon eftermiddag de dagar jag slutar tidigare. Oftast så spelar jag en till

två gånger i veckan men jag tar aldrig ledigt från jobbet för att gå ut på golfbanan.

Ronny Spångberg på Saab Aerostructures:

– Nej tyvärr, golf låter trevligt, men tiden räcker inte till. Jag är ensamstående med barn och dessutom både fotbolls- och bandytränare.



Nils-Ingemar Gustavsson

Från arbetskamrat till leverantör **Outsourcing**

När Saab vid årsskiftet beslutade sig för att outsourca reklamavdelningarna i Linköping, Järfälla och Karskoga till konsultkoncernen Condesign, valde alla anställda att följa med.

TEXT ANNA ALBINSSON FOTO PER KUSTVIK

SPIRIT HAR TRÄFFAT Marie-Louise Lindberg, ansvarig för Condesign Info Productions' verksamhet i Linköping, som berättar att mycket är sig likt än så länge. Målsättningen är naturligtvis att företaget långsiktigt ska lyckas behålla sina uppdrag för Saab och samtidigt locka till sig nya kunder.

För att en outsourcingaffär ska komma till stånd måste det finnas en morot för alla parter. I det här fallet breddar Condesign sin kompetens och har därmed större möjlighet att erbjuda totala åtaganden. Medarbetarna har också en annan chans att utvecklas med nya uppdrag och arbetskamrater inom liknande verksamhet. Samtidigt kan Saab fokusera på sin kärnverksamhet och får tillgång till sina reklamproducenter när de behöver dem. Affären innebär att Condesign har ett garantiavtal med Saab, som löper under tre år och är stegvis avtagande.

– Jag är inte orolig för beläggningen. Redan nu, efter knappt fyra månader, har vi fått in ett flertal nya uppdrag genom vår nya arbetsgivare, framförallt på fotosidan, säger Marie-Louise.

Condesign är en koncern som består av sju företag som levererar tjänster till

industrin inom områdena kommunikation, IT-system, automation och konstruktion. Företaget är verksamt på åtta orter i Sverige och har totalt 200 anställda.

– Det finns en mycket bred kompetens inom Condesign. Spelar vi våra kort rätt kan vi bli en intressant partner för många företag i framtiden och det känns spännande, säger Marie-Louise.

Mental omställning

Condesign Info Productions, som företaget heter, har kontor i Linköping, Järfälla och Enköping. Till Saab levererar man bland annat broschyrmaterial, mässgrafik, PowerPoint-presentationer, illustrationer, webbtjänster, videofilm, fotografering och bildbehandling och, inte minst, den här tidningen.

– Vi fungerar som vilken reklambyrå som helst. Den enda skillnaden är väl egentligen att vi dessutom har fotografer och videoproducenter inom företaget, konstaterar Marie-Louise.

Vid ett par tillfällen under vår intervju kommer Marie-Louise på sig själv med att säga "vi" när hon pratar om Saab.

Att gå från att vara en inhousebyrå till att bli en extern aktör innebär en viss

omställning mentalt. Vi efterstavar ett kund-/leverantörsförhållande till Saab men är också mycket medvetna om att det kan bli problem när ens tidigare arbetskamrater plötsligt blir en viktig kund. Det är någonting vi måste arbeta med från båda håll och det kommer att ta sin tid, avslutar Marie-Louise.

Täta kontakter

Verksamheten i Karlskoga tillhör numera ett annat bolag inom Condesign, Condesign Nevo AB, men förändringarna har kanske inte varit så stora som i Järfälla och Linköping. Condesign har bland annat levererat marknadsmaterial till Bofors och Saab Bofors Dynamics under många års tid och har därför haft täta kontakter med den ateljé som man nu tagit över.

– Det känns faktiskt jättebra, säger Thomas Sättermann, som jobbar som ateljéchef. Det är två kompletterande verksamheter som slagits ihop och kunderna verkar uppskatta det.

Thomas tror att outsourcing leder till att kunden får en bättre kontroll över sina kostnader.

– Vi har väl kunnat märka en viss ovana vid att ta emot fakturor... ■





En del av medarbetarna på tidigare Saab Inhouse, numera Condesign Info Productions. Fr v Janne Gustafsson, Nils-Göran Widh, Maria Eriksson, Thorbjörn Nero, Marie-Louise Lindberg, Michael Ahlström och Johnny Lindahl.

Att lägga ut verksamhet blir allt vanligare

ATT JAGA KOSTNADER och skapa flexibilitet blir allt viktigare för företag. Outsourcing – att lägga ut verksamhet på underleverantörer – är på stark frammarsch och fenomenet förväntas växa ytterligare. Också på Saab.

