



SAAB

spirit

**IRIS-T BANAR
VÄG** sid 5

**ATT SÖKA NYA
UTMANINGAR** sid 20

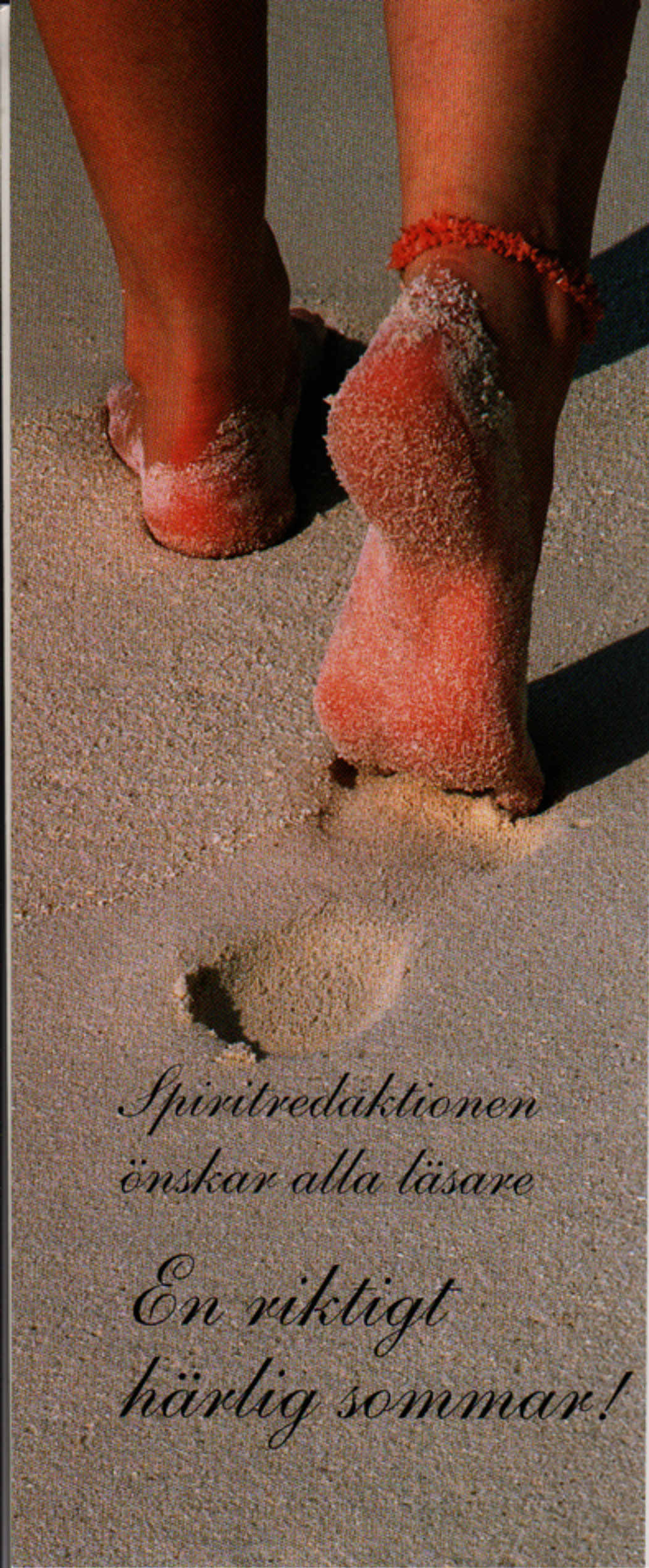
**OFFSET - ALLT
VIKTIGARE FÖR
EXPORTEN** sid 24

INTERNATIONALISERING

En förändring som skapar nya möten sid 10

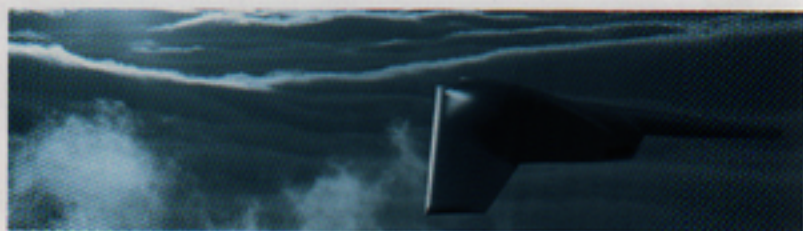


Saab-resan: Möt vintern hos Grintek sid 26



*Spiritredaktionen
önskar alla läsare*

*En riktigt
härlig sommar!*



Onsdagen den 8 juni var en svart dag i Linköping när 350 personer varslades. Samma dag meddelade Leni Björklund att Sverige satsar 750 miljoner kronor på det europeiska UAV-programmet.

9



Det är de mänskliga värdena som avgör om ett projekt kommer att lyckas. Det hävdar Combitech Systems i sin nya projektledarutbildning.

16

Hur ska svenska försvarets ledningssystem anpassas till internationell miljö? 2008 ska Sverige vara klara för insats.



23



När påven flög 340

28



SAAB



»Det handlar om att lyssna på varandra, respektera olika kulturer, ge och ta»

Trehundra ord och temat är internationalisering. Hinner du, undrade Spirit-redaktören. Ovetande om hur detta tema bottnat i innehåll och artiklar i denna tidning, återstår att förmedla en mer personlig vy och reflektion i sammanhanget.

Internationalisering, som tidens anda, är påtaglig för alla som har representanter för det uppväxande släktet in på skinnet. Dagens ungar har on-line-kontakt med andra unga på andra sidan jordklotet i stort sett så snart de lärt sig hantera ett tangentbord. Lexikon på engelska och spanska ligger ständigt uppslagna bredvid datorn. När jag växte upp ("förr i världen, på 1900-talet", som 12-åringen uttrycker det) brevväxlade vi en gång i kvartalet på flygpostpapper, så tunt att texten i stort sett blev oläsligt, eftersom man skulle utnyttja varenda ledig yta och skrev på båda sidor.

För oss på SaabTech och Avitronics (en division av sydafrikanska Grintek, som Saab förvärvat majoriteten av) innebär Saabs väg mot internationalisering att vi tar nästa steg i det samarbete som startade 1999, och bildar en gemensam affärsenhet med 800 medarbetare i Sverige och 400 i Sydafrika. Nu är vi inte längre bara på besök hos varandra och samarbetar om det som vi har lust att samarbeta om. Nu

ska vi verkligen jobba ihop och koordinera våra aktiviteter. Det är en påtagligt ny känsla. Internationaliseringen är inte bara ett begrepp som står på en rad på en Power Point-bild i Saabs strategipresentation. Det är skarpt läge.

Det handlar om att betrakta resurserna i båda länderna som gemensamma och tillvarata dem på smartaste vis. Så att ett plus ett blir tre – minst! Det handlar om att skapa en gemensam marknadsfunktion för de områden som är våra, telekrig och avionik, som med samlad kraft kan jobba för tillväxt på marknaden. Det handlar om att lyssna på varandra, respektera olika kulturer, ge och ta.

Det handlar också om ett fasligt resande, fullbokade videokonferensrum, videokonferensutrustning som inte alltid fungerar (varför kan vi inte köra webbkamera som ungarna gör?), struktur för ekonomisk rapportering, IS/IT-system som ska fungera ihop, mallar och blanketter. You name it.

För oss informatörer är Saabs förvärv i utlandet en rejäl utmaning. Utmanande och hur spännande som helst.

Anna Bergenlid, Informationschef, SaabTech

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:** Helena Stålnert, kommunikationsdirektör, 08-463 01 81 **Chefredaktör:** (Anna Bowall, koncernstab information, 013-18 55 33, anna.bowall@saab.se) cf 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 Forsgård, 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:** Janne Gustafsson **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 drömmer om ett liv fullt av fest, resor, golf och färgglada paraplydrinkar»

MARIA PAUES sveper gärna tre koppar kaffe innan hon tar itu med arbetet som interninformatör på Saab Systems i Järfälla. Hon drömmer om ett liv fullt av fest, resor, golf och färgglada paraplydrinkar. I verkligheten blir det mest köttbullar med makaroner och publikplats vid ungarernas fotbollsmatcher. En vacker dag kommer hon att ta sig ur sitt beroende av Cityakuten, sliskiga Jilly Cooper-romaner och skumbananer med chokladöverdrag. Kanske nästa vecka...

Elever bakom spakarna på Gripen

SNART KOMMER både elever och lärare att kunna spaka en Jas 39 Gripen – inomhus.

I april landade nämligen GMS 39 på Försvarmaktens Tekniska Skola (FMTS) i Halmstad. Ett nytt, kraftfullt hjälpmedel för utbildning och träning.

FÖREGÅNGAREN till GMS 39 uppfyller inte längre dagens och morgondagens behov. Gripen uppgraderas kontinuerligt och nya versioner innebär nya krav. Med delserie 3 följde därför beslutet att göra en ny upphandling av ett system som bland annat är oberoende av maskin-

vara och innehåller komponentbaserad programvara. Det ska dessutom kunna integrera system, funktion, flygsimulering och felsökning. Sommaren 2002 gick uppdraget till AerotechTelub med Mikael Claesson som projektledare.

Flyger utan plan

– Det här systemet har inte bara hög säkerhetsfaktor, det är dessutom kostnadseffektivt när det gäller träning av APU-startar, motorstartar eller kupering av motorn. Det mesta kan göras i GMS 39, vilket eliminerar både slitage på motorer och utlägg för det flygbränsle som träning i motorprovhus medför, konstaterar Mikael.

Under inläring i systemet kan eleverna ställas inför simulerade problem som kräver kunskap om reserv- och nödmoder. De får alltså mer träning och kan bättre åskådliggöra komplexa, dynamiska förlopp utan att använda flygplan. Med mängdträning ökar deras erfarenhet och självförtroende när de så småningom ställs inför skarpa situationer.

