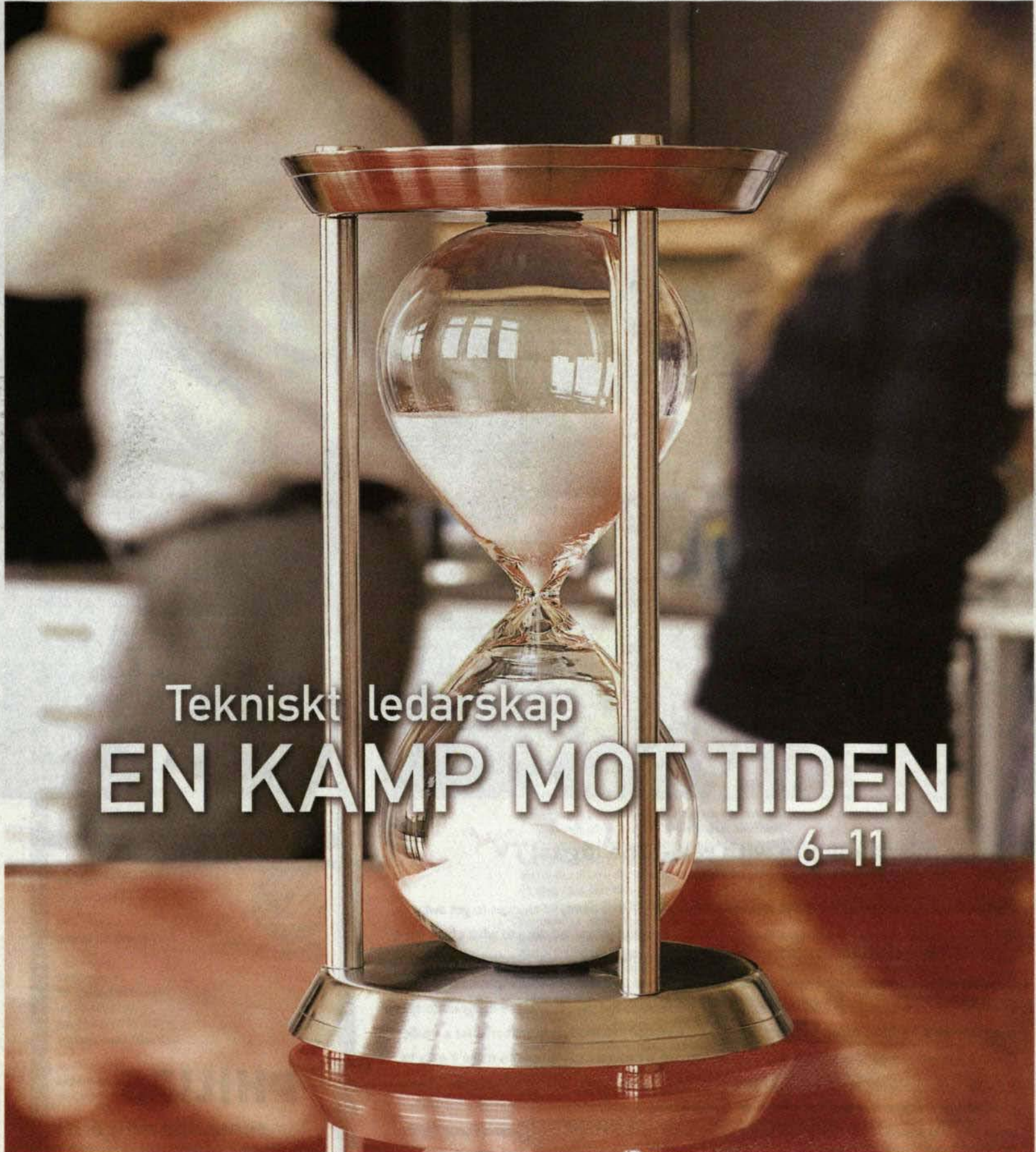


KONTAKTEN

TIDNINGEN FÖR MEDARBETARE
INOM ERICSSONKONCERNEN

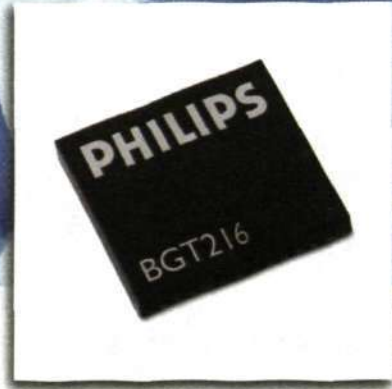
4 · 2006

▽ Foto: Håkan Moberg



Tekniskt ledarskap
EN KAMP MOT TIDEN

6-11



Never miss a minute with real-time digital TV on your mobile phone.

Philips DVB-H solutions BGT215 and BGT216. Life gives us plenty of chances to get away from it all, but it's more fun when you can aim for the horizon and yet still be close to what's happening in the world. Philips makes it possible, with TV-on-mobile solutions for cellular handsets that make it easy to access sporting events, news headlines, music videos, and more. Our complete, low-power front-end solutions offer stable DVB-H reception in Europe, Asia, and the US, and are designed to speed time-to-market for TV-enabled handsets. Very high integration in a module format enables a smaller design and limits the number of external components, while programmable options make it easy to support evolving standards and introduce upgrades. Our architecture even makes it easy for service providers to add interactive options, like polling, voting, and downloading. So no matter where life takes you, you always have easy access to the information you want, right in the palm of your hand.

www.semiconductors.philips.com/tv-on-mobile

PHILIPS
sense and simplicity

KONTAKTEN

tf chefredaktör

Johan Kvickström, 08-588 331 56
johan.kvickstrom@citac.se

ansvarig utgivare

Henry Sténson, 08-719 40 44
henry.stenson@ericsson.com

adress

Kontakten
Box 1042
164 21 Kista

fax 08-522 915 99

e-post contact@ericsson.com

skribenter i detta nummer

Cheryl Brown
contact@ericsson.com

Lars Cederquist 08-588 331 34
lars.cederquist@citac.se

Tomas Eriksson
contact@ericsson.com

Johan Gabriel Fritz 070-627 61 95
johan.fritz@citac.se

Ewa Jacobsson
contact@ericsson.com

Helen Ridger 08-588 331 42
helen.ridger@citac.se

Gunilla Tamm 08-588 331 45
gunilla.tamm@citac.se

Staffan J Thorsell 08-588 330 38
staffan.thorsell@citac.se

layout

Citat. 08-506 108 70

omslag

Tekniskt ledarskap.

Persons on temporary assignment in Sweden may receive Contact, the English-language version of Kontakten. To do so, submit your name, address and the termination date of your assignment in Sweden to contact@strombergs.se If you change addresses while in Sweden, kindly send us your new (and your old) address.

tryck

NA Tryck AB
Örebro, 2006

externa annonser

Display AB, 090-71 15 00

distribution

Strömberg
SE-120 88 Stockholm
tel: 08-449 89 57
fax: 08-449 88 10
ericsson.contact@strd.se

kontakten på webben

http://internal.ericsson.com/page/hub_inside/news/magazines/kontakten/index.html

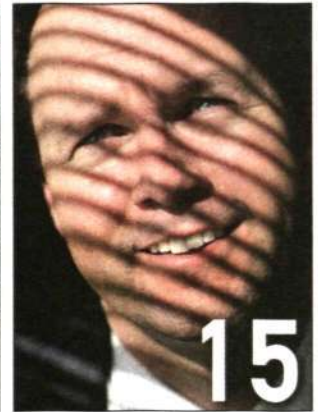
adressändring

Anställdas adressändringar för tidningen görs till lönekontoret. E-post: pa.service.desk@ericsson.com



I Detta nummer

aktuellt • Ett slag för bättre säkerhetstänkande	5
special • Tekniskt ledarskap	6-11
IMS på agendan	12
Stora förändringar inom IT	15
Metronätens flaskhalsar byggs bort	16-17
ericsson runt	19
nedslag • Operational Excellence	20-21
Graffiti som teambuilding	22
Att vara "expat" i Indien	24-25
Volvo Ocean Race i USA	26-27
Framtidens chefer	29
sedan sist	30-31
50 procent ingenjör, 100 procent familjekille	32



spalten

Henry Sténson
informationsdirektör
och ansvarig utgivare

Tekniskt ledarskap – avgörande för vår framtid

När vi säger att vi är tekniskt ledande är det inte fråga om att bara skryta. Det är ett faktum, och det framgår med all tydlighet om man, till exempel tittar historiskt på hur Ericsson stått för en lång rad avgörande utvecklingssteg inom telekombranschen: allt ifrån Taxen och 500-växeln via AXE till GSM. Men än viktigare är att titta på hur det ser ut i dag.

Vi investerar i dag dubbelt så mycket i forskning och utveckling som vår näst största konkurrent. Med många tusen anställda ingenjörer som arbetar oupphörligt med att utveckla den teknik som gör Ericsson världsledande satsar vi oerhörda resurser, ekonomiskt och personellt. Är det värt det? Absolut!

För oss finns det inga kompromisser. Satsandet fullt ut ger oss stora och välbehövliga konkurrensfördelar i marknadskampen. Vi gör mer än någon annan och kan därför dra ifrån – där konkurrenterna rör sig långsamt framåt ska vi alltid ligga minst ett steg före. Det handlar om att bli effektivare – och bättre. Vår utveckling ska hela tiden skapa fördelar för kunderna, fördelar som de inte kan få från någon annan. Jag kommer att tänka på en av de tre pilar som vi tog fram för ett par år sedan, och som gemensamt ska göra Ericsson till "prime driver in an all-communicating world". De andra två handlade om att vi ska ha God Lönsamhet – för att kunna styra vårt öde – samt Operational Excellence. Men den tredje löd: "True world leadership means satisfied customers" – en världsledande position betyder nöjda kunder.

I slutänden ska ingen, varken kund eller konkurrent, våga låta bli att titta på vad Ericsson erbjuder.

Ett annat ämne jag vill ta upp är Volvo Ocean Race. Bert Nordberg berättar i detta nummer av Kontakten om hur vi tydligt har kunnat använda deltagandet precis så som vi hade hoppats. Ett ojämförligt antal kundmöten har varit resultatet och man kan vara säker på att all den tid som vi kunnat tillbringa med kunderna under tävlings gång – vid varje stopp har vi kunnat träffa kunder på ett lysande sätt – innebär att satsningen har betalat sig många gånger om. Liksom de resurser vi lägger på forskning och utveckling har gjort oss världsledande, är Volvo Ocean Race en mycket lyckad investering.

Visst hade det varit roligt om det gått bättre i tävlingen. Men ser man till kundintresset är det inte fel att säga att vi har vunnit varje hamnstopp!



Poneh Jabbari,
data-/IT-ingenjör
Ericsson Mölndal,
medlem i Sif sedan 1996.

»Jag förlorade många tusenlappar innan Sif hjälpte mig att höja lönen.«

Som nyanställd kan det vara svårt att löneförhandla, men så snart Poneh blev medlem i Sif fick hon hjälp att höja lönen till en lämplig nivå. Vill du också få stöd, råd och tips för att få en starkare ställning i din yrkesroll? Som medlem i Sif får du dessutom en av arbetsmarknadens bästa inkomstförsäkringar, personlig karriärcoachning och vägledande lönestatistik samtidigt som du är med och påverkar utvecklingen på din arbetsplats. Vill du också bli medlem? Kontakta Sifklubbarna på Ericsson via tel 08-719 23 22, e-post sif.ess@ericsson.com eller läs mer på www.sif.se

Säkerhetsrisk när medarbetare manipuleras

Social ingenjörskonst är ett av de största säkerhetshoten mot Ericsson. Bara fantasin begränsar möjligheterna för en person med onda avsikter. För att höja säkerhetsnivån inom Ericsson pågår ett globalt säkerhetsprogram. Information Security Improvement Program (ISIP).

Syftet med programmet är att ändra sättet Ericsson betraktar och hanterar information, genom ett förändrat beteende hos de enskilda individerna inom företaget. Medarbetarna måste förstå varför alla ska tänka på vad de säger och hur de agerar. Social ingenjörskonst, internationellt kallat social engineering, handlar om att prata sig förbi flertalet enskilda medarbetare och under lång tid samla på sig information som personen inte ska ha tillgång till.

Den som vill få tag på information kan målmedvetet ta ett första steg på vägen till ett framgångsrikt intrång genom att ringa runt till olika personer. Personen har lärt sig den interna jargongen och med en trovärdig historia öppnas vägen för en helt okomplicerad rundringning. En intet ont anande medarbetare kan på så sätt släppa ifrån sig användarnamn och lösenord till företagets nätverk.

– I stället för att manipulera datorsystem manipulerar man människorna som handhar dessa. Ofta behöver man inte ens ljuga, utan kan bara utnyttja den tillit som ofta redan finns inom en organisation. Att till exempel bara fråga efter ett lösenord brukar ofta resultera i att man får det, säger Michele Schmidt, ansvarig för kulturförändringen inom ISIP.

En annan risk är att medarbetarna gör misstag när de arbetar under stress och slarvar med att följa de regelverk som finns. Incidenter kan också inträffa när man inte tänker på vad informationen har för värde och därmed inte skyddar informationen på ett tillfredsställande sätt. Medarbetarna måste tänka på vilka allvarliga konsekvenser deras beteende kan medföra i de fall då man gör avsteg från godkända arbetsprocesser.

Det bästa sättet att motverka detta är att utbilda alla inom organisationen så att de bättre kan förstå informationssäkerhet i relation till sitt arbete. En sådan utbildning kommer att erbjudas från hösten 2006.

Generellt har antalet säkerhetsincidenter inom telekom ökat. Såväl Ericsson som andra leverantörer och operatörer, bland annat vissa av Ericssons kunder, har blivit utsatta och hoten kommer inte alltid utifrån.

I Asien hackade en Ericssonanställd sig in i kundens nät, blev upptäckt och senare dömd till 3,5 års fängelse. I och med händelsen fick Ericsson och kunden värdefulla erfarenheter och insåg att de tillsammans måste arbeta närmare för att förbättra säkerheten i arbetsrutiner kring den dagliga driften av näten. Tack vare Ericssons rekommendationer betraktar kunden idag Ericsson som en ännu starkare partner än innan incidenten.

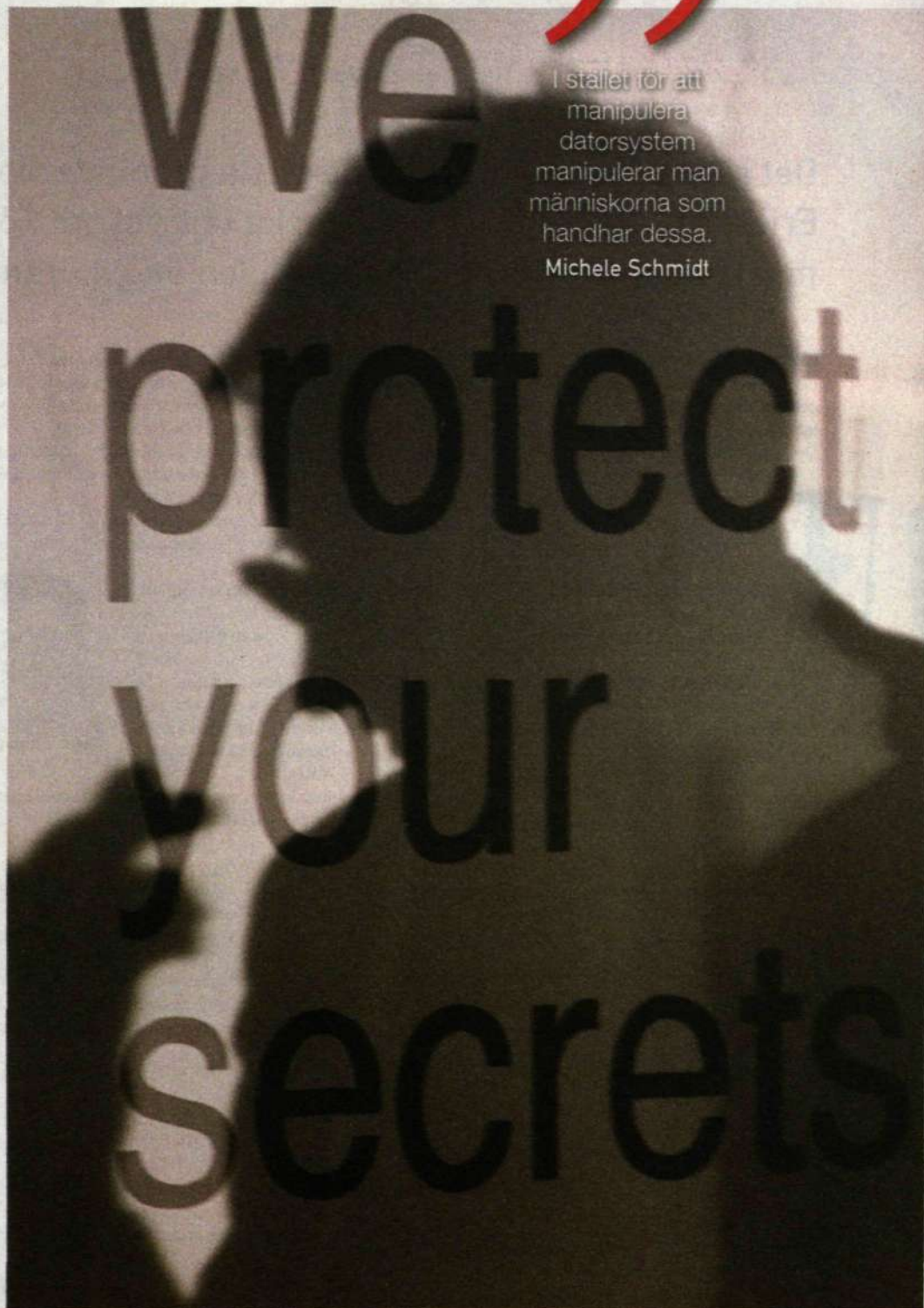
I en undersökning som analysföretaget Gartner gjorde 2005 mättes företagets relativa mognad när det gäller säkerhet. I studien hamnade Ericsson i den femtedel som utgjorde toppen bland de globala företagen.