OUTSOURCING ÄR när en del av den dagliga verksamheten – inklusive ansvaret och ledningsfunktionerna – i ett företag läggs ut för att utföras av ett annat företag. Startskottet för outsourcing i den form som idag är vanlig gick i början av 60-talet när Ross Perot – senare känd som presidentkandidat i de amerikanska valen 1992 och 1996 – grundade Electronic Data Systems, EDS. EDS affärsidé var att mot ersättning ta hand om andra företags informationssystem. Fortfarande är IT en av de verksamheter som är vanligast att outsource, men under de senaste tio åren har allt fler processer blivit kandidater på att läggas ut, även sådant som tidigare ansetts vara centrala delar av varje företag

som till exempel ekonomi och redovisning, inköp och produktutveckling.

För...

Det finns bra argument både för och emot outsourcing. Huvudargumentet är att företag mår bra av att lägga ut all verksamhet som inte är kärnverksamhet och därmed slipper upprätthålla kompetens inom flera helt skilda områden. Genom att till exempel lägga ut produktion får man tillgång till expertkunskap om produktionsteknik som man kanske inte annars hade haft råd att skaffa sig på egen hand. Outsourcing innebär också större flexibilitet och lägre produktionskostnad för den som lägger ut efter-

som man slipper bära investeringar i form av maskiner och lokaler.

I en undersökning som utfördes av konsultföretaget Accenture menar en majoritet av tillfrågade svenska chefer att outsourcing främst är ett sätt att sänka företagets kostnader. Samma undersökning visar också att ju mer erfarenhet en organisation har av att lägga ut verksamhet, ju större vikt får andra faktorer, som tillgång till spetskompetens och bättre förmåga att hantera svängningar i personalbehovet.

...och emot

Men det finns också argumentet mot att lägga ut produktion. När verksamhet och ansvar flyttar till andra företag flyttar också kunskap som är viktig för produkterna och tjänsterna, och kontrollen över vilken kunskap och kompetens som finns minskar.

För tillverkande företag kan det också finnas nackdelar med att produktionen av företagets produkter avskiljs från utvecklings- och marknadsarbetet, eftersom det kan bli svårare att dra nytta av de erfarenheter som finns i produktionsledet, till exempel vid nyutveckling av produkter.

Framtiden

Trots att outsourcing har blivit vanligare är det betydligt mindre vanligt i Sverige än i övriga nordiska länder. När Statistiska Centralbyrån, SCB, kartlade de svenska företagens planer på outsourcing, sade sig 65 % av landets stora tillverkande företag vara på väg att lägga ut verksamhet inom ett år. Siffrorna bekräftas av Accentures studie, som visar att svenska företag ligger långt framme med att lägga ut sin IT-verksamhet, men efter våra nordiska grannländer med att outsource hela affärsprocesser som inköp eller produktutveckling.

Båda studierna visar att företag som har erfarenhet av outsourcing är mer positiva till att lägga ut mer verksamhet än företag som har liten eller ingen erfarenhet av outsourcing, vilket antyder att det är mer än en tillfällig trend att lägga ut verksamhet. ■

SVEN WENNERSTRÖM

På vingar från Saab

PÅ FÖRMIDDAGEN den 27 april lyfte världens största passagerarflygplan, A380, för första gången. När superjumbons 20 hjul lämnade startbanan i Toulouse var det vingbalkar från Saab Aerostructures i Linköping som lyfte det 560 ton tunga flygplanet upp i luften.

AIRBUS A380 är världens största passagerarflygplan med plats för 555 personer. Superjumbon kan flyga 1500 mil utan mellanlandning, har ett vingspann på nästan 80 meter och väger ungefär 560 ton. Ombord på flygplanet kan passagerarna till exempel lämna barnen i lekhyllan och sedan bege sig till baren eller kasinot. Superjumbon är ett efterfrågat flygplan på marknaden och full-

»Det har varit svårt att acceptera att vi utvecklar delar istället för hela flygplan»

bordar Airbus produktsortiment. Hittills är 154 flygplan beställda, varav 27 stycken av fraktversionen A380F.

Saab Aerostructures och Airbus inledde samarbetet kring A380 med konceptstudier redan 1997. Affärsenheten deltog i konceptutvecklingen av flera paket, men det var vingbalken som slut-

ligen ledde till förhandling med Airbus UK. När avtalet mellan Saab och Airbus offentliggjordes 2001, stod det klart att Saab Aerostructures skulle ansvara för utveckling och produktion av den 31 meter långa vingbalken.

– Vi gick in som risktagande partner i projektet 2003, tillsammans med ett tjugotal andra företag. Det innebär att vi finansierar vår egen produktutveckling och återtar egensatsningen över leveranserna som sker till Airbus, säger Mats Palmberg, marknads- och försäljningschef på Saab Aerostructures.

Stor belastning

Storleken på A380 innebär extremt hög belastning på flygplansstrukturen och varje del måste viktoptimeras för att flygplanet ska bli konkurrenskraftigt. För varje minskat kilo så minskar bränsleförbrukningen och därmed också kostnaderna för operatören. Under utvecklingen har ett tjugotal hållfasthetsingenjörer varit sysselsatta.

– Största utmaningen för oss har egentligen inte varit teknisk. Det har varit att acceptera den nya inriktningen på våra affärer där vi utvecklar flygplansdelar istället för hela flygplan, säger Sven-Gunnar Eriksson, tekniskt ansvarig för A380.