Tidigt ute

Sverige är tidigt ute med ett system av det här slaget jämfört med övriga världen. Gäster har ofta imponerats av skolans resurser, och då har de ännu inte stiftat bekantskap med GMS.

– Nu spottar vi i nävarna och ser till att få fram allt som ökar nyttan för så många som möjligt, sa Lars Axelsson från Högkvarteret när han som mottagare signerade leveransen tillsammans med Åke Johansson från FMV (till vänster).

FAKTA ▼

GMS 39

- G för Generellt – systemet kan användas för andra applikationer som helikoptrar, stridsfordon eller marina system.
- M för Modulärt – systemet är modulärt uppbyggt vilket gör att det är relativt enkelt att anpassa för andra applikationer och den hårdvara som behövs.
- S för Simuleringssystem – i systemet är Saabs 39-simulator integrerad som en del, och med den skapas de data som behövs för den dynamiska presentationen i teknik- och flödesscheman.
- AerotechTelub levererar totalt 17 system, för tio elever och en instruktör på FMTS och övriga till förband.
- GMS ger utrymme för individuella lektioner. Varje deltagare har egen maskinvara, tre dataskärmar samt replika i form av styrspak och gasreglage.
- Lektionerna kan ha formen av lärardemonstrationer, styrda/komponerade eller fria övningar.



Som lärare på FMTS ser Tomaz Lööf många nya möjligheter med systemet. Med hjälp av interaktiva paneler, ljud, video, flödesscheman och annat – allt presenterat på tre dataskärmar – kan eleverna tydligt se hur delsystemen fungerar och hur de är integrerade med varandra.

– Vi kan också implementera fel i lektionerna så att de lär sig lokalisera och hantera dem. Det har inte varit möjligt att göra i skarpt flygplan.

Mer stöd

På direkt fråga svarar Tomaz att han är nöjd med systemet, men visst har han fler önskemål. På en punkt kommer de att uppfyllas. Redan nu finns det utrymme i systemservern för mer nätverksstöd.

Det betyder att lärarna så småningom ska kunna välja att titta på elevernas pågående arbete via sina egna skärmar. På så sätt blir det lättare att följa enskilda individer och deras problem eller framsteg på ett effektivt sätt. Ett interface för cockpit finns också inom räckhåll. ■

ANNE ALLARD

Projektledaren Mikael Claesson på en av elevplatserna, ställer frågorna och läraren Tomaz Lööf svarar.



Webb courtesy of DBD

Teknologisprång i luften

– **DET HÄR STÄRKER** vår roll som leverantör av avancerade robot-delsystem och är ett resultat av vårt framgångsrika samarbete med vår tyske partner Diehl BGT Defence, DBD.

Det konstaterade Saab Bofors Dynamics vd Tomas Samuelsson efter beställningen av IRIS-T i maj.

KONTRAKTET, som signerades i slutet av maj, omfattar en serieproduktion av 3 500 delsystem för IRIS-T till ett värde av cirka 850 miljoner kronor.

Det är därmed det senaste steget i en process som började 1996 med ett Memorandum of understanding, MoU, mellan sex deltagande länder för att starta utvecklingen av vad som förmodligen är den mest avancerade korträckviddiga jaktroboten i världen.

Samarbete är nyckeln

IRIS-T är det internationella samarbetsprojekt inom europeisk försvarsindustri

som har fortskridit längst. Källan till projektet kan härledas till ländernas behov av förbättrad kapacitet till självförsvar i luftrummet, utöver det som amerikanska Sidewinder erbjuder. Dessutom insåg länderna att samarbete är nyckeln till att kunna skapa en överlägsen europeisk teknologi.

För Dynamics var IRIS-T i stort sett det första utvecklingsprojektet på den internationella arenan. Det var förmodligen också första gången som Dynamics inte hade en myndighet som kund utan en annan industri, det vill säga huvudleverantören DBD.

– Den kanske enskilt största lärdomen som vi fått under projektet är att öppen kommunikation mellan parterna och en proaktiv ansats till risker och möjligheter är av yttersta vikt för IRIS-T:s fortsatta framgång. Vi har också upptäckt att dokumentationen är både mer detaljerad och mer omfattande än vad som har varit norm i svenska projekt, berättar Agne Jonsson, programledare på Saab Bofors Dynamics. ■

MATS ANDERSSON

Mjukvaruradio på Nato-konferens

DET VAR SAAB som i år representerade Sverige på Natoländernas konferens i Bryssel. Årets tema var "Software Defined Radio", och på plats i Nato-högkvarteret 18-19 maj fanns AerotechTelub och Saab Systems. Ett klart plus i kanten för Saab.

SVERIGE ÄR INTE MED i Nato, men tilläts ändå delta vid förra årets konferens som medlem i Partnerskap för fred. Det var första gången och det blev inträdesbiljetten även till årets konferens och utställning med Nato C3 Board som arrangerar. C3 står för Command, Control and Communication.

Vågform

Vad är mjukvaruradio, eller Software Defined Radio? Frågan går till Thomas Nordström, som är ansvarig för detta speciella område inom Saab. Han arbetar på AerotechTelubs division Communications, som är Saabs enda kommunikationspartner idag.

– Till skillnad från en traditionell radio – en radio för speciellt frekvensområde och funktion – så består en mjukvaruradio av en hårdvara och en vågform, det vill säga mjukvara. Finessen med en

mjukvaruradio är att man kan använda en hårdvara och ladda med den vågform som behövs för det uppdrag man har, vilket innebär att man kan minimera antalet olika radioapparater i försvaret.

Saab-koncept

När ambassadens inbjudan kom till Lars-Olof Linders på Saab International tog han upp frågan om deltagande med Thomas.

– Jag i min tur bollade frågan vidare till Mats Hamrin på Saab Systems, och tillsammans sydde vi ihop ett gemensamt koncept kring mjukvaruradio och nätverksbaserade applikationer, berättar Thomas.

AerotechTelub är konsult åt Försvarets materielverk, FMV, i frågor som gäller robust radiokommunikation, allt från tidiga studier till avveckling. Saab Systems arbetar åt FMV i frågor som



Thomas Nordström, AerotechTelub och Mats Hamrin, Saab Systems gjorde gemensam sak kring Software Defined Radio på Natoutställningen i Bryssel.

gäller bland annat informationssystem inom nätverksbaserat försvar. Eftersom även dessa system inkluderar kommunikation så finns det klara kopplingar här.

Plus i kanten

– Att vi som enda svenska deltagare ställde upp i Bryssel blev ett stort plus i kanten för Saab, säger Thomas. Dessutom var vi ganska ensamma om vårt mjukvarubetonade inslag.

Totalt deltog 15 utställare med i huvudsak hårdvara, medan Thomas och Mats istället visade möjliga applikationer för mjukvaruradio.

– Vi ingår inte i Nato och vi har inga prylar att visa upp. Men vi hoppas på möjligheten att tillsammans med det svenska försvaret få utveckla ett svenskt koncept för mjukvaruradio i framtiden, avslutar han. ■

ANNE ALLARD

Saab Systems väljer produkter från SaabTech

SAABTECH har fått beställningar på IR-displayer, lasrar och gyron till de eldledningssystem som Saab Systems ska leverera till Hägglunds, med holländska armén som slutkund. Beställningarna är totalt värda cirka 65 miljoner kronor.

DET VAR I JANUARI som Saab Systems fick en order, värd cirka 630 miljoner kronor, på eldledningssystemet

UTAAS till Hägglunds stridsfordon CV9035 NL.

Nu pågår arbetet med att leverera vad som utlovats, och då gäller det bland annat att hitta rätt underleverantörer.

– Vid tidigare UTAAS-affärer har de här delarna köpts in utifrån, säger projektledare Bengt Olsson på Saab Systems. Genom de här kontrakten säkrar vi att så mycket som möjligt av affären stannar inom Saab. Det är ett konkret exempel på hur vi arbetar för "ett Saab".

Samtidigt är han noga med att betona att valet är en följd av att SaabTech har bra produkter till konkurrenskraftiga priser.

– Det här är väldigt viktiga kontrakt för oss, säger Ronny Nyqvist, chef för divisionen Airborne Equipment på SaabTech i Jönköping. Det är nyttigt för oss att komma in på konkurrenskraftiga villkor även inom Saab. Det hjälper oss att vässa våra erbjudanden vilket vi har nytta av vid alla affärer. ■

MARIA PAUES



GRIPEN FLYGER nu i både svenska och tjeckiska flygvapnet. Ungern får sitt första flygplan under hösten. Här syns ett svenskt, ett tjeckiskt och ett ungerskt Gripen-flygplan i luften. ■

Skeppsklockan ljud för Anzac-kontraktet

VID SITT SENASTE informationsmöte passade personalen i Australien på att fira beställningen av den omfattande uppgraderingen av landets ANZAC-fregatter.

DET VAR Senior Systems-ingenjörerna Peter Evans och Jim Bourke som ringde i den klocka som Saab Systems fick i gåva av Royal Australian Navy vid grundandet av ANZAC Ship Alliance:

– Vi är mycket glada att ringa i klockan för alla som arbetar med ANZAC och

Anti Ship Missile Defence-projektet i Australien och Sverige, sa de.

De har tillsammans med Jim Males, Naval Business Development Manager, jagat den här affären sedan 1997.