– Ericssons målsättning är att vara bland de främsta fem procenten när det gäller säkerhetstänkande och att kunna använda det som ett starkt säljargument för att ytterligare stärka vårt varumärke, säger Hans Dahlquist, säkerhetschef inom Ericsson.

Säkerhet ska ses ur ett helhetsperspektiv och inkludera såväl teknik som processer och i alla högsta grad den mänskliga faktorn.

”

I stället för att manipulera datorsystem manipulerar man människorna som handhar dessa.
Michele Schmidt



Utbildning av medarbetarna i informationssäkerhet är bästa sättet att förhindra att "skuggfigurer" med onda avsikter utnyttjar personalens tillit.



Tid att ta

– berättelsen om hur Ericsson blev tekniskt ledande

Det räcker inte med att ha de bästa produkterna för att Ericsson ska behålla sitt tekniska ledarskap. Först ut på marknaden, är det som gäller. Tiden är avgörande.

Det tekniska ledarskapet har inget egenvärde utan måste ses ur ett affärsperspektiv. Inom Forskning och Utveckling (FoU) satsar man på att radikalt korta ledetiderna för att hela tiden ligga först.

Det finns många områden och många aspekter att belysa när man talar om tekniskt ledarskap. En viktig fråga för Ericsson är att få genomslag för sina förslag inom den standardisering som hela tiden gäller inom nya tekniker.

Ett aktuellt område där Ericsson slagit sig fram till tätposition är den mobila bredbandstekniken HSDPA. Den lyfter inte bara 3G. Den lyfter också Ericsson, som drivit utvecklingen av tekniken.

Düsseldorf januari 2004

I Japan hade flera operatörer offentliggjort planer på att införa mobilt bredband så fort det var möjligt. Den amerikanska standarden CDMA2000 var ett av alternativen. Men det var också känt att Ericsson låg långt framme i utvecklingen av en testbädd inom standarden HSDPA – High Speed Downlink Packet Access.

Ericsson och Vodafone var sedan länge överens om att tillsammans bygga ett mobilt bredbandsnät i Japan. I januari 2004 kom högsta Ericssonledningen till Vodafones kontor i Düsseldorf, Tyskland. Med sig hade de en offert för implementering av HSDPA sommaren 2006.

Delegationen från Vodafone läste och gillade. Men, sa de. Det måste gå snabbare. Det måste vara klart till jul 2005.

Många inom Ericsson ansåg det vara omöjligt att på så kort tid bygga in den nya HSDPA-tekniken i ett befintligt, hårt belastat nät i världens största stad.

Men Vodafone fick ett ja. Den 15 september 2005 spikades som leveransdag av den första mjukvaran till HSDPA. I efterhand måste det betraktas som något av en chansning.

Atlanta maj 2004

På Ericssons utvecklingsavdelning pågick ett frenetiskt arbete med den japanska ordern när Ericsson som en av tre leverantörer inviterades att leverera HSDPA till den amerikanska operatören Cingular. Men Cingular

krävde ännu snabbare leverans än Vodafone. Systemet skulle kunna tas i bruk hösten 2005, vilket krävde leverans av en första mjukvara sommaren 2005. En redan "omöjlig" uppgift hade blivit ännu svårare.

Ett misslyckande skulle vara dyrt: Cingular gjorde klart att en av de tre leverantörerna skulle få lämna båten vid årsskiftet 2005/2006.

Søren Elsborg, Ericssons teknikchef i Atlanta, var mycket tveksam till att Ericsson skulle hinna få fram mjukvaran i tid.

"Men det gör ingenting att vi chansar", tänkte han. "För Cingular har inte en chans att få fram en terminal för systemet på den tiden".

Så han lutade sig tillbaka i sin BMW och njöt av musiken på radiokanalen FM 98.5 medan han körde i maktig fart längs Hammond Drive i Atlanta.

Den här historien skrattar man fortfarande gott åt när Cingular och Ericssons möts.

Stockholm 1999/2000

Det är 1999 och IT-branschen är som hetast. I korridorerna på Ericsson pratas det om ett mobilt bredband. Ofta dominerade det pratet i forskningsavdelningens kafferum.

– Det var många diskussioner. Det fanns ju en del tekniker som låg och bubblade som vi följde med stort intresse, berättar Stefan Parkvall, forskare vid Ericsson Research.

Forskningschefen Ulf Wahlberg beskriver samtalen så här:

– Vi tittade på GSM som fungerar över i stort sett hela världen. Så tyckte vi att det också borde fungera med bredband.

År 2000 startade ett konkret arbete kring HSDPA inom Ericsson Research. Forskaren Stefan Parkvall fick ganska fria ramar. Men ett krav var inte förhandlingsbart.

– Tekniken skulle gå att använda inom 3G-tekniken. Det fick inte krävas några nya system, berättar han.

– Målet var att klara 10 Mbit/sek, inte minst för att det är en bra siffra att använda i marknadsföringen.

År 2000 kunde Ericsson ta hem de första patenten. Året därpå var det dags att slutföra det sega men nödvändiga jobbet att standardisera tekniken, för att alla anläggningar ska kunna "prata" med varandra och att alla kan bygga delar till ett system.

Stockholm 2002

I början av 2002 gjorde Håkan Eriksson, i dag forsknings- och utvecklingschef, en propå om att få bygga en testbädd för HSDPA. Men telekomkrisen hade slagit klorna i branschen och 3G vägrade ta fart.

– Att då komma med ett förslag som skulle kosta stora pengar för att vidareutveckla det som inte verkade bli någonting var kanske inte självklart, säger han. Han fick nej. Och gjorde nya förfrågningar. När han vid slutet av året inte fick ett uttryckligt nej på en förfrågan tog han beslutet att bygga testbädden.

Djärvt, men också typiskt. Ericsson arbetar ofta med tidiga prototyper så att alla i ett kundföretag ska förstå hur innovationer fungerar. Likadant gjordes med GSM, EDGE och 3G.

Tomas Sundin tillbringade i stort sett hela 2003 med att bygga en testbädd för HSDPA. Strax före jul kunde han gå ner till konditoriet i Kista Centrum, nära Ericssons huvudkontor, och beställa ett stort lass tårter. Världens första testanläggning för HSDPA, byggd på kommersiell utrustning, var klar.

Stockholm oktober 2003

3G-racet rasar i världen. Leverantörer och operatörer hetsar varandra till att skapa allt fler smarta funktioner som visas upp för en fascinerad publik och jämförs i facktidningar. Men det finns ett stort problem. Systemen fungerar inte, de är inte stabila. Här tar Access-chefen Kurt Jofs och Håkan Eriksson ett drastiskt beslut.

– Vi slog stopp och struntade i funktionaliteten fram tills dess att vi hade ett stabilt 3G-system, berättar Håkan Eriksson.

Det visade sig vara ett lyckokast. Håkan Eriksson använder bilracingtermer för att beskriva vad det innebar.

– Det handlade om att gå in i depå vid rätt tillfälle. När vi kom ut åtta månader senare hade vi ett stabilt >>



Ständigt på språng. Ericssons forsknings- och utvecklingschef Håkan Eriksson till höger och kollegan Magnus Ewerbring, ansvarig för WCDMA RAN, har bråda dagar. Det handlar om att vara först ut på marknaden.

Standarder och patent

En sak som världens telefonbolag vet är att kunderna måste kunna prata med varandra. Så vid varje tekniskskifte arbetar operatörer och tillverkare fram en standard som ska gälla för alla.

– Tack vare GSM-standarderna kan vem som helst tillverka en telefon som fungerar i GSM-nätet, säger forskningschefen Ulf Wahlberg.

Det finns ett antal stora standardiseringsorgan för olika discipliner. Standardisering är ett arbete som bygger på en kombination av strategi, affär, och produkter. Ericssons strategi är att försöka leda standardiseringsarbetet vid systembyggande, bland annat genom att ha så kompetenta medarbetare i arbetet att de ofta väljs som ordföranden.

– Ordföranden väljs genom teknisk kompetens och personliga egenskaper. Det är naturligtvis en fördel att representera ett företag som ligger långt framme inom det område som standardiseras, säger Erik Ekudden, ansvarig för Ericssons standardiseringsstrategi.

Det företag som vill ha genom sina förslag gör bäst i att komma bra förberedd.

– Det gäller att ha gjort sin läxa på hemmaplan. För genom att komma med tekniskt sunda och välforskade förslag så kan man vara drivande i standardiseringsarbetet och leda utvecklingen av en ny teknik i den riktning man önskar, säger Erik Ekudden.

Förslagen har ofta cirkulerat bland de företag som har liknande tekniska idéer inom ett område.

– Men det finns sällan några fasta konstellationer i förhandlingarna. Ena gången gör vi och Nokia gemensam sak, nästa gång är vi fiender, säger Erik Ekudden.

Ericsson har i dag runt 20 000 patent. Att äga tekniken är en av grunderna för tekniskt ledarskap.

– På så sätt bygger vi in rätten att sälja produkter utan att fråga någon annan om lov. Det ger oss frihet att agera som vi vill på en marknad, säger Gustav Brismark, ansvarig för Ericssons patentportfölj.

För sex år sedan startade Ericsson en patentstrategi med en aktiv licensiering av patenten som i dag ger stora intäkter. Arbetet har samtidigt halverat Ericssons kostnader för licenser till andra tillverkare. Ofta är det ett framgångsrikt samarbete mellan patent- och standardiseringsorganisationerna och Research som leder till framgångar.

– Genom samarbetet vet också de som arbetar med standardiseringsfrågor vilka frågor som är strategiskt viktiga för att få en bra position, samtidigt som de får styrka av en bred patentportfölj.



Ulf Wahlberg



Erik Ekudden



Gustav Brismark

”Vi har aldrig haft ett större

>> system, utan att vi hade tappat några kunder. Det gjorde att vi senare kunde applicera HSDPA på ett stabilt och fungerande system.

Stockholm sommaren 2004

I maj 2004 var det dags att hämta ett nytt lass tårta från konditoriet. I en intern release fick en utvald grupp Ericssonmedarbetare surfa mobilt via HSDPA i hastigheter uppemot 5 Mbit/s. I juni bjöds Joachim Horn, teknisk chef vid tyska T-Mobile, på en biltur runt Kista. I bilen kunde han på en pc ladda ner e-post och se på strömmande video via HSDPA.

Därefter kom plan efter plan med kunder som sattes i bilar och kördes runt i nordvästra Stockholm. Kanske var det bilturerna i förorterna som öppnade ögonen på telekombranschen, som visade att HSDPA kunde lyfta 3G-satsningarna.

– Vill man vara lite elak kan man säga att HSDPA var vad 3G borde ha varit, säger forskaren Stefan Parkvall.

Atlanta november 2004

Cingulars koncernchef Stan Sigman offentliggör att Ericsson blir en av parterna som är med och bygger Cingulars 3G-nät med HSDPA. Han gör det med en motivering som än i dag värmer alla som är närvarande: "At the end of the day, I am not betting on a technology difference; a difference in desire; nor a difference in real commitment. I am betting on the PEOPLE within Ericsson."

De orden står fortfarande på kaffemuggarna i Ericssons Atlanta-kontor.

Cannes februari 2005

Inför 3GSM-mässan i Cannes hade Ericsson bestämt sig att visa upp ett världsrekord, mobil surfing i 10 Mbit/s. Det gjordes i en liten segelbåt, långt ut i på bryggorna i hamnen i Cannes.

Dit fick bara små specialinbjudna delegationer på tio personer i taget komma. Det blev nästan som en hemlighet och därmed det stora samtalsämnet under mässan.

– Alla som var där var djupt imponerade, berättar Magnus Ewerbring, ansvarig för WCDMA RAN på Ericsson.

Konkurrenterna kokade av ilska. Alla lovade att ha HSDPA-system i kommersiell drift till 3GSM-mässan i Barcelona året därpå.

Atlanta juni 2005

De sista skälvanande dagarna i juni 2005 överlämnar Kurt Jofs en CD med mjukvaran för HSDPA till Cingular. Trots att fjärde juli-firandet startat lyckades man få in några tekniker till Cingulars kontor. Nu stod högsta Ericssonledningen och tittade när första HSDPA-samtalen genomfördes. Huvudprojektledaren Einar Tillfors höll andan, men möttes av en mycket lugnande kommentar från sin kund.

– Oh, how stable. Oj, så stabilt...

Sören Elsborg fick en ny insikt.

– Det var först då jag insåg att vi troligen skulle komma att leverera till det datum vi lovat.

Inte långt därefter kom signaler om att Ericsson skulle få leverera till en större del av nätet än vad som var överenskommen. En signal om att Ericsson skulle bli en av två leverantörer efter årsskiftet.

Tokyo hösten 2005

Eftersom Cingulars nät inte var i drift hade Ericsson under några månader kunnat testa sin HSDPA-mjukvara. Så den 15 september, på dagen enligt avtal, skickades de första filerna till Vodafone.

Den 6 oktober klockan 05.00 möttes Vodafones

regionchef Otaki-san, och Mio Rydar från Ericsson. Otaki-san slog på sin dator och tog mobilt ner signalen från den basstation som täckte Vodafones kontor i Tokyo. Allt fungerade som det skulle.

– Det blev startskottet för en uppgradering av hela Tokyo. Sedan dess har vi haft HSDPA i luften, säger Jan Häglund, program- och teknikchef i samarbetet med Vodafone Japan.

Jan Häglund satt med i de diskussioner som skulle avgöra om det var möjligt att leverera så snabbt som Vodafone ville.

– Jag tror att det gick för att Vodafone satte ett så tydligt mål, det brukar skapa bra motivation. Detta tillsammans med hög kompetens i Ericssons utvecklingsgrupp gjorde susen, säger han.

Han upplever den lyckade releasen som mycket viktig eftersom den japanska marknaden ligger i teknisk framkant.

– Det finns många leverantörer som är duktiga på att visa tjusiga presentationer. Men vi har visat att vi tagit ett väsentligt steg, blivit världsledande på HSDPA och höjt kvaliteten en nivå ovanför konkurrenterna.

Dallas december 2005

Den 6 december håller Cingular en officiell öppning av världens första kommersiella 3G-nät med HSDPA i Dallas. Cingular hade fått fram två pc-kort på marknaden och Ericsson hade lyckats installera stabil och snabb HSDPA, faktiskt snabbare än vad Cingular vågat lova sina kunder.

Sören Elsborg använder sporttermer när han ska beskriva varför Ericsson lyckades med det omöjliga.

– Alla avdelningar inom Ericsson arbetade tillsammans som ett team mot ett enda mål, att vi skulle vara klara i november 2005. Det är som en ishockey-match, om alla vet vad de ska göra då vinner laget, säger han.

Barcelona februari 2006

Det är 3GSM-mässa. Ericssons medarbetare skiner ikapp med den spanska värslom som på kvällen lägger en mild värme över Barcelonas paradgata Las Ramblas. För ett år sedan lovade de flesta i telekomvärlden att de skulle ha fungerande HSDPA ute i kommersiella nät vid den här tidpunkten. Men Cingulars nät är fortfarande det enda som är öppet för kunder.

– Så vi var den enda tillverkaren som varit med om att starta ett kommersiellt nät. Det var dessutom extra roligt att HSDPA från Ericsson fanns inbyggt i två av mobilnäten i Barcelona, Telefónica och Amena, berättar Magnus Ewerbring.

Stockholm april 2006

Ericsson har bolagsstämma i Stockholm. HSDPA, som är en viktig ingrediens i det tidningarna kallade turbo-3G, är ett av företagsledningens paradnummer inför nöjda aktieägare.

– Vi har aldrig haft ett större tekniskt försprång än vi har nu, sa Ericssonchefen Carl-Henric Svanberg. HSDPA vinner mark över världen.

– Jag vill påstå att HSDPA är en Ericssonlösning som blivit en världsstandard, säger forskningschefen Ulf Wahlberg.

Sören Elsborg vid Atlantakontoret kan konstatera att Ericsson är en av de två leverantörer som fick stanna hos Cingular efter årsskiftet och att Cingular nu har ett stort och ökande antal användare av HSDPA utan att ha marknadsfört tjänsten. I maj kom de första HSDPA-telefonerna och då startade också annonseringen för den nya tjänsten.

HSDPA-telefoner kommer att kosta runt 200 dollar.

tekniskt försprång än vi har nu”



I över hundra år har Ericsson levererat nydanande produkter.

Och hastigheten är återigen bättre än vad Ericsson lovade från början.

– Vi är uppe i hastigheter på 1-1,5 Mbit/s till mobiler som stödjer 1,8 Mbit/s. Nu kommer mobiler som stödjer 3,6 Mbit/s och då går det ännu snabbare, säger Magnus Ewerbring.

I Tokyo har HSDPA inte släppts till allmänheten. Men Ericssons medarbetare har fått testa tjänsten under en längre tid.

– De berättat att de upplever ett fantastiskt lyft när man kan använda pc tillsammans med mobilt bredband, säger Jan Häglund vid Ericssons Japankontor.

Arbetet i USA och Japan är också utmärkt referens när Ericsson ska sälja in systemet till nya kunder.

– I dag har ett 30-tal operatörer HSDPA och ännu fler har beställt. Exempelvis har Telstra i Australien valt att byta ut sitt CDMA 2000-system mot ett system med HSDPA, berättar Magnus Ewerbring.

– e-Mobile är en ny operatör här i Japan. Jag är

övertygad om att arbetet med HSDPA var en stor hjälp när Ericsson fick bli leverantör, säger Jan Häglund.

Las Vegas april 2006

När konkurrenterna börjat få kontakt med Ericsson kom en ny överraskning vid CTIA i Las Vegas, den amerikanska motsvarigheten till 3GSM-mässan. Ericsson visade som första företag upp en kommersiell testbädd med så kallat MIMO (multiple in, multiple out).

Det är system med dubbla antenner på basstationer och terminaler som grovt beskrivet sänder samarbete signaler parallellt.

Nu kunde häpnad mässdeltagare surfa i 20 Mbit/sek. Begränsningen för detta system beräknas ligga vid 28 Mbit/sek.