I produktionshallen för vingbalken tar 32-metersjiggarna upp nästan hela bredden av byggnaden. Saab Aerostructures har dragit fördelar av den tidigare produktionen av Saab 340 och 2000.

– Byggnader och utrustning var redan anpassad för den här typen av verksamhet, förklarar Fredrik Holmgren, programansvarig för A380 på Saab Aerostructures.

Affärsenheten har byggt upp en ny produktionsanläggning och de gigantiska sammanbyggnadsverktygen är specialkonstruerade för uppdraget.

– Ett engelskt företag, Hyde, har konstruerat och producerat de nya verktygen. Konstruktionen baserades på koncept från Saab, berättar Fredrik Holmgren.

Totalt sammanbyggs ungefär 4 500 artiklar i slutmonteringen av vingbalken.

– Att få materialförsörjningen att flyta på har varit en stor utmaning. Artiklarna kommer från både interna och externa leverantörer, och det gäller att allt kommer i rätt tid, säger Fredrik Holmgren.

Det första paret vingbalkar levererades redan för två år sedan och hittills



har ett tjugotal par vingbalkar levererats. Jonas Waldemarson, sammanbyggnads-montör, har varit med i projektet som representant från produktionen.

– Det har varit väldigt givande att få vara med och ge synpunkter redan på planeringsstadiet. Dessutom är det ju alltid roligt att få vara med vid en nystart av produktionen, säger Jonas Waldemarson.

Han tycker också att det är lite speciellt att få arbeta med världens största passagerarflygplan.

– A380 är väldigt känd bland allmänheten och det är roligt att bidra till en produkt som får så mycket uppmärksamhet, säger han.

Gigantisk logistik

Logistiken kring superjumbon är lika omfattande som själva flygplanet. Inte mindre än 250 leverantörer spridda över världen är inblandade i produktionen. I Toulouse finns den specialbyggda sammanbyggnadshallen, som är 500 meter lång, 250 meter bred och 46 meter hög. De färdiga vingbalkarna från Saab Aerostructures fraktas på lastbil till Broughton i Storbritannien där den 45 meter långa vingen byggs samman. Därifrån fraktas vingarna på pråm, båt och

lastbil innan de slutligen når sammanbyggnadshallen i Toulouse.

Nya utmaningar väntar

I januari premiärvisades det första A380-flygplanet vid en rollout-ceremoni i Toulouse. Den 27 april genomfördes första flygningen och första leverans av flygplanet beräknas ske 2006. För Saab Aerostructures innebär de närmsta åren en stadig taktökning samt utveckling och produktion av vingbalkar till fraktversionen A380F.

– Utvecklingsarbetet av vingbalkar till fraktversionen pågår för fullt och sammanbyggnaden beräknas starta i december med leverans i början av 2006, säger Mats Palmberg.

Saab Aerostructures är en av de främsta leverantörerna av flygplansstruktur i världen. Visionen är att kunderna alltid ska se Saab Aerostructures som en potentiell leverantör när en ny flygplansmodell lanseras.

– Jag vill påstå att vi nästan nått visionen, men det bästa sättet att marknadsföra sig är att sköta sina åtaganden. Därför är det väldigt viktigt att vi även fortsättningsvis är tillförlitliga inom exempelvis A380, säger Mats Palmberg. ■

ANNA EMANUELSSON



Jonas Waldemarsson arbetar med den främre vingbalken till superjumbon A380.



Saab Resan går till Saab Metech

Nu är möjligheterna större än problemen

För några år sen såg framtiden allt annat än ljus ut för Saab Metech. När elektronikbranschen tvingades till snabb omställning, sjönk lönsamheten kraftigt.

Ett antal år och många tuffa beslut senare är läget det rakt motsatta. Nu ser framtiden allt annat än mörkt ut.

TEXT ANNE ALLARD FOTO PETER LINDSTRÖM



Thomas Eriksson

NER SOM EN pannkaka och upp som en sol – hur gick det till?

– Det var inte gjort i en handvändning, eftersom det krävde både tuffa åtgärder och ett helt nytt kundfokus,

svarar Thomas Eriksson. Thomas är vd på Saab Metech sedan drygt två år.

Vardagsmat

Först genomfördes en smärtsam, men nödvändig, bantning. Civil datorservice såldes ut i början av 2004. Utbildningsdelen samordnades inom Saab med Learning & Development.

På många sätt var fokusering, internationalisering och effektivisering vardagsmat för Saab Metech redan innan Saab-ledningen gjorde orden till målbärande.

– Och inte bara det! Vi jobbade för Ett Saab innan det blev ett begrepp, och vi har sett till att öka den interna rörligheten inom koncernen.

Saab Metechs strategiska inriktning är koncentration på kärnaffären – servicelösningar inom test- och mätteknik. Tidigare låg fokus på kalibrering, men kundernas behov är betydligt större och bredare än så.

