

SPIRIT

SAABS TIDNING TILL
ALLA MEDARBETARE
NR 1/2013

50/50-FILOSOFI PÅ AVIA SATCOM

KARRIÄR EFTER KOMPETENS



PÅ DJUPET: TRAFFIC MANAGEMENT
ARBETSLIV: HÄLSOINSPIRATÖRERNA



27 & 28 Osynlig och obemannad premiär

Förra året premiärflyg Neuron. Var du inte en av de särskilt inbjudna såg du sannolikt inte detta. På sidan 28 förklarar vi varför.

4 Doldisen som ser allt

Skeldar, Saabs förlösa helikopter, kan flyga till svåråtkomliga platser, skaffar sig snabbt överblick över stora områden och kan flyga nära mål utan att bli upptäckt.

8 Nytt produktområde: Traffic Management

Förvärv och sammanslagningar bildar nya produktområdet Traffic Management. I och med detta skapas synergier för flyg- och sjötransportområdet.

22 Från missnöje till arbetsglädje

Vad gör man när medarbetarundersökningen visar att medarbetarna vantrivs? Asad Rustum berättar om den resa som hans avdelning har gjort.

25 Närhet är nyckeln

Möt Per Järbur som ledde teamet som på sju månader drev igenom Embassy Protection-affären.

På omslaget: Aruni Dharincharoen är en av Avia Satcoms många ingenjörer.



12 Modig uppstickare med tydlig filosofi

Avia Satcom, Saabs dotterbolag i Thailand, har en tydlig profil när de söker nya medarbetare.

Kalender mars – maj 2013

26–30 mars

Saab deltar på Langkawi International Maritime and Aerospace Exhibition (LIMA) i Malaysia

17 april

Saabs årsstämma 2013

13–15 maj

Tillväxtdagarna i Linköping



SAAB

Saab förser den globala marknaden med världsledande produkter, tjänster och lösningar som sträcker sig från militärt försvar till civil säkerhet. Saab har verksamhet och medarbetare på alla kontinenter och utvecklar, anpassar och förbättrar ständigt ny teknologi för att möta kundernas förändrade behov. Saab har 13 600 medarbetare. Försäljningsintäkterna uppgår till 23 miljarder kronor. Forskning och utveckling motsvarar nära 20 procent av omsättningen.

SPIRIT

Spirit är Saabs tidning till alla medarbetare i koncernen **Adress:** Saab AB (publ), 581 88 Linköping, tel 013-180000 **Ansvarig utgivare:** Thomas Johansson, thomas.y.johansson@saabgroup.com **Chefredaktör:** Maria Hökbåghe, Group Communication, 013-186671, maria.hokbaghe@saabgroup.com **Produktion:** Åkesson & Curry **Redaktör:** Karin Molin Klingemann **Art director:** Anna Hänström **Omslagsfoto:** Gerhard Jören **Tryck:** Kaigan AB **Adressändringar:** Tina Fritzon, 013-169272, tina.fritzon@servistik.se

Obemannat kräver medarbetare i världsklass

Förra numrets omslag pryddes av två nöjda piloter som hade landat efter att ha testflugit demoplanet Gripen E över de schweiziska alperna. Sedan dess har mycket hänt och vi har kunnat fira nya triumfer som du kan läsa mer om på sidan 7.

Sedan sist har även en annan premiärflygning ägt rum. Men från den händelsen finns inga piloter att fotografera. Det handlar om det obemannade flygplanet Neuron som sågs flyga över Frankrike i slutet av förra året. Eller "sågs"; det är en sanning med modifikation. Tillhörde du inte skaran av särskilt inbjudna är sannolikheten att du såg Neuron väldigt liten. Den är till och med svår att upptäcka på radarn. På sista sidan beskriver vi mer ingående hur Neurons hölje gör den i princip osynlig.

Neuron är inte ensam i sitt slag. På nästa uppslag poserar Skeldar, vars besättningsantal också begränsas till noll. Den obemannade helikoptern kan flyga nära sina mål och är mycket svårupptäckt. Det är verkligen teknik i världsklass utvecklad av våra kollegor som också måste sägas vara i världsklass.

Den nya organisationen med marknadsområden börjar redan ge resultat i form av nya samarbeten och affärer. Här gör Saabs höga tekniska kompetens och innovationsnivå oss till en attraktiv samarbetspartner. På sidorna 24 och 25 kan du läsa om nya samarbeten i Indien och om Per Järbur som framgångsrikt ledde teamet som landade Embassy Protection-affären.

På omslaget fångade vi ingenjören Aruni Dharincharoen framför Avia Satcoms kontor i Bangkok. Företaget är ett av Saabs dotterbolag och här har en intensiv kunskapsöverföring lett till flera framgångar. Avia är en plantskola för unga talanger och har en uttalad rekryteringsfilosofi att anställa nyexade ingenjörer. Denna tanke har gjort att de har näst intill en 50/50 fördelning mellan kvinnor och män.

Förutom att vara en eftertraktad samarbetspartner vill

Saab också vara en attraktiv arbetsgivare. Våra konsultkollegor på Combitech kan stoltsera med att de är bevisat populära enligt en undersökning bland yrkesverksamma ingenjörer. På sidan 20 följer vi två medarbetare under en dag hos en kund.

Varje år får vi chansen att fylla i en medarbetarenkät. Syftet är att följa upp hur vi medarbetare uppfattar företaget, dess framtid, värderingar och ledarskap. Men vad händer egentligen med resultaten efter att de har presenterats? Asad Rustum berättar på sidan 22 om hur hans avdelning har jobbat vidare. Den resan var inledningsvis väldigt svår och smärtsam, men bit för bit lyckades de vända missnöjet och nu syns arbetsglädjen igen.

Ett nummer späckat med läsning om alltifrån osynliga produkter till i högsta grad synliga kollegor, kunder och samarbetspartners. Alla delar lika viktiga för Saabs utveckling.



Maria Hökbåge,
Group Communication, Chefredaktör Spirit

Teknik i världsklass

Teknologi

Den förarlösa helikoptern Skeldar är fullspäckad med högteknologi. Den kan flyga själv till svåråtkomliga platser, filma i realtid och snabbt skaffa sig en detaljerad överblick över stora områden.

Text: Andreas Grube Foto: Saab

SKELDAR

Rotor diameter: 4,6 m

Höjd: 1,3 m

Bredd: 1,2 m

Max uthållighet: 5-6 tim

Uppdragsavstånd (länkberoende):
150 km

Maxfart: 150 km/h

Förberedelseid för start:
<15 min

som räddar liv

Det unika med Skeldar är dels den höga tillgängligheten, dels att den är enkel och intuitiv att använda och att det går snabbt att komma in i hur systemet fungerar. Dessutom är den unik på så sätt att Saab kan bygga den inte bara som en farkost utan att den kan fungera som en del i de system som vi utvecklar inom Saab, säger projektledaren Jonas Holmkvist.

Skeldar ser ut som en vanlig helikopter i miniatyr och finns i en landbaserad och en marin variant. I grunden är det samma system – samma helikopter och samma markstation – men den marina versionen har andra typer av sensorer och är också anpassad för att klara miljön med salt och vatten.

Undertill är Skeldar utrustad med kameror som i realtid rapporterar till datorer på marken. Den kan användas för att effektivt söka av större områden eller zooma in på detaljer i terrängen. Viktiga användningsområden kan till exempel vara spaning i taktiska områden, övervakning i samband med trafikolyckor, eller polisiära räddningsuppdrag som att söka efter försvunna personer.

– Man kan också utrusta den med system för upptäckt av CBRN (Chemical Biological Radioactive Nuclear), för att säkra en framrykningsplats, säger Jonas Holmkvist.

Skeldar gör det möjligt att snabbt få en överblick över

stora områden. Helikoptern är autonom och operatören kan blixtn snabbt undersöka intressanta punkter genom att helt enkelt peka på en skärm – en teknik som kallas ”peka och titta”. Räckvidden är upp till 100 kilometer, och Skeldars unika konstruktion gör att den kan flyga mycket nära ett intressant mål men ändå vara svår att upptäcka, även med luftbevakningsradar.

– Den är enkel på så sätt att den går att manövrera med bara några enkla knapptryckningar. En knapp för att starta, en knapp för att landa, och om du är intresserad av ett specifikt område kan du via ett klick på en skärm titta närmare på just den punkten, säger Jonas Holmkvist.

Utvecklingen av Skeldar påbörjades 2005. Just nu är Saab i slutet av prototypfasen och i mitten av 2013 kommer den att vara klar för leverans. Intresset för farkosten är mycket stort ute i världen, och Saab arbetar nu aktivt med flera affärer.

– Med Skeldar adresserar vi en nisch där det inte finns så många konkurrenter, och intresset för den här typen av produkter växer. Vi jobbar intensivt framför allt mot USA, men det finns intresse även i bland annat Asien och Europa, säger Mikael Franzén, produktområdeschef för taktiska UAS (Unmanned Aircraft System). ■

Skeldars unika konstruktion gör att den kan flyga väldigt nära ett mål men ändå vara svår att upptäcka, även med luftbevakningsradar.