– Ännu en gång har vi visat på tekniskt ledarskap. Vi har den tekniskt bästa produkten och vi är först ut på marknaden, säger Magnus Ewerbring.

fakta: hur är det möjligt

Hur kunde Ericsson få ett sådant försprång? Konkurrenterna är ju också globala företag och behovet av mobilt bredband var känt sedan länge. Forsknings- och utvecklingschefen Håkan Eriksson ger fyra skäl till att Ericsson i dag är år före konkurrenterna.

- Att Ericsson vågade bygga testbädden trots att det var kris i branschen och att 3G gick trögt.
- Samarbetet mellan forskning och utveckling som gjorde tekniken lätt att implementera i befintlig utrustning.
- Att Ericsson under 2003 hoppade av jakten på nya funktioner i 3G och satsade på stabilitet. Då fanns ett stabilt nät när hastigheterna höjdes.
- Det starka marknadsstryck som Ericsson utsattes för från Vodafone och Cingular.

De leder utvecklingen

De är välutbildade och de opererar i ytterkanten av vad som är tekniskt möjligt. De är forskarna som ska se till att Ericsson är först med den bästa tekniken även i framtiden.

På Ericsson Research jobbar i dag 500 personer runt om i hela världen. De är nästan alla utbildade civilingenjörer. Mer än var tredje medarbetare har dessutom doktorerat.

Det är här dagens teknik tagits fram. Och det är här som morgondagens teknik arbetas fram just nu. Det handlar hela tiden om tillämpad forskning.

– Forskningen ska användas. Våra idéer ska omvandlas på ett för Ericsson ekonomiskt fördelaktigt sätt, säger Jan Färjh, ansvarig för forskningen inom radioaccess-tekniken.

En viktig del i framgångarna är en väl genomförd rekrytering.

– Vi har bra kontakt med högskolorna som leder till att många civilingenjörer gör sina examensjobb här. Vi har också bra kontakt med professorerna så att vi får in rätt doktorander, säger Jan Färjh.

Forskarna Maria Edvardsson, Stefan Parkvall och Tomas Sundin arbetar med att ta fram nya mobilkoncept, att testa och standardisera koncepten och presentera dem för kunder.

Arbetet uppfyller de flesta drömmar de en gång hade.

– Jag känner det som att detta är det ställe i Sverige där man kommer så nära forskningsgränsen man kan

komma, säger Tomas Sundin, doktor i signalbehandling och som byggde den testbädd som fortfarande används i marknadsföringen av HSDPA.

Jan Färjh räknar upp fyra huvudsakliga källor för forskningen inom Ericsson:

- egen kunskap
- konferenser
- att ha koll på och samarbete med högskolor och universitet
- att se på vad som händer i omvärlden och hos konkurrenterna.

Stefan Parkvall vill lägga till en faktor, eller kanske är det summan av de fyra källorna.

– Det är oftast våra egna diskussioner som tar oss framåt. Diskussionerna är dessutom den kanske roligaste delen i vårt jobb. Vi blir sällan osams, men vi blir väldigt engagerade, säger han.

Maria Edvardsson påpekar att samarbetet med andra avdelningar inom Ericsson är en viktig framgångsfaktor.

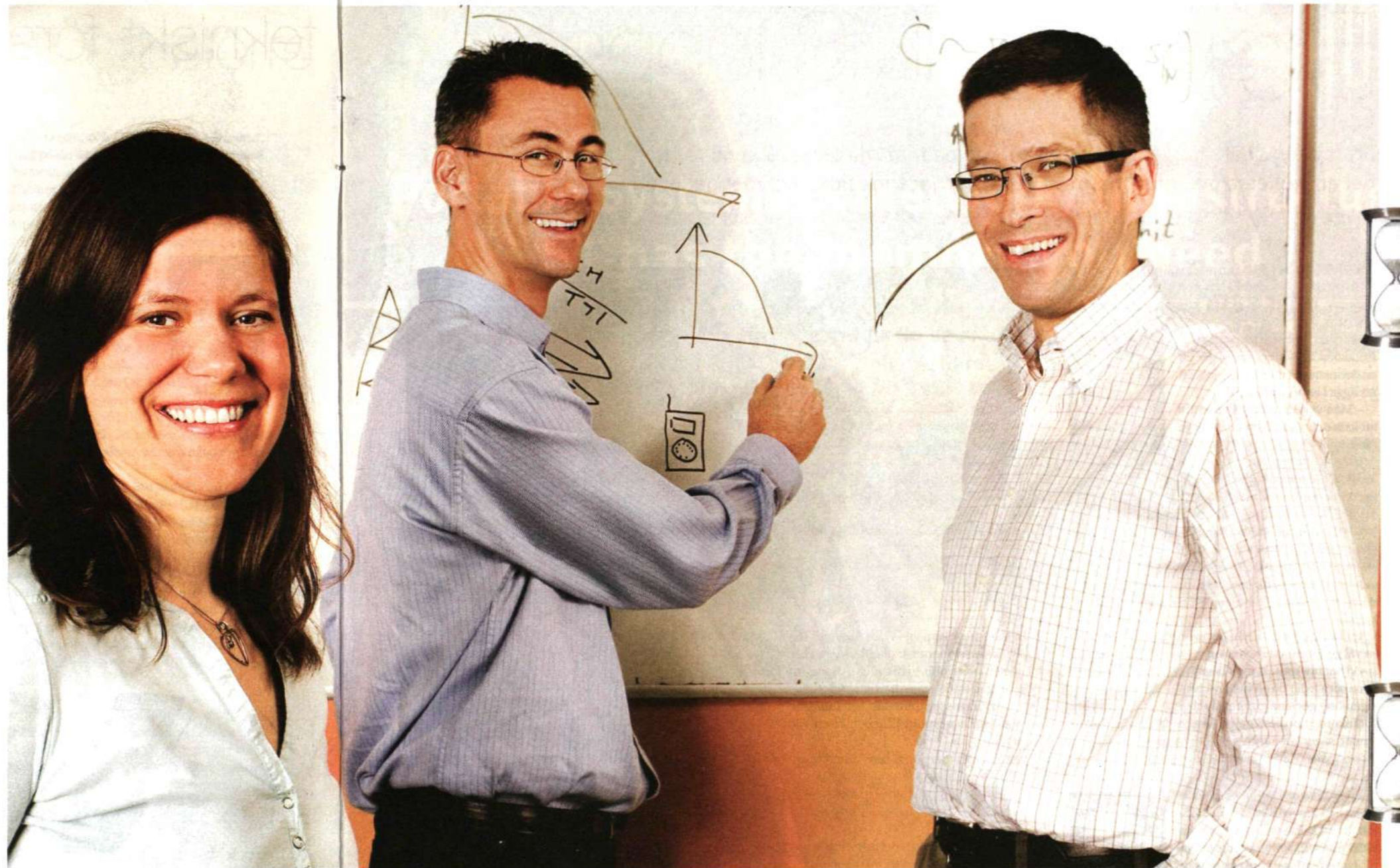
– Och just nu har vi en bra interaktion med alla enheter inom företaget, säger hon.

Arbetet med HSDPA har skapat ett starkt självförtroende hos medarbetarna på Ericsson Research, enligt Jan Färjh.

– Vi stärks av att vi ser att produkterna kommit ut och att högsta ledningen använder HSDPA som ett argument för att visa att Ericsson är tekniskt ledande, säger han. •



Jan Färjh



– Det är oftast våra egna diskussioner som tar oss framåt, säger Stefan Parkvall. På bilden samtalar han med ingenjörskollegerna Maria Edvardsson och Tomas Sundin.

Över 100 år av tekniska underverk

HSDPA är bara en av de produkter där Ericsson visat tekniskt ledarskap. I över hundra år har Ericsson levererat produkter som varit nydanande och först ute på marknaden. Jan Uddenfeldt, tidigare teknikchef på Ericsson, har plockat ut vad han anser vara Ericssons tio största innovationer i företagets historia.

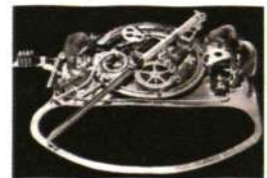
1892: Daschshund (Taxen)

Världens första handmikrofon med ihopbyggd mikrofon och högtalare i en lur

1923:

500-väljaren

Ericssons första automatiska växel och det som gjorde fingerskivan möjlig. Blev en framgång över hela världen genom att den kunde ersätta de manuell systemen.



1956: MTA

Världens första mobiltelefon som kunde användas i ett automatiskt system. Den var långt före sin tid.

1976: AXE

Världens första digitala växel. Är ännu världens mest framgångsrika växel med över 100 miljoner fasta abonnenter och nära en miljard mobilabbonenter.

1981: NMT

Världens första riktiga automatiska mobiltelefonsystem som dessutom kunde användas i flera länder.

1991: GSM-systemet

Världens första digitala mobiltelefonsystem och Ericssons största produkt genom tiderna.

1992: GSM-telefonen

Världens första digitala handburna mobiltelefon. Lade grunden för Ericssons och SonyEricssons marknadsandelar.



1997: Bluetooth

Världens första chipset och headset för radiotekniken Bluetooth som ersätter sladdar mellan elektroniska apparater.

2002: 3G

Europas första 3G-system och första chipset för WCDMA.

2005: HSDPA

Världens första turbo-3G-system med mobilt bredband på teoretiskt 14 Mbit/s för länken från basstationen till mobilen.

Ericsson är kundernas väg framåt

Tät kontakt med de drivande kunderna. Fokus på att höja kundernas intäkter och att sänka deras kostnader. Så ska Ericsson vara tekniskt ledande i en lång tid framöver.

– Det är inte många företag som funnits i 130 år. Vi har visat en bra magkänsla när det gäller att göra de rätta valen, säger Håkan Eriksson, forsknings- och utvecklingschef på Ericsson.

Beskrivningen av tekniskt ledarskap är enhetlig inom Ericsson: det handlar om att vara mest innovativ och samtidigt vara först ut med nya tekniska lösningar på marknaden.

– Det är viktigt att kunderna hela tiden känner att om de väljer Ericsson då väljer de en väg framåt. Vi ska ge våra kunder en möjlighet att ge sina kunder ett bra erbjudande. Det skapar tillväxt hos kunderna och därmed hos oss, säger forskningschefen Ulf Wahlberg.

För att vara tekniskt ledande kräv ett metodiskt, långsiktigt arbete.

– Det är det som vi forskade runt för 5-10 år sedan

som vi tjänar pengar på i dag. Och det är det vi forskar runt i dag som vi ska tjäna pengar på om 5-10 år, säger Ulf Wahlberg.

– Så det gäller att ha skött forskningen, så att man snabbt kan leverera färdiga lösningar vid ett tekniskifte. Då kan våra kunder i sin tur snabbt komma ut och ta marknadsandelar.

– Just nu arbetar vi exempelvis intensivt med nästa steg i 3G-utvecklingen, 3G long-term evolution, med överföringshastigheter på upp emot 100 Mbit/s. Den kommer att vara färdig för introduktion om cirka fem år. Samtidigt tittar vi på vad som ska komma efter 3G.

En viktig del i det tekniska ledarskapet är att arbeta nära stora globala kunder. Därför finns i Ericssons arbete med Global Customers Account en teknikansvarig vars uppgift är att arbeta mot en stor kund för att marknadsföra Ericssons produkter och lyssna till kundernas kravbild.

– De kunder vi arbetar med är globala företag som

China Mobile, Vodafone, Telecom Italia och Telefónica. Det är de kunder man måste samarbeta med om man ska införa ny teknik, berättar Jan Uddenfeldt som leder nätverksarbetet.

– Våra teknikchefer ska på regelbunden basis prata med kunden om framtiden. Då lär vi oss hur kunden tänker och ser på framtiden. Samtidigt kan vi berätta vad vi har och hur vi vill arbeta.

Det finns ett antal andra farliga faller inför framtiden. Konkurrens från lågprisländerna är en av dem.

– Det finns i dag konkurrenter med låga priser och hög kompetens.

– Därför måste vi ständigt ligga steget före konkurrenterna, säger forskningschefen Ulf Wahlberg.



Jan Uddenfeldt



Försprång i IMS-loppet

Framtidens nät, IMS, säljs nu för fullt ute på marknaden. Ericsson leder, det är de flesta överens om, men det är fortfarande tidigt och **det gäller nu att ta nya kontrakt och leverera.**

Tekniskt ledarskap är nyckeln till affärer, beskrivet i huvudartikeln i detta nummer. Att vara tekniskt ledande för IMS är också ytterst angeläget för Ericsson.

Magnus Furustam, ansvarig för Ericssons IMS-program, säger att en del menar att det kan vara jobbigt att ligga i ledningen och dra.

– Men vi tycker att det är bättre att leda och visa vägen än att ligga efter.

IMS, IP Multimedia Subsystem, är alltså det som ska göra det möjligt för operatörerna att gå över till All-IP, det vill säga bygga nät där Internet-protokollet IP är bärare av all trafik. Att ha ett gemensamt nät för alla tjänster betyder en rad fördelar. Både för operatörerna och användarna. Operatörerna spar pengar och kan erbjuda nya tjänster där man kombinerar tal, data, bild, video med mera. Slut användarna får sin hunger efter dessa tjänster stillad.

Att Ericsson satsar hundra procent på IMS visades i mitten av maj när man anordnade en hel dag vikt för IMS. Vid huvudkontoret i Kista samlades då drygt 600 interna deltagare, tekniker och säljare, för att uppdateras på det senaste inom området.

– Vi vill att våra marknadsenheter går stärkta härifrån och säljer genom att övertyga operatörerna om fördelarna med IMS, säger Magnus Furustam.

Todd Ashton, som svarar för Ericssons marknadsstöd för IMS, menar att Ericsson har ett gyllene tillfälle just nu. Företaget ligger bra till, har ett tjugotal kontrakt och ett fyrtiotal testsystem på gång, som kan förvandlas till riktiga kontrakt. Hela organisationen är laddad för en stark offensiv.

– Men vi måste komma ihåg att det bara är i början än, säger Todd Ashton. De tunga konkurrenterna är Nokia och Lucent, men även Huawei och IBM. I princip alla leverantörer är med och försöker sälja IMS på sitt sätt.

IMS är en standard för kontroll av tjänster. Den operatör som uppgraderar sitt nät med IMS-funktionalitet, inklusive nya noder, gör en framtidssäker investering, som snabbt betalar sig. Varje ny tjänst eller applikation ökar lönsamheten.

Fokus ligger på säkerheten för terminaler, nya tjänster och nät. I slutändan kommer konvergensen att gagna användare, operatörer och applikationsutvecklare.

Det finns tre huvudsakliga drivkrafter till IMS och konvergerande nät. Dels den snabba uttrullningen av bredband där användarna, speciellt de yngre, vänjer sig vid nya, intressanta tjänster. Dels operatörernas strävan efter att kraftigt sänka sina kostnader för näten och för att driva och övervaka näten. Slutligen operatörernas strävan efter att kunna lansera nya lönsamma multimedia-tjänster, nu när marginalen på den vanliga tal-tjänsten minskar. IMS och konvergerande nät kan ge allt detta.

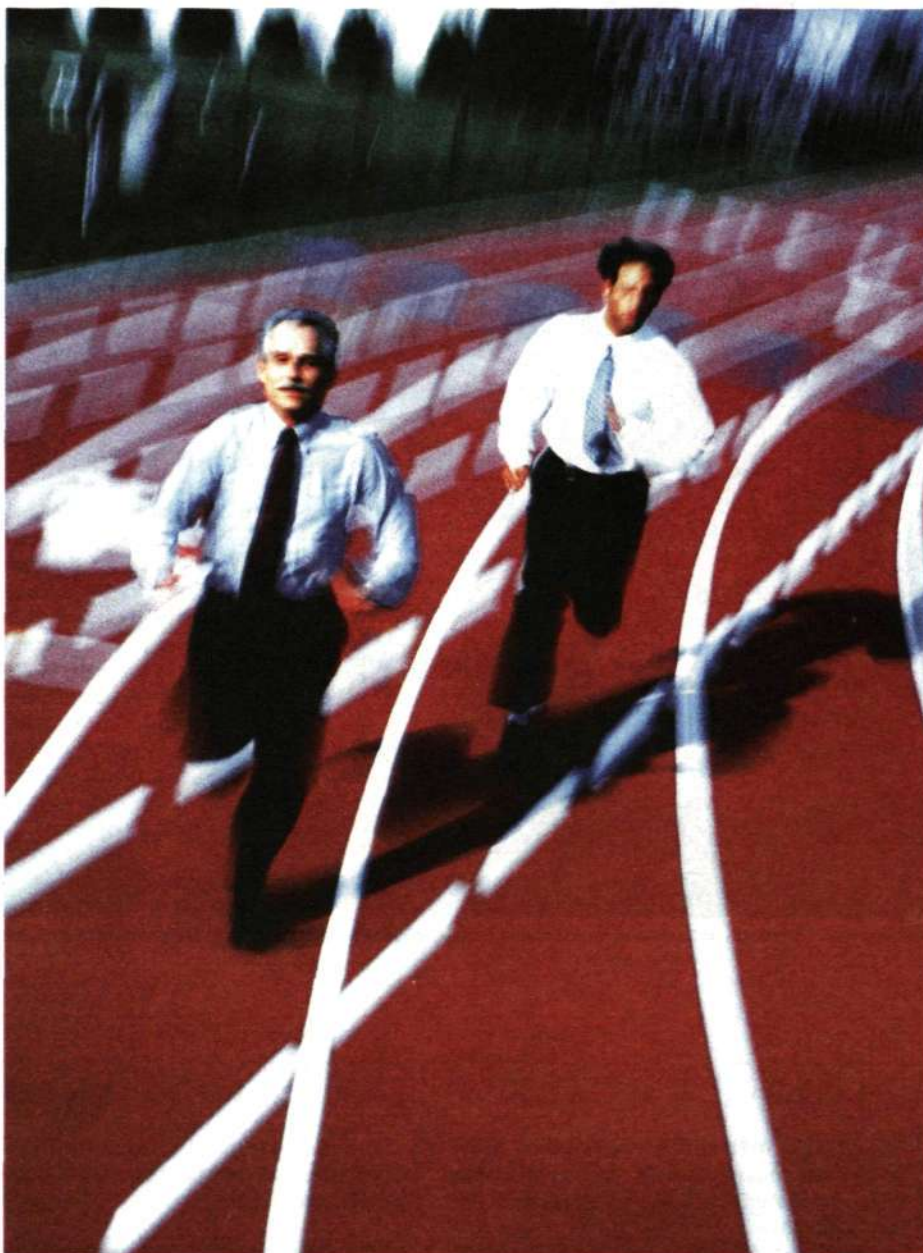
Ericssons trumfkort är att man, som erfaren telekomleverantör, kan erbjuda kvalitet, stabila system



Magnus Furustam



Todd Ashton



Ericsson har ett gyllene tillfälle att dra ifrån ytterligare i IMS-loppet. Företaget har redan ett tjugotal kontrakt och ett fyrtiotal testsystem på gång som kan förvandlas till kontrakt.

och säkerhet, egenskaper som är outhärliga för de nya tjänsterna.