– Som obunden leverantör kalibrerar vi fortfarande cirka 200 000 mätdon varje år. Men istället för att främst konkurrera med priser, teknik och kompetens har vi valt att söka andra fördelar genom att vrida fokus mot kundnytta.

Helhet en fördel

Kundnytta – Lönsamhet – Genomloppstid – Samverkan – Helhet. De fem ledorden har styrt förändringarna. Nu pratar Saab Metech om totala kundbehov och att man helst ska förstå kundernas behov bättre än de själva gör. Det är med ett bredare ansvar som viktiga saker börjar hända.

Perspektivet är inte längre delarna utan helheten, och Saab Metechs affärsidé bygger idag på ambitionen att sänka kundernas totala test- och mätkostnader.

– Det är där våra konkurrensfördelar finns, i fullservicelösningar med långsik-

tiga avtal och fasta månadsdebiteringar som bas.

God ekonomi

A och O är närhet och täta kontakter i kombination med flexibel service. För att ge några exempel så kan Saab Metech svara för både anskaffning och avveckling av mätinstrument för kundernas räkning. Den egna databasen MIO, där uppgifter om kalibreringar och service av mätdon registreras, kan användas för att hålla ordning på kundernas hela mätinstrumentpark. Dessutom får de tillgång till sin egen del för att fylla på uppgifter vid behov.

– Kalibreringar på plats och i direkt anslutning till kundens egen produktion ger god ekonomi och skapar närhet. Trenden går mot allt fler mobila tester, vilket minskar båda parter kapitalbindning i fasta anläggningar.

Lönsamt jobb

På två år har Saab Metech genomfört sitt interna program för att effektivisera, samordna och anpassa resurserna. Det har varit slitsamt att nå lönsamhetskra-



Inne i renrummet Per-Erik Lundgren och utanför Peter Pettersson.

vet på 10 procent, men med ett gott teamwork har det lyckats. Både anställda och fackliga organisationer har verkligen ställt upp på vägen.

Nu fortsätter arbetet med samordning av tänkesätt, produktion, system och resurser i de fyra verksamhetsländerna.

– Målen i år är att effektivisera våra servicelösningar så att vi även fortsättningsvis lever upp till kundernas förväntningar samtidigt som vi ökar vår egen vinstmarginal. Dessutom ska vi bredda vår kundbas, förstärka oss på befintliga marknader och växa på nya. ■

FAKTA ▼

Affärsenhet: Saab Metech AB

Orter: Sverige – Arboga, Göteborg, Linköping, Ludvika, Stockholm. Danmark – Karup, Köpenhamn. Finland – Helsingfors, Uleåborg. Tyskland – Hamburg, samt 6 mobila enheter.

Antal anställda: 240

Verksamhet: Internationell bolagsgrupp med en omsättning på 220 miljoner kronor och med 50 procent av verksamheten utanför Sveriges gränser. Ett leverantörsobundet fullserviceföretag inom test- och mätteknik med 10 servicecentra, resurser för i stort sett alla instrumenttyper och ett flöde på dryga 200 000 instrument årligen.

Alf Bystöm

Mikael Granath och Andreas Yrvenback.

Sammanslagning – en vinst för alla

FÖRTVÅ ÅR SEDAN gav Saab-ledningen klartecken till en kartläggning av koncernens test- och mätresurser. Målet var att fokusera på möjligheterna till samordning.

I Göteborg fanns två enheter med egna resurser på varsitt håll – Saab Metech och Saab Ericsson Space. Idag är de inte bara sambo, utan de tu har dessutom blivit ett.



Stefan Wengander

– **VI STARTADE** dialogen med Space och jämförde våra resurser för att se om vi eventuellt överlappade varandra, säger Stefan Wengander som då var avdelningschef.

Redan från början stod det klart att Space inte ville se verksamheten flytta om det skulle bli fråga om samordning. Därför föreslog de att Metech skulle flytta med sitt pick och pack till Delsjömotet. Och varför inte? Närservice är en viktig fråga för båda parter.

Kostnad blev tillskott

Vid årsskiftet 2004 övertog Metech kalibreringsverksamheten vid Space. I mars samma år gick flytten från Mölndal till Delsjömotet, där två personer tackade ja till att följa med verksamheten till Metech.

– Det här har blivit en ren vinn-vinn situation för båda parter och för hela Saab. Space har vunnit på betydligt bättre resurser på plats, framför allt inom högfrekvensområdet. Nu får de också ett hyrestillskott från oss istället för en kostnad för ett eget labb med underhåll och andra investeringar.

Lägre hyra

Samtidigt vinner Metech på tillskottet av mekanisk kalibrering och kan nu erbjuda sina kunder ett bredare utbud utan att behöva köpa tjänsterna på stan.

Saab vinner på kostnadsbesparingar, bland annat genom att Metech har sänkt sin yta från 1 200 till 470 kvadrat. Det gör en hel del på hyran, även om den nu är något högre per kvadratmeter.