– Det här kontraktet är kulmen på årtal av samarbete med kunden för att öka fregatternas förmågor. När vi får nästa fas av beställningen, med modern fasstyrd radar och ökad eldkraft, kommer Saabs 9LV-system att ha en kapacitet som kan göra andra marinkårer gröna av avund, sa Jim Males. ■

MARIA PAUES



Unikt och banbrytande avtal

SAAB HAR UTÖKAT avtalet med en av världens främsta provflygarskolor, **ETPS, Empire Test Pilots' School**. Det innebär att Saab säljer utbildning och flygtid i Gripen till instruktörer och elever som sedan flyger i egen regi.

– Vi har aldrig tidigare sålt ett utbildningskoncept för en helt utländsk besättning, säger **Ola Rignell**, chef för flygprovverksamheten på **Saab Aerosystems**.

ETPS har utbildats på Saab sedan 1999, men tidigare har det alltid varit en provflygare från Saab som haft befälet under flygpassen. Nu har istället instruktörerna från provflygarskolan utbildats till befälhavare och därför är det möjligt för elev och instruktör att genomföra flygningarna i Gripen på egen hand. Utbildningen av två instruktörer har tagit tre veckor och varit mycket intensiv.

– Det är erfarna piloter vi har haft att göra med, men det krävs en helt annan utbildningsnivå när de ska fungera som befälhavare och instruktörer under flygpassen, berättar **Richard Ljungberg**, Saabs provflygare som utbildat de engelska instruktörerna.

Utbildningen fick absolut inte inkräkta på Gripens utprovningssprogram för Sverige, Tjeckien och Ungern, därför har denna lagts utöver de ordinarie arbetsuppgifterna.

Modernt åtagande

Avtalet innebär förhoppningsvis många positiva spin-off-effekter för Gripen i framtiden.

– Det är ett bra exempel på ett modernt "tjänsteåtagande" där Saab garanterar kunden en överenskommen tillgänglighet, i detta fall flyg- och simulatortid. Flera andra provflygarskolor har visat intresse för motsvarande koncept och rent principiellt är det möjligt att erbjuda detta till andra utbildningsinstanser, säger **Torsten Öhman**, chef för avdelning Eftermarknad Flyg.

I år genomförs två utbildningsomgångar och i slutet av maj avslutades den första där fem elever utbildats.

– Det är en fjäder i hatten för oss att **ETPS** väljer att flyga Gripen. Deras närvaro har tillfört väldigt mycket som är till gagn för medarbetarna här. De får möjlighet till språkträning, ett utökat kontaktnät och inte minst utbyte med erfarna utländska piloter, säger **Ola Rignell**.

Nästa utbildningsomgång är förlagd till i september och då kommer eleverna tillbaka för att avsluta Gripenutbildningen. ■

ANNA EMANUELSSON



Varsel och hopp om nya beställningar

UNDER NÅGOT som kan beskrivas som en "svart onsdag" varslades först 350 verkstadsanställda på Saabs enheter i Tannefors i Linköping. Några timmar senare meddelade försvarsminister Leni Björklund något överraskande att regeringen säger ja till utvecklandet av ett obemannat flygplan. Och därmed startade en intensiv politisk debatt.

ONSDAGEN den 8 juni gick flera stora företag i Sverige ut med varsel av anställda. Sammanlagt handlade det om 1 500 personer, varav 350 inom Saab på affärsenheterna Aerosystems, Aerostructures, Aircraft och Support i Linköping. Nyhetsrapporteringen lokalt och på riksplenet präglades av negativa rubriker. Saab och Gripen kom att mycket tydligt kopplas samman med en allmän nedgång för svenskt näringsliv – trots att neddragningarna i Linköping varit kända länge, både av media och de anställda.

– Jag tror att det finns en förståelse för att vi måste förbereda oss för att tillverkningen till det svenska flygvapnet nu går mot sitt slut. Men det är naturligtvis tråkigt att behöva varsla kompetent personal, säger Pontus Kallén som är affärsenhetschef på Saab Aerostructures.

Fortsatta neddragningar

I och med varslat i Linköping har närmare 800 personer varslats under 2005. Koncernledningen har tidigare meddelat att det finns en övertalighet på cirka

1 000 till 1 500 personer under 2005 och 2006.

– Den prognosen kvarstår. Exakt när och var de fortsatta varslen kommer att läggas är upp till de berörda affärsenheterna, konstaterar Jan Nygren i koncernledningen.

Om man till årets varsel lägger till dem som varslats de två senaste åren inom koncernen är totalsumman närmare 1 800 personer.

UAV-hopp

Samma onsdag som varslat lades, kom emellertid också beskedet att regeringen, för första gången på flera år, tänker anslå pengar till ett nytt stort försvarsprojekt. Försvarsminister Leni Björklund informerade försvarsutskottet om planerna på att satsa 750 miljoner kronor i det europeiska UAV-projektet Neuron. Till viss del skulle därmed några av de enheter som nu varslat få nya viktiga beställningar. Först väntar emellertid en intressant politisk process. Det visade om inte annat reaktionerna på försvarsministerns besked. ■

BJÖRN STAFSTEDT

Hallå där...



...Pontus de Laval, som den 1 juni tillträdde jobbet som teknikchef på Saab.

Hur känns det?

– Både spännande och lite omtumlande. Från att ha haft specialiserade och operativa chefsjobb inom Saab får jag nu ett strategiskt ansvar med överblick över hela koncernen.

Vad har du gjort tidigare?

– Jag började 1986 som ung radaringenjör på dåvarande PEAB i Järfälla. Därefter har jag haft olika befattningar inom utvecklingsorganisationerna. 1998 blev jag divisionschef för sensorverksamheten och från 2001 har jag varit chef för Saab-Techs Telekrigdivision.

Vad blir din viktigaste uppgift som teknikchef på Saab?

– Att se till att Saab gör rätt teknikval för framtiden. Det handlar om att vara med och forma vilken inriktning företaget ska ha framöver. En annan viktig uppgift är att driva på teknisk samverkan mellan våra affärsenheter för att utnyttja Saabs bredd. Genom samverkan är jag övertygad om att vi kan hitta nya innovativa produkter.

Vilka tekniska utmaningar står Saab inför?

– Den förändrade försvarsbilden där försvarsanslagen glider över till nya områden. Förenklat kan man säga att framtiden handlar mer om samhällssäkerhet och mindre om kulor och krut. Jag tror att vi om fem år ser ett Saab som är större och mer internationellt, men produktmässigt smalare. ■

ANNA BOWALL

Evolution pågår

Spirit har tidigare tagit upp att den internationella marknaden blir allt viktigare för Saab. År 2004 kom 62 % av nya order från internationella affärer och nya förvärv utanför Sverige planeras. Hur återspeglas det i Saabs dagliga verksamhet?

TEXT PIA CARLGREN FOTO PER KUSTVIK

IAN MCNAMEE, chef för Saab International, är en person som i allra högsta grad lever i en internationell vardag. Han menar att det som Saab står inför inte är någon revolution, även historiskt har Saab varit en internationell aktör. Snarare handlar det om evolution, att företaget utvecklas i samspel med sin omvärld.

– I och med de nya förutsättningarna för Saabs verksamhet, som ju också Saab International är ett svar på, befinner vi oss på en spelplan där marknadskrafterna påverkar och styr oss i högre grad än tidigare. Det är en verklighet som större svenska koncerner levt i under en lång tid, så i den bemärkelsen ligger vi till och med lite efter, säger Ian McNamee.

Tillväxtstrategin Saab har valt innebär att man ska växa både organiskt och genom uppköp. De flesta av dessa företagsköp kommer att ske utanför Sveriges gränser. Större lokal närvaro på marknader utanför Sverige är en del av den nya utvecklingen och medför framtida förändringar inom koncernen.

– Vi söker företag som kompletterar oss på olika sätt, i

hela kedjan. Det innebär att vi på sikt kommer att ha både affärsenheter och utvecklingscentra utanför Sveriges gränser. De företag vi köper kan också fungera som dörröppnare på nya marknader, fortsätter Ian.

»Större delen av vår vardag handlar om att se och ta vara på möjligheter utanför Sveriges gränser»

Även Lars Birging, chef för affärsutveckling på Saab Training Systems, har blicken vänd bortom Sverige.

– När jag började här på Saab Training Systems för tre år

»Självklart måste de som behöver få möjlighet att förbättra sin engelska»

improve
jfr improve; ~ and a
jord
Improve [im'pru:v] v
1 förbättra, [ut]bilda, utveckla
[~ a method; ~ one's mind; fullkomna, förkovra, utveckla]
hjälpa upp, främja; stötta
one's health; ~ an
acquaintance odla en
bekantskap; that did not ~
att] begagna [sig
leisure by

sedan, såg jag Saab som ett i första hand svenskt företag, med viss internationell verksamhet. Idag kan jag hålla med Ian McNamee när han talar om Saab som en internationell koncern. Det är bara att gå till oss själva på Saab Training, större delen av vår egen vardag handlar om att se och ta vara på möjligheter utanför Sveriges gränser.

Relationer i fokus

Att verka internationellt ställer delvis nya krav på dem som arbetar inom koncernen. En av framgångsfaktorerna för att etablera sig utanför Sverige handlar om förmågan att bygga och vårda långsiktiga relationer. Det är ju inte unikt för internationella affärer, men det tar tid att etablera nödvändiga kontakter och nätverk när man befinner sig på "främmande" mark.

– Det är helt klart en av utmaningarna för oss framöver. Att bygga och vårda långsiktiga relationer på en ny marknad kräver känsla och kontakter. Då är det viktigt att vi förmår att koordinera alla de insatser som görs från olika håll, på en och samma marknad. Vi har bra förutsättningar med Saab International på plats, men vi kan helt klart bli bättre, menar Lars.

Lokal närvaro

Att bygga och vårda relationer kräver närvaro. Som Ian McNamee nämner ovan kommer Saab att växa både organiskt och genom företagsköp. När man köper ett etablerat företag köper man ju också närvaro, kontakter och etable-

rade relationer. Något som är lika viktigt för den fortsatta affärsutvecklingen, som kompletterande kunskap, kompetens och produkt-/tjänstebud.