– Huvudutmaningen den närmaste tiden är att sälja och leverera det vi redan har, säger Todd Ashton. Och då ska vi utnyttja hela vår starka organisation. Vår globala täckning och lokala närvaro i kombination med vår ledande marknadsposition är en stark konkurrensfördel.

På den tekniska sidan är utmaningen att skapa öppna system som fungerar tillsammans med annan utrustning, både andra leverantörers och de nät som finns i dag. Och det ska gå fort och lätt att ta fram nya tjänster.

Det gäller också att förstå att i en IP-baserad värld

får kontrollen av terminalerna en mycket större betydelse. Dessa utmaningar möts av Ericsson genom att man aktivt driver standardiseringen och har tagit fram ett stöd för utveckling av nya applikationer, IMS ecosystem, samt ger IMS-stöd i plattformen för mobiltelefoner.

En tredje nöt att knäcka är att IMS till 90 procent handlar om mjukvara. Det gäller alltså att kunna ta betalt för programvara.

Magnus Furustam sammanfattar budskapet i två meningar:

– Det är högsta växeln som gäller. Vi måste snabbt få ut produkter, skapa stabila system med hög kapacitet och klara en kraftig tillväxt.

Solutions

Portable Systems or Network/Infrastructure ST has the memory you need

Innovative products for multi-segment application systems

Portable Systems:

Low power + small area = Flash + RAM; MCP or PoP
ST offers a range of 1.8V and 3V memory systems in
Multi-Chip Packages

NOR Flash

Up to 1Gb now 2Gb in '07
Read speed up to 133MHz
90nm
65nm 2H '06

Available as

NOR Flash + PSRAM

NOR Flash + LPSDRAM

NAND Flash

Up to 4Gb
70nm & 90nm

Available as

NAND Flash + LPSDRAM



Networks/Infrastructure:

ST offers low cost, 1.8V to 5V serial & parallel NOR Flash, serial
EEPROM, OTP EPROM and NVRAM in TSOP, PLCC, SO & BGA packages
plus industrial grade Compact Flash Cards

NOR Flash 3V

1Mb to 256Mb
130nm & 90nm
TSOP & PLCC

Serial Flash

512K to 128Mb
SPI Bus
SO8 footprint

Serial EEPROM

1K to 512K bits
SPI, I²C, μ -wire
SO8 footprint

Compact Flash Cards: 32M, 128M, 256M, 512M Bytes

Trusted Platform Module USB smartcard solutions for
secure network access

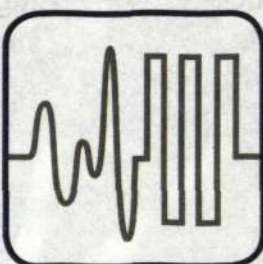


For more information, <http://www.st.com/memory>
or contact your local Kista office on +46 8 587 744 00

Solutions @ 



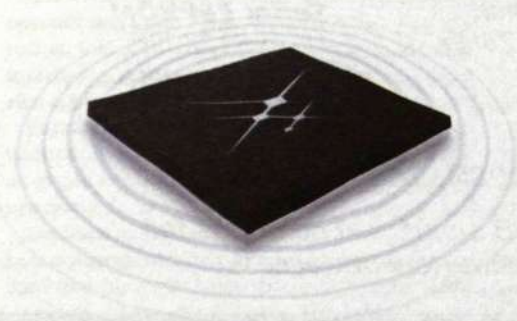
SKYWORKS



Total Customer Satisfaction

The Skyworks Advantage

- Solutions for all air interface standards, including CDMA2000, GSM/GPRS/EDGE, WCDMA and WLAN
- Analog, RF, mixed signal and digital design capabilities
- Key process technologies: GaAs HBT, PHEMT, BiCMOS, SiGe, CMOS and RF CMOS
- World-class manufacturing capabilities and scale



Power Amplifiers • Switches • Transceivers • Front End Modules • RF Subsystems
 Single Package Radios • Mixers • Synthesizers • Switches • Attenuators • Diodes • Technical Ceramics

USA: 781-376-3000 • Asia: 886-2-2735 0399 Ext. 990 • Europe: 33 (0)1 41443660
 Email: sales@skyworksin.com • www.skyworksin.com



Carl-Magnus Månsson är chef för koncernens IT-verksamhet och har stora planer för sin organisation.

Nyordning inom IT

Inom Ericssons IT-funktion sker just nu förändringar som inte bara påverkar Ericssons verksamhet utan även samtliga medarbetare. **Mannen bakom förändringarna** är Carl-Magnus Månsson.

Carl-Magnus Månsson utsågs nyligen till "Chief Information Officer" (CIO), alltså ansvarig för koncernens IT-verksamhet. Officiellt tillträdde han den 1 maj efter att ha varit tillförordnad chef för verksamheten.

Carl-Magnus Månsson har varit länge på Ericsson, han började 1990 och då med kundutbildning inom GSM. För tre år sedan började han på IT-funktionen. Han ser fram mot sin nya uppgift och den roll som hans grupp har.

– Med den här gruppen kan vi göra förändringar, säger han och avslöjar att han planerar att anställa flera medarbetare under de kommande sex månaderna. Detta för att fylla viktiga tjänster inom IT Architecture Management och IT Service Management.

Så Carl-Magnus Månsson har stora planer för sin enhet, som han beskriver som en grupp ambitiösa och hårt arbetande medarbetare. Bland annat vill han öka affärsfokus på IT, och för att uppnå det har han förändrat IT-ledningen.

Med hjälp av Ericssons ledningsgrupp har han återinfört en styrelse för IT (IT Board). Denna styrelse består av medlemmar från den globala ledningsgruppen och representanter från marknadsenheterna. Deras uppgift är att fatta beslut som rör Ericssons IT, som till exempel budget, strategi och större projekt.

För att stötta IT Board har det nyligen även skapats ett IT-råd (IT Council). Det består av "business information officers" (BIO). De är Carl-Magnus Månssons motpart på koncernfunktionerna och affärsenheterna.

Som ett led i nyordningen har han också infört titeln business information system owner (BISO).

– Om vi till exempel behöver ytterligare funktionalitet eller snabbare svarstider för Eridoc – företagets dokumenthanteringssystem – så ska någon som har kunskap om detta avgöra om det är värt en uppgradering eller inte. Vi kommer att tillhandahålla de IT-tjänster som vi kommit överens med BISO om, förklarar Carl-Magnus Månsson.

– Det övergripande målet är att se till att vi investerar och satsar på det som är bäst för Ericsson, tillägger han.

Det är inte bara de strukturella ändringarna som Carl-Magnus Månsson jobbar med. Hans grupp förbättrar hela tiden tillgängligheten och arbetet med de grundläggande IT-tjänster som alla använder dagligen.

– Vår strategi är att uppnå operational excellence i allt vi gör, säger Carl-Magnus Månsson. Vi måste bli bättre på att beskriva våra tjänster så att de blir begripliga ur användarens perspektiv. Medarbetarna ska veta vilka svarstider

och vilken tillgänglighet de kan förvänta sig av våra system, säger han.

Ett annat viktigt område som Carl-Magnus Månsson och hans grupp koncentrerar sig på är att mäta hur användbara de vanligaste administrativa systemen är.

– Vi håller nu på att göra det enklare för folk att själva lösa sina IT-problem med hjälp av internet. Vi vill till exempel att folk själva ska kunna ta tillbaka sitt lösenord utan att behöva kontakta datasupporten, säger han och tillägger att man just har kommit över-

ens med Forskning och Utveckling (FoU) om att använda deras "usability test lab" för att testa IT-applikationer ur användarsynpunkt.

Högt upp på Carl-Magnus Månssons "att göra-lista" finns bland annat strukturen för datasupporten.

– Vi har haft en del fadäser på det här området och de förekommer fortfarande, men vi har genomfört ett antal förbättringar.

– En sådan är att inrätta ett "walk in"-center för IT-support i Kista, dit folk kan ta sina bärbara datorer, säger han.

– Vi har också ökat antalet anställda vilket betyder att svarstiderna nu är kortare än tidigare. Vi skapar även en helpdesk som är till speciellt för de som jobbar inom FoU.

Carl-Magnus Månsson säger att de anställda kontinuerligt kommer att se påtagliga förbättringar efter de första, omedelbara förändringarna och även efter de större strukturella ändringarna.

– Vårt mål att förbättra kommunikationen med hela företaget så att till exempel någon ur säljkåren förstår vilken roll IT har i säljprocessen.

– Vi jobbar med många olika saker och det finns naturligtvis mycket att göra, och vi ska jobba hårt för att få ordning på IT.

”

Vårt mål är att förbättra kommunikationen med hela företaget så att till exempel någon ur säljkåren förstår vilken roll IT har i säljprocessen.

Carl-Magnus Månsson

BISO, ägare till några av de vanligaste systemen:

ESS/MSS	la-Pia Emanuelsson
Gordon	Göran Kördel
Eridoc	Tomas Svanfeldt
EB	Barbro Falke-Almgren
Office/Outlook	Göran Alestam

BREDBAND
MOBIL-TV/IP-TV
▶ METRONÄT
IMS
3G LONG TERM EVOLUTION

För att behålla ett tekniskt ledarskap på marknaden har Ericsson definierat ett antal områden där företaget måste vara framgångsrikt. Kontakten beskriver i en serie artiklar hur konkurrensen ser ut inom vart och ett av dessa områden. Vilka är huvudaktörerna och vad talar för Ericsson i kampen om marknadsandelar?

Metronäten – nästa stora boom

Vid teknikskiftet mot höghastighetsbredband, IP-tv och Video on Demand är metronätets kapacitet ofta flaskhalsen. Metronäten, eller stadsnäten, mellan användarna och de stora transportnäten, står därför inför en kraftig utbyggnad och Ericsson är bra rustad för den kampen.

Torbjörn Nilsson, Ericssons chefsstrateg, spår att nästa stora boom blir metronäten.

– Accessnäten har redan byggts ut i snabb takt och de tunga långdistansnäten har en längre tid rustats upp med enormt kraftiga routrar och fiberanslutningar, säger han. Det som återstår är metronäten och det är där som flaskhalsarna finns.

Metronäten och deras bristande kapacitet kan kännas som ett nytt fenomen, men sanningen är att de har utgjort flaskhalsar i alla paradigmskiften. Metronäten sattes under press redan när de första telenäten automatiserades och även senare när de digitaliserades.

Marknaden för metronät skiljer sig lite från vad man är van vid. Ericssons affärsstrateg Mats Köhlmark och Thomas Norén ger en bild av en dynamisk marknad med många spelare som letar sig fram till nya positioner.

Där finns förstas de stora leverantörerna Alcatel tillsammans med Lucent i spetsen, men även kinesiska Huawei. Amerikanska bolagen Juniper och Cisco är stora på routrar i långdistansnäten, och Cisco även hos företagen. De sneglar nu alla mot metronäten med

stort intresse. Här finns också utrymme för många små spelare, som sitter på avancerad nyckelteknik men saknar stora säljkanaler.

– Många säljer till större distributörer, till exempel till Ericsson, Nokia eller Cisco, säger Mats Köhlmark.

– Dessutom ser vi alltså rörelser där leverantörer som har till exempel kraftfulla routrar vill skala ner dessa till små varianter för att nå nya nischer och tvärtom. Men att göra en liten version av en stor router eller en stor av en liten är inte lätt.

Ericsson är i konkurrensen en spelare att räkna med, nu efter Marconi-förväret.

Det handlar alltså om att uppgradera metronäten. Hur operatörerna gör det växlar från fall till fall. Till stor del beror det på vilken topologi (nätstruktur) och utrustning de redan har. Det finns inte någon allmänt accepterad standard för hur ett metronät ska byggas, men det handlar om att byta ut utrustning och förstärka med modernare teknik och kanske dra nya fiberlinjer. Ofta på samma siter där telebolagen tidigare haft AXE-

abonnentsteg, nära användarna. Metronätet är alltså det nät som samlar upp trafik från många användare i en tätorts knutpunkter och skickar trafiken mellan knutpunkter samt vidare ut till långdistansnäten.

Ett metronät är ett transportnät, som löser transportproblem, inte ett nät som erbjuder olika funktioner, som exempelvis mobilnäten gör. Ju mer trafik och ju högre överföringshastighet desto kortare måste avståndet vara mellan användaren och punkten där man samlar trafiken. Metronäten kryper alltså närmare användarna.

Kännetecknande för dagens metronät är att de växer fram överallt där man har Internet och börjar använda bredband för datakommunikation. Teknikskiftet är att man går från den existerande ATM-tekniken för datakommunikation till framtidens Ethernet, som är flexiblare och bättre anpassad till internetkommunikation. Samt billigare, eftersom den förekommer i varenda PC.

De stora drivkrafterna är de fasta användarnas

bredbandskommunikation liksom företagets ökande trafik. Även mobilnätens turbo-3G, HSPA, som är jämbördig med dagens fasta bredbands-ADSL, driver på. Där ökar nu operatörernas kostnader för att klara trafiken och för operatörer som har både fast och mobilt nät är det intressant att haka på basstationerna mot samma metronät. Metronätet är alltså ett multi-tjänstnät, oberoende av vilken typ av accessnät som kopplas på.

Fysiskt består ett metronät av ett antal noder som kommunicerar utåt mot accessnäten, till exempel mot mobilnät, hushåll och företag, och inåt mot backbone-nätet.

Utrustningen består av växlar, multiplexorer, optiska fiberer och korskopplingsnoder, radiolänkar med mera. Av olika dimensioner, beroende på behovet.

Ericssons strategi för metronät bygger egentligen på två saker, säger Thomas Norén. För det första har vi med köpen av Marconi i slutet av förra året och tidigare norska Axessit kraftigt förbättrat vår produkt-

portfölj som vi nu kan få utväxling på i vår starka försäljningsorganisation. För det andra kan vi passa på att utnyttja teknikskiftet mot Ethernet.

Tony Thun, Business Unit Broadband Networks, ger en mer detaljerad beskrivning av hur det ser ut för metronäten.

–Det är främst tre saker som gjort dagens tekniska utveckling möjlig. Kraftiga förbättringar på optosidan för att sända data över fiber över långa avstånd i kombination med pluggningsbara optiska transeivrar i minimoduler för samtliga optiska tjänster. Vidareutvecklingen av Ethernet för effektiv IP-kommunikation. Samt överföringstekniken SDH, som kom på 90-talet och och möjliggjort effektiv centraliserad drift och underhåll av näten.

Det handlar alltså om SDH-utrustning, WDM-utrustning, MPLS/Ethernet-växlar samt styr- och övervakningssystem (så kallat Network Management) med mera.

– Den tydliga trenden är att operatörerna vill ha ett gemensamt metronät för alla transporttjänster, baserat på ett fåtal nod-typer, MSPP (Multiservice

Den tydliga trenden är att operatörerna vill ha ett gemensamt metronät för alla transporttjänster.

Tony Thun

Provisioning Platforms), säger Tony Thun. Med den fortgående tekniska utvecklingen ger en sådan modulär skalbar nod högre kapacitet än tidigare staplade tjänstespecifika noder och den är dessutom betydligt mer kompakt och miljövänlig.

För fast bredbandsaccess hade Ericsson sedan tidigare en IP-baserad DSLAM "EDA", och fick nu med Marconiförväret "AXH", en bred produktfamilj för MSAN (Multi Service Access Node) som komplement. På motsvarande sätt kompletterades för metronäten de befintliga "AXX" produkterna, med en serie optiska produkter "Marconi OMS" som kan användas i hela metronätet, inklusive äkta terabit-noder.

På radiosidan kompletterades Ericssons storsäljande mikrovågslänk "MiniLink" med SDH-länkar för långa avstånd, så kallade trunksystem, som klarar mer än 1 Gbps per hopp samt ett nytt avancerat punkt till multipunktsystem.

– Vi har nu så gott som komplett täckning av frekvensspektrum och olika tekniker samt styrning av näten, säger Tony Thun.



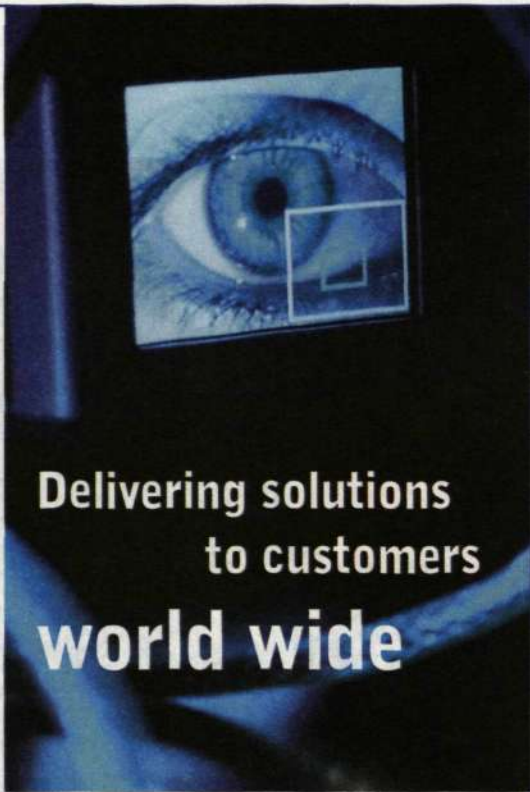
Init har kurser inom:

**C++,
Perl, Java,
RUP/UML,
m m**

www.init.se/ericsson

init

SYNTRONIC



**Delivering solutions
to customers
world wide**

*design
house*

www.syntronic.com/ericsson

Mindset är en utbildningskoncern som erbjuder skräddarsydda företagslösningar och öppna kurser inom sex områden; ledarskap, verksamhetsutveckling, affärsmannaskap, affärspråk, kommunikation och personlig utveckling. Eftersom vi har våra egna utbildare har vi kontroll över undervisningskvaliteten från start till mål. Genom de kundundersökningar vi ständigt genomför, vet vi att våra kursdelagare och beställare är mycket nöjda med resultatet. Det är med engagemang i såväl utbildning, kunder som mål vi bygger Mindset. Vi etablerades 1998 och har 60 anställda på våra kontor i Stockholm och Göteborg. Idag omsätter vi ca 60 MSEK. Bland våra kunder märks Alfa Laval, DHL, Electrolux, Ericsson, FöreningsSparbanken, MyTravel Sweden, TeliaSonera, Posten, SaabScania, Skanska, Stadium, TietoEnator, Vattenfall och Volvo.