Fullträff för små marina plattformar

Strax före jul 2012 säkrade Saab sin första Trackfire RWS order för den marina marknaden. Ordern tecknades med det finska varvet Marine Alutech Ab Oy för installation på 12 Watercat M18 AMC som ska levereras till den finska marinen under 2014–2016.

Trackfire RWS inträde på den marina marknaden innebär att små marina plattformar äntligen kan erbjudas en självförsvarsförmåga med träffprestanda som tidigare varit förbehållet större marina plattformar och landfordon. I en miljö där ingenting någonsin är stilla, har de vapensystem som vikt- och kostnads- mässigt kvalificerat sig för installation på små marina plattformar helt enkelt inte kunnat erbjuda sådan prestanda.

Att Trackfire RWS kan leverera vad den lovar i den marina miljön har bevisats i Saabs egna prov ombord på Stridsbåt 90 under hösten 2010 och prov arrangerade av en tänkbar exportkund under hösten 2012. I det senare fallet var avsikten initialt att prova system från tre olika leverantörer. I slutändan kom dock proven av okänd anledning att endast omfatta system från två leverantörer varav den ena leverantören var Saab med Trackfire RWS. Resultaten visade tydligt att Saab med Trackfire RWS har träffat helt rätt när



Trackfire RWS levereras av Security and Defence Solutions men många komponenter kommer från andra affärsområden såsom displayen, gyrot och videomålföljaren.

det gäller balansen mellan vikt, kostnad och prestanda.

Vapengränsytor och eldledning (som även återfinns i UTAAS i CV90) kan relativt enkelt anpassas till diverse icke-dödliga bekämpningsalternativ samt lättviktskanoner med kaliber upp till 30mm. Många av de övriga komponenterna, som displayen, gyrot och videomålföljaren, kommer från flera olika affärsområden inom Saab. Saab äger alla rättigheter till Trackfire RWS och systemet kan levereras

helt fritt från ITAR- komponenter (International Traffic in Arms Regulations).

Intresset för Trackfire RWS har under en längre tid varit stort och ett flertal affärsmöjligheter väntar precis runt hörnet. Att det blev just den finska kunden som blev först att beställa Trackfire RWS för en marin tillämpning var en tillfällighet men är speciellt glädjande då det är allmänt känt att denna kund är ytterst noggrann i sina val av system och systemleverantör.

Efterfrågade Signal Intelligence-system

Saab förvärvade i november förra året företaget Medav GmbH, ett företag i den idylliska byn Uttenreuth i Tyskland som specialiserar sig på COMINT*, det vill säga detektering, lokalisering och analys av kommunikationssignaler.

Genom att kombinera Saabs befintliga verksamhet inom ELINT* (motsvarande verksamhet fast för radarsignaler) med Medavs COMINT-system så skapas kompletta SIGINT*-system, det vill säga

system som kan upptäcka, lokalisera, analysera och identifiera olika typer av radio- och radarsignaler. Dessa SIGINT-system är mycket efterfrågade framförallt för flygande plattformar av typen AEW & C (Airborne Early Warning and Control) och MMA (MultiMissionAircraft) men även för dedikerade SIGINT-flygplan. Medav är en av de världsledande aktörerna inom COMINT och deras system kännetecknas av en genialisk modulär systemarkitektur

som gör att de med mycket små åtgärder i mjukvara kan anpassa systemen till olika kunders önskemål. Kärnan i systemen är mycket avancerad digital signalbehandling som utvecklats i nära samarbete med bland annat Fraunhoferinstitutet.

**COMINT - Communication Intelligence
ELINT - Electronic Intelligence
SIGINT - Signal Intelligence*

Flera affärsområden arbetar tillsammans i utvecklingen av Gripen E



I februari fick Saab en av företagets viktigaste beställningar i modern tid. Utveckling av nästa generations stridsflygplan, Gripen E. Affären berör många delar av Saab vilket gör att den får extra stor betydelse. Faktum är att flera affärsområden inom Saab kommer att vara högst delaktiga i utvecklingen av framtidens flygplan:

Support and Services

– Det unika i den här affären är att Saab har hela integrationsansvaret och ska säkerställa kravuppfyllnad på vapensystemnivå och garantera att allt hänger ihop och fungerar som ett komplett system, säger Anna Fröjd, ansvarig för Gripen-affärerna inom Support and Services.

För att realisera detta kommer utvecklingen att bedrivas i ett Saab-gemensamt utvecklingsprojekt där deltagare från de olika affärsområdena kommer att jobba sida vid sida i integrerade funktionsteam. Support and Services kommer att vara med i princip samtliga av teamen och

utveckla underhållslösningen på detaljnivå såväl som på systemnivå.

Electronic Defence Systems

EDS kommer bland annat att utveckla ett nytt telekrigssystem till Gripen version E. Det ska bli ett så kallat multifunktionellt system, vilket innebär att flera delsystem i samverkan bildar en övergripande systemfunktion.

– Tekniken gör att piloten får en klart förbättrad omvärldsbild av hotmiljön och även stora möjligheter att påverka denna, säger Göran Karlström som samordnat EDS arbete på marknadssidan kopplat till Gripen E. Utvecklingen av systemet kommer att ske i både Järfälla och Göteborg. Därtill kommer viktigt utvecklingsarbete inom avionik att göras i Jönköping.

Combitech

– Combitech påverkas också i stor utsträckning av beställningen, konstaterar Tommy Andersson, som är segments-

ansvarig för Flyg inom Combitech. Vi har faktiskt redan närmare 300 personer engagerade i Gripen E-projektet.

I både Göteborg och i det nyöppnade kontoret i Trollhättan handlar det i första hand om utveckling och beräkning av skrov och mekaniska konstruktioner. I Linköping ligger stort fokus på navigering och kommunikation.

Aeronautics

För Aeronautics del handlar det om att arbeta med och hålla ihop hela utvecklingsprogrammet samt se till att klara de åtaganden som Saab har tagit på sig.

– Det kräver mer kostnadseffektiva sätt att arbeta än tidigare och kommer att bli en tuff utmaning, konstaterar Lars-Erik Svedlund, programansvarig för Gripen Vidareutveckling. Samtidigt tryggar det sysselsättningen och ger oss möjlighet att fortsätta jobba i teknikens framkant. Om man gillar att utveckla flygplan är det här en fantastisk möjlighet.

Traffic Management

Ökande flyg- och sjötransporter ställer krav på effektiv och säker planering och övervakning. Med produkter från det nya produktområdet Traffic Management kan hamnar och flygplatser arbeta snabbare och säkrare. Samtidigt skapar Saab synergier mellan flyg- och sjötransportområdet.

Text: Ola Jacobsen Foto: Saab



ger unikt mervärde

Genom att förvärva HITT och skapa det nya produktområdet Traffic Management kan Saab erbjuda ännu bättre lösningar till marknaden.

- Saab genomförde förvärvet för att väsentligt växa inom segmentet och öka synergierna inom produktutveckling och support inom hela området traffic management. Målet är att bli en av de tre dominerande aktörerna inom traffic management för civila marknader, säger Gunilla Fransson, chef för affärsområde SDS, Security and Defence Solutions.

Säkrare och effektivare transporter längs kuster och i hamnar, i luften och på och kring flygplatser. Det är vad traffic management handlar om. Säkrare och mer detaljerad överblick ger ökad kapacitet och säkrare flöden.

- Ett exempel är att styrningen av trafik i hamnar, via data från fartygstranspondrar och radar får exakt information om fartygen som är på väg mot hamnen redan när de närmar sig kusten. All information samlas i ett system och presenteras för operatören på en karta, med linjer för fartygens planerade rutt, säger Sander Doves, chef för Marine Operations på HITT Group.

Ett sådant konkret exempel finns i Indien och Kina, där Saab TransponderTech har väl utbyggda kustsystem för identifiering och kontroll av fartyg med transpondrar.

- Där kan vi koppla på hamnsystem så att de kan se fartyg på långt håll och öka effektiviteten i sin planering av hamnen, säger Sander Doves.

De integrerade och delvis automatiserade systemen ger operatören förutsättningar för en effektivare planering och krishantering. Det ökar både kapacitet och säkerhet i hamnen.

- Vi är väldigt stolta över nivån på vår trackerprogramvara. Den gör inte bara fartygstracks på kartan utan beräknar längd och bredd på fartyg med hjälp av olika sensorer. Kameror kan också automatiskt följa fartyg längs en led och in i en hamn så att operatören lätt kan ha koll på dem utan att sitta och koppla om mellan kameror manuellt. Det enda operatören behöver göra är att peka på en punkt på skärmen. Våra produkter gör det lätt för operatörerna att se exakt vad som händer i hamnen, säger Sander Doves.

Genom att integrera Saab TransponderTechs och HITT:s system kan lösningar för kustbevakning, hamnstyrning och trafikplanering samlas i en kärnprodukt. ►



Förvärvet av HITT innebär en ökad närvaro även för de flygplatsrelaterade produkterna som Saab Sensis står för.