Att enbart finnas närvarande i samband med utställningar och liknande är inte längre tillräckligt. I den bransch Saab verkar är det inte tal om snabba affärer. Det kan handla om år mellan första kontakt och avslutad affär. Då är lokal närvaro ofta avgörande.

– Är man på plats lokalt finns helt andra möjligheter att etablera partnerskap med lokala aktörer. Det är taktiskt smart, även om man i teorin skulle kunna genomföra affären på egen hand. Det är också något vi kan bli bättre på, att släppa en liten del av affären för att vinna desto mer, menar Lars.

Marinette Radebo, chef för Marknadskommunikation, Koncernstab Information, har också reflekterat över detta att bygga relationer på marknader utanför Sverige.

– Att bygga och vårda relationer handlar ju mycket om kommunikation och möten med andra människor. För oss som har fokus på marknadskommunikation innebär det att vara oerhört lyhörd för det lokala sammanhanget, när vi planerar en kampanj till exempel. Här är lokal kännedom om vad som fungerar och inte fungerar helt nödvändig.

En språkfråga

Ytterligare en följd av Saabs internationalisering är beslutet om engelska som koncernspråk. Saab Systems och Saab Tech har redan valt att använda engelska på sina intranät. ➤



Lars Birging

Marinette Radebo

Ian McNamee

Något som även kommer att gälla på SaabNet inom kort. För övrigt kommer all affärskommunikation att först tas fram på engelska, därefter översättas till svenska. Med engelska som koncernspråk kan en större del av medarbetarna över världen dela information och det finns ett gemensamt språk. Något som delvis ställer nya krav.

»Nämn den marknad som inte är en relationsmarknad»

– För mig är det naturligt. Jag har under mina år på företaget alltid haft internationella kontakter och talar engelska dagligen. Övergången till engelska som koncernspråk är dock inget man gör över en natt. Självklart måste de som behöver få möjlighet att förbättra sin engelska, säger Marinette.

Lars håller med. Han menar också att övergången till engelska som koncernspråk är naturlig.

– Självklart känner sig inte alla lika bekväma med att tala och skriva på engelska, men ska man verka internationellt är det en förutsättning att man kan dela viktig information. Sedan är det alltid en balansgång, det finns inte något egenvärde i att skriva om allt som rör lokaliteterna här i Huskvarna på engelska.

I samband med att Saab är aktivt på allt fler marknader har ett antal begrepp börjat florera inom koncernen. Det talas om hemmamarknader, nyckelmarknader och relationsmarknader, bland annat.

– Nämn den marknad som inte är en relationsmarknad? På alla marknader där vi gör eller önskar göra affärer är ju relationsbyggande a och o. Så i mina ögon är det ett missvisande begrepp att använda, menar Ian och får medhåll av Marinette.

För övrigt menar Ian att nyckelmarknader är sådana som Saab bedömer som viktiga för den framtida utvecklingen av koncernen och hemmamarknader är rätt benämning där Saab är verksamt inom ramen för ett lokalt etablerat företag. Idag är Sverige, Sydafrika, Nordamerika och Australien hemmamarknader. Övriga är lokala marknader som är mer eller mindre stora och utvecklingsbara ur Saabs perspektiv. Att lokalt benämna andra områden som hemmamarknader kan slå helt fel och motverka goda relationer.

– Det är viktigt att tänka på vilka begrepp man använder internt kontra externt. Benämningar vi tycker är naturliga att använda internt inom Saab kan misstolkas om de används i externa sammanhang. Och det främjar knappast goda relationer och framtida affärsmöjligheter, poängterar Marinette. ■

SPIRIT HAR TRÄFFAT Anita Ekwall, en uppskattad pedagog och konsult med specialisering inom internationell affärskultur. Anita har vid flera tillfällen anlitats av Saab, där hon bland annat genomfört olika utbildningar med fokus på affärskulturer i olika länder. Hennes huvudbudskap till anställda i internationella företag är att förstå och acceptera varandras olikheter.

ANITA MENAR att det sätt på vilket vi agerar och reagerar, sitter djupt rotat och därför är svårt att ändra på. Då är det bättre att bejaka olikheterna. Lär vi oss sedan att kommunicera med varandra har vi tillägnat oss den viktigaste kunskapen för ett gott samarbete. Då menar hon inte att det bara är själva språket vi behöver kunna. För att förstå, på riktigt, krävs mycket mer än så.

– Ta bara exemplet "in a while" som på svenska översätts med "en stund". Säger en svensk att han/hon ska återkomma om "en stund" betyder det ungefär femton minuter. För en amerikan kan "in a while" betyda alltifrån femton minuter till två månader. Det handlar om att vi har olika referensramar, konstaterar Anita.

Samtidigt betonar hon att vi inte alltid behöver förstå varandra helt och hållet.

– I vissa situationer måste man till och med förstå att man inte förstår, säger Anita.

Japanerna en förebild

De som, enligt Anita, är mycket duktiga på internationella fusioner är japanerna.

– Det beror till stor del på att deras egen kultur är så vitt skild från den västerländska kulturen. Skillnaden är så uppenbar att de tidigt insåg att de måste jobba med de här frågorna för att lyckas, konstaterar hon.

När ett japanskt företag köper upp exempelvis ett europeiskt, är det mycket vanligt att den blivande operativa chefen

Saab

– ett internationellt företag

vistas på företaget under en lång period innan ansvaret tas över. En läroperiod för att "lyssna in" och förstå kulturen och strukturen i företaget.

Tuff resa

Internationalisering är ett mycket aktuellt ämne för Saab i dessa dagar. Enligt Anita Ekwall är det en tuffare "resa" för Saab än för många andra företag.

– Ända fram till 80-talet hade Saab endast FMV som kund. Det var inte tal om att försvarsindustrin skulle exportera. Saab var så svenskt det kunde bli, konstaterar hon.

För många andra svenska företag har hemmamarknaden länge varit för liten. Export och utlandsetableringar har varit en naturlig del av utvecklingen under en mycket lång tid.

– Det har också funnits en annan, naturlig uppblandning av personer med en mer varierad utbildning än den inom försvarsindustrin, säger Anita.

Kulturkrockar

För att växa globalt finns det två vägar att gå – uppköp eller organisk tillväxt. Vi frågade Anita vilka för- respektive nackdelar hon ser i de båda tillvägagångssätten.

»I vissa situationer måste man till och med förstå att man inte förstår»

– Genom uppköp får man snabbare tillgång till en ny marknad, men oftast



skapar det mest problem. Då står man inför två företagskulturer och nationaliteter som ska förenas. Att växa organiskt, som exempelvis Ikea och HM har gjort, tar tid. Där emot finns redan en företagskultur som attraherar människor som sympatiserar med den kulturen.

Det innebär att man undviker en alltför stor kulturkrock, menar hon.

Anita ger många exempel på kulturkrockar. Ett handlar om titlar och visitkort. I Sverige säger våra titlar oftast vilket jobb vi utför, exempelvis projektledare.

– Så länge vi befinner oss i vårt mycket homogena land där alla har samma referensramar fungerar en sådan titel utmärkt. Men att lämna över ett visitkort med titeln projektledare till en amerikan fungerar inte fullt lika bra. En amerikan är ju född projektledare, avslutar Anita. ■

PIA CARLGREN

Utökning även på nära håll

MED KÖPET av finska Elesco hoppas Saab öka sina chanser på en intressant marknad.

– Förvärvet är första steget att visa att vi menar allvar i Finland, säger Göran Birgersson som har lett arbetet med att analysera Saabs möjligheter i Finland.



Göran Birgersson

I SLUTET AV förra året blev köpet av Helsingforsbaserade Elesco klart. Under 2005 kommer företaget att rekonstrueras, och alldeles nyligen färdigställdes affärsplanen med förslag till åtgärder i både det korta och det långa perspektivet.

– Först ska vi ta väl hand om Elesco och visa den finska kunden att vi är seriösa samtidigt som företaget måste visa svarta siffror, säger Göran Birgersson. I det längre perspektivet har vi analyserat affärsmöjligheter fram till 2012 och vilken struktur Saab behöver ingå i för att bli framgångsrikt i Finland.

För Saab är naturligtvis inte den enda försvarsindustri som kastar blickarna på Finland. Landets läge och historia gör att försvaret inte är ifrågasatt på samma sätt som på många andra håll. Försvarsbudgeten är relativt stabil. Avsaknaden av en riktigt dominant inhemsk försvarsindustri skapar också utrymme för utländsk försvarsindustri. Satsningar på det nätverksbaserade försvaret, ambitionen att delta i EU:s Battle Groups och planerade inköp av ett antal nischpro-

dukter gör att det finns flera intressanta affärer att jaga. Vad är det då som gör att Saab tror sig ha en god chans?

– Det finns en politisk vilja till ett ökat militärt samarbete mellan Sverige och Finland, både operativt och på materielsidan, säger Göran. Sverige och Finland ska till exempel öka samarbetet internationellt i framtiden. Vi kommer dessutom alltid att ha ett gemensamt intresse av Östersjön, både i luftrummet och på havsytan.

Saab betraktas som en seriös leverantör och har ett bra kontaktnät i Finland, men det finns konkurrenter. En av de tuffaste är tyska EADS, som bland annat har produkter som tävlar med några av Saabs starka nischprodukter. EADS är också delägare i inhemska Patria.

– Vi ska inte vara naiva, säger Göran. Även om det finska försvarsministeriet ser och uppskattar det vi gör med Elesco, måste vi inse att det bara är början. I affärsplanen har vi identifierat ett antal intressanta partners som vi lämpligen bör påbörja diskussioner med. Men tiden är knapp och det krävs handlingskraft för att iscensätta detta.