Bli effektivare med Mindset

3 dagar

Personlig effektivitet (2+1 dagar)

Kursen Personlig effektivitet består av två dagar och en uppföljningsdag. Kursen lär dig använda planering och struktur som ett verktyg för att skapa en arbetssituation i balans – en förutsättning för att du skall orka och må bra. Utbildningen är konkret med många praktiska verktyg, tips och förslag på individuella lösningar. Under uppföljningsdagen några veckor efter de första dagarna ägnar vi oss åt fördjupning och feedback på dina framsteg så långt – något som höjer kursens effekt dramatiskt.

Ur innehållet

- Målformulering – att förtydliga och klarlägga organisationens mål och dina uppgifter
- E-posthantering – hur man kan förbättra sin e-posthantering
- Långsiktig planeringsmetodik – metoder och verktyg för planering på lång sikt
- Kortsiktig planeringsmetodik – metoder och verktyg för planering på kort sikt
- Prioritering – viktigt eller bara bråttom? Att arbeta för effekt
- Uppgiftskategorisering – att förtydliga och kategorisera dina arbetsuppgifter
- Handlingsplaner – hur man skapar handlingsplaner som är ett stöd för att komma vidare

**AKTUELLA
KURSER!**

Kurskostnad

12 400 kr inkl 20%
rabatt exkl moms

Kursstart (Stockholm)

Modul 1: 1-2 juni
Modul 2: 14 juni

Modul 1: 28-29 augusti
Modul 2: 14 september

Modul 1: 6-7 november
Modul 2: 23 november

Ta ledningen



www.mindset.se/ericsson

mindset

Mindset
utbildar inom:

Ledarskap

Verksamhetsutveckling

Affärsmannaskap

Affärspråk

Kommunikation

Personlig utveckling

ericsson runt

redaktör: gunilla tamm



Sara Bodström, 103 år, har bott i samma lägenhet i LM-staden sedan år 1939. De två små bilderna visar (nederst) LM Ericssons daghem år 1946. Den övre bilden är från år 1951 då det gick spårvagn till Telefonplan.



Foto: Hanna Teleman

LM-staden – nu i bokform

För 67 år sedan flyttade Sara Bodström till Trettondagsvägen vid Telefonplan. Hon bor fortfarande kvar och är en av de personer som är intervjuade i den nyutkomna boken, *LM-staden – Folkhem i förort*, av Anders Johnson.

Nog passade det bra att låta en inspelning av LM-marschen med LM-orkestern inleda när Anders Johnson för ett tag sedan presenterade boken om LM-staden. Under de dryga 60 år som företaget legat vid Telefonplan har det inte bara funnits egen orkester och annan fritidsverksamhet utan också viktig social verksamhet.

LM-staden är det smalhushusområde som uppfördes i slutet av 1930-talet i Midsommarkransen i Stockholm. Samtidigt började LM Ericssons nya anläggning uppföras och 1940 var det dags för flytt från Stockholms innerstad till Telefonplan. 1942 bodde över tusen familjer i LM-staden. I nästan hälften av familjerna var någon familjemedlem anställd på LM Ericsson.

I sin bok har Anders Johnson intervjuat många före detta LM-medarbetare och flera av dem bor eller har bott i LM-staden. En viktig del i boken är berättelsen om dessa människor.

Äldst av dem är 103-åriga Sara Bodström, som började på LM Ericsson 1919.

– Jag var sekreterare på ritkontoret och fick bland

annat kopiera ritningar. När jag började kunde jag inte så mycket men företaget lät mig gå flera kvällskurser i bland annat maskinskrivning och steno-grafi, berättar hon.

Sara Bodström tillhör en riktig LM-familj. Hennes far arbetade på LM Ericsson som maskinsnickare och hon träffade också sin blivande man på företaget. År 1939 flyttade familjen Bodström till LM-staden.

– Jag bor fortfarande i samma lägenhet och trivs väldigt bra i området, säger Sara Bodström.

Den röda tråden i boken om LM-staden är framväxten, utvecklingen och omvandlingen av folkhemmet. Där berättas om de välfärdsinrättningar som LM Ericsson ansvarade för under många år. Det handlar bland annat om daghem, sommarkoloni, lärlingsskola och intresseförening (med egen bensinstation). Texten är illustrerad med många roliga, gamla bilder.

Fotnot: Boken om LM-staden är en del av ett projekt om LM Ericsson och LM-staden som drivs av Centrum för Näringslivshistoria med stöd av Riksantikvarieämbetet.



Anders Johnson

Foto: Kenneth Ohlson



Ett mycket intressant studiebesök på EU tycker Lars-Erik Lundqvist, Annika Magnusson, Sven Bouweng och Greger Högberg.

Seniorer besökte EU-parlamentet

Bryssel med EU -parlamentet och EU-kommissionen var målet för den resa som 43 deltagare i Ericsson Väst Seniorförening i Mölndal gjorde i slutet av april.

Förutom en kortare presentation om hur parlamentet fungerar fick besökarna också lyssna till ett föredrag om bland annat parlamentets uppbyggnad, arbetssätt och aktuella frågor som till exempel Turkiets eventuella inträde i unionen.

– Vi fick också veta att det är viktigt att varje land värnar om sitt modersmål och varje land har sin översättare med vid alla möten, berättar Annika Magnusson, som är sekreterare i seniorföreningen och en av deltagarna på EU-resan.

På EU-kommissionen fick seniorgruppen möjlighet att besöka Margot Wallströms kansli, där de blev mottagna av miljökommissionären Minna Gillberg.

Ministerrådets ordförandeskap gäller i sex månader och fördelas mellan de olika länderna. Nästa tillfälle för Sveriges ordförandeskap är andra halvan av år 2009.



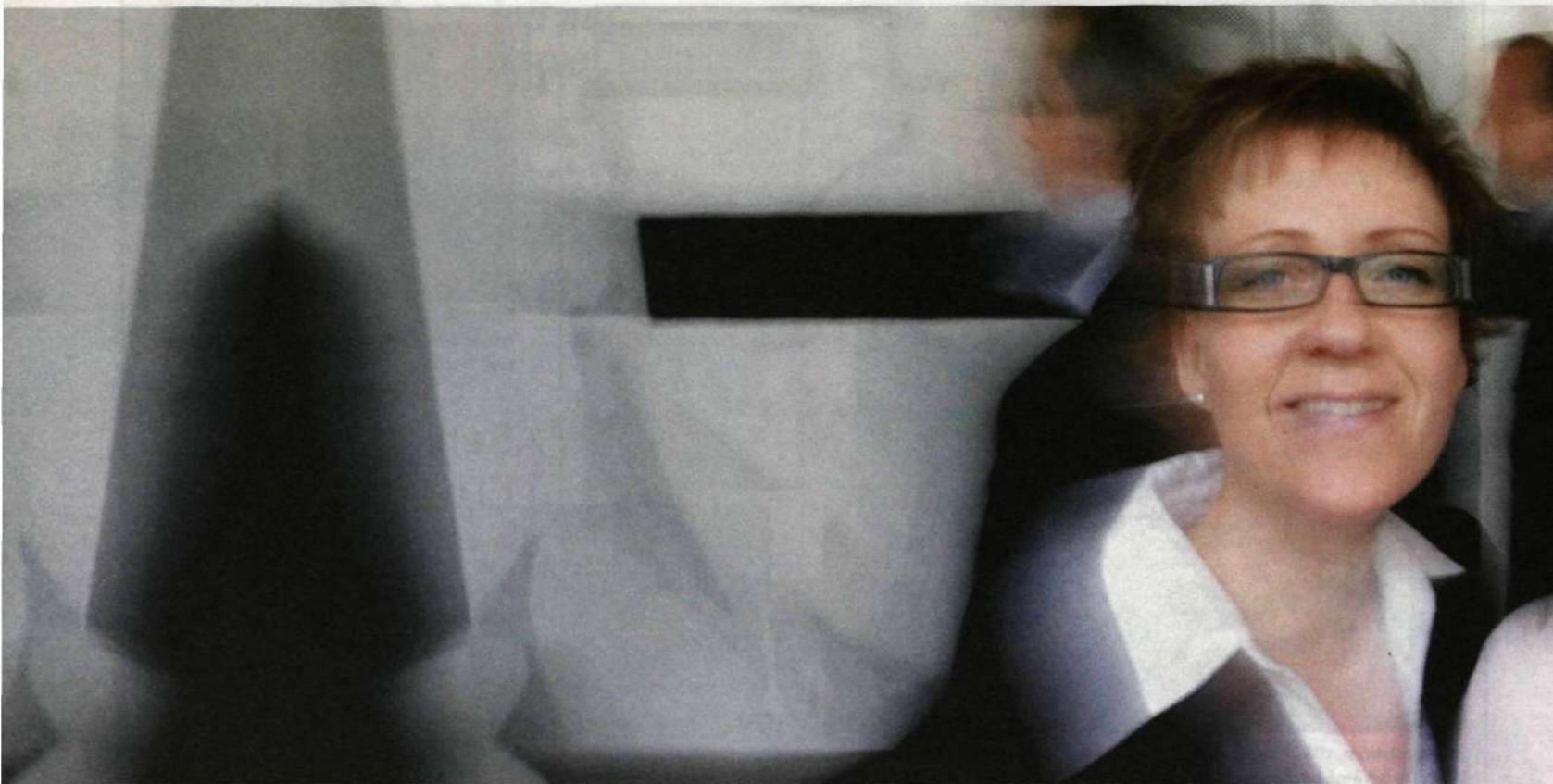
Allt arbete med boken har Rogier Noldus gjort på fritiden. Han hoppas att de som arbetar med design av tjänster, nät och systemintegrering ska ha nytta av boken, som är på 400 sidor.

Mannen bakom boken om CAMEL

Varför ägnar man två år åt att skriva en bok om CAMEL, industristandarden för intelligenta nät, som gör att utrustning från olika leverantörer kan fungera tillsammans i 2G och 3G-nät? Författaren Rogier Noldus, som arbetar med forskning och utveckling på Ericsson i Nederländerna svarar så här:

– När jag hade kundpresentationer om CAMEL var det många som undrade om det fanns någon bok i ämnet och jag insåg att det fanns ett behov. Det var en verklig utmaning men samtidigt stimulerande att på papper skriva ned det jag jobbat med så länge.

Fotnot: CAMEL står för Customized Application for the Mobile network Enhanced Logic. Boken kan beställas från: www.wiley.co.uk.



För Ericssons Johanna Eklund och Maya Jernström är operational excellence inget märkvärdigt. De har sett resultaten.

DET GÄLLER ALLA!

– smartare – effektivare – bättre

För några år sedan skulle många Ericssonchefer förmodligen försöka byta samtalsämne om man bad dem definiera operational excellence. Det var svårt att sätta fingret på det. Än i dag befinner man sig bara i början på "resan", men nu börjar resultaten synas.

Kanske är det inte helt otänkbart att många inom Ericsson fortfarande skulle börja vrida sig i stolen om de fick i uppgift att förklara begreppet. Det var Ericssons koncernchef Carl-Henric Svanberg som myntade det. När han tillträtt och flera benchmarks inom några av Ericssons nyckelprocesser genomförts konstaterades att Ericsson just här behövde bli mycket mer konkurrenskraftigt.

Så vad betyder det?

– Operational excellence går ut på att varje dag göra saker lite smartare än man gjorde dem i går, att utveckla de absolut bästa arbetsmetoderna. Operational excellence är inte ett begrepp som måste definieras generellt, utan något som ska integreras utifrån varje enhets och medarbetares arbetsstruktur. Det börjar med medarbetarnas "passion for excellence", säger Joakim Westh, chef för koncernfunktionen Operational Excellence.

När enheten bildades och Joakim Westh tillsattes som chef i december 2004 blev uppgiften att göra operational excellence till en självklar del av Ericssons kultur. Allt skulle göras bättre, målsättningar och roller

skulle bli tydligare och lönsamheten högre. Och strategin har varit att snabbt genomföra relativt få förändringar åt gången.

– Vi kan inte göra allt på en gång. Vi tar process för process och ser över enhet för enhet. Det handlar inte om att vi alla ska arbeta snabbare. Vi ska arbeta smartare för att nå resultaten snabbare. Under denna resa gäller det att alla våra medarbetare verkligen driver excellence i allt de gör, säger Joakim Westh.

Men trots att man befinner sig i början när det gäller operational excellence finns det redan många exempel på förbättringar inom de flesta enheter på vad begreppet handlar om.

Inom Supply har man arbetat hårt för att få tillräcklig balans i försörjningsprocessen för att bättre kunna möta kundernas behov. Man har satsat på förbättringar inom alla avdelningar och koncentrerat sig på att öka leveransprecisionen och korta ledtiderna.

– Det har inneburit ett oerhört starkt engagemang hos samtliga organisatoriska delar – och hos samtliga medarbetare – inom affärsenheten Access. Vi har arbetat på alla områden, inom inköp, planering, pro-

duktion och stödprocesser, säger Håkan Sundqvist, chef för affärsenhetens produktionsenhet i Gävle.

Som en del i arbetet har man valt att fokusera på "know your numbers", en del i Ericssons "ways of working", och varje tisdag i två och ett halvt år man haft uppföljningsmöte där man gått igenom utvecklingen och bedömt förmågan att hålla löften till kunderna.

– Under denna tid har vi sett kraftiga förbättringar i hela kedjan, från materialanskaffning till leverans och distribution. Alla har haft inställningen att vi ska möta kundbehoven, och det har resulterat i att vi nu adderar mer värde åt kunden, säger Håkan Sundqvist.

Men nu gäller det att ta ytterligare steg mot operational excellence, fortsätter han.

– Den nivå vi nu uppnått ger oss möjlighet att gå vidare mot att komma ännu närmare kunderna och förbättra den verkliga leveransprecisionen, alltså hela vägen till kunden och inte bara till lager.

Ulf Bernström är chef för Supply på koncernfunktionen Operational Excellence.

– Vi mäter vår framgång inom fem områden: leve-

ransprecision, ledtider, supply chain-kostnad, inventarier och flexibilitet. Flexibilitet är svårt att mäta så där har vi gjort en subjektiv bedömning. I stort sett är vi bäst eller bland de bästa i branschen på alla områden utom kapitaleffektivitet där vi ligger på genomsnittet.



”Målet är att vi ska göra detta till en del av Ericssons kultur och vi kommer arbeta kontinuerligt med att varje enhet, och varje medarbetare, ser operational excellence som något självklart i det dagliga arbetet.

Joakim Westh

ransprecision, ledtider, supply chain-kostnad, inventarier och flexibilitet. Flexibilitet är svårt att mäta så där har vi gjort en subjektiv bedömning. I stort sett är vi bäst eller bland de bästa i branschen på alla områden utom kapitaleffektivitet där vi ligger på genomsnittet.

Ericssons leveransprecision har ökat från 60 procent 2003 till runt 95 procent i dag samtidigt som volymerna har ökat kraftigt, tillägger Ulf Bernström.

Man har även utvidgat operational excellence till Ericssons underleverantörer. Jan Melin, chef för affärsenheten Systems, använder samarbetet mellan Ericsson och Solectron som exempel. Man har nu en leveransprecision på runt 98 procent. Ledtiden har minskat med 50 procent och man har fått ned kostnader med 35 procent.

– Det har helt enkelt handlat om att skapa ett helt nytt tänk – vårt val stod mellan att utveckla samarbetet eller avveckla det. Vi har nu utvecklat och satsar gemensamt på att bli bättre. Vi sporrar varandra att nå nya höjder, säger han.

Det första steget innebar att säkerställa att parternas affärsmodeller hänger ihop. Man jobbar mot gemensamma mål – en nöjd kund för Ericsson är en nöjd kund för Solectron. Tidigare har Solectron och Ericsson haft olika affärsmodeller. Nu har man ett gemensamt balance score card, gemensam uppföljning och gemensamma förbättringsprojekt.

– Sedan kommer det viktigaste av allt – att säkerställa förbättringarna. För varje ny period sätter vi upp nya, tuffare och högre mål. Om vi får en avvikelser analysas denna noggrant. Vi har etablerat begreppet "strive for excellence" – det optimala läget. Det innebär att alla beställningar kommer i tid och att inga fel begås. Det gäller att mäta sig utifrån detta läge. Det finns egentligen ingen anledning till att vi skall begå fel, det kostar bara onödiga pengar för företaget, säger Jan Melin.

Ledtiderna har även förkortats inom Sourcing – på vissa områden med upp till 50 procent. Detta är ett

direkt resultat av eSourcing, en ny metod som stöder inköpsprocessen. Verktöget har kraftigt förbättrat samarbetsmöjligheterna mellan olika enheter, "knowledge sharing", och det är till stor hjälp när det gäller att jämföra erfarenheter från olika projekt.

– Det viktigaste är att eSourcing hjälper oss att strukturera sourcingprocesserna från början till slut, säger André Louis Leerre, chef för Sourcing i Italien.

Han fortsätter:

– Det är ett oerhört effektivt verktyg som vi kan använda över nästan hela sourcingområdet, och det gör det möjligt att realisera våra eftersträvade kostnadseffektiviseringar, säger han.

Även på Indirect Materials and Services inom Sourcing har man gjort förbättringar i linje med operational excellence. Enheten ansvarar för närmare 40 procent av alla Ericssons inköp.