– Här har vi dessutom tillgång till kök, konferensrum och andra gemensamma lokaler som ingår i infrastrukturen. För telefonservice och lokalvård betalar vi halva priset här jämfört med tidigare. ■

ANNE ALLARD

En gång Arboga – nu hela Europa



Hans Åberg

SAAB METECHS internationella utveckling är ett kapitel för sig. Allt började med en avdelning inom AerotechTelub som på 90-talet blev eget bolag. Efter millennieskiftet blev bolaget en internationell bolagsgrupp med verksamhet i Sverige, Finland, Tyskland och Danmark. Nu har Saab Metech tentakler även i övriga Europa mot Estland, Polen, Österrike, Ungern och Rumänien.

– **RUMÄNIEN** ÄR vårt senaste tillskott på marknaden och under mars månad fanns våra anställda från Finland och Tyskland på plats där med mobila resurser för att hjälpa nya kunder.

Det berättar Hans Åberg, vice vd och mannen bakom de internationella framgångarna.

Flexibilitet innebär för Saab Metech att man följer sina uppdragsgivare när de etablerar sig i nya europeiska länder. Det gäller Flextronics och Elcoteq, en av Nokias underleverantörer. Och samma sak kommer att gälla Saab och de länder dit Gripen exporteras.

Av omsättningen är 50 procent idag

baserad på export av tekniktjänster, underhåll och service inom test- och mätteknik. Saab Metech använder både mobila testare, mätbussar och containertjänster med mobila, ackrediterade mätlaboratorier för den verksamheten.

– Marknaden för tekniska tjänster är mer lokal än marknaden för att sälja produkter. Men av kostnadsskäl kan vi inte etablera oss överallt utan har istället expanderat våra mobila resurser.

Finsk ökning

I Sverige har försvarsuppdragen minskat genom åren och idag är 85 procent av verksamheten civil. På 90-talet etablerade sig Saab Metech i Finland med må-

Internresurs blev kärnverksamhet



Lovisa Engström

TANKEN PÅ SAMMANSLAGNING av Saab Aerospace enhet för underhåll av mät- och provutrustning och Saab Metech väcktes första gången 1998, men mottogs då med skepsis. Två år senare sa Aerospace ja, men då var Metech engagerat i annat förändringsarbete.

Det blev till slut tredje gången gillt, och sedan drygt ett år är enheten i Linköping en kärnverksamhet inom Metech.

REDAN INNAN saken avgjordes hade enheterna samarbetat kring frågan om bättre samordning inom Saab. En av de engagerade var Lovisa Engström som leder verksamheten i Tannefors, Linköping.

Efter samgåendet med Celsius initierade Saabs ledning en övergripande kart-

läggning av koncernens resurser och kostnader inom området mätton. Lovisa fick uppdraget att leda en arbetsgrupp tillsammans med Johan Fresk från Metech och Stig Mörtman från AerotechTelub. De hittade minst 20 system inom Saab för registrering av mätton. "Overkill" och rent slöseri med både tid

och pengar, i synnerhet som systemen inte kommunicerar med varandra.

Bra tillskott

– I juni 2003 presenterade jag och Thomas Eriksson förslaget för Saabs ledningsgrupp, att flytta vår verksamhet in i Metech. Samtidigt föreslog vi en del andra förändringar, däribland ett gemensamt registreringssystem för mätton inom Saab i Metechs regi.

Det fanns en viss tveksamhet kvar bland personalen inför det här steget. Alla insåg dock att verksamheten i Tannefors skulle bli ett välgörande tillskott för Metech i ambitionen att bli en fullservicepartner.

– Totalt sett är nog alla nöjda idag.

let att öppna dörrarna mot Nokia. Det gick över förväntan, och lönsamheten har ökat i takt med Nokias framgångar.

– Idag är 65 procent av omsättningen knuten till Nokia, men nu satsar vi på att försöka bredda verksamheten även mot finska försvaret och andra kunder. Elco-teq är en sådan kund.

Den danska etableringen kom 1999 då Saab Metech köpte delar av Danish Aerotech. Sedan vidtog ett hårt arbete för att göra enheten lönsam, och nu är det målet uppnått. Verksamheten mot danska försvaret ligger idag på samma nivå som från början medan den civila marknaden har växt ikapp och förbi.

– Nokia är vår kund även i Danmark och dessutom arbetar vi där med kunder

inom medicinsk teknik, optik, flyg, mekanisk och elektronisk industri.

Bra snurr

Ett år efter Danmark kom Tyskland. Där startade Saab Metech sin verksamhet från grunden och har sedan valt en långsam tillväxttakt för att minska riskerna. Nu är det snurr på bolaget, som idag har tecknat en rad flerårskontrakt inom ackrediterad verksamhet.

– Det är främst i Tyskland som vi ser stora möjligheter att expandera i framtiden. Därifrån styrs idag vår verksamhet i Tyskland, Polen, Ungern, Österrike och Rumänien, medan uppdragen i Estland styrs från vårt finska bolag. ■

ANNE ALLARD

men det har varit ett tungt jobb första året att integrera regelverk, redovisningsformer, system och annat.