– Det gäller för Saab att uppfattas som en attraktiv partner och att vi är beredda att släppa in finska samarbetspartners på vår hemmamarknad, eller att erbjuda delaktighet i internationella affärer. Det är två mycket viktiga nyckelfaktorer för att ett samarbete ska komma till stånd. ■

MARIA PAUES

UNDER DEN relativt korta tid som Saab Bofors Dynamics har verkat har enheten varit mycket framgångsrik, framförallt på exportmarknaden och som partner i stora internationella samarbetsprogram. Mer än 80 % av Dynamics orderstock på cirka 8 500 MSEK kommer från exportmarknaden.

– **JAG TROR** att en av orsakerna till att vi kommit så långt inom det här området grundar sig på företagets historia. När Saab förvärvade Celsius bildades Saab Bofors Dynamics av ett antal olika företag. De hade alla redan en väl utvecklad export och/eller ingångna samarbetsavtal. Tillsammans utgjorde de ett företag med mycket goda förutsättningar att bli lyckosamt på den internationella marknaden, berättar Anders Florenius, informationschef på Saab Bofors Dynamics.

Partner i stora projekt

I internationell jämförelse är Dynamics ett litet företag, men trots det har man vid upprepade tillfällen visat sig vara en värdig partner i olika samarbetsprojekt. Bakom ett av dem, Meteor-projektet, står de sex länder som ingår i den så kallade LOI-gruppen. Dessa länder har på myndighetsnivå avtalat om att samarbeta kring utveckling av nya vapensystem.

I en annan europeisk konstellation, där Saab Bofors Dynamics ingår, samarbetar länderna om utvecklingen av IRIS-T.

Bilaterala samarbeten

Dynamics deltar också i ett antal bilaterala samarbeten. Sjömålsroboten RBS15 var från början en genuint svensk produkt. När den valdes av den tyska marinen öppnade Dynamics upp för samarbete med tyska Diehl BGT Defence.

Saab Bofors Dynamics:

En erfaren spelare på den internationella arenan



Från och med nu sker all tillverkning av RBS15 i Tyskland och industrierna samarbetar också om marknadsföringen.

Tyskland och Sverige samarbetar om ytterligare två produkter. Dynamics har utvecklat Taurus KEPD 350 tillsammans med LFK-Lenkflugkörpersysteme, i det gemensamma bolaget Taurus Systems, och ASRAD-R tillsammans med Rheinmetall Defence Electronics.

»Det är viktigt att kunna anpassa sig till ett lands kultur»

Bland de exportprodukter som rönt störst framgång märks pansarvärnsvapnen Carl-Gustaf, AT4 och AT4CS. Det är mot den bakgrunden som man kan se att Dynamics i stenhård konkurrens med amerikanska Lockheed

Martin, teamade med MBDA, vann upphandlingen av ett nytt, lätt pansarvärnsvapen för den brittiska armén. Produkten fick namnet NLAW och är frukten av ett avancerat internationellt upplägg mellan Sverige och Storbritannien. Redan tidigt stod det klart att det, för att ha en chans till kontraktet, krävdes nya arbetstillfällen i Storbritannien. Under marknadsföringsfasen knöt därför Dynamics till sig 14 brittiska underleverantörer och planerade all tillverkning till främst Belfast i Nordirland. Det är oerhört komplext att ha så många aktörer inblandade och NLAW-projektet är också hårt tidspressat. Kontrakt skrevs 2002 och de första vapnen ska tas i bruk av brittiska armén 2006.

Goda relationer

Att lyckas med internationella affärer och samarbeten handlar mycket om rela-

FAKTA ▼

Saab Bofors Dynamics i internationella samarbeten:
Meteor Medelräckviddig radar-jaktrobot. Storbritannien, Sverige, Tyskland, Spanien, Frankrike, Italien

IRIS-T Korträckviddig IR-jaktrobot. Tyskland, Sverige, Norge, Italien, Grekland, Spanien

RBS15 Sjömålsrobotsystem som är operativt på fartyg, flygplan och fordon. Sverige, Tyskland

TAURUS KEPD 350 Flygburet långräckviddigt precisionsvapen. Sverige, Tyskland

NLAW Korträckviddigt, styrt pansarvärnsvapen. Sverige, Storbritannien

ASRAD-R Fordonsmonterat luftvärnssystem. Sverige, Tyskland

tioner mellan människor från olika länder och kulturer.

– För att bli framgångsrik på den internationella marknaden är det viktigt att vara medveten om, och kunna anpassa sig till ett lands kultur. Bara inom Europa är det stora skillnader mellan länderna. På Dynamics har vi stor erfarenhet och har lärt oss mycket genom åren som även övriga Saab kan dra nytta av, berättar Stefan Ihreskog, ansvarig för marknadskommunikation på Saab Bofors Dynamics. ■

MARIA HÖKBÄGHE

Utvecklande dialoger

VISST ÄR modeller och processer viktiga för projektledare. Men glöm inte att mänskliga värden som erfarenhet och omdöme avgör om projektet lyckas. Det visar kursen Erfarenhetsutveckling för projektledare från Combitech Systems.



DETVAR i maj som åtta projektledare tog examen efter att i nio månader ha arbetat med dialogseminarier under ledning av Jan Sjunnesson och Göran Backlund på Combitech Systems. Professor Bo Göranson på KTH, Kungliga Tekniska Högskolan, stod för examinationen.

Combitech Systems har drivit utbildningen, som prövades externt för första gången. Metoden skapades på 1990-talet i ett samarbete mellan KTH och Dramatiska teatern, av Bo Göranson. Han har sedan utvecklat den tillsammans med Christer Hoberg, vd på Combitech Systems. Christer såg detta som ett sätt för yngre medarbetare att tillgodogöra sig kunskaper från äldre kollegor och började använda dialogseminarier för intern kompetensutveckling.

Lockande idéer

När Jan kom till Combitech Systems för sex år sedan hade han med sig erfarenheter både som projektledare och chef hos Ericsson. Hans uppgift blev att hjälpa kunder med projekt som gått litet snett.

Mot den bakgrunden blev idéerna om överföring och utbyte av erfarenheter alltmer lockande för honom, och som industridoktorand gjorde han dem till mål för sin avhandling. Han har även använt metoden för en ledningsgrupp på Saab Aerosystems och på Saab Bofors Dynamics.

Erfarenhetsutveckling för projektledare är ett utbildningspaket som riktar sig till deltagare som leder stora projekt

med hundratals medarbetare, ofta på olika håll i världen.

Allt bygger på gruppdynamik och att deltagarna är öppna för att både ge och ta. Det ställer tuffa krav på att hitta personer som passar ihop och kan skapa de rätta förutsättningarna tillsammans.

I centrum

I traditionell utbildning för projektledare brukar tyngdpunkten ligga på projektmodellen med processer, organisation, vision, strategier och planer. Erfarenhetsutveckling för projektledare sätter istället människan i centrum.

– Skälet är enkelt. Framgångar och motgångar i projekt har ganska lite med modeller att göra. De är bara verktyg som förändras i takt med verkligheten. Projektledaren är naturligtvis hänvisad till dem, men desto mer till projektmedlemmarnas erfarenheter, egna erfarenheter och sitt eget omdöme. Erfarenheter och omdömen blir det centrala för projektets framgång.

I september förra året träffades kursdeltagarna första gången. Jan är nöjd med att ha fått med riktigt tunga projektledare från Sony Ericsson, Saab Automobil och Ericsson i Linköping. Glädjande nog deltar även Saab med Michael Berg från Underwater Systems och Bengt Rydh från Combitech Systems.

Utvalda texter

Efter introduktionen träffas eleverna sex gånger under nio månader. Mellan

mötena arbetar de med särskilt utvalda texter med anknytning till ett tema för varje tillfälle: Samtalet, Modell & verklighet, Komplexitet, Helhet & delar, Kreativa miljöer, och sen – examen! Texterna kan vara skrivna av Ingmar Bergman eller filosofer som Descartes och Montaigne, men det ingår även managementlitteratur. Viktigt är att de speglar yrkeskunskaper som är nya för deltagarna. Varje gång deltar också en hemlig gäst som delar med sig av sina erfarenheter på det aktuella temat.