– Genom att ha etablerat klara commodity strategier och bättre involverat interna intressenter i ett nytt arbetssätt med tydligare roller och ansvarsområden har vi lyckats dubbla våra kostnadsbesparingar, säger Anders Henriksson, chef för enheten.

– Vi har en bra blandning av kompetenser. Både medarbetare med lång erfarenhet från inköp, och medarbetare med lång erfarenhet från finans och försäljning. Det är, och kommer att vara, en förutsättning för det fortsatta arbetet i resan mot operational excellence. Det är ett stort förändringsarbete och vi vet av egen erfarenhet, men även från andra företag, att det tar lång tid innan det fungerar helt, tillägger han.

Inom FoU, berättar Johanna Eklund, chef för Operational Development på koncernfunktionen för forskning och utveckling, satsade man först på att komma tillrätta med utvecklingsprojektens leveransprecision och produktkvalitén. När detta stämde påbörjades nästa steg i förbättringsarbetet – att korta utvecklingstiden för nya produkter och öka effektiviteten inom FoU. Det finns numera ett etablerat förbättringsprogram

inom vilket man ska halvera ledtiderna för våra utvecklingsprojekt till 2008.

– Under 2005 minskade ledtiderna med 10-15 procent. Under första kvartalet 2006 ser vi fortsatt goda resultat men det är viktigt att vi fortsätter med fokus på minskade ledtider för att uppnå målen, säger hon.

Som stöd i arbetet har FoU på koncernnivå tagit fram en modell, Anatomy of Excellent Development, bestående av olika steg som identifierar förbättringspotential. Den, fortsätter Johanna Eklund, ligger till grund för de långsiktiga förbättringar man vill genomföra i enighet med operational excellence och har nu börjat användas inom FoU på alla stora affärsenheter.

– Med hjälp av modellen kan vi bättre förstå var problemen ligger och var vi skulle kunna bli bättre, säger hon.

Maya Jernström, projektledare för WCDMA RBS3 Radio SW, ett delprojekt inom P5 RBS, har använt modellen i sitt core team och i projektet. Hon säger att arbetet inom core team lett till ökad respekt mellan medlemmarna, och inom hela projektet till en gemensam bild av och ett gemensamt språk för arbetet. Det har gett ett klimat som uppmuntrar till förbättringsförslag.

– Jag tror att denna modell kommer att fungera utmärkt. Man kan använda den på olika sätt i olika faser av projektet. Vi behöver göra den till rutin, och när vi gjort det kommer den att vara till stor hjälp när det gäller att lista ut vad som behöver göras.

Och det är just detta som är kännetecknet för operational excellence, enligt Joakim Westh. Förbättringar genomförs bland alla Ericssons medarbetare och enheter, men även tillsammans med företagets kunder och leverantörer.

– Och det är bara början. Målet är att vi ska göra detta till en del av Ericssons kultur och vi kommer att arbeta kontinuerligt med att varje enhet, och varje medarbetare, ser operational excellence som något självklart i det dagliga arbetet, säger han.



Den stora målningen finns nu i receptionen på Ericssons kontor i Johannesburg. För att få rätt färg på pusselbitarna var det extra viktigt att kommunicera och samarbeta med grupperna runtomkring.



Gruppövning blev konstverk

Det blev en annorlunda arbetsdag för ett tag sedan för 270 medarbetare på Ericsson och 135 före detta Marconi-medarbetare. Det handlade om team building. **Resultatet finns nu förevigt** i receptionen på Ericssons kontor i Johannesburg.

– **Här i Sydafrika** blev det legala övertagandet av Marconi klart senare än det stora avtalet. Marconibolaget i Sydafrika ägs till 25 procent av lokala aktieägare och avtalet med dessa blev klart i slutet av mars, förklarar Thomas Sonesson, som är ansvarig för konsultöversättning och säljstöd på marknadsenheten Sub-Sahariska Afrika, där han nu leder integreringsprojektet med Marconi i Sydafrika.



Thomas Sonesson.

– Det var viktigt för oss att så fort som möjligt samla medarbetarna här på Ericsson tillsammans med de nya kollegerna från Marconi. För våra gruppövningar behövde vi samla alla deltagare under ett tak och då passade Ericssons garage bra. Personalen från före detta Marconi, som har kontor i Midrand och ett lager i Springs, i Sydafrika, kom hit med buss, berättar han.

Deltagarna delades in i grupper om tio personer. Grupperna var sammansatta så att det blev en bra blandning av medarbetare från Ericsson och före detta Marconi. Varje grupp fick två målardukar, den ena helt blank medan den andra hade svaga konturer inritade.

Målet var att grupperna tillsammans av dessa pusselbitar skulle skapa en stor målning, 2,5 x 8,5 meter. Förutsättningen för att förverkliga konstverket var att

grupperna kommunicerade med varandra för att få de 72 pusselbitarna att passa ihop. Det gällde inte bara att få bitarna att passa ihop utan de skulle även målas. Medan vissa färger kunde användas direkt behövde andra färger blandas vilket innebar att grupperna måste dela färg för att få sin pusselbit att passa ihop med granngruppens pusselbit. Ingen av deltagarna visste hur slutresultatet skulle se ut.

– Det gällde inte bara för grupperna att kommunicera utan de måste också komma överens om hur bitarna skulle passa ihop. Speciellt viktigt var samarbetet med de grupper som hade pusselbitarna intill varandra, förklarar Thomas Sonesson. Efter två timmar var målningen klar och alla kunde glädjas åt resultatet, en symbolisk bild av människor med olika bakgrund som pratar med varandra.

Målningen pryder nu receptionen på Ericssons kontor i Johannesburg.

– Denna team building var ett utmärkt tillfälle för Ericssons och Marconis anställda att träffas och lära känna varandra i gruppövning med både samarbete och tävling, säger Richard Bicker Caarten, som är chef för före detta Marconi Communications South Africa.

– Eftersom övningarna gick ut på



Richard Bicker Caarten.

att man samarbetade mellan grupperna ledde det till att man inte bara träffade nya arbetskamrater utan också fick övning i att jobba i grupp.

– När dagen var slut hade vi inte utan stolthet skapat ett konstverk, som i framtiden kommer att påminna oss om den dag då vi firade "Ericsson och Marconi Together Again", tillägger han.

fakta: Marknadsenheten Sub-Sahariska Afrika

Ericsson har haft verksamhet i Afrika sedan 1890-talet, då företaget började leverera utrustning för fast telefoni till norra och södra Afrika.

Marknadsenheten omfattar 43 afrikanska länder med en befolkning på 440 miljoner. Antalet kunder är över 20 fastnätoperatörer och över 50 mobiloperatörer med drygt 45 procent av GSM-marknaden.

Marknadsenhetens huvudkontor ligger i Johannesburg. Regionella kontor finns i Nigeria och Kenya och lokalkontor i Botswana, Angola, Kongos demokratiska republik, Tanzania, Uganda, Kamerun och Ghana.

Tidigare i år integrerades Marconi Communications South Africa i Ericssons organisation. Före detta Marconi finns på två platser i Sydafrika, kontor i Midrand och lager i Springs.



MODERN • ART

In the field of base station and handset manufacturing, RFMD® has cleared the way for direct modulation over dual-conversion transmit architecture. Direct modulation provides reduced filtering, simpler frequency planning and a single transmit path. RFMD's quadrature modulators provide excellent linearity, a low noise floor and high carrier sideband suppression. In the end, you can take in a breath of fresh air knowing RFMD has helped to minimize your system complexities, reduce your part counts and decrease your product size and costs.

RF2850 Direct Quadrature Modulator

- Targeted for high-performance wireless infrastructure applications
- Designed specifically to meet 2.5 and 3G base station system requirements
- Out-of-band noise density as low as -158 dBm/Hz with carrier and sideband suppression of 40 dBc
- RF frequency output of 1.7GHz to 2.5GHz



RFMD 

[Invention is the art of science.]

RFMD® is a trademark of RFMD, LLC. ©2006 RFMD.

ISO 9001: 2000 Certified / ISO 14001: 2004 Certified

USA/Corporate Headquarters: RFMD
Phone: 336.664.1233 Fax: 336.931.7454
www.rfmd.com

RFMD, Sweden
Phone: +46.40.632.0003 Fax: +1.336.678.0068
E-mail: mwidung@rfmd.com

Främlingar i fjärran land

Hur är det att leva och arbeta i en kultur som man från början kanske inte vet något om? Kontakten pratar med fyra av de 29 utlandsstationerade i Indien.

Expats, utlandsstationerade, lär sig att packa ner tassar till stolarna, tolka sin omgivning med nya koder och får många erfarenheter som är svåra att få på annat sätt.

Anna Moberg, Hans van Beek, Tönnes von Zweigbergk och Sandip Kamat Timble arbetar på kontrakt för Ericsson i Indien och har olika erfarenheter av att arbeta utomlands.

Även om man får hjälp med flytt, bostad, möbler och skola för barnen så kvarstår frågan: Hur fungerar det egentligen? Vad ska man tänka på?

Ericsson har en introduktionsdag för dem som ska arbeta utomlands och deras medföljande. Att läsa på om landet man ska arbeta i samt prata med dem som redan har erfarenhet av att arbeta utomlands ger mest, det är alla fyra eniga om.

– Det finns ett bra expat-nätverk inom Ericsson. Väldigt mycket praktisk information kommer från

det nätverket, berättar Girish Johar, personalchef för MU Indien och Sri Lanka.

Tålmod är nyckelordet för att komma in i en kultur man inte är bekant med, säger Girish Johar.

Karin Sharma är interkulturell specialist och hon ger rådet till nyanlända att vara lyhörda.

– Våga pröva på, känna och härla för att hitta en annan logik än den man kanske vant sig vid.

Att vara uppmärksam på hur egna antaganden ställer till problem är viktigt, menar hon. Genom att skapa förtroende och lita på andra kan man börja förstå det som är nytt.

– En sak är helt säker, man kommer att göra fel, många gånger. Det gäller att vara inställd på det så att man kan vara beredd på att snabbt ändra sig innan det blir alldeles tokigt, och ta vara på de tillfällena – då får man se ny nyanser och man kan få igång samtal kring vad som förväntas. •



I Indien säger man inte nej, även om man menar nej. Man ger en bortförklaring i stället.

Sandip Kamat Timble, 43 år
Hemland: "Världsmedborgare"

Sandip växte upp i Mumbai, men studier och arbete i USA ledde till nästan 19 år i landet. De sista åren arbetade han med CDMA på Ericsson i San Diego.

– Allt var så rent, fräscht och systematiskt, minns Sandip från den första tiden som nyanländ 24-åring.

Sandip kom tillbaka till Indien under mitten av 2004, som ansvarig för CDMA Product Management. Med sig hade han fru Medha och döttrarna Pranali, tio år och Anisha, fem år. Det har tagit ett tag att känna sig hemma igen i Indien, svårast har det varit att vänja sig vid "systemet".

– Jag känner mig som en indier, men mitt tänkande är till stor del amerikanskt, säger Sandip och ler.

Det första som slog Sandip i USA var att samtalen var mer lättsamma, men man fick inte så god kontakt. I Indien upplevde han att han fick bättre kontakt med människor och att man kommer ihåg varandra. I USA säger man tack för allt, men i Indien menar man tack utan att säga det.

Inom Ericsson i Indien tycker han att kulturen är internationell, men utanför företaget skiljer den sig. Han blev förvånad över att man arbetade mycket mer i Indien än i USA. Det är lätt att dagarna springer iväg till åtta på kvällen.

För att anpassa sig till en ny kultur menar Sandip att tålmod och uthållighet är viktiga egenskaper. Det behövs mer av det i Indien än i USA, tycker han. I USA kan man också säga nej och kanske förklara varför så att den andra personen förstår och inte blir sårad. Det fungerar inte så i Indien, konstaterar Sandip och skrattar.

– I Indien säger man inte nej, även om man menar nej. Man ger en bortförklaring i stället.

Att köpa ett medlemskap på något hotell är vanligt bland expats så att man kan umgås, träna och använda poolen. Sandips favorit är gymmet där han tränar på helgen om det blir tid över. •

1

2



Det svenska sättet är det bästa i Sverige, men det kanske inte passar någon annanstans.

Tönnes von Zweigbergk, 61 år
Hemland: Sverige

Bollen rullar långsamt ner i hålet på golfbanan en rejäl bit utanför Delhi. Golf är Tönnes och hans fru Ingrid helgöje – frisk luft och grönska. Tönnes saknar möjligheten att promenera så det får bli golfbanan.

Indien är hemma nu. Småprylarna, pennkniven, tavelkrokarna och slagborren har fått följa med honom och frun runt om i världen.

Första gången i Indien, som turist, sa han aldrig mer! Men det omvärderade han senare och nu är han här på sitt andra Indienkontrakt som BTTNs man i Indien. Denna gång har han varit här i mer än två år. Tönnes var med när Ericsson startade upp i Gurgaon utanför Delhi.

– Det är inte svårare att jobba här än i något annat land. Det är kompetenta människor här.

Tönnes konstaterar att man framför åsikter på ett rakare sätt i Indien. Indier är duktiga på att argumentera och man höjer gärna rösten för att få övertag i diskussioner. Under första mötet med höjda röster hajade Tönnes till och trodde det skulle "gå åt pepparn".

– Man kan uppfatta det som om man är ovänner, men sedan dricker man kaffe (och är vänner), fortsätter han och rycker på axlarna.

Mobilens piper till och ett SMS meddelar att telefonmötet på söndagkvällen blir flyttat en stund. Med en lite trött stämma säger Tönnes att det har hänt att kundmöten fortfarande hållit på vid midnatt.

– Det är flexitid i landet – IST, Indian Stretchable Time – och det är något man får lära sig att hantera.

– Det händer grejer och det är full fart framåt, det är skoj, men samtidigt är det långa dagar och kanske 60-timmarsveckor. Det är också lite rakare i Indien – som chef fattar du besluten.

Han konstaterar att människor han möter är otroligt välutbildade – bara de duktigaste klarar sig.

Att arbeta utomlands rekommenderar han verkligen.

– Gör det! Det ger massor som du inte får uppleva annars.

Förbered dig mentalt och läs på om landet innan är hans råd. Man måste kunna lite av kulturen och religionen för att förstå.

– Det svenska sättet är det bästa i Sverige, men det kanske inte passar någon annanstans. •

3



Som ny här måste man lära sig att acceptera att man inte kan förändra allt.

Hans van Beek, 38 år
Hemland: Holland

Inramade, stora fotografier från platser runt om i världen hänger på väggarna i Delhi-hemmet. Hans van Beek och hans fru Somsong har packat upp och ner dessa bilder många gånger eftersom hans arbete fört dem till Sverige, Singapore, Malaysia, Filippinerna, Jamaica och nu Indien.

– När containern kommer fram känner vi oss hemma, berättar Hans van Beek och pekar på möbler och prydnadsaker från olika världsdelar i vardagsrummet.

– Det är värt att ägna en extra vecka åt att hitta bra boende, konstaterar han och blickar ut över den gröna parken. De tittade på 30 lägenheter innan de bestämde sig.

Han reste runt i Indien för åtta år sedan och kunde se förändringarna när han senare kom tillbaka på kontrakt, som ansvarig för Enterprise-affärerna.

Personliga relationer är viktigt för honom och hans kollegor för att kunna göra ett bra jobb. Hans känsla är att i Indien är detta ännu viktigare än i övriga Sydostasien. Både interna och externa relationer är värdefulla.

Man måste ha tålmod, något Hans lärde sig när han arbetade på Jamaica. Standarduttrycket var "soon come" som kunde betyda vad som helst, på samma sätt som den indiska huvudsakningen i sidled har en mängd olika betydelser.

– Som ny här måste man lära sig att acceptera att man inte kan förändra allt.

Familjen kommer att vara lite mindre mobil nu med dottern Lara på fyra månader. Hon tar all uppmärksamhet.

– Jag värderar de extra sakerna jag kan göra här. Över en helg kan jag bo i ett gammalt maharajapalats eller åka båt på floden Ganges.

Det är ett bekvämt liv, men han skulle ibland vilja komma bort från det – friheten att kunna promenera runt som man kan göra i en europeisk stad eller att köra bilen själv saknar han.

– Företaget tar hand om många saker åt dig. Det är ganska bekvämt, men man lever ett lite artificiellt liv.

– Att göra vardags saker som man är van vid gör att man känner sig hemma, säger Hans och ler åt Lara, som verkar tycka om att bli fotograferad. •

4



För ett år sedan hade jag skrattat om någon hade sagt att jag skulle arbeta i Indien.

Anna Moberg, 43 år
Hemland: Sverige

Anna Moberg plockar upp det nyinköpta, blåvita porslinet i köket som ännu saknar full utrustning. Hon och hemhjälpnen Clara har varit och handlat porslin, bryggkaffe och heminredning. Det var en upplevelse att handla vardagsartiklar första gången, konstaterar Anna bland alla kartonger och påsar. Hon har varit några veckor i Indien på sin första utlandstjänst för Ericsson – nästan. Anna Moberg växte upp i Mexico där hennes pappa arbetade för Ericsson. 1985 var hon tillbaka och sommarpraktiserade på Ericssons fabrik i Mexico.

– För ett år sedan hade jag skrattat om någon hade sagt att jag skulle arbeta i Indien. Min bild av Indien då handlade om magsjuka och att det var rörigt.

En managementkurs med deltagare från andra storföretag gav Anna ett nytt perspektiv. På kursen pratades det väldigt mycket om hur deras företag påverkas av det som händer i Kina och Indien, det var då Annas intresse för Indien väcktes. Hon fick snart ett telefonsamtal med förfrågan om hon möjligen ville komma på kontrakt till Indien. Hon frågade familjen och till hennes stora förvåning så sade de inte nej. Anna skrattar åt det. Tidigare hade det inte funnits på möjligheternas karta.

Annas villkor var dock att få ett positivt besked från skolan för barnen Jens, 11 år och Marie 9 år. Det gick bra.

Tre månader efter telefonsamtalet befinner sig Anna på kontoret utanför Delhi i en roll som Deputy Manager for Manage and Operate och National Head for Intelligent Network.