För att få ut mesta möjliga av en flygplats är den operationella effektiviteten viktig. En väl fungerande flygplats är attraktiv för flygbolagen, konkurrenskraftig och minimerar påverkan på miljön.



Med produkter från det nya produktområdet Traffic Management kan hamnar och flygplatser arbeta snabbare och säkrare.

Syftet med att skapa produktområde Traffic Management är att öka synergier inom produktutveckling och support.



Trackerprogramvaran från HITT kan automatiskt följa fartyg längs en led och in i en hamn.



– Kustbevakningen vill ha en överblick medan hamnar vill se detaljerade bilder. Genom att använda samma kärnprodukt men presentera olika aspekter av den för olika kunder kan vi sänka våra kostnader, säger Sander Doves.

Saabs erbjudande inom traffic management kommer att vara unikt i sin bredd och geografiska spridning. Just nu pågår integrationsarbetet inom det nya produktområdet.

– HITT kompletterar Saab Sensis och Saab TransponderTech på ett idealiskt sätt, med minimal överlappning. Saab Sensis är starka på den amerikanska marknaden. Genom förvärvet av HITT, som har sin väsentliga marknadsandel utanför USA, får Saab ett starkt fäste på alla företagens fokusmarknader, säger Lars Bergholtz, ansvarig för maritime traffic management samt vd för HITT och därmed ansvarig för integrationen av HITT i Saab.

HITT är störst i delar av Europa, med många av de större hamnarna i sin portfölj. HITT:s produkter används också i många av världens största hamnar, bland annat i Indien, Angola, Bangladesh, Kina och Hongkong.

Saab TransponderTech har väl utbyggda kustsystem över hela världen och Saab Sensis är starka på den amerikanska marknaden inom flygtrafikledning.

Saab Sensis, som utvecklar och säljer system för övervakning och trafikledning av flygplatser, gläds åt förvärvet av HITT.

– HITT:s säljorganisation innebär en ökad närvaro även för de flygplatsrelaterade produkterna som vi står för. Vi har redan börjat introducera vår nya struktur och vårt utökade erbjudande för HITT:s nuvarande kunder. Saab Sensis är starka på den amerikanska marknaden och vi kommer ha stor nytta av HITT:s starka närvaro på växande marknader som Kina, Hongkong, Indien och Sydamerika. Dessutom är HITT historiskt starka i Europa med många installationer, säger Marc Viggiano, vd för Saab Sensis.

Skapandet av produktområde Traffic Management är en del av Saabs plan för att öka synergierna inom produktutveckling och support inom hela området traffic management, både för marina- och flygrelaterade produkter. Marc Viggiano är medveten om de utmaningar som väntar hela organisationen i det pågående integrationsarbetet.

– Eftersom utveckling inom det här nya produktområdet kommer att ske i en global kontext, kommer det att ställas delvis nya krav på våra medarbetare. Vi måste samarbeta över domängränser och över globala Market Areas. Det är inte alltid lätt att arbeta på nya sätt men jag är säker på att det kommer att vara värt ansträngningen, säger Marc Viggiano. ■

FÖRVÄRVEN: SENSIS & HITT

2011 förvärvades **Sensis Corporation**, numera **Saab Sensis Corporation**, som bedriver sin verksamhet i USA som ett dotterbolag inom Saab.

2012 förvärvade Saab det holländska bolaget **HITT** med huvudsaklig verksamhet inom sjötrafik, hamnförvaltning, flygtrafiktjänster och hydrografiska mjukvarusystem. Företaget har 188 anställda och är huvudsakligen baserade i Holland, Nordamerika och Hongkong.

TRAFFIC MANAGEMENT

Produktområdet Traffic Management består av två huvuddelar, Air Traffic Management och Maritime Traffic Management.

Air Traffic Management består av: Airport Surface Safety, Wide Area Surveillance, Airport and Airline Automation, Tower Automation och Advanced Development.

Maritime Traffic Management består av: Vessel Traffic Services, Coastal Surveillance, Shipping AIS, Port Management och Hydrographic Software Systems.

Traffic Management har verksamhet i USA, Nederländerna, Sverige, Kanada, Hong Kong, Australien och Norge.



Gunilla Fransson, chef för SDS, Security and Defence Solutions.



Lars Bergholtz, ansvarig för maritime traffic management samt vd för HITT.



Sander Doves, chef för Marine Operations på HITT Group.



Marc Viggiano, vd för Saab Sensis.

Nolltolerans mot korruption

Saab får bra betyg i Transparency Internationals undersökning om korruption – helt i linje med företagets inställning. Det finns lite att vinna genom att muta, och oändligt mycket att förlora, menar Petter Törnquist, Head of Ethics and Compliance.

Text: Henrik Harr Illustration: Transparency International

Som mycket av ekonomisk brottslighet är korruption en gråzon. På många av de marknader där globala företag verkar är pengar under bordet fortfarande en självklar del av näringslivet.

Sedan ett årtionde blåser dock förändringens vindar. Ett resultat av negativ publicitet, krav på större öppenhet i näringslivet, mer genomlysning av banktillgångar i jakten på terrorpengar, och sist men inte minst, skärpt lagstiftning med nya oaktssamhetsbrott och åtal och fängelse för företagsledningen.

– Vad alla måste förstå är att riskerna med korruption är oändligt mycket större än vinsterna och att ett övertramp får förödande konsekvenser för Saab, säger Petter Törnquist.

Försvarsindustrin är ju till sin natur omgärdad av en viss sekretess, vilket också är en av anledningarna till att den har nagelfarits av Transparency International (TI), en organisation som arbetar mot korruption och för större öppenhet i näringsliv och politik.

I deras rapport Defence Companies Anti-Corruption Index 2012, rangordnas 129 frivilligt deltagande försvarsföretag i kategorier från A (bäst) till F (sämst) i öppenhet. Transparency skriver i rapporten att företagets förkunskaper och villighet att bidra med underlag varierade stort. Vissa var helt öppna, andra reagerade bara när de fick en specifik fråga, andra lovade skicka mer material men gjorde det inte.

Saab fick betyget C i den del av rapporten som bara tit-

tar på offentlig information, och ett B i den del där intern information har lagts till. Det räckte för att placera Saab på en hedrande 17:e plats i den andra mer omfattande delen, med omdömet "Good evidence of at least basic ethics and compliance systems".

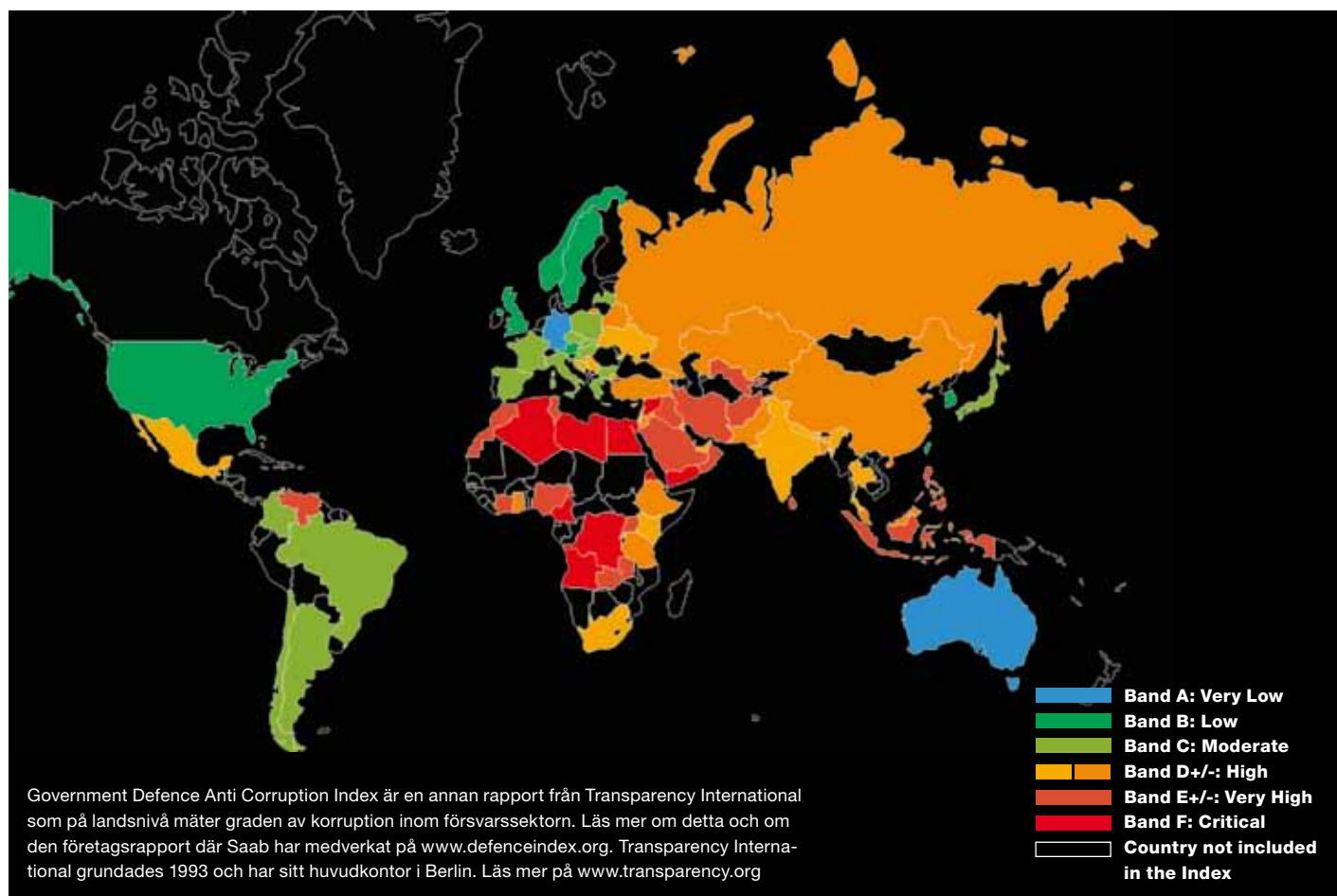
– Vi antog å ena sidan att vi skulle hamna högt upp eftersom vi arbetar väldigt strukturerat med korruptionsfrågor och hade överlämnat många interna dokument till TI, säger Petter Törnquist som har ansvarat för Saabs deltagande i rapporten. Å andra sidan visste vi inte säkert vad vi kunde förvänta oss eftersom TI justerade kriterierna under faktainsamlingen.