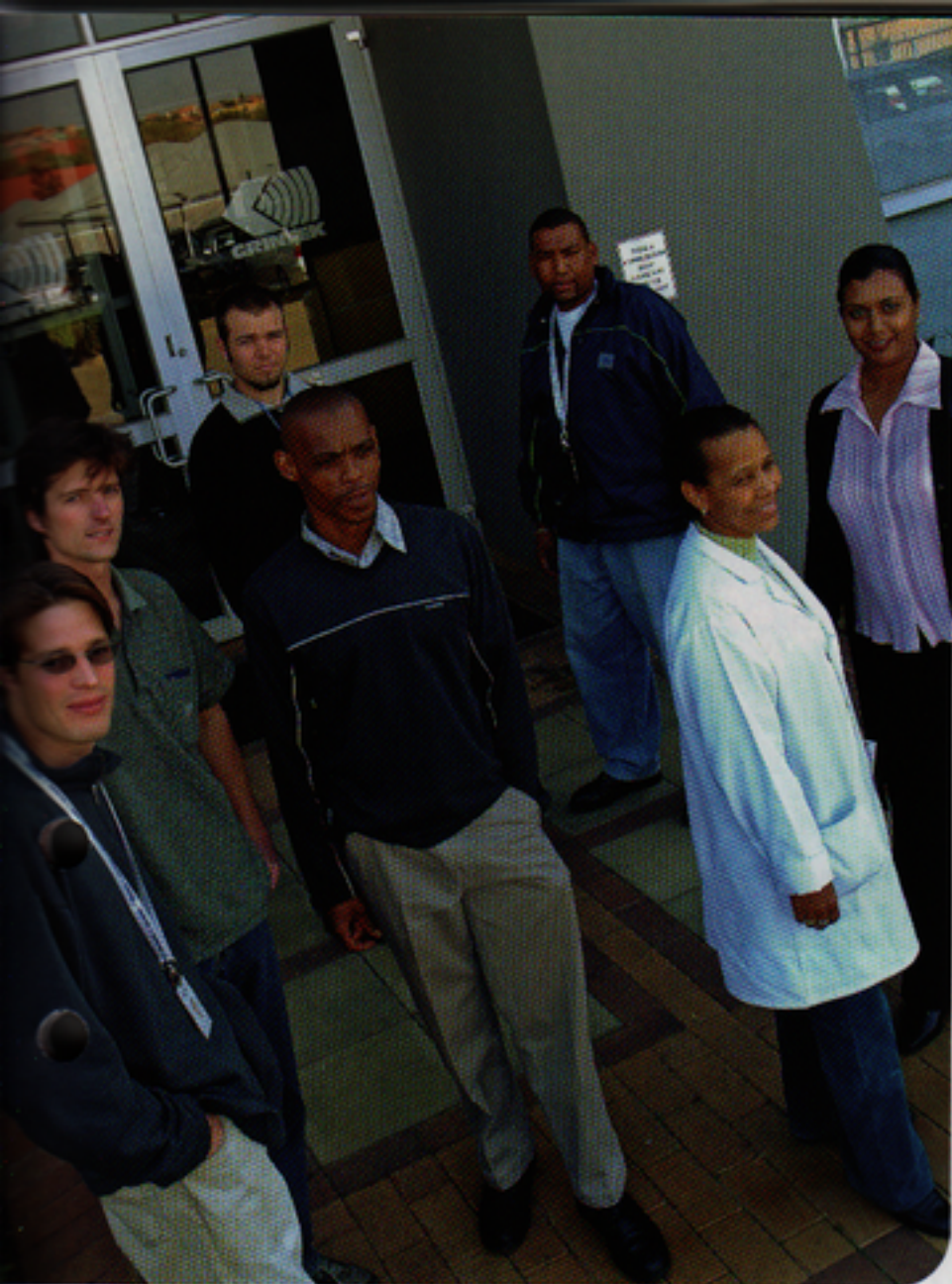
Större mognad

Eleverna förbereder varje möte med att läsa texter och göra personliga reflektioner med utgångspunkt från egna erfarenheter. De försöker fånga andemening och begrepps bild på ett par A4-papper. Vid nästa möte tar alla del av varandras bidrag för att sedan tillsammans reflektera över innehållet och motivera sina tankar. Jan och Göran för anteckningar.

– Göran och jag är lyriska över resultaten. Alla deltagarna har utvecklat både skriv- och tankeförmåga och under examinationen gav de starka prov på hur de nu kan analysera problem ur flera olika vinklar. Bästa sättet att förklara vad som hänt med dem är att de har mognat i sina yrkesroller.

– Nu arbetar vi med att bygga upp ett utbildningspaket för chefer, berättar Jan som nu ägnar sig helt åt dialogseminarier. ■

ANNE ALLARD



Vintern har kommit till Sydafrika. Det är bara ett par plusgrader och andedräkten ryker när Grinteks press-sekreterare Rose Williams stiger ur bilen för att peka ut vägen till företagets olika divisioner. Här i Centurion, mitt emellan miljonstäderna Johannesburg och Pretoria, ligger landets högteknologiska hjärta.

TEXT ANNIKA FORSBERG LANGA FOTO GRINTEK

Saab-resan går till Grintek i Sydafrika

NUMERA HAR de två städerna, Johannesburg och Pretoria, så gott som vuxit samman och Grintek är del av den

»Sedan Saab kom in i bilden har vår försäljning fördubblats»

intensiva expansionen. Företaget breder ut sig över ett helt industrikomplex, och Rose Williams' oro att besökare ska gå vilse är inte helt obefogad.

Fram tills för femton år sedan dominerades verksamheten av produktion av försvarsmateriel. I samband med det kalla krigets slut och den omvälvande politiska utvecklingen på hemmaplan, inleddes en diversifiering av företaget i syfte att motverka sänkt lönsamhet.

Strategin visade sig vara framgångsrik. Nysatsningarna växte och Grintek blev snart ett ledande företag på den afrikanska telekommunikationsmarkna-

den. I slutet av 1990-talet återhämtade sig även försvarsenheten Grintron och idag jobbar 900 av Grinteks drygt 1 400 anställda i just denna division.

Grintronchefen Ben Ash förklarar uppsvinget med att man lyckades få in en fot på exportmarknaden, något som han för övrigt tillskriver det fleråriga samarbetet med Saab. Enligt honom är backning från en europisk partner avgörande för försvarsindustrier i Afrika.

– Sydafrika ligger långt borta och det har varit svårt att få utländska kunder att komma hit. Sedan Saab kom in i bilden har vår försäljning fördubblats, säger ►



Ash, som sammanfattar 1990-talet som ett tvivlets decennium.

Men nu har vindarna alltså vänt. Hela 60 procent av Grintrons produktion går idag på export och som Ben Ash ser det är det bara en början.

Framtidens marknad

Tidigare i år förvärvade Saab en majoritet i Grintek och numera ingår det sydafrikanska företaget som en egen affärs-

»Nu kan vi dela varandras kunskaper och tekniska färdigheter»

enhet i Saab-koncernen. På huvudkontoret i Centurion råder vad Rose Williams kallar en naturlig oro över eventuella förändringar. Men i stort har personalen välkomnat uppköpet med öppna armar.

En av de mest entusiastiska är Grinteks tillförordnade vd, Makhuparetja Nyama. Fram tills för ett par veckor sedan var han chef för den tekniska divisionen och har bevittnat det an-

märkningsvärda uppsvinget inom telekommunikationerna på nära håll.

Idag är Grintek leverantörer till nationella och privata telebolag i Namibia, Moçambique, Tanzania, Kenya och Nigeria med flera länder, och när freden sluts i Kongo DRC kommer Grintek att vara redo för nästa storkund.

– Europa och USA är enormt viktiga marknader, men även i Afrika finns stora möjligheter, påpekar Nyama, som tror att kontinenten mycket väl kan komma att bli framtidens mest gynnsamma marknad.

Stora delar av Afrika har en fungerande infrastruktur och inom ramen för den afrikanska renässansen och det så kallade Nepad-programmet pågår både fredsförhandlingar och ansträngningar som ska underlätta handeln.

Nyama, vars bild av Afrika vänder upp och ner på omvärldens slentrianmässiga afro-pessimism, är minst sagt optimistisk. De allra flesta av Grinteks

anställda är högtbildade tekniker och ingenjörer.

– När vi nu bildar familj med Saab kan vi dela varandras kunskaper och tekniska färdigheter. En kvalificerad gissning är att det kommer att sätta fart på utvecklingen och leda till nya innovationer.

Grundbult i fredsindustrin

Redan för sex år sedan inledde Saab ett samarbete med Grintron-enheten Avtronics, och sedan dess vajar den svenska flaggan utanför kontoret. Många anställda är redan bekanta med Saab, och Grinteks ordförande, Zoli Kunene, menar att man inte kunde önska sig en bättre partner.

Kunene har vad han kallar en medfödd näsa för affärer. Under apartheid var möjligheterna visserligen begränsade, men han lyckades ändå grundlägga vad som idag är ett av landets främsta svartägda affärsimperier.

För tio år sedan förvärvade han knappt en tredjedel av aktierna i Grintek, vilket gör honom till delägare i företaget. Därmed har Grintek också upp-



fyllt kriterierna i den sydafrikanska lagstiftning som syftar till att göra den inhemska marknaden mer representativ. Men Kunene är nog med att påpeka att hans aktier i Grintek inte handlar om välgörenhet. Han har varken kvoterats fram eller fått statliga bidrag. Det är rätt och slätt en investering som hans affärsnäsä gillar.

I vanliga fall hyser han emellertid misstro mot allt vad sammanslagningar och fusioner heter. I hans erfarenhet faller de ofta sönder på grund av skillnader i kultur och ledarskap.

– Saab är undantaget som bekräftar regeln. Det är ett genuint partnerskap. Jag behöver inte snevla över axeln och ja, jag sover gott om nätterna, säger Kunene och skrattar.

Under de senaste tio åren har Grintek klivit in på världsmarknaden eller "satt våra fotspår litet varstans" som Kunene väljer att uttrycka det. Den största inbrytningen har skett i Sydostasien, men precis som Makhuparetja Nyama ser Kunene med tillförsikt på Afrikas potential.

– Många stirrar sig blinda på expor-

ten som går mellan Nord och Syd, och glömmer samtidigt bort handeln mellan länderna i Syd.

Sydafrika tillhör det så kallade South-South Block som sträcker sig från Brasilien till Indien. Inom detta handelsblock bor 30 procent av världens befolkning och Sydafrika har preferensavtal. Zoli Kunene slår ut med händerna; Tanken svindlar!

– Man kan bli rik på krig. Det är kontroversiellt, men faktum kvarstår att man kan tjäna pengar på konflikter, säger Kunene och fortsätter med en retorisk fråga:

– Vad skulle vi då inte kunna åstadkomma i fredstid?

Hans vision för samarbetet mellan Grintek och Saab handlar just om fred. Om fem år hoppas han att företaget utgör grundbulten i fredsindustrin i Afrika söder om Sahara och spelar en ledande roll i fredsövervakandet i tidigare krigshärjade länder.