– Jag tror att min roll som ledare kommer att se annorlunda ut här än i Sverige, funderar hon.

I expatcommunityn kommer de att vara "tvärtom" som Anna uttrycker det eftersom hennes man Joakim är den som är medföljande – många expatklubbar har visat sig vara kvinnodominerade.

– Man är aldrig så svensk som när man bor utomlands. Man hittar en trygghet genom att hitta sina likar.

Anna ler lite åt sitt eget beteende som nyanländ och jämför med invandrare i Sverige – man kan tycka att de kan väl lära sig att bli lite mer "svenska", men när man själv åker ut så håller man på med sina nordiska träffar.

– Men det handlar om att vara så öppen som man bara kan. Att inse att man har sina fördomar och inskränkthet. •

volvo ocean race: USA

Ombord med kunderna

Ericssons deltagande i Volvo Ocean Race är en utmärkt chans att stärka kundrelationer världen över. Båten fungerar som en kundmagnet och vid stoppet i Baltimore sken solen ikapp med kunderna.

– **Otroligt, jag behöver** inte ens svabba däck, säger den leende kunden i shorts, när han kliver av Ericssons VO70-båt i Baltimores hamn.

Friheten till sjöss inspirerar till prat om hur man kan smita iväg från kontoret men ändå vara uppkopplad.

– **4G kommer snabbt och för** med sig tjänster som gör det möjligt att utföra det arbete som vi normalt gör vid skrivbordet här i hamnen eller någon annanstans, säger Mike Murphy, koncernstrateg på Sprint.

Sprint lanserar fortfarande 3G men planerar för fjärde generationens nät. Det ska mjuklanseras i slutet av 2007 och kommersiellt under 2008.

– Ericsson förser oss med kärnstrategi. Vi arbetar tillsammans med Ericsson för att eventuellt köpa deras radionät för den här framtida tekniken. Och telefoner från Sony Ericsson, säger Mike Murphy.

För Cingular betyder framtiden att slå ihop tjänster, kanske på grund av den konsolidering som nyss gjorts. När AT&T, Cingular och BellSouth går ihop kommer de att dra nytta av sin kollektiva styrka för att leverera inom alla områden.

Samtidigt som Cingular arbetar med sin intensiva uttrullning tittar man på hur man kan slå ihop tjänster.

– **Hela branschen konvergerar:** video och data. UMTS är den plattform som sammanför allt. Cingular ser fram mot en spännande framtid. UMTS-hastigheten står sig mot digital kabel, säger Gina Marshall-Johnson, ansvarig för Engineering på Cingular.

Cingular har redan lanserat dessa tjänstepaket på ett antal marknader, som till exempel Washington DC.

– Att slå ihop tjänster förändrar sättet man arbetar på. Förut hade vi bara internet. Nu har vi datakort med höga hastigheter och video i mobiltelefonen. Det är prismässigt bra att samla alla tjänster i ett nät. Det ersätter en del tjänster och utökar möjligheterna med existerande tjänster, säger Gina Marshall-Johnson.

Medan Ericssons teknik hjälper operatörer som Cingular att hitta sätt att ersätta kabelmodem med trådlösa lösningar, arbetar Ericsson samtidigt med kabeloperatörer för att ta reda på hur de kan positionera sig i framtiden i USA och Kanada.

Angel Ruiz, ansvarig för marknadsenheten Nordamerika och en av de som fanns på båten VO70

tillsammans med besättningen och kunder, förklarar:

– Vi har flera IMS-försök på gång med Time Warner och Comcast. I Nordamerika vänder sig företag inom fast telefoni, mobiltelefoni och internet mot samma kunder. Vi etablerar oss med kabel- och internetföretag för att säkerställa vår position och har samtidigt en bra ställning inom de fyra konvergerande områdena.

USA var Ericssons största, enskilda marknad förra året och företaget fortsätter att söka nya möjligheter, och även statliga kontrakt. Ett kommande uppdrag gäller Secure Boarder Initiative (SBI), som mer gäller teknik för säkerhet än för kommunikation.

Denna trådlösa radioteknik finns redan längs Norges gränser. Enligt Angel Ruiz finns Ericsson med på listan över företag som kan bli huvudleverantör till den amerikanska regeringen när det gäller de kanadensiska och mexikanska gränserna.

Ett annat område gäller sammanslagningar mellan leverantörer som Lucent och Alcatel. Detta kan kortsiktigt vara till Ericssons fördel.

– Det kommer ta lite tid för Lucent och Alcatel att fungera som ett företag och det kan vi dra nytta av. I framtiden blir de en värdig konkurrent, säger Angel Ruiz.

När det gäller kommande händelser i Nordamerika nämner han flera viktiga områden.

– Att ta hem UMTS-avtalet med T-Mobile, att få en betydande del av GPON (Gigabit Passive Optical Network), alltså fiber till hemmet, med Verizon Networks och AT&T. Vi ska också fortsätta ta fram tjänster för trådlöst bredband. Inom managed service finns en rejäl möjlighet för oss att driva en stor operatörs nät.

– Eftersom vi har kontakter med alla stora aktörer så förstärks vår ställning när de sammanför sina nät. Om vi kämpar på kommer vi om fyra eller fem år att ligga bra till.

Och i dag verkar kunderna hålla med.

– Ericsson är en bra partner. Jag får följa med och segla, det är toppen, skratrar Mike Murphy och fortsätter:

– Skämt åsido, Ericsson har ett internationellt synsätt och företaget hjälper oss att ta reda på vilken ny teknik som fungerar.

– Företaget gör ett fint jobb för oss och är en leverantör och partner med kvalitet.



Är satsningen värd pengarna?

Den frågan är egentligen det enda det handlar om när det gäller sponsring. När Ericsson beslutade att delta i Volvo Ocean Race visste man att det skulle bli tufft. Riktigt tufft. Men nu när rapporter från kundansvariga världen över strömmar in råder inga tvivel om att det är värt det.

I Brasilien skrev man kontrakt redan dagen efter att tävlingsbåtarna lagt ut från Rio de Janeiro. I Kapstaden är man övertygad om att stoppet där lett till att flera nya avtal kommer skrivas med afrikanska kunder. Och i Melbourne rapporterar kundansvariga att demonstrationerna förstärkt flera operatörers och företags intresse för Ericssons lösningar.

– Det hade varit fantastiskt att vinna. Men hela poängen med Volvo Ocean Race är att förstärka relationen med kunderna. Eventet handlar om dem, säger Bert Nordberg, chef för Sales and Marketing.

– Men, tillägger han, vi har även aktiviteter för Ericssons anställda.

– Många har familjer men spenderar ändå all denna tid hemifrån. Deras insats för företaget är helt unik.

Ericssons undersökning visar att 97 procent av de Ericssonanställda är mycket stolta över att arbeta för företaget och hos 36 procent av de anställda har den stoltheten "ökat markant" efter att de deltagit på stoppen.

Över 300 operatörer och företag – flera tusen personer – har hittills besökt Ericssons paviljong och 80 procent av besöken har varit på C-nivå (CEO, CTO, CIO och så vidare). Undersökningen visar att vid samtliga stopp har gästerna sett Ericsson som en "sann partner för operatörer" och att aktiviteterna hittills lett till "kraftigt ökad förståelse för Ericssons produkter och lösningar".

Enligt Bert Nordberg är kundansvariga eniga om vilken enorm betydelse den tid haft som de kunnat spen-

dera med kunder. På mässor har kunderna ofta förberett ett begränsat antal punkter som de vill diskutera och de har ofta ont om tid – kanske behöver de träffa 20 leverantörer på en och en halv dag. Under Volvo Ocean Race har de stannat i genomsnitt två dagar. Och den tiden spenderar de enbart med Ericsson.

Urban Fjellestad, ansvarig för varumärkespositionering för Ericsson Racing Team, säger att Volvo Ocean Race är perfekt som plattform, och länken mellan tävlingen och Ericsson är tydlig.

– Segling är high-tech. Det krävs lagarbete och felfri kommunikation för att lyckas. Klimatet är tufft och konkurrensen stenhård. Det är något vi är vana vid på Ericsson, säger han.

Dessutom visar Ericssons undersökning att en stor majoritet av företagets målgrupp har tre favoritintressen: golf, tennis – och segling.

Genom Ericssons mobila portal kan användarna följa tävlingsflottan direkt i sina mobiltelefoner. Portalen står under managed service-avtal och operatörerna kan erbjuda tjänsten under eget namn. I paviljongen kan man följa racet genom Ericssons lösning för IP-tv i realtid och lösningar för At home, At Work och En-route visas upp.

Men det är "round-table"-diskussionerna mellan koncernchefer som hålls under stoppen som uppfattats som den nyttigaste aktiviteten. Ericsson planerar nu att fortsätta med denna typ av forum.

– De har varit oerhört viktiga och vi hade nog underskattat lokala operatörers törst efter kunskap när det gäller vad som händer i andra länder, säger Bert Nordberg och fortsätter:

– Man måste skilja på det sportsliga och det affärsmässiga – beslutet att delta i Volvo Ocean Race togs nära startdagen och man hade inte lika lång tid till att förbereda båten och besättningen som många av de andra lagen.

– Men vi tog chansen. Och jag tvivlar inte en sekund på att det är värt det. Det är billigt per kundkontakt, vi kommer närmare våra kunder och det har gett resultat, säger Bert Nordberg.

Han fortsätter:

– Ericsson har varit nere för räkning förut, vi har tagit oss upp och vunnit. Vårt ledord är uthållighet. Jag har en vision att, oavsett var vi ligger totalt, så är det vår båt som först seglar in i Göteborgs hamn den 17 juni.



I Baltimore fick Ericsson och Cingular tillfälle att njuta av havsatsmosfären tillsammans.

text: cheryl brown & staffan thorsell foto: thierry martinez

apis●●●

Låt oss ta dig framåt!

UMTS-IMS and SIP Signalling

Madrid 13-15 juni
Stockholm 13-15 juni
Cascais 11-13 juli

UMTS-High Speed Packet Access HSDPA/HSUPA

Prag 13-15 juni
Cascais 27-29 juni
Madrid 27-29 juni

TCP/IP in the Mobile World

Stockholm 13-14 juni
Cascais 11-12 juli

UMTS-Split Architecture and SIGTRAN

Prag 30 maj - 1 juni

UMTS Quality of Service

Stockholm 30-31 maj

UMTS Air Interface

Stockholm 8-9 juni



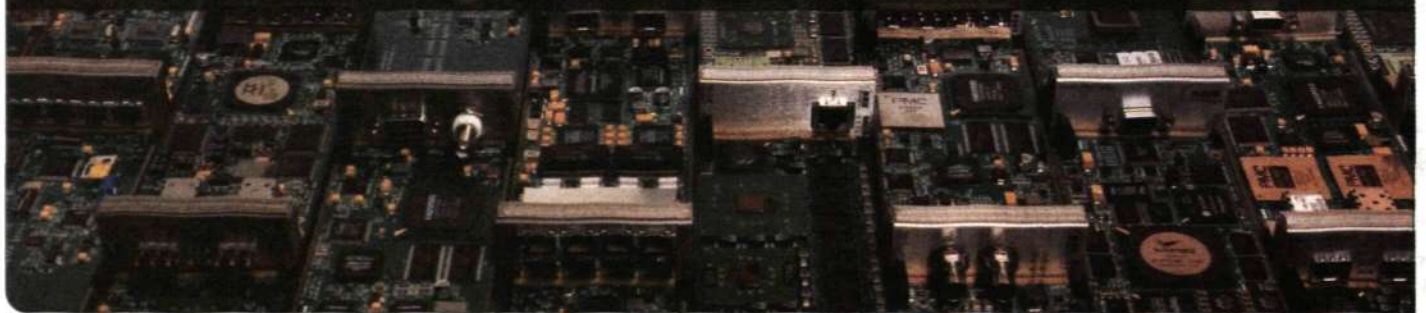
Vi erbjuder även företagsanpassade kurser.
Se mer på www.apis.se/ericsson_apis_portal.php

IMS SIP VOIP IP IPV6 KURSER QOS WLAN

Se hela vårt kursutbud på:
www.ip-solutions.se/eritrain/

 ip-solutions

SBS Technologies® has made AdvancedMC™ a reality.



SBS knows AdvancedMC. Choose from our large selection of real, available products.

SBS DOESN'T JUST ANNOUNCE ADVANCEDMC MODULES, we build them. And you're looking at real products. For a long time, a modular, open telecom standard was just a dream. SBS Technologies is making it a reality.

Here are the AdvancedMCs you can get from SBS today: T1/E1/J1, OC-12, OC-3 and DS3/E3 WNA Modules, Network Processor-based OC-3 Modules, Gigabit Ethernet NIC, Fibre Channel HBAs (Fiber-optic or Copper media), VGA Modules, GPS-based clock module, Intel®

Pentium® M or PowerPC® Processor Modules, AdvancedTCA™ carriers, IBM® BladeCenter® T carriers and AdvancedMC expansion chassis.

In less than one year SBS has introduced and built more than a dozen AdvancedMCs and a number of carriers. We know it can be tough to keep up with all the progress AMC's are making, so we created the AdvancedMC Insider monthly newsletter with latest AMC news. To subscribe, go to www.advancedmcinsider.com.



SBS knows AdvancedMC modules. Find more at www.sbs.com.
SBS Technologies GmbH & Co KG, Augsburg, Germany, +49 (0) 821 5034 0, aug-info@sbs.com

Sökes: Moderna ledare

Under våren har 200 chefer och anställda på Ericssons personalavdelningar fått en första utbildning i vad Ericssons moderna ledarskap innebär. De ska i sin tur utbilda företagets 6 500 linjechefer.

– Vi måste vara bättre på ledarskap än våra konkurrenter, säger Pär-Anders Pehrson, ansvarig för ledarskapsfrågor på Ericsson.



Ericssons nya ledarskapsmodell, som presenterades vid förra årets globala chefskonferens (GMC), består av tre dimensioner: "people leadership", "organizational leadership" och "thought leadership".

Vid GMC 2005 presenterades en modell för att skapa ett modernt och konkurrenskraftigt ledarskap inom Ericsson. Modellen är framtagen av en intern, global grupp bestående av personalchefer och specialister. Gruppen har haft tillgång till extern psykologisk kompetens för att se till att modellen blir ett relevant bedömningsverktyg.

Den nya ledarskapsmodellen, "Ways of Leading", bygger på "Our ways of working" och beskriver chefsrollen samt den kompetens en chef på Ericsson måste ha.

Sedan starten i februari i år har företaget utbildat 200 medarbetare på personalavdelningarna i Kina, Malaysia, USA och Italien. Motorn bakom processen att föra ut den nya ledarskapsmodellen i organisationen är Eva Andreassen och Lillian Jiang på HR-funktionen på concernnivå.

Personlavadelningar runt om i världen ska nu ha utbildningsseminarier med linjecheferna – samtliga Ericssons cirka 6 500 linjechefer ska ha fått utbildning i det nya ramverket fram till den 1 november i år.

– Projektet avslutas inte i november utan det är

egentligen då allting börjar. Den nya modellen ska vara ett vardagsinstrument för cheferna och det kommer att ta tid att få allt att fungera som det är tänkt, säger Pär-Anders Pehrson och fortsätter:

– Utbildningarna går enligt plan; det handlar mycket om att vänja cheferna vid ett nytt språkbruk och en ny terminologi.

I den nya ledarskapsmodellen ersätts de fyra tidigare chefsrollerna med tre dimensioner: "people leadership", "organizational leadership" och "thought leadership". Den första handlar om vad som krävs av en ledare i kontakten med andra människor, medan den andra inriktar sig på gruppen kontra individen. Den tredje dimensionen lägger tyngdpunkten på förmågan att ta ut riktningen, att förena de första två mot framtiden.

Dimensionerna kan sedan definieras ytterligare i kompetenser, och dessa i sin tur i observerbara beteenden. Tyngdpunkten på de senare är enligt Pär-Anders Pehrson en av de saker som skiljer den nya chefsmodellen från den gamla.

– Den tidigare modellen var mer psykologiskt inrik-

tad medan den nya handlar om att observera beteenden, säger han.

– I utbildningen visar vi bland annat olika filmscener, där man möter en linjechef, en mellanchefer och en högre chef i olika arbetssituationer. Sedan diskuterar vi gemensamt de här personernas beteende.

I seminarierna med personalavdelningarna har det varit en del frågor och diskussioner om vad tankemässigt ledarskap, eller "thought leadership", innebär. Åsikterna om det begreppet har varierat beroende på vilken region man varit i och därmed vilka "kulturella" förväntningar som finns på en chef.

Tanken är att den nya chefsmodellen ska ha en naturlig koppling till det obligatoriska utbildningsprogrammet för chefer – Leadership Core Curriculum – och till Management Planning, som går ut på att rekrytera, utveckla och behålla branschens bästa chefer.

– En utmaning är att i tid ta fram de stödsystem som behövs för processen 2006-07, exempelvis de individuella profilerna. Vi jobbar också på att utforma ytterligare kommunikationsmaterial för ledarskapsmodellen och Management Planning, säger Pär-Anders Pehrson. •

sedan sist



Treasurys personal spelar kubb. Fr. v. Ann Svårdh, John Englund, Christina Claesson Kalén, Anna Nejdbring, Katri Turunen, Tomas Dromberg. Saknas på fotot: Patric Carlsson och Camilla Hökstrand.

Bättre kontroll över riskerna

Ett nytt verktyg som förväntas påverka hela Ericssons "cash culture" har nyligen aktiverats inom koncernen. Group Treasury, som är en del av Group Function Finance, har rullat ut Credit Management-funktionaliteten inom SAP systemen MUS och CBS.

– Syftet med verktyget är att korta ledtider, förbättra kassaflödet och öka koncernens kontroll av kundkreditrisker, säger Anna Nejdbring på AR Credit Management på gruppfunktionen Treasury.

Grundtanken är att uppnå "True world leadership" och "Operational excellence" inom Credit Management. Man har helt enkelt satsat på att Ericsson ska bli "best in class" inom Credit Risk Control.

Projektet startades i februari 2005. Fram till i maj 2006 har man sedan satt upp direktiv, testat systemet och genomfört utbildning, vilket varit den del som tagit mest tid.

