

KONTAKTEN

TIDNINGEN FÖR MEDARBETARE
INOM ERICSSONKONCERNEN

STRATEGISPECIAL • 2006

▽ Illustration: Robert Hilmersson

ARBETS GMC DET NYA
EXEMPEL LÄSA OM
OCH HÄR KAN DU TILL
STRATEGISPECIAL
IN KONTAKTENS
I DINA HÄNDER HAR DU

I DINA HÄNDER HAR DU
NU KONTAKTENS
STRATEGISPECIAL
OCH HÄR KAN DU TILL
EXEMPEL LÄSA OM
ARBETS GMC DET NYA
STRATEGIEMPLET
FEM NYA FOKUSOMRADEN
OCH HELA
STRATEGI
PROCESSEN

ERICSSONS VÄG FRAMÅT

- **Säkra ledarskapet inom telekominfrastruktur**
- **Skapa en miljö där nya affärsmöjligheter kan blomstra**
- **Öppna dörren till nästa revolution – Internet blir mobilt**

KONTAKTEN

chefredaktör

Tf Johan Kvickström, 08-588 331 56
johan.kvickstrom@citat.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

Hendrik Bergstén 08-588 330 39
hendrik.bergsten@citat.se

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

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

Sara Leffler Morge 08-588 331 36
sara.morge@citat.se

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

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

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

layout

Citat, 08-506 108 70

omslag

Strategispecial

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 ericsson.contact@strd.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



341 Trycksak 068

I Detta nummer

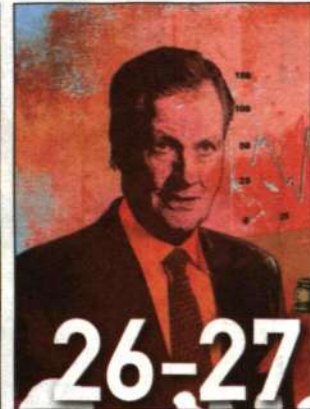
GMC • förbättringar för framtiden	4-7
GMC • det nya strategitemplet	8-9
GMC • fokusområde bredbandsnät	10-11
GMC • fokusområde forskning och utveckling	12
GMC • fokusområde end-to-end	13
GMC • fokusområde mjukvara	14
GMC • fokusområde tillväxtmarknader	15
Strategier – så funkar det	16-17
Marknad i förändring	18-21
Så når strategierna ut	22-25
Styrelsens roll	26-27
Volvo Ocean Race – projektet i hamn	28



4-15



16-17



26-27



spalten

Henry Sténson
informationsdirektör
och ansvarig utgivare

Kursen är utstakad

Så har vi då passerat en av årets milstolpar – Global Management Conference (GMC) 2006. Ericssons 250 högsta chefer samlades för att diskutera verksamheten och lägga fast kursen för det kommande året. Förberedelserna började, som brukligt är, redan innan jul förra året. Då startade planeringen för det som kallas Strategic Workshops. Tanken är att en tredjedel av GMC-delegaterna ska delta i dessa arbetsmöten som i sin tur definierar vilka initiativ som måste tas för att kunna förverkliga strategierna. På så vis innebär GMC-förberedelserna stor delaktighet på de flesta håll i koncernen. Och förankring är viktigt.

Hela detta nummer av Kontakten handlar om en sak: Ericssons strategier – och processen som leder fram till dessa. Vi vill ge alla anställda möjlighet att ta del av hur den långsiktiga strategin ser ut. Det handlar också om att vi alla behöver förstå vår roll i helheten. Då blir vardagen mer begriplig och vi känner oss alla mer motiverade. Dessutom är det lättare för oss alla att veta hur vi ska agera när vi känner till både vision, mål och strategier. Detta är ett unikt nummer av Kontakten som är väl värt att spara under kommande år som en uppslagsbok.

Vi som hade förmånen att vara med på GMC kunde inte undgå att smittas av all energi och tanken på alla de möjligheter som ligger framför oss. Men där fanns också mycket tydliga budskap om att vi måste fortsätta att jaga onödiga kostnader, och om de tuffa utmaningar vi står inför med en ökad konsolidering inom vår bransch.

Under årets GMC modifierades två viktiga styrdokument: vår önskade position (wanted position) justerades och vårt strategitempel gjordes tydligare. Det tydliggör motivet och nyttan med det vi håller på med. Samtidigt har vi vässat huvudstrategierna, de har blivit tre istället för fem.

Men, ett nummer av Kontakten är inte tillräckligt för att alla ska få kunskap om strategier och nya fokusområden. Nej, alla som deltog på GMC har nu uppgiften att sprida informationen från konferensen vidare till alla som inte var med att sprida budskapet. Informationsmaterial finns och det är bara att börja. Se till att du också får del av informationen. Vänta inte. Fråga din chef nu.



Förbättringar för framtiden

Fem områden för förändring. Fem områden för förbättring. För att säkra framtiden har Ericsson nu fem nya strategiska fokusområden som **hela företaget förväntas jobba med** det närmaste året.

Under Carl-Henric Svanbergs första GMC 2003 fick sig deltagarna en rejäl avhyvling av Vodafones CTO, Thomas Geitner. Han meddelade att Ericsson skulle få ta och skärpa till sig ordentligt om de ville behålla Vodafone som kund i fortsättningen. I år har Ericsson inget att skämmas för längre. Tvärtom. Enligt den senaste kundundersökningen, genomförd av ett oberoende undersökningsföretag, har Ericssonmedarbetarna snarare anledning att vara stolta:

– Trenden är kristallklar, vi får höga betyg av kunderna och ligger bra till i förhållande till konkurrenterna, sade Carl-Henric Svanberg.

Men även om kunderna är mycket nöjdare nu så måste förändringsarbetet fortstätta. För att Ericsson ska genomföra sina strategier och uppnå sina mål, är det framför allt fem områden som företaget måste jobba med (*se faktaruta och läs mer i artiklarna på följande sidor*). Fokusområden introducerades för första gången förra året och syftet med dessa är att samla företaget kring de viktigaste förbättringsområdena. Fokusområdena har en sak gemensamt, de är koncernövergripande, och ingen enskild enhet klarar att nå resultat på egen hand. De