– Sätter man saken på sin spets är situationen faktiskt bättre nu för oss i Linköping, tycker Lovisa. Vi har mer jobb, vi är uppskattade av övriga Metech för vår kompetens och vi bidrar med friska ögon som kan se förbättringsområden där andra har blivit litet hemmablinda.

Fördelarna med sammanslagningen är många. Bland annat har enheten i Linköping fått draghjälp med sin marknadsföring, och det har gett fler externa jobb.

– Dessutom ser jag en stor potential i att vi nu kan erbjuda våra etablerade kunder ett betydligt bredare tjänsteutbud.

Lovisa är medveten om att hon sticker ut hakan med påståendet att inom Saab är mätinstrumentunderhåll en kärnfråga bara för Metech, som därför bör ha det totala ansvaret att koordinera verksamheten. Metech planerar därför att under hösten inbjuda till en temadag för fortsatta diskussioner om hur verksamheten kan effektiviseras ytterligare inom koncernen.

– För övriga affärsenheter är hantering av mätdon ingen kärnfråga, men trots det tittar revisorerna gärna på just den delen eftersom den är lätt att kontrollera. Det krävs god kvalitetsstyrning för att arbeta med mätdon och det är något som vi kan bidra med, säger Lovisa. ■

ANNE ALLARD



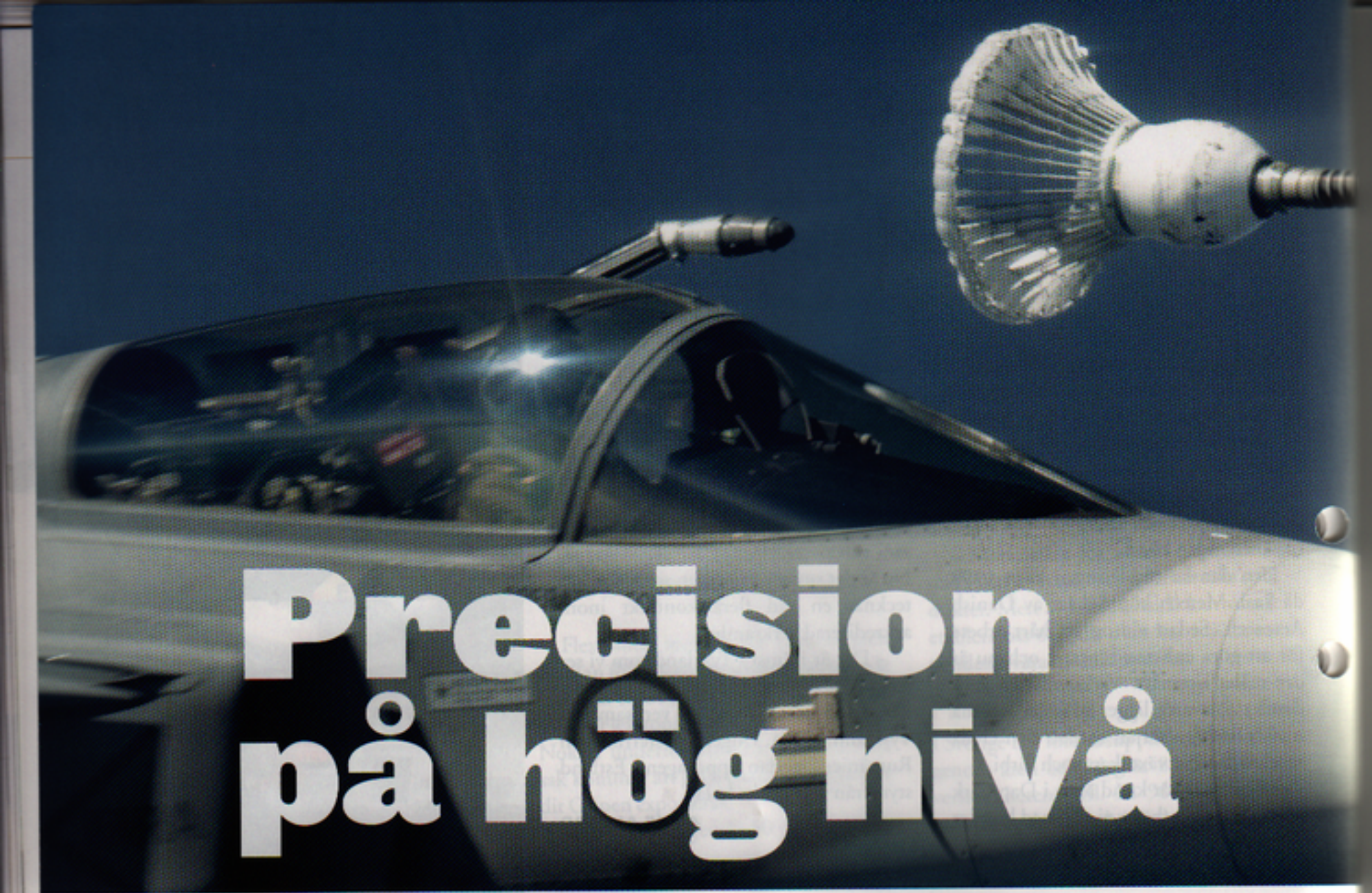
Håkan Berthelsen



Ulf Eriksson



Maria Nord, Carina Andersson och Lotta Fresk.