Det är en tanke som får stöd från Makhuparetja Nyama. Även i hans vision ska Saab-Grintek bli marknadsledande på detta område:

– Om man ska borsta tänderna tänker man automatiskt på Colgate, och precis så vill jag att det ska vara med Grintek när man pratar om fred och högteknologisk utrustning. ■

FAKTA ▼

Affärsenhet: Grintek Limited

Ägare: Saab innehar 70,3 % av aktierna och Kunene Bros Holdings 29,7 %

Grundat: I Pretoria 1963 (under namnet Racal SMD)

Orter: Centurion, Kapstaden och Durban i Sydafrika samt Windhoek i Namibia.

Antal anställda: 1 436

Verksamhet: Tillverkar och levererar produkter och tjänster inom elektronik för marknader inom telekommunikation, försvar, flygteknik, telekring, flygtrafikledning, säkerhet och elförsörjning.

Omsättning: 1,4 miljarder rand (2004)

Sökte ny utmaning i Tyskland

NÄR MALIN STRANDGREN misstänkte att hon riskerade att bli uppsagd från Saab 2003 sökte hon sig nya vägar. Hon fastnade för en platsannonser från Caran Saab Engineering och sökte en utlandstjänst. Spirit har träffat Malin i Dresden där hon arbetar hos Airbus med utmattningsprovet för superjumbon A380.

MALIN ÄR en av flera Saab-medarbetare som fått ny anställning inom konsultföretaget Caran Saab Engineering, CSE, som ägs till hälften av Saab.

– Vår affärsidé är att erbjuda konsulter med hög kompetens inom flygbranschen, exempelvis systemingenjörer, hållfasthetsingenjörer eller ingenjörer inom processutveckling. Vi har ett nära samarbete med både svenska och utländska företag, säger Ove Gandahl, vice vd för Caran Saab Engineering.

I dagsläget, när nedgången i utvecklingsbeställningar ger övertalighet, samarbetar CSE och exempelvis Saab

Aerosystems för att försöka hitta lösningar för några medarbetare.

– Saabs ingenjörer är kända för sin höga kompetens och om vi kan erbjuda någon form av anställning så är det en positiv utveckling för alla parter, säger Ove Gandahl.

Varierande arbete

När Malin hade kontaktat CSE för tjänsten så gick allt väldigt fort. Hon var intresserad av en tjänst i England, men istället hamnade hon hos Airbus i Hamburg.

– Det är viktigt att uppdrag och kompetens stämmer till



Malin och hennes tyske chef på Airbus, Thomas Nielsen, diskuterar lastpåföringen av vingen.

David Benett

hundra procent. Vi såg att Malin stämde in på uppdraget som fanns hos Airbus, förklarar Ove Gandahl.

Malin började på Saab som trainee och arbetade sedan i en projektledarroll för teknik- och processförbättringar inom sammanbyggnaden. På Airbus arbetar hon med utmattningsprovet för A380. Hon rör sig vant i den fyra våningar höga testriggen kring A380-skrovet medan medarbetare hälsar på henne.

Utmattningsprovet ska starta i början av september och just nu är förberedelserna och uppbyggnaden intensiv.

– Det är ett otroligt spännande arbete där jag fått följa hela projektet i dess olika faser. Till en början blev det mycket skrivbordsjobb och planering i Hamburg, men nu har det blivit många resor till Dresden där testriggen byggs upp under hösten, säger hon.

Malins uppdrag innebär bland annat att koordinera arbetet mellan de olika nationaliteterna som är inblandade.

– Bara att ordna möten var till en början en utmaning i

Vi frågade:

Hur är det att arbeta med svenskar?



Matthew Draper, Saab Training LLC, Orlando, USA:

– Det är roligt eftersom samtalen ofta handlar om kulturskillnader. Jag lär mig mycket på att se en annan uppfattning om saker och ting. Den främsta erfarenheten är

väl att svenskar tycker att det ska vara skoj att arbeta. Ni må ha en god arbetsetik och arbeta hårt, men ni försöker också att trivas på jobbet och med arbetskamraterna. Det verkar som om svenskarna alltid är på gott humör och beredda att sätta sig ner och "fika".

Caroline Whitney, Saab Systems Australien:

– Jag möter svenskar och ser till att de känner sig välkomna till Adelaidekontoret nästan varje dag. De är alltid vänliga och artiga och jag är förvånad över att också högt uppsatta chefer är så lättsamma och tar sig tid att prata en stund. Svenskarna verkar också uppskatta mina försök att prata svenska med dem.



Dennis Medlow, Saab Systems Australien:

– Det är lätt att arbeta med svenskar. De missförstånd som ändå uppstår beror ofta på språket. Ibland kan er engelska låta mer abrupt än ni tänker er. En fråga kan till exempel låta som en order. Vi

måste å vår sida inse att engelskan inte är ert modersmål och undvika att tala för fort eller använda för krångliga fraser.

Andreas Derntl, Austrian Aerospace, Wien:

– Jag arbetar regelbundet med mina svenska kollegor i allt från gemensamma projekt där vi talas vid i telefon eller har enstaka möten, till utställningar i USA eller Europa där vi arbetar tillsammans

under hela veckor. Min allmänna uppfattning är att svenskar är lätta att ha att göra med och samtidigt engagerade i sitt arbete. De gillar att umgås – skratta och ta en öl – och är trevliga att vara tillsammans med.



sig. Spanjorer, fransmän, engelsmän och tyskar har väldigt olika syn på exempelvis hur viktig lunchen är och hur man tilltalar varandra. Det har varit spännande och jag har lärt mig mycket, berättar Malin.

Nöjd Airbus-chef

All kommunikation inom projektet sköts på engelska men Malin talar flytande tyska och det har underlättat vid diskussioner med kollegor i Hamburg och Dresden.

– Jag har tidigare arbetat som au-pair och även läst lite på högskolan i Tyskland så språkkunskaperna fanns där. Men jag har fått lära mig en väldigt massa tekniska termer, säger hon.

»Man måste ha förmågan att pejla av situationen och kanske inte förvänta sig att man alltid får all information»

Malin fann sig snabbt tillrätta i Hamburg och hon har haft stort stöd av sin högste chef på Airbus, Thomas Nielsen, som är ansvarig för all strukturprovning av A380.

– Vi har haft två konsulter från CSE och har bra erfarenheter från samarbetet. Malin är erfaren, trots sin unga ålder,

och väldigt ambitiös. Jag får påminna henne om att ta lunch och gå hem i tid, annars jobbar hon bara på, säger Thomas.

Malins norrländska, lugna påbrå märks tydligt och det verkar passa det tyska arbetssättet. Hon är lyhörd för kollegornas synpunkter och mån om att resultatet ska bli det bästa.

Lätt att anpassa sig

Vid en utlandstjänstgöring är personligheten viktig för att samarbetet ska fungera optimalt.

– Malins sätt har bidragit till att allt gått så bra. En viktig egenskap för en konsult är att vara öppen och våga söka nya kontakter, säger Ove Gandahl.

Den tyska företagskulturen skiljer sig något från den svenska och det gäller att kunna anpassa sig till arbetssättet.

– Man måste ha förmågan att pejla av situationen och kanske inte förvänta sig att man alltid får all information. Här är det mer hierarkiskt och det är viktigt att inte hoppa över något chefsled, berättar Malin.

Kändes det aldrig osäkert att söka en konsulttjänst?

– Förut kanske det var så att tillsvidareanställningar var otroligt stabila och säkra, men så är det inte i dagsläget. Och då kan man lika gärna vara konsult och prova att arbeta med flera olika uppdrag och företag, säger hon.

Malin har haft lätt att anpassa sig till det tyska samhället och har skaffat sig många goda vänner och kollegor, främst inom A380-projektet. Hennes kontrakt sträcker sig till årets slut.

– Jag tycker det är så givande och skulle gärna fortsätta något år till inom Airbus, säger hon. ■

ANNA EMANUELSSON

FAKTA ▼

Caran Saab

Engineering

Ägare: Saab 50 % och WM-data 50 %

Antal anställda: 75 personer varav 11 i Tyskland

Kontor: Linköping och Hamburg

Affärsidé: Konsultbolag som erbjuder högteknologiska resurser på marknaden för civil och militär flygindustri, fordonsindustri och övrig mekanisk industri

Stora kunder: Saab, Scania och Airbus



I den specialbyggda hallen är den 22 meter höga testriggen uppbyggd kring skrovet i fyra våningar.

Internationella styrkor ställer nya krav på samverkan

SVERIGES AMBITION för deltagande i internationella operationer ställer stora krav på samverkan hos de deltagande insatsförbanden. Saab Systems har nyligen fått i uppdrag att undersöka hur det svenska försvarets nuvarande och kommande ledningssystem kan anpassas till en internationell miljö.

FLYGPLAN SKA KUNNA kommunicera med fartyg. Svenska fartyg ska kunna kommunicera med engelska. Och ännu svårare, svenska flygplan ska kanske kunna kommunicera med samma engelska fartyg.

All denna kommunikation på längden och tvären kräver massiv samordning av de olika ländernas försvarsmetoder, kompetens och utrustning.

För Saab handlar det framför allt om att skapa de tekniska förutsättningarna för att de olika vapenslagen och nationerna ska kunna utbyta information med varandra.

Den försvarsindustri som är tidigt ute och kan erbjuda lösningar, kan hoppas på att ta en stor del av kakan när Europas länder ska utrusta sina gemensamma styrkor.

Och tvärtom. De som inte hänger med nu är illa ute.

Så det är kanske inte så konstigt att Johan Leander, som har satts att leda Saab Systems arbete med interoperabilitet, går på högvarv.

– Det här är jätteviktigt för oss, säger han. Det är viktigt för hela Saab att vi arbetar snabbt och på många fronter.