Så vi borde egentligen ha placerat oss högre?

– Det är svårt att säga, men heller inte så intressant. Missförstå mig inte, det är jättekul att Saab hamnar så högt upp. Men jag tycker att det är viktigare att faktiskt jobba internt med strukturer och processer mot korruption än att placera sig högt i TI:s rapport. TI:s undersökning mäter inte vilket genomslag arbetet får i verksamheten.

Men nu har vd Håkan Buskhe sagt att Saab ska sträva efter A-status?

– Ja, och det är naturligtvis väldigt glädjande. Det är klart att vi ska ta oss dit. Men man måste komma ihåg att Saab är ganska litet i försvarsbranschen. Vi har cirka 14 000 anställda medan många av våra konkurrenter har flera hundra tusen. Det gör att vi inte lägger samma resurser på att informera



externt om vad vi gör, som konkurrenter med en mediaavdelning på 50 personer.

Vad behöver då Saab göra för att komma upp i den finaste A-klassen? Mark Pyman, Programme Director för Transparencys Defence and Security Counter-corruption Programme, duckar frågan, troligen för att undvika vad Transparency i rapporten kallar ”box-ticking”. Det är det halvhjärtade agerande som vissa företag uppvisar när de bara bockar av en lista istället för att ta arbetet på allvar.

– Men vad jag kan säga är att vi är väldigt glada att så många försvarsföretag, stycken hittills, har valt att följa lanseringen av vårt Defence Company Index. De har gjort mer information tillgänglig för allmänheten, stärkt sina program för efterlevnad eller initierat planer för att göra båda dessa saker.

När det gäller samarbetet specifikt från Saabs sida har han bara gott att säga.

– Saab är ett av de företag som har deltagit i analysen och gjort intern information tillgänglig. Vi har fått intrycket att

de är uppriktiga i sin strävan att utveckla sina program ytterligare, och vi ser förstås fram emot att få ta del av de resultaten.

För att nå till nästa steg är det viktigt att få alla medarbetare på alla nivåer i företaget att förstå att det inte går att arbeta med mutor och korruption, menar Petter Törnquist.

– Där har vi faktiskt en fördel av att vara jämförelsevis små. Vi har kanske 600 säljare, och det är lättare att få igenom ett budskap till dem än om man, som våra konkurrenter, kanske har 5 000 säljare.

Alla ska med på tåget alltså. Nolltolerans mot korruption är en del av Saabs DNA.

– Korruption är kanske den största risk vi är utsatta för, säger Petter Törnquist. Och då har man inte råd att vara naiv. ■



Petter Törnquist



Peeraphon Trakulchang är Avia Satcoms chefsingenjör och har sett företaget förvandlas från ett litet konsultföretag till Thailands kanske mest avancerade företag inom telekom-sektorn. Bakom honom syns företagets TTC, eller Tactical mobile air traffic control, en sorts mobilt flygledartorn anpassat till Gripens förmåga att landa och starta på vanliga vägar. Snart ska TTC:n levereras till det thailändska flygvapnet. Bakom Avia Satcoms framgångar finns ett nära samarbete med Saab, som sedan 2011 är delägare i företaget.

Plantskola för unga talanger

På bara 20 år har Avia Satcom gått från att vara ett litet konsultföretag till Thailands kanske mest avancerade högteknologiska företag. Och under resan har man blivit ledande i jämställdhet – och skapat en egen filosofi för att nyanställa unga ingenjörer.

Text: Michael Töpfer Foto: Gerhard Jörén

Att döma av läget på det moderna kontorshuset, intill den gamla storflygplatsen Don Muang i Thailands huvudstad Bangkok och alldeles i närheten av det thailändska flygvapnets högkvarter, är det lätt att anta att det här inne pågår något som har kopplingar till Thailands flygindustri.

Mindre märkbart för de som passerar är att verksamheten här inne också går i bräsch för både thailändsk teknikutveckling och synen på organisationsutveckling.

Det som började som ett litet familjeägt företag i början av 90-talet med en handfull anställda, har i dag utvecklats till ett av Thailands mest innovativa och högteknologiska företag – och det är ett djupt och fruktsamt samarbete med Saab som varit grunden.

– Saab har definitivt varit avgörande för vår lyckosamma utveckling. Vi hade säkert klarat mycket på egen hand, men det hade tagit så mycket längre tid.

Det säger Peeraphon Trakulchang. Ledigt klädd i skjorta och byxor tar han emot i ett av Avia Satcoms luftiga och modernt inredda konferensrum.

Peeraphon Trakulchang vet vad han pratar om. Han har varit drivande i arbetet att stöpa om företaget och bygga upp en egen avdelning för forskning och utveckling.

Han berättar att Avia Satcom för bara 20 år sedan var ett enkelt konsultföretag som fungerade som en länk mellan Thailands försvarsindustri och flera västerländska försvarsföretag, främst i Sverige, Tyskland och USA. Bland företagets leverantörer fanns tidigt både Saab och Ericsson.

– På den tiden sysslade Avia Satcom och liknande företag

med samma sak. På uppdrag av Thailands militär utvärderade vi och köpte in försvarsprodukter. Det fanns inte så mycket teknisk kunskap bakom fasaden, säger Peeraphon Trakulchang.

Det var då han fick i uppdrag av ägarna att hjälpa till att utveckla företaget.

– I stället för att bara köpa in någonting borde vi kunna lära oss själva exakt vad vi behöver, utforma kraven och tillsammans med leverantören utveckla produkten från början så att den passar beställaren, säger Peeraphon Trakulchang.

– Både jag och vår ägare trodde att Thailand nått en punkt där det fanns kompetens inom landet för att ta det här steget, säger han.

Långsamt började man på Avia Satcom rekrytera ingenjörer och höja företagets tekniska nivå. Sakta men säkert fortskred arbetet. Men det var Thailands köp av Gripen som satte ordentlig fart på utvecklingen. I avtalet med Saab ingick att det skulle ske en betydande tekniköverföring från Sverige till Thailand.

– Saabs tekniköverföring till Avia skapar många möjligheter för oss att utveckla våra färdigheter och vår kompetens inom avancerad teknologi, berättar Peeraphon Trakulchang.

I dag har Saab gått in som delägare i Avia Satcom och äger 37 procent av företagets aktier. Det har säkerställt att tekniköverföringen kommer att fortsätta. Företagets ingenjörer besöker regelbundet Saabs anläggningar i Sverige, främst i Järfälla, för utbildning och för att tillsammans vidareutveckla produkterna. ►

”Svenskar är lätta att jobba med. De är mer direkta än vi thailändare. Alla säger sin mening rakt ut. Det är en skillnad mot hur vi normalt arbetar i Thailand.”

– Samarbetet mellan Saab och Avia gör att vi både har den tekniska kompetensen och den kulturella förståelsen samt språkkunskaperna. Därför har vi kunnat utveckla lösningar tillsammans med slutanvändarna som verkligen passar kundernas behov, säger Peeraphon Trakulchang.

Samarbetet har också lett till spin off-effekter för Avia Satcom som blivit användbara för företagets andra projekt där Saab inte är delaktigt.

– I och med att Saab är storägare så kommer de pengar vi tjänar också Saab till nytta, säger Peeraphon Trakulchang.

Ute på gården, bakom byggnaden och utom synhåll från vägen, står en grå lastbilsvagn. Antennerna, de många kablarna och de avlånga och högt placerade fönstren utan insyn skvallrar om en hemlig militär produkt.

– Det är en TTC, Tactical mobile air traffic control. Den har vi utvecklat på egen hand, med hjälp av tekniköverföring från Saab, säger Peeraphon Trakulchang stolt.

I korta drag är det ett mobilt flygledartorn anpassat till Gripens förmåga att landa och starta på vanliga vägar var som helst i Thailand. Snart är den klar att levereras till det thailändska flygvapnet.

– Flygvapnet hade säkert kunna köpa en liknande produkt direkt från Saab men det hade blivit mycket dyrare för dem, säger han.

Samtidigt som Avia Satcom utvecklats till ett högteknologiskt företag under de 20 år man vuxit till över 150 anställda, har man också varit ledande i Thailand inom andra områden.

Andelen kvinnor på företaget är extremt hög till exempel. Nästan hälften av alla anställda är kvinnor. Många av dem ingenjörer. En av dem är Phanlapha Srichiengwang.

Hon har jobbat på Avia Satcom i fem år och rekryterades av sin tidigare student.

– Innan jag började här undervisade jag på universitetet. En av mina studenter fick jobb här och när företaget efterfrågade fler med samma kompetens för att utveckla avdelningen tipsade min gamla student om mig och jag blev rekryterad, säger hon men tillägger att hennes gamla student faktiskt inte är hennes nya chef utan den ”gamla” ordningen består.

– Jag är hans chef här också, skrattar hon.

I dag arbetar hon med det så kallade Naresuan-projektet. Det går ut på att skapa en kommunikationslänk mellan den

militära ledningscentralen, flygenheter och marina enheter. I hennes grupp, som består av 20 personer, är sex kvinnor, samtliga ingenjörer.

– Vi anställer ingenjörer utifrån kompetens och inställning. Det har visat sig att väldigt många kapabla ingenjörer är kvinnor, säger Phanlapha Srichiengwang.

I Thailand finns det gott om framgångsrika företag inom alla sektorer. Väldigt ofta är de familjeägda där en familj kontrollerar företaget. Det har lett till en vanlig uppfattning att det i allmänhet är svårt att göra karriär. Det finns en osynlig gräns man aldrig kan passera om man inte tillhör ägarfamiljen.

Även här är Avia Satcom en föregångare. Det menar Peeraphon Trakulchang.

– Vårt behov av kompetent personal med specialistkunskap är så stort att ingen enskild familj skulle kunna producera de chefer vi behöver, säger han.

– Hos oss gör man karriär efter kompetens, säger han.

Avia Satcom har också infört ett delägarsystem där personal har rätt att köpa aktier i företaget. En av dessa delägare är Aruni Dharincharoen. Hon kom till företaget som ingenjör för 11 år sedan. Hon blev assistent åt en projektledare. I dag är hon biträdande programchef för Naresuan-projektet.

– Saab har stöttat oss väldigt mycket. I början var det bara svenskar som ledde de olika projekten, men nu har vi thailändare fått mer ansvar. Det är en del av programmet med tekniköverföring, säger hon.

Precis som de flesta andra ingenjörer på Avia Satcom har hon i flera omgångar vistats och arbetat i Sverige.

– Svenskar är lätta att jobba med. De är mer direkta än vi thailändare. Alla säger sin mening rakt ut. Det är en skillnad mot hur vi normalt arbetar i Thailand, säger hon.

– Det är väldigt roligt att jobba tillsammans med svenskar, även om det också är väldigt mycket jobb, skrattar Aruni Dharincharoen. ■

AVIA SATCOM

Grundades: 1992

Antalet anställda: 154, varav 80 män och 74 kvinnor.

Relation med Saab: Samarbetspartner i många år. 2011 blev Saab delägare. Tillsammans utvecklar man produkter för den thailändska marknaden, främst inom försvarsindustrin.



▼ Aruni Dharincharoen, anställdes på Avia Satcom för 11 år sedan. I dag är hon biträdande programchef för ett av företagets stora projekt. Inledningsvis var projektledarna många gånger från Saab, men allt eftersom det rullat igång har thailändare tagit över många ledande positioner. Det är en del av programmet med tekniköverföring från Sverige till Thailand i samband med Gripen-köpet.



▲ Phanlapha Srichiengwang, är en av Avia Satcoms många kvinnliga ingenjörer. Nästan hälften av företagets drygt 150 anställda är ingenjörer, och många av dem kvinnor. "Vi anställer ingenjörer utifrån kompetens och inställning. Det har slumpat sig så att väldigt många kapabla ingenjörer har visat sig vara kvinnor", säger hon.



Uppdrag: Hälsa

Saabs hälsoinspiratörer peppar kollegor att förändra sin livsstil. Men de har en ännu viktigare uppgift, menar hälsoexperten Torbjörn Lindblom – att föra upp hälsofrågorna på en strategisk nivå.

Text: Henrik Harr Illustration: Chrissie Abbott, Nu Agency

När jobbet tar över är det alltför ofta hälsan som får lida, trots att vi innerst inne vet bättre. – Många människor använder idag all sin energi och kraft till arbetet, säger Torbjörn Lindblom, organisationskonsult på Feelgood och bollplank åt Saabs hälsoinspiratörer. När det blir arbetstoppar har de ingen buffert utan slår i vad jag brukar kalla prestationstaket. Då är förstås risken att man får skador och sjukdomar påtaglig.

Människor förstår det här sambandet på ett intellektuellt plan, menar Torbjörn Lindblom, men samtidigt blir våra jobb alltmer stillasittande, vi äter snabbmat för att spara tid och vi unnar oss mindre och mindre återhämtning. Vi har byggt ett ohälsosamt system, och vi har fastnat i det.

– Hälsa är det vi tar tag i när allt annat är fixat, säger han. Det blir lite grädden på moset när det borde vara jätten i degen.

Frågan är vad man kan göra åt det. Som Torbjörn Lindblom ser det är det vår livsstil som bygger vår hälsa. Man kan se livsstilen som en bruksanvisning till våra liv, som vi själva skriver.

– Det finns vissa hörnstenar som är eviga livsstilsfaktorer. Det handlar om att röra på sig, att äta energifyllt och att bjuda sig själv på lite återhämtning mellan varven.

SÅ BYTER DU LIVSSTIL

1. Var öppen och ärlig mot dig själv. Forma det i ord så att din situation blir tydlig för dig själv.
2. Lär dig vad just du behöver för att hitta och bibehålla motivationen till goda vanor.
3. Lägg ribban lågt. Börja med små mål som är lätta att uppnå. Anledningen till att nyårslöften spricker är att de är för stora.
4. Strunta i att jämföra dig med andra. Fortsätt cykla till jobbet även om grannen ska springa New York Marathon.
5. Fråga dig själv vilka krav ditt jobb ställer på dig. Förbered dig på att hantera dem.
6. Vinn ofta. Påminn dig om vinsterna av att ändra din livsstil. Inte en gång i månaden utan varje dag.
7. Gör ditt mål känt och be människor att respektera det.

Det låter enkelt, men allt fler företag börjar inse att medarbetarna ibland behöver en knuff i rätt riktning, och det är här hälsoinspiratörerna kommer in. En sådan är, åtminstone i Saabs tappning, en vanlig anställd som frivilligt ägnar en del av sin arbetstid åt att informera, peppa och utmana sina medarbetare att byta till en mer hälsosam livsstil. Saab har hälsoinspiratörer inom flera affärsområden.

– Det är jättebra att de anordnar aktiviteter, men de har även en viktig uppgift i att lyfta in hälsofrågorna på agendan i företagen, menar Torbjörn Lindblom. I den bästa av världar skulle alla beslutsfattare i näringslivet vara hälsoinspiratörer.

I grunden är budskapet alltså rätt enkelt. Så varför är det svårt att omsätta i praktiken? Torbjörn Lindblom tror att en del av problemet är att vi jämför oss med maratonlöpare.

– Det behöver inte vara att du går till gymmet tre gånger i veckan. Gör någonting bara. Rör på dig! Börja med fem minuter. Nästa vecka kör du sex minuter.

Enligt samma synsätt lägger inte Torbjörn Lindblom några värderingar i vad återhämtning är.

– För en person kan det vara att zappa mellan såporna på kvällen. För en annan är det att läsa en bok, för en tredje att gå ut med hunden, även om man inte har någon hund.

Anledningen till att företag ska ägna sig åt sina medarbetares hälsa är enligt Torbjörn Lindblom kopplat till kraven på prestation. Som alla företag vill Saab att medarbetarna presterar väl och då är god hälsa en av förutsättningarna.

– Vi kan prestera fantastiskt när vi inte mår bra, men det blir aldrig långsiktigt. Duktiga idrottare skulle aldrig undanhålla sig från att träna, äta och vila ordentligt.

Överfört till en arbetsplats menar Torbjörn Lindblom att vi alla måste fråga oss hur vi vill att vår prestationsmiljö ska se ut.