Precision på hög nivå

Magnus Ljungdahl, provflygare på Saab, blev historisk när han genomförde den allra första lufttankningen med svenskt flygplan. Den första tankningen utfördes med Gripen vid den tekniska verifieringen av lufttankningsförmågan.

– Lufttankning är en procedur som kräver precision. Det är ett väldigt finlir att koppla lufttankningsproben mot korgen, berättar han.

TEXT ANNA EMANUELSSON FOTO JANNE GUSTAFSSON

DEN 21 MARS ägde den historiska tankningen rum. Magnus Ljungdahl kopplade lufttankningsproben på provflygplan 39-6 mot bränsleslangens korg på det sydafrikanska tankningsflygplanet, en Boeing 707, och tankade Gripen i luften.

– Första lufttankningen gick som planerat. Tack vare det elektroniska styrsystemet är Gripen väldigt lätt att lägga i rätt position och ligger sedan stabilt i luften. Det knepiga

kan vara att träffa korgen med proben, men efter några gånger lär man sig knepet genom att hitta rätt referenspunkter, säger Magnus.

Erfarenheter från Tornado

Magnus har tidigare lufttankat både engelska Tornado- och sydafrikanska Cheeta-flygplan. Sin första lufttankning gjorde han 1996 på den engelska provflygarskolan ETPS 1996.



– Av en ren tillfällighet så frågade en av lärarna om jag vill prova på lufttankning med en Tornado. Och det ville jag naturligtvis, säger han.

Två år senare, 1998, skulle Gripens prototyp för lufttankningsprob testas genom anslutning mot ett engelskt tankningsflygplan av typen VC10. I samband med detta gick Magnus en avkortad lufttankningskurs i England.

»Kaptenen på tankningsflygplanet måste ge tillstånd till allt som sker»

– Reglerna är exakta och det finns en NATO-skrift, ATP-56, som är en bibel vid lufttankning. Proceduren kring radiotrafiken är mycket speciell eftersom kaptenen på tankningsflygplanet måste ge tillstånd till allt som sker, berättar Magnus.

Efter kursen följde ett övningspass i Tornado och därefter

genomförde Magnus testerna med Gripen då man torrkopplade mot tankningsflygplanet utan bränsleöverföring.

Inför den tekniska verifieringen i år har Magnus och provflygarkollegan Johan Sjöstrand varit i Sydafrika och övat lufttankning med deras tvåsitsiga Cheetah-flygplan.

– Jämfört med Gripen så krävs det en större arbetsinsats från piloten att tanka med Cheetah-flygplanen. De är äldre och svarar inte på exempelvis gaspådrag lika lätt, berättar Magnus.

Vid lufttankningen i Sydafrika tankade Magnus och Johan från samma tankningsflygplan, Boeing 707, som nyligen funnits på plats i Linköping för Gripen-utprovningen.

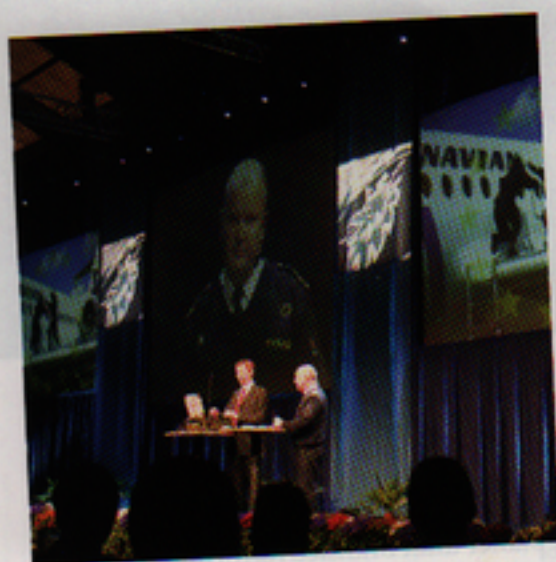
Finns det ingen risk med tanke på ändvirvlar från ett så stort tankningsflygplan?

– Vi ligger precis i vingspetsvirveln från 707:an, men i Gripen justeras detta automatiskt av det elektroniska styrsystemet. Det är det som är förtjänstfullt med ett modernt flygplan, säger Magnus.

Provflygningarna vid den tekniska verifieringen har utförts av Magnus, Johan och Charl Coetzee, provflygare från det sydafrikanska flygvapnet.