Erfarenheter Down Under

För närvarande undersöker Saab tekniska förutsättningar och möjliga lösningar för att kunna förse försvarsmakten med beslutsunderlag. I det arbetet gäller det att dra nytta av tidigare kunskaper. Och Saab har mycket erfarenhet av interoperabilitet, inte minst från Australien där ANZAC-fregatterna med ledningssystem från Saab har varit med i flera Natoinsatser, exempelvis vid Gulfkrigen.

Saab måste vara redo att möjliggöra interoperabilitet i flera av sina befintliga system och produkter. Förutom att integrera Natolänkar för överföring av taktisk data i Saabs ledningssystem, gäller det att skapa möjlighet till säker radio- och datakommunikation. Att kommunicera över radio och data (exempelvis e-mail), är i sig inget nytt, men nu handlar det om att följa Natoföreskrifter och krypton. All radar måste också anpassas till det inter-



Henrik Lagerström

nationella Identification Friend or Foe-systemet.

– Affären för Saab ligger i att sälja själva systemintegrationen, som gör att försvaret kan ta sina befintliga system och koppla ihop dem med valfria länkar, radio, terminaler och så vidare, säger Johan Leander. Vi erbjuder också hjälp med upphandling så att försvaret vid nyinköp väljer produkter och system som är interoperabla. Därför är det viktigt att vi håller oss uppdaterade på rådande standarder.

Skarpt läge 2008

En anledning till brådskan är att första omgången Battle Groups ska vara insatsklara 2008. En Battle Group består av 1500 man. Sverige har utsetts att ansvara för en sådan komplett stridsgrupp, bestående av svenska, finska, norska och estniska enheter, som skall vara insatsberedd för att verka inom ramen för EU:s militära krishantering.

– Huvudmålet för såväl försvarsmakten som industrin är att se till att ta fram kostnadseffektiva lösningar, säger Johan Leander. ■



Johan Leander

Maria Paues

MARIA PAUES

Så bäddar Saab för nya exportframgångar

Det räcker inte att ha världens bästa produkter. Vid majoriteten av Saabs exportaffärer kräver köparlandet motprestationer. Det kallas offset, och det är Saab Industrial Cooperation som har uppdraget att paketera koncernens erbjudanden.

TEXT MARIA PAUES FOTO PER KUSTVIK

Kjell Möller tog över som chef för Saab Industrial Cooperation i början av april. Han lämnade då jobbet som vice vd på Gripen International. Till sina styrkor i det nya jobbet räknar han sitt breda internationella och industriella nätverk och sin optimistiska grundsyn.

KJELL MÖLLER, nybliven chef för Saab Industrial Cooperation, och hans kolleger, kommer att få mycket att göra de närmaste åren. Det är exporten som väntas stå för den största delen av Saabs tillväxt och då gäller det att kunna offset.

Det kan handla om att förlägga produktion till köparlandet, att se till att de får del av annan försvarsrelaterad industri eller att sy ihop erbjudanden som inte alls har med försvaret att göra, exempelvis att uppmuntra svenska och utländska storföretag att göra investeringar i landet. Eller varför inte, som en del av ett offsetpaket, starta en bra fotbollsskola i ett potentiellt kundland?

– Ett bra offsetpaket är bra för kunden och kostnads-effektivt för Saab, sammanfattar Kjell.

Saab är bra på offset

Helt klart har sättet att göra affärer förändrats mycket de senaste tio åren. Tidigare var det kanske tio länder i världen som ställde offsetkrav. Idag gör så gott som alla länder det.

En anledning är att det i fredstid kan vara svårt att motivera stora försvarsinvesteringar inför regering och väljare. Då underlättar det om man kan visa att landet får någonting tillbaka, till exempel i form av nya arbetstillfällen och ekonomisk utveckling.

– Visst kan vi se offset som ett nödvändigt ont, säger Kjell. När vi väl har ett åtagande vill vi uppfylla det så fort som möjligt. Å andra sidan är Saab väldigt bra på offset. Tack vare vår ägarstruktur och våra partnerskap med exempelvis Ericsson och Volvo, har vi ett unikt nätverk att utnyttja. På det området är vi mycket starkare än många av våra tuffaste konkurrenter som i sig är betydligt större än Saab. På det sättet ökar våra chanser när det finns krav på offset.

Tidigt samarbete

Att hitta bra offseterbjudanden tar tid, så för att kunna göra ett bra jobb behöver Saab Industrial Cooperation vara med från början i säljprocessen. Helst vill enheten vara med tidigt i marknadsföringsskedet för att kunna påverka affärens utformning.

– Här hoppas jag att vi ska bli ännu bättre och bidra till flera och säkrare affärer för Saab, men det kräver tätt samarbete mellan alla inblandade enheter inom Saab, säger Kjell.

Att Saab Industrial Cooperation arbetar för alla affärsenheter har många fördelar. När en affärsenhet gör en affär med Storbritannien kan även andra affärsenheter hjälpa till att uppfylla offsetkraven, exempelvis genom att köpa sådant som de ändå behöver från England.

Per Hoving har arbetat med Industrial Cooperation i många år:

– Om våra ingenjörer redan i produktutvecklingen tänker på att tillverkningen ska gå att flytta runt till olika länder, så underlättar det enormt för våra chanser att göra affärer, säger han.

Pricken över i:et

Det är kanske inte så populärt att hävda inom ett teknikföretag, men många gånger kan ett bra offseterbjudande vara pricken över i:et som gör att just Saab får affären.

– Visst, ibland har vi en produkt som är outstanding, säger Per. Men ofta har kunderna flera alternativa leverantörer, och offset kan få vågskålen att tippa till vår fördel.

»Saab har hittills alltid fullföljt ingångna avtal och så tänker vi fortsätta»

Sedan finns det så klart också en annan sida av myntet. Sverige ställer också offsetkrav, som till exempel vid köpet av nya militära helikoptrar.

– Vi lägger rätt mycket krut på att se till att Saab får ta del av sådana affärer, säger Kjell.

Då och då blossar det upp debatter om offset i media. Det är besvärande men inte oväntat, tycker han.

– Saab har hittills alltid fullföljt ingångna avtal och så tänker vi fortsätta. Men eftersom åtagandena ofta inkluderar andra företag kan vi inte ohejdat gå ut och berätta om allt vi gör. Om vi inte skulle uppfylla våra åtaganden riskerar vi dessutom böter och en dålig relation med våra partners. Det minskar våra möjligheter att göra framtida affärer i landet. Med vår erfarenhet, kunskap om handel och förmåga att se möjligheter ska vi se till att detta inte sker. ■

FAKTA ▼

Saab Industrial Cooperation är en serviceinstans till alla Saabs affärsenheter. Man har sina lokaler i World Trade Center i Stockholm och här arbetar 13 personer. Just nu har Saab offset åtaganden i ett 20-tal länder. För offset med Natoländer finns stabila processer som underlättar arbetet.

Så här mycket

UNDER PERFEKTA förhållanden avgjordes det femte Lilla Broloppet i Linköping. Drygt 150 personer samlades vid motionscentralen i Tannefors för att gå, lunka eller löpa de sex eller tio kilometrarna.

Idén till loppet kom för övrigt från Stora Boloppet som anordnades i samband med invigningen av Öresundsbron. ■



Segraren i herrklassen, Jan Johansson.



Segraren i damklassen, Camilla Storlund.



DEN 1 JANUARI 2004 började en ny lag att gälla; Lagen om skydd mot olyckor. Den skärper kraven på både företag och enskilda personer. Saab Bofors Dynamics utbildar därför alla anställda i brandskydd. ■



ÅRETS STORA begivenhet för flygfantaster är onekligen Paris Air Show. Saab finns som vanligt med, i år för första gången med representanter från Grintek. Flygshowerna i Paris och Farnborough är alltid en tummelplats för köpare och säljare men också media som är intresserade av flyg. ■



MARKNADSKOMMUNIKATIONS-RÅDET har haft sitt första strategiska planeringsmöte. Representanter från 12 affärsenheter deltog och däribland representanter från Sydafrika och Australien. ■



UNDER EN dryg vecka i maj-juni låg Västra Mälardalen för ankar vid Riddarholmskajen i Stockholm med Stadshuset som fond. Ett flottbesök med mål att locka företagare och folk till regionen. På flotten var många lokala företag representerade, bland dem AerotechTelub. Varje dag hade sitt eget tema med paneldiskussioner. För underhållningen stod Totte Wallin, här tillsammans med Eddie Oliva och Håkan Sterner, som är projektledare för flottbygget. ■





SAAB

LARSSON LARS
RUSSINVÄGEN 5
35244 VÄXJÖ

kaber

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

Bilden berättar



FÖRSTA SAAB 340 levererades till det schweiziska flygbolaget Crossair den 6 juni 1984. Nästan en vecka senare, den 12 juni, genomförde flygbolaget sin första flygning med en betalande passagerare, nämligen påven Johannes Paulus II. Påven blev premiärpassagerare i samband med sitt första officiella besök i Schweiz och han flög sträckan Zürich-Lugano.

Om man får lita på historierna från piloterna så var påven en otroligt intresserad passagerare som stod mellan dem nästan hela flygningen. När landningen närmade sig och alla passagerare uppmanades att spännen fast sig, då stod påven envist kvar mellan piloterna.

– Jag kunde inte förmå mig att säga till honom att spännen fast sig. Jag antog att han hade tillräckligt med säkerhets-

bälte ovanifrån, berättade en av piloterna efter flygningen.

Landningen blev lyckad och på eftermiddagen samma dag flög påven även sträckan Lugano-Genève i samma plan. Om flygintresset var lika stort då, berättar inte historien.

ANNA EMANUELSSON

Nästa nummer av Spirit kommer i september.