– Vi behöver vara delaktiga, både mentalt och fysiskt, i vårt arbete. En bra början är att ställa sig frågan ”Vilka fysiska och psykiska krav ställer mitt arbete på mig?”

Om du inte kommer på ett bra svar – fråga närmaste hälsoinspiratör. ■



Vad gör en hälsoinspiratör?

Cecilia Kinell, HR, Dynamics, Karlskoga



– De försöker bidra till att Dynamics ska vara en attraktiv arbetsplats genom att inspirera medarbetarna till bättre levnadsvanor. Det kan vara aktiviteter utanför arbetstid för att förbättra hälsa och kondition, antingen med sina arbetskamrater eller med familjen.

Hur många finns det?

– Tolv inom Dynamics. Sex i Karlskoga och sex i Linköping.

Hur länge har de funnits?

– Det började som ett projekt 2004, innan jag kom hit. Man började med att titta på hur andra företag hade

jobbat med hälsoinspiratörer, och så rekryterades några enligt det konceptet. Nu är det något som är väl etablerat i vår verksamhet.

Är det anställda som är hälsoinspiratörer?

– Ja, men inte på heltid. Man tar en del av sin arbetstid och avsätter den till att inspirera och motivera andra till att vara mer hälsomedvetna.

Vad är det grundläggande syftet?

– Att få våra medarbetare att må bra och att vara en attraktiv arbetsgivare. Om vi kan hjälpa till att hitta en balans mellan aktiv fritid och arbetsliv, då har våra medarbetare större förutsättningar att orka med arbetsdagen och att fortsätta arbeta på Saab.

Varför slutade du röka?

Kerstin Eriksson, Dynamics, Karlskoga



– Jag tror jag tittade på något läkarprogram från Australien med folk i min ålder som kom in och var sjuka på grund av rökning. Så någonstans fick jag väl nog.

Var det svårt?

– Nej, det var jättelätt. Ingen abstinens alls. Det är också lättare nu för att det är så få som röker, och det är väldigt besvärligt. Man ska stå ute bakom något hörn så att man inte syns och det inte sprids rökluft in i någon fläkt.

Fick du någon hjälp av Saabs hälsoinspiratörer?

– Jag kanske inte fick hjälp att komma

till beslutet, men väl där peppades jag. Jag har en kollega i rummet bredvid som är hälsoinspiratör och henne fick jag mycket hjälp av just då.

Skulle du rekommendera dem?

– Ja, de peppar och stöttar så mycket de kan. Framför allt är det skönt att någon kommer ihåg att säga "vad duktig du är, Kerstin." Jag behövde den där pushen från någon som tyckte att jag hade gjort något bra.

Har du själv tänkt på att bli hälsoinspiratör?

– Nej, det har jag faktiskt inte gjort, för jag är så lat. I min värld måste man vara lite sportig om man ska vara hälsoinspiratör, men det kanske inte behövs?

Combitech i Karlstad

På Combitechs kontor hos pappersmaskinstillverkaren Metso Paper i Karlstad finns en unik kunskap. Här hjälper Combitechs konsulter kunden att spara tid och öka eftermarknadsförsäljningen på samma gång.

Text & foto: Ola Jacobsen

En trappa upp i Metsos utvecklingscenter på Lamberget i Karlstad har Combitech en egen korridor. Här arbetar ett 15-tal konsulter med uppdrag för bland annat Metso Paper. Uppdraget täcker in företagets hela behov av dokumentation, inklusive utvecklingsarbete – ett helhetsåtagande.

– Genom att vi använder Combitechs system UpTime när vi skapar dokumentationen sparar vi mycket tid, både för oss och kunden, säger Henrik Hasselroth, teknikinformatör på Combitech i Karlstad.

Verktyget består av en databas som succesivt byggs på med avsnitt för olika komponenter och system.

– Varje projekt är unikt hos kunden men består till stor del av samma komponenter. Därför kan vi spara mycket tid genom att bygga upp och återanvända dokumentationselement. Genom att arbeta så här har vi kunnat utveckla uppdraget från att bara göra dokumentation för själva pappersmaskinerna till att dokumentera hela bruket. Det ligger i linje med vårt uppdrag som konsulter och är möjligt eftersom vi har hela Combitech i ryggen, säger Henrik Hasselroth.



8.13 Henrik springer på Thomas Lindquist, produktchef för teknisk information på Metso Paper i Karlstad, i korridoren och passar på att stämma av en fråga i ett av de pågående projekten.

Hos Metso Paper i Karlstad agerar Combitechs konsulter spindeln i nätet och lägger en stor del av sin tid på att synas hos kunden och prata med de olika enheterna för att få in alla bitar i rätt tid i projekten. Jämfört med för några år sedan lägger konsulterna lite tid på editering. Det vet Marika Samuelsson, teknikinformatör med lång erfarenhet från Metso Paper.

– Vi koordinerar, hämtar in och sammanställer så att det blir en helhet. Nu är kedjorna mycket längre, från att tidigare bara gälla pappersmaskinen till att omfatta ett helt bruk. UpTime har varit en förutsättning för att kunna bredda uppdraget, säger hon.

Att arbeta som konsult inom en så nischad verksamhet som dokumentation har många fördelar.



8.54 Mycket av Combitechs teknikinformatörers arbete hos Metso handlar om att vara ute och prata med personer inom de olika verksamheterna.



10.38. Så fort Henrik och Marika publicerar dokumentation i Uptime får kunden tillgång till det i sin webbportal och iPad-app.

”Nu är kedjorna mycket längre, från att tidigare bara gälla pappersmaskinen till att nu omfatta ett helt bruk.”



11.19. En yankeecylinder redo att skeppas till en kund i hamnen i Karlstad.

– Att arbeta med det här som anställd kan vara ganska ensamt. Genom att vara här som konsult har jag större möjligheter till hjälp och stöttning av Combitech i stort. Det är en styrka att ha så mycket kompetens i ryggen, säger Marika Samuelsson.

I Combitech-korridoren på Lamberget ligger konsulterna nu i startgroparna för att implementera nästa steg i arbetet med UpTime. Planen är att tydligare koppla ihop reservdelshanteringen och produktdokumentationen med den webbportal och mobilapp som kunderna använder. På det sättet får Metsos kunder en bättre möjlighet att beställa rätt reservdel i rätt tid till sitt pappersbruk och öka sin produktivitet samtidigt som Metso Paper kan öka försäljningen av reservdelar.

– Metso Paper är den enda leverantören av pappersmaskiner i världen som erbjuder den här typen av webb- och mobil-



14.04. Henrik och Marika plockar fram äldre dokumentation inför en ombyggnad av en befintlig maskin ur arkivet.



15.47. På Combitechs kontor hos Metso arbetar flera konsulter med dokumentationsuppdrag.
– Vi hjälps åt. Både med att bolla idéer och i varandras projekt, säger Marika.

lösning för ritningar, utbildningar och reservdelshantering. Tack vare Combitechs system kan vi utveckla affärerna till helhetsåtagande, säger Henrik Hasselroth. ■

COMBITECH KARLSTAD

Antal anställda: 14

Verksamma sedan: 2004

Största kunder: Metso, Ericsson, Danfoss, Neo Monitors

Typ av uppdrag/profil på kontoret: Teknikinformation, informationsanalyser, tekniska illustrationer och animeringar

Framtidsvision: Bibehålla och utöka befintlig verksamhet, samt utöka verksamhetsområdet med konstruktion och mekanik.

Populär arbetsgivare: Combitech kommer på topp 50 när yrkesverksamma ingenjörer i Sverige rankar sin ideala arbetsgivare enligt Universums Professionell Survey 2012.

Från missnöje till arbetsglädje

Kan en medarbetarundersökning göra praktisk skillnad i jobbvardagen? Ja, om man tar resultaten på allvar. Asad Rustum är en av Saabs chefer som har gjort en resa tillsammans med medarbetarna – från missnöje till arbetsglädje.

Text: Gabriella Sköldenberg Foto: Christian Hagward

Asad Rustum arbetar idag som tillförordnad avdelningschef för Deployment inom Security and Defence Solutions, men när de dåliga resultaten från medarbetarundersökningen presenterades 2011 var han chef för en av de fyra sektionerna där. Siffrorna talade om ett utbrett missnöje, där många kände att de inte hade förtroende för ledningen och inte såg sin framtida karriär inom företaget.

– Det var beklämmande att läsa och ta till sig, säger Asad Rustum i dag. En första reaktion var att detta var ett resultat som aldrig skulle gå att vända, men den förbyttes snabbt i en känsla av det var dags att kavla upp ärmarna. Undersökningsresultaten blev startskottet för en förändringsresa.

– Det första vi i ledningsgruppen beslutade oss för var att vi behövde fördjupa vår förståelse för vad det här missnöjet bestod av. Därför samlade vi alla medarbetare till en workshop där alla fick lufta sina åsikter.

SAABS MEDARBETARENKÄT 2012

- Det är viktigt att regelbundet följa upp hur medarbetarna uppfattar företaget, dess framtid, värderingar och ledarskap för att fortsatt vara en attraktiv och utvecklande arbetsgivare.
- 2012 års undersökning visar att resultatet på nästan alla frågor gått upp jämfört med förra året. Trenden ser likadan ut för alla affärsområden, men samtidigt finns variationer affärsområdena sinsemellan.
- Den största ökningen återfinns på områden som rör Saab som arbetsgivare, framtidstro och nöjdhet.
- I årets enkät fanns ett antal nya frågor som belyser hur väl man som medarbetare anser att man bidrar till Saabs utveckling. Även här blev resultatet högt och de flesta anser att de bidrar till ett gott arbetsklimat.
- HR-funktionerna inom respektive affärsområde och Group Functions arbetar vidare med att bryta ner resultatet i mindre beståndsdelar, analysera och ta fram åtgärdsplaner.

Det blev två plågsamma dagar för ledningsgruppen. Ingen fråga avfärdades, det var högt i tak och stort som smått togs upp och samlades sedan in för att katalogiseras i det interna ärendehanteringssystemet. Sedan påbörjades ett arbete med att systematiskt titta på varje fråga som medarbetarna hade lyft fram och belysa problemet för att sedan kunna ge respons på hur man skulle gå vidare.

– Så här i efterhand kan jag se att bland det tuffaste just då var att stå emot impulsen att vilja argumentera emot när en arbetsgrupp lyfte fram ett problem. Att istället bara lyssna och försöka förstå, säger Asad Rustum.

Att arbetet snabbt kom i rullning, trots den inledande nedslagenheten, tror Asad Rustum beror på två saker: för det första tog ledningsgruppen gemensamt ansvar för att jobba för förändring.

– Det andra, och kanske främsta, skälet till att vi faktiskt har lyckats vända resultaten i dag är att medarbetarna valde att våga tro på oss. Att de följde med oss på den här resan, för det har gett resultat.

Parallellt med arbetet med att bocka av problemområden som lyfts fram under den inledande konferensen, påbörjade man även ett visionsarbete för Deployment.

– Vi satsade mycket tid på att definiera vår identitet och utveckla vår vi-känsla, säger Asad Rustum och berättar att regelbundna möten följdes upp med konferenser för att föra processen vidare, från problemfokusering till utveckling.

Under en konferensdag satsade man på att tala om arbetsglädje. Vad är det, hur uppnår man det och vilken roll spelar den enskilda individens insats?

– Vi jobbade med frågor om hur vi ska arbeta för att trivas och övade på konkreta situationer. Det blev faktiskt lite av en



Asad Rustum och hans medarbetare genomgick ett stålbud, men lyckades vända de negativa siffrorna.

halleluja-stämning till slut, säger Asad Rustum med ett skratt och konstaterar att den dagen gjorde en avsevärd skillnad för stämningen och viljan att ta eget ansvar.

Även de som var väldigt skeptiska till workshopen inledningsvis, gick hem med ny energi och tro på att förändring faktiskt var möjlig.

– Inbitna motståndare till allt vad konferenser och visionsarbete heter, sa efteråt att det här var det bästa vi någonsin gjort.

Alla går inte att frälsa, men känslan av att merparten av medarbetarna var med på föränd-

ringståget gav ledningsgruppen ny energi att vilja jobba ännu hårdare för bättre resultat. Kvittot på att arbetet har betalat sig fick de när den senaste undersökningen presenterades i slutet av förra året.

– Saab som helhet har visat positiva resultat, men vi som avdelning har tagit ett enormt kliv upp och visat fantastiska siffror. Nu har vi fått ännu mer energi att arbeta vidare. För det är inte på långa vägar klart, börjar vi sacka efter nu kommer det att visa sig direkt i nästa undersökning, säger Asad Rustum. ■

”En första reaktion var att detta var ett resultat som aldrig skulle gå att vända, men den förbyttes snabbt i en känsla av det var dags att kavla upp ärmarna”



Favorit i repris. Bilden till vänster togs när Spirit skrev om Saabs Indienkontor i nummer1 2011. Nedan är byggnaden som huserar Market Area Indias kontor i New Dehli.



På plats i Indien

Market Area India jobbar med att utveckla affärsmöjligheter för den indiska flottan och försvarsindustrin. En av de möjligheter som förverkligats är Combat System Engineering Group som är ett samarbete mellan Saab och Pipavav ODC, ett av de ledande privata varven i Indien.

Samarbetsplanerna tog fart i maj 2011 då Security and Defence Solutions tog fram erbjudandet och föreslog att kompetensen skulle tas från Saab i Australien. Idén med CSEG är att stötta varv eller flottan med design och kravställning på fartygs stridsförmåga. Resultaten används sedan vid upphandling och implementering från både ett operativt och kostnadseffektivt perspektiv.

– Nu har vi en organisation på plats. Att första ordern kom redan efter sex månader är ett gott betyg, säger Michael Sahlberg, Marketing Director på Saab i Indien. De största hindren ligger alltid i

kulturkrockar. Att indiska företag sällan ringer utlandssamtal är en detalj som visar på vikten av att finnas på plats.

Anand Jagdish är affärsutvecklare på Saab och analyserar kundens behov på lite längre sikt. Hans kännedom om kulturen tillsammans med erfarenhet från flottan gör att han har en förståelse för de utmaningar som kunden står inför.

Samarbetet mellan Market Area och Business Area har också varit avgörande

för att nå nya affärsmöjligheter i Indien.

– Idén att utrusta Pipavavs båtar med våra ledningssystem föddes av Market Area India. Pipavav behövde ledningssystem för sina båtar och vi behövde båtar för våra ledningssystem, säger Michael Sahlberg.

I januari godkändes Saabs delägarskap och nu återstår att få de juridiska dokumenten på plats. Sedan kommer CSEG fortsätta utveckla attraktiva ledningssystem för den indiska flottan. ■

Saab etablerar samägt bolag i Indien

Under 2012 etablerade Saab ett samägt bolag med det indiska företaget QuEST. Bolaget ska fokusera på tillverkning av strukturdelen till civila flygmarknaden. Anläggningen börjar byggas 2013 i Belgaum, Indien, och inledningsvis ska bolaget ha ett femtiotal anställda vilket förväntas öka till 400 inom tio år. Bolaget är ett komplement till produktionen i Linköping och etableringen kommer att öka Saabs möjligheter att ta nya affärer genom en mer kostnadseffektiv tillverkning av enklare sammanbyggnad. Tack vare etableringen förbättras Saabs möjligheter att klara av de kommande taktökningarna som förväntas ske i Saabs civila flygplansprogram som partner till Boeing och Airbus.

Närhet är nyckeln

Per Järbur ledde teamet som på sju månader drev igenom Embassy Protection-affären. Han betonar att ett bra samarbete i teamet är avgörande, och att nyckeln till att ro affärer i hamn, är att vara nära kunden.

Text: Louise Bodén Foto: Brendan Hoffman

Sedan två år tillbaka arbetar Per Järbur för Electronic Defence Systems, EDS, i Washington DC. Han ansvarar för huvuddelen av EDS produkter i Nordamerika och är den som tar den första kontakten med en potentiell kund.

Det råder ingen tvekan om att Embassy Protection-affären är en fjäder i hatten. Det är Saabs första civila kontrakt för radarsystemet GIRAFFE AMB, och kunden, amerikanska UD, vanns i stenhård konkurrens.

– När kontraktet var påskrivet och jag stod där med papperet i handen, då var det läge att öppna en flaska champagne, säger en påtagligt glad Per Järbur.

Embassy Protection-affären är ett skolexempel på hur ett bra komponerat team i kombination med närhet till kunden ger resultat.

Per Järbur berättar att Business Area, BA och Market Area, MA, samarbetade på ett bra sätt. BA bidrog med produkt, projekt och kommersiell expertis. MA stod för marknadsarbetet inklusive förhandlingar.

– Under hela processen hade vi tät kontakt med amerikanska UD. Från vårt kontor tar det tio minuter att

komma till dem och vi var där ofta.

Jag kan inte nog understryka vikten av att finnas nära kunden. Affärer görs mellan människor och den mänskliga kontakten är viktig – den kan inte överskattas.

Syftet med MA är att komma närmare kunden och det är rätt väg för att nå ökad försäljning. Ett tydligt exempel är just Embassy Protection-affären som ledde till en ny kund på sju månader, en process som normalt tar minst tre år. I ett första steg är värdet av kontraktet 155 miljoner svenska kronor men det utgör en liten del av den totala affären, någonstans runt tio procent bedömer Per Järbur. Redan nu, innan första leverans, har UD gjort tilläggsbeställningar till ett värde av mer än 70 miljoner svenska kronor.

– Det absolut bästa med mitt arbete är mötet med människor. Att träffa kunder, att förstå deras behov och att skapa en lösning som passar dem. Interaktionen mellan människor och att framhålla fördelarna med våra lösningar är intressant. ■



PER JÄRBUR

Aktuell: Vice President, Marketing and Sales, EDS North America, Washington DC.

Ålder: 46 år

Utbildning: Officersutbildning inom armén, lämnade armén som kapten. Fil Kand. informationsbehandling med inriktning management och ledarskap.

Familj: Fru Ulrica, två döttrar och två söner, 20, 19, 17 och 3 år.

Fritid: Tycker om att spela golf och att vara med familjen.

Läser: Historiska romaner och fantasy.

Drömmar:

– Att ha bra balans mellan jobb och familj. Jag vill göra saker, prylar är inte viktiga för mig. Och att sitta i sommarstugan framför brasan när det viner runt knutarna, det gillar jag.



Som Head of Product Creation verkar Stefan Andersson för effektiv produktframtagning och kunskapsdelning inom Saab.

Innovation och kunnande – det är Saab

Kunnande och innovationskraft är en del av Saabs varumärke. Det måste tas tillvara och vidareutvecklas. Det menar Stefan Andersson, som är Head of Product Creation inom Operational Excellence.

– Vi har en stor mångfald vad gäller teknik och produkter och vi är världsledande i att erbjuda lösningar som möter våra kunders behov, säger Stefan.

– Men världen står inte stilla. Det finns starka aktörer som vill in i våra nischer. Så vi måste fortsätta arbeta smart, i utveckling och produktion liksom i drift och underhåll. Det är därför vi jobbar med Operational Excellence.

För Stefan innebär Operational Excellence att Saab både ska göra rätt produkter, som kunderna behöver, och arbeta effektivt med att ta fram dem.

Det är, grovt räknat, 10 000 personer som arbetar med att utveckla och producera Saabs produkter. Det är här som kunskapen inom företaget växer fram.

– Den kunskapen måste göras tillgänglig inom hela företaget, säger Stefan. Vi behöver nätverk och infrastruktur, men det handlar också om kultur. Det ska vara självklart att man söker information och kontakt med varandra, och att chefer uppmuntrar detta.

Kontakterna kan ske till exempel i kompetenscentra eller i projekt som drivs över sitegränserna.

– Jag vill bidra till att kunskapsutbyte blir en del av vardagen på Saab. Det är när människor med olika bakgrund och kompetens möts som de stora innovationerna görs.

Årsredovisningen visar vägen

Årsredovisningen är ett användbart dokument som visar Saabs strategi, vad som hänt under det senaste året och hur Saab uppfyllde de mål som satts upp för framtiden, både finansiella mål och verksamhetsmål.

– Vi har ett mål för organisk försäljningstillväxt, tillväxt som vi själva åstadkommit, på fem procent över en konjunkturcykel och en uttalad strategi att komma närmare vår marknad. Marknaden kom vi ett steg närmare i och med införandet av sex marknadsområden. Saab har sedan länge konkurrerat på en internationell marknad, det gör oss på många sätt till ett unikt bolag i branschen, säger Ann-Sofi Jönsson, Head of Investor Relations.

Saab har inte bara långsiktiga mål för försäljningstillväxten utan även för rörelsens resultat i procent av årets omsättning, EBIT-marginal. Dessa tillsammans med de kortsiktiga målen för det innevarande året följs upp löpande i kvartalsrapporteringen.

Årsredovisningen förklarar också riskerna i verksamheten och hur Saab arbetar med att hantera dem.

Genom närvaro med egen personal i länder begränsas nu det riskmoment som kan uppstå när en tredje part involveras för att förstå förutsättningarna på en ny marknad.

– Den ökade lokala närvaron gör att vi snabbt kan snappa upp trender och behov. Med marknadsnära kunskap kan vi

utveckla en attraktiv produktportfölj som passar efterfrågan. Tack vare smarta lösningar kan vi många gånger göra det mer kostnadseffektivt än våra konkurrenter, säger Ann-Sofi Jönsson.



Ann-Sofi Jönsson, Head of Investor Relations

Lyckad premiärflygning med Neuron

Första december 2012 genomfördes en lyckad förstaflygning med den europeiska obemannade teknologidemonstratorn Neuron i franska Istres. Neuron är ett europeiskt samarbetsprojekt mellan sex länder, däribland Sverige. Saabs andel i projektet är ca 20 % vilket innebär tillverkning av flygkropp, avionik och bränslesystem. Saab har även varit involverad i flygutprovning, aerodynamik och så kallad stealth-teknik. Erfarenheterna av projektet är många och slussas nu in bland annat i den fortsatta Gripen-utvecklingen. Förutom flyg- och systemtekniska erfarenheter har samarbetet även bidragit till kunskande inom andra områden, exempelvis inom utveckling- och produktionsmetodik.



Bilden berättar



Operation Atalanta är ett civil-militärt EU-samarbete vars syfte är att förhindra piratattacker mot FN-organet World Food Programmes livsmedelstransporter i Adenviken och i Indiska Oceanen utanför Somalias östkust. Svenska Kustbevakningen deltar i den civila delen av operationen med

ett sjöövervakningsplan. Saab ser till att Kustbevakningens flygplan kan utföra sina uppgifter utan problem. Den dagliga, operativa verksamheten sker på ön Mahés flygplats i huvudstaden Victoria, Seychellerna. På bilden ser man Thomas Langerfors vid Kustbevakningens plan.

Gripen deltog vid Red-Flag övning i Nevada

Red Flag är en multinationell flygövning som hålls omväxlande vid Nellis Air Force Base i Nevada och Eielson Air Force Base i Alaska. I årets Red-Flag-övning i Nevada, 17 januari – 1 februari, ingick förutom Sverige och USA även Nederländerna, Singapore och Förenade Arabemiraten. Övningarna är utarbetade utifrån riktiga stridsituationer där deltagare tillsammans får möjlighet att öva och finslipa sina färdigheter och förmågor till det yttersta. Svenska flygvapnet är erkänt kunniga och därmed fick Sverige för tredje gången möjlighet att delta med Gripen.



FOTO: SENIOR AIRMAN DANIEL HUGHES, U.S. AIR FORCE

Gripen-piloter från svenska flygvapnet.

I slutet av förra året premiärflög
Neuron i Frankrike.



NEURON

Besättning: 0

Längd: 9,5 m

Vingspann: 12,5 m

Maxvikt: 7 000 kg

Maxhastighet: 980 km/h

Maxhöjd: 14 000 m

Beväpning: 2 x 500-punds smarta bomber

Obemannat i smyg

Sannolikheten att någon utom de särskilt inbjudna såg Neuron under första flygturen i slutet av förra året är liten. Flygplanet är nämligen svårt att upptäcka – både för radar, värmesensorer och för blotta ögat. Saabs ingenjörer har gjort det möjligt.

Neuron är en obemannad stridsflygplansdemonstrator som är väldigt svår att upptäcka. Projektet är ett samarbete mellan flera europeiska tillverkare där Saab spelar en avgörande roll för signaturanpassningen genom ett omfattande arbete inom design, utveckling och produktion.

– Syftet med Neuron är att visa att de europeiska länderna har kapacitet att ta fram en signaturanpassad prototyp av ett fullskaligt och helt obemannat stridsflygplan, säger Jakob Bjerkemo som arbetar med signaturanpassningsteknik.

Saabs ingenjörer har haft ansvar för delar av smygtekniken.

– Vi har huvudsakligen arbetat med landningsställsluckorna och motorutloppet. Dessutom har vi haft en stor påverkan på farkostens grundutformning.

För att undvika att ge något radareko är Neuron byggd som en flygande vinge utan

fenor. De få kanterna är linjerade så att radarekot koncentreras i ett fåtal riktningar. På de ställen där formen koncentrerar radarenergien dämpas den av specialmaterial så att radarvågorna ger ett svagare eko.

– Man kan jämföra det med att om ett vanligt flygplan är ett speglende klot som någon försöker se med en strålkastare på natten, är Neuron mer som en plan spegel som har blivit svärtad. Du får viss reflex om du tittar vinkelrätt mot ytan, alltså rakt underifrån, men om du tittar snett mot den, som man oftast ser ett flygplan, är det nästan omöjligt att se den.

Mycket arbete har också lagts ned på att minska den termiska signaturen. Det handlar framför allt om att minska de varma delar av flygplanet som kan vara synliga, så kallade hot spots. Dessa omformas, göms, dämpas och kyls för

att inte synas med termiska sensorer. Utloppen från motorerna är utformade så att gaserna snabbt kyls ner då de blandas med den omgivande luften.

– När man pratar om signaturanpassning missar man ofta att det ställer krav på toleranser. Små saker som skarvar har betydelse för signaturen. Eftersom varje liten ojämnheter som till exempel skarvar, ventilationshål i skrovet och dräneringshål bidrar med ett litet eko måste allting göras med högre precision. Jämfört med vanliga flygplan utan krav på signaturanpassning är toleranskraven i vissa fall uppåt tusen gånger högre, säger Jakob Bjerkemo.

Nästa steg blir att noggrant mäta hur låg signatur Neuron verkligen har. Därefter kommer slutprovet, att genomföra ett simulerat attackuppdrag som inkluderar att fälla en smart bomb utan sprängladdning inom ett avlyst övningsområde.