– Med lufttankningsförmåga och OBOGS, syregenerering ombord till piloten, får Gripen ökad räckvidd, vilket gör den ännu mer eftertraktad på exportmarknaden, säger Magnus. ■

SAAB-MINGEL



DEN 6 APRIL visade Saab under en hel dag på Kungliga Tennishallen i Stockholm hur brett koncernen spänner. Dagen började med ett seminarium om Samhällssäkerhet och inbjudna gäster och media fick bland annat höra FN-profilen Hans Blix utveckla sina tankar om vilka hot som världen kommer att utsättas för i framtiden. Hans råd var att inte bara koncentrera insatserna på terrorbekämpning utan också att bekämpa hungern och miljöförstörelsen. I övrigt demonstrerade bland annat den nationella insatsstyrkan hur de med hjälp av ny teknik kan genomföra ett fritagande av gisslan.

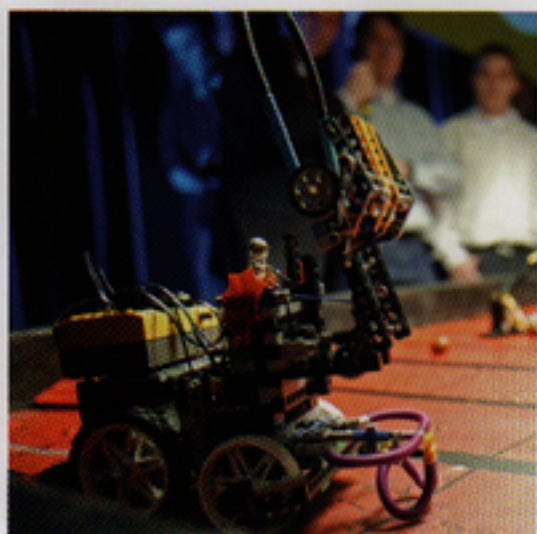
Under eftermiddagen avgjordes de svenska mästerskapen i teknik. Efter en rafflande slutspurt där fjolårssegrarna Lund gick ifatt KTH och slutade på samma poäng gick ändå segern till Fredrik Carlborg, Mikael Sterner och Jonas Gustafsson från Kungliga Tekniska Högskolan på grund av bättre resultat i semifinalerna. Det var ett glatt lag som tog emot priset från Jan Nygren.

Innan bolagsstämman samlades med flera hundra av Saabs ägare delades också Saabs Innovationspris ut. Den här gången till Klas Wallenius, Egils Sviestins och Niclas Bergman från Saab Systems för sina insatser med WASP (Wide Area Situation Picture). ■





UNDER DE SENASTE månaderna har lufterummet ovanför Saabs flygfält i Linköping varit ganska välfyllt. Förutom ett stort utprovningsarbete av Gripenplan har (som ni kan läsa på sidan 28) lufttankningsövningar skett från en Boeing 707 till Gripen. Dessutom har instruktörer från den engelska provflygar-skolan ETPS börjat flyga Gripen för att därefter i sin tur kunna lära upp sina elever på planet. ■



FLYGARE
VISION



FINASTE FIKARUMMET på Saab? Kanske finns det på Saab Aircraft i Linköping. Ingemar Elmehed, längst till höger på bilden, har glatt sina arbetskamrater genom att hänga tre av sina målningar i fikarummet. ■

**SAAB**LARSSON LARS
RUSSINVÄGEN 5
35244 VÄXJÖ

kaber

ISSN 1652-7496
POSTTIDNING B
SAAB AB (publ)
581 88 LINKÖPING

Bilden berättar



BOFORSARBETARE omkring sekelskiftet. Arbetsdagarna var långa och förtjänsten måttlig. Stoltheten över att vara en del av landets försvar fanns och rymdes även i enkla kläder.

Den pensionsansökan som smältsmeden L J Lundberg inlämnade till disponenten 1914 beskriver livsvillkoren för den första generationen industriarbetare i Bofors.

MARIA HÖKBÄGHE

Herr Disponent,

Jag har här gjort några anteckningar ur mitt lif, sen jag anlände till Bofors. --- 1868 kom jag genom en Morbrors förmedling hit till Bofors, af dåvarande ägaren Brukspatron Lagerhjelm fick jag anställning som stallpojke. --- Nu har 31 år försvunnit sen dess under olika Skiftningar. Mycket arbete och någorlunda förtjänst, Mindre arbete och låg förtjänst har växlat under dessa år. 1886 var ett bland de svåra åren, då ombyggdes Dammen hvilket tog en tid af cirka 4 månader, och timpenningen var då 12 öre och jag hade då 6 Barn att försörja, Så det var alls ej trefligt på den tid, jag vet ej hur vi kom igenom den krisen men gick gjorde det och i skuld var vi rätt myckett, --- Nu har emellertid Åren och arbetet hjälpts åt att göra slut på mina krafter, i synnerhet mina armar vill ej tjengöra längre, då det gäller något tungt. Nu då smidet upphört kanske för en längre tid, blir det en svårighet för mig att börja med något nytt tungt arbete.

Derför ville jag nu i all Höflighet framställa en bön om att Bolaget ville bevilja mig Pension,

I all ödmjukhet

Bofors 16 Aug 1914

L. J. Lundberg

Nästa nummer av Spirit kommer i juni.