– Eftersom detta berör så många enheter, avdel-

ningar och yrkesgrupper har det varit viktigt att få input från alla som deltagit under utvecklingen av Credit Management. Inom varje marknadsenhet har en Credit Manager och en Super User utsetts och genomgått utbildning. Dessutom har marknadsansvariga, personal på supply, ekonomer och många fler utbildats och informerats om konceptet. Samtliga har varit oerhört positiva till verktyget, säger Anna Nejdbring på Treasury.

Credit Management mäter den ekonomiska risken från att en kund gör en beställning till att betalning mottagits. Kunden bedöms inom tre riskkategorier och en kreditlimit sätts. Därefter kan leveranser inledas. Om en kreditlimit eller andelen förfallna kundfordringar överskrids genererar systemet automatiskt en block. En analys genomförs och åtgärder sätts in innan blocken hävs.

– Det går mycket fort. Ett exempel skulle kunna vara att en kund i Indien får en block på sig vilket gör att Ericssons orderläggare i till exempel Gävle måste vidta åtgärder. Det är många inblandade och stora avstånd men registreras en block dras handbromsen

åt på tio minuter och inga leveranser sker till kunden, säger John Englund på AR Credit Management på Treasury.

Beroende på kundens kreditlimit eskalerar nivån på vilken utredningen skall ske – från marknadsenhet via affärsenheten till Treasury & Chief Financial Officer för Ericssongruppen.

– Vi kan dra ned tiden som vi ligger ute med pengar och vi får större kontroll på projekt. Det är ett sätt att bedöma om man i ett specifikt fall är beredd att ta risken, säger Anna Nejdbring.

Nu har 82 bolag aktiverats och verktyget ska bli en naturlig del av affärsverksamheten, enligt John Englund.

– Alla bör veta att verktyget nu är tillgängligt, all information, inklusive "frequently asked questions", finns på Treasurys hemsida och vi kommer att ge fortsatt utbildning inom Credit Management när problem uppstår, säger han.

Förhoppningen är att Credit Management skall utgöra ett stöd för kundansvariga ute i världen när det gäller gällande indrivning av kundfordringar. •

Svar på frågor om hälsa

En ny omarbetad broschyr om radiovågor och hälsa har publicerats på Ericssons externa webbplats, Ericsson.com.

Broschyren, "Radio waves and health – Mobile communications", innehåller fakta om radiovågor från mobiltelefoner och radiobasstationer, vilka krav som ställs på produkter

och hur Ericsson arbetar för att säkerhetskrav och gränsvärden är uppfyllda.

Christer Törnevik är chef för Health and Safety på Ericsson:

– Vi vet att det finns människor som har frågor om eventuella risker med mobiltelefoni och att vissa också är oroliga. Vi vill se till att dessa människor kan hitta svar på sina frågor genom att tillhandahålla

faktabaserad och saklig information. Detta har vi jobbat med länge, och den nya broschyren är en del av detta arbete.

Broschyren samt övrig information om hälsa och säkerhet finns på www.ericsson.com/health.



• Christer Törnevik

Ericsson ökar i öst 1

Ericsson har i stark konkurrens vunnit ett treårskontrakt på GSM med Kyivstar, Ukrainas största mobiloperatör med runt 15 miljoner abonnenter. Detta trots att konkurrenterna erbjudit bättre priser – priser som legat långt under marknadspris.

Den hårda budgivningsprocessen skulle egentligen varit klar i slutet av 2005 men avslutades i stället i slutet av april 2006. Ericsson är nu huvudleverantör till tre av Ukrainas fyra största operatörer (Kyivstar, URS-Vimpelcom och Astelit). Därmed har man säkrat sin ledande position på Ukrainas marknad – en marknad med 50 miljoner invånare.

Björn Hemstad är chef för marknadsenheten Eastern Europe and Central Asia. Han säger att affären är mycket viktig för Ericsson.

– Vi måste ta marknadsandelar över hela världen. Och vi lyckades övertyga Kyivstar om att det inte bara är priset som räknas. De förstod att vårt erbjudande skulle hålla i framtiden, säger han.

För tio år sedan hjälpte Ericsson till att etablera Kyivstar och förhållandet mellan de två företagen ses nu som ett föredöme för hur ett partnerskap kan utvecklas.

Ericsson ökar i öst 2

I samband med ett nytt Managed Services-avtal mellan Ericsson och den polska operatören Netia kommer 300 Netiaanställda att gå över till Ericsson. Under kontraktet, som är på fem år, kommer Ericsson ansvara för Netias fastnät och tjänster till Netias kunder.

– Detta är det viktigaste managed services-kontraktet som vi skrivit i Polen, säger Lars E. Svensson.

Ericssons ansvar blir de operativa aktiviteter som hittills legat under Netia Network Operational Department och Network Inventory Department. Netia är fortfarande ägare av nätet, men avtalet kommer att göra det möjligt för operatören att växa geografiskt utan att behöva anställa ytterligare teknisk personal.

fakta från consumer & enterprise lab

Ericsson Consumer & Enterprise Lab har kartlagt fyra huvudtrender som drivit, och kommer fortsätta driva, telekombranschen.

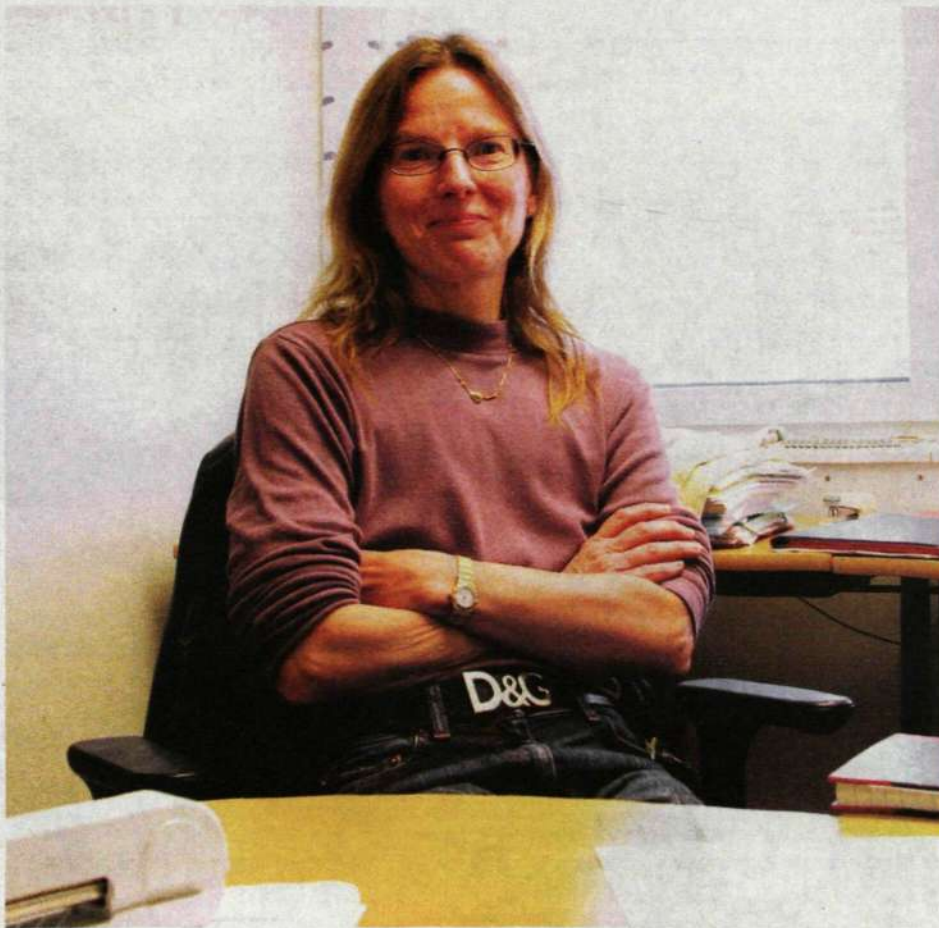
Individualisering av kommunikation: Mobiltelefon- och internetillgång har fört möjligheterna långt bortom fast linje och snigel-post – kommunikation pågår nu 24 timmar om dygnet sju dagar i veckan och telefonen är en del av personligheten.

Communities och globalt gruppbildande: Teknologin har raserat barriärer när det gäller tid och rum, och det har skapat grupper efter gemensamma intressen snarare än efter geografiska områden.

Bekvämlighet och pålitlighet: Användarnas erfarenheter har ersatt "den senaste tekniken" som det som driver utvecklingen. "Problemfri" är viktigast. Tjänster som erbjuder bekvämlighet efterfrågas.

Uppkoppling taget för givet: "Jag är alltid uppkopplad, därför är jag." Att alltid vara tillgänglig är nödvändigt för att känna tillhörighet.

Läs mer av Ericsson Consumer & Enterprise Labs research på enhetens hemsida. Gå in via Ericsson Inside.



– Jag kanske byter branch och arbetar i eget bolag. Timingen är perfekt och detta känns väldigt roligt, säger Kerstin Malvet.

Kerstin Malvet antog Ericssons erbjudande

I april lanserade Ericsson i Sverige ett omställningserbjudande, en möjlighet att byta karriär. Flera anställda på Ericsson har nappat på erbjudandet. 40 ansökningar har beviljats och många behandlas just nu. Erbjudandet gäller alla som är över 35 år som jobbat på Ericsson i minst sex år.

Kerstin Malvet, 47, är en av dem som fått sin ansökan beviljad.

ericsson – Erbjudandet kom vid precis rätt tidpunkt, säger hon.

Kerstin Malvet är projektledare inom WCDMA-WRBS. Hon hade redan börjat fundera över att gå vidare när hon hörde talas om erbjudandet.

– Det är alltid en risk att lämna sitt jobb. Men detta erbjudandet är generöst och man får en hel del tid på sig. Jag har alltid haft ett behov av att utvecklas och prova nya saker.

Nu känner hon att hon kan få möjligheten att använda sina marknadskunskaper mer. Hon har en Master's in Business Administration som inte riktigt kommit till nytta i hennes nuvarande roll.

– Jag kanske byter branch och arbetar i eget bolag. Timingen är perfekt och detta känns väldigt roligt, säger hon.

Anledningen till att man lanserade erbjudandet är den obalans i ålderstrukturen som Ericsson har bland anställda i Sverige. Det i sin tur är ett resultat av de neddragningar som Ericsson tvingats genom-

gå tidigare. Majoriteten av medarbetarna är i dag mellan 35 och 50 år, och väldigt få är under 30 år.

Dessutom är personalomsättningen mycket låg, runt en procent. Det betyder att antalet medarbetare som går i naturlig pension den närmaste framtiden är lågt.

Därför har nu 1 000 personer i Sverige möjlighet att ansöka till omställningserbjudandet, som innebär 12 till 18 månaders lön, ett startkapital på 50 000 kronor och möjligheten att få coaching inför karriärsbytet.

Marita Hellberg är chef för Human Resources på Ericsson:

– Det handlar inte om att vi vill göra oss av med medarbetare eller att vi anser att man är gammal vid 35. Alla våra medarbetare behövs. Men vi måste skapa utrymme för unga personer under 30 år, och börjar vi inte nu kommer vi att gå miste om en generation, säger hon.



Marita Hellberg

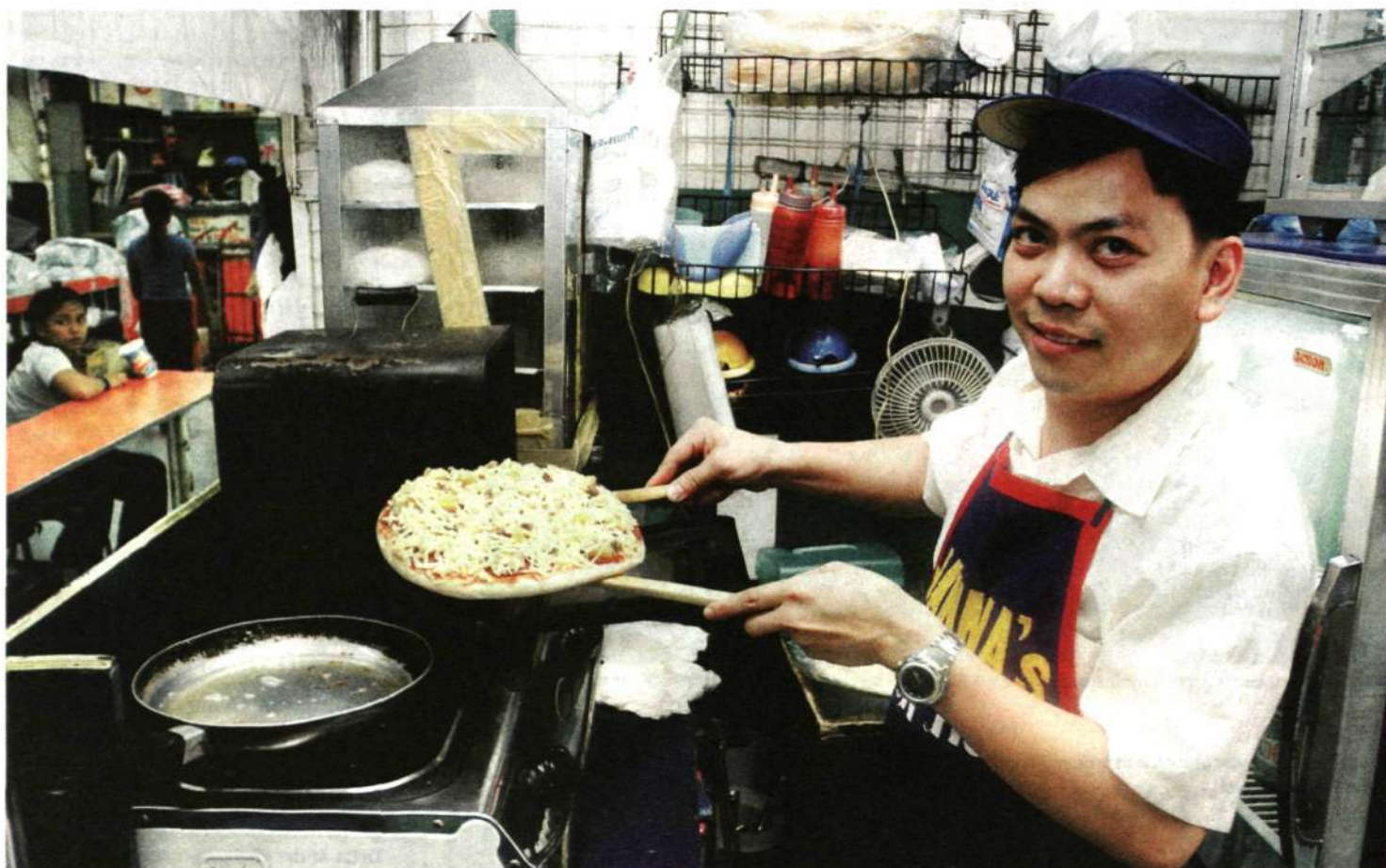
tips: omställningserbjudandet

Om Du är intresserad av omställningserbjudandet kan du prata med din chef eller ta kontakt med HR Direct, +46 8 568 66 500, ECN (850) 66 500 eller e-mail: hr.direct@ericsson.com.

till sist

text: tomas eriksson & catharina bergsten

foto: tomas eriksson



När Harold Mondoñedo inte arbetar tycker han det är avkopplande att baka pizza på sin frus pizzeria.

Harold Mondoñedo, senior support engineer:

"Jag bakar gärna pizza"

Han är en av nyckelpersonerna för implementering av bredbandslösningen EDA i telefonnäten i Sydostasien. Arbetet har varit framgångsrikt och bäst går det i Filippinerna.

Harold Mondoñedo hade arbetat i sex år inom den filippinska IT-industrin när det flygbolag där han nyligen anställdes lades ner. Då skickades hans chef ett mail som förändrade hans liv.

– Han skrev till någon han kände på Ericsson och rekommenderade mig. Jag hade inga planer på att arbeta inom telekombranschen, men jag är väldigt glad att jag hamnade här, berättar han.

Det var år 2000. I dag är Harold nyckelperson för försäljning, installation och support av EDA – Ericssons bredbandslösning för telefonnäten – i Filippinerna, Thailand och Indonesien. Hans arbete har varit så framgångsrikt att Filippinerna är störst inom EDA i Ericssons affärsområde Sydostasien (Business Region Southeast Asia).

– Vi är ett bra team som lyckats bra i alla tre länderna, säger han.

Han berättar att kulturerna är ganska lika i Thailand,

Filippinerna och Indonesien, trots olika språk och religioner.

– Vi får prata engelska med varandra. Och tekniker förenas av intresset för teknik, då spelar det ingen roll vilket språk vi pratar eller vilken religion vi tillhör.

Han är väldigt glad över alla nya vänner han fått.

– Jag har fått många goda vänner bland våra kunder i alla tre länderna, det är jag stolt över.

Harold Mondoñedo är utbildad vid Filipino Christian University där han tog en examen i datavetenskap 1994. I sitt jobb drömmer han om att få gifta ihop mobilnätet med det fasta nätet.

– Med hjälp av 3G-tekniken borde vi kunna få ut det bästa ur båda teknikerna. Då ska användarna kunna ha samma telefonnummer hemma och ute, och vi ska lyckas förena den fasta linjens kvalitet med mobiltelefonens mobilitet, säger han.

När han inte jobbar är han oftast med sina barn.

– Vi brukar ha picknick och vi gillar att flyga drake. Men Harold Mondoñedo har en lite udda hobby.

– Min fru har en pizzeria i ett köpcentrum. Dit går jag gärna och bakar pizza. Det ser jag som ren avkoppling.

Att ta hand om familjen ser han som mycket viktigt.

– En kollega till mig beskrev sig som 50 procent ingenjör och 100 procent familjekille. Det stämmer på mig också.

fakta: Harold

Namn: Harold Mondoñedo.

Ålder: 33.

Familj: Hustrun Cristina, sonen Henry Kiel, 5 år och dottern Janna Kristine, 4 år.

Arbetar som: Senior support engineer vid Ericssons kontor i Manila, Filippinerna.

Fritidsintressen: Vara med familjen. Baka pizza.

Bäst med Filippinerna: Människorna är lite mer "laidback" här än på flesta andra ställen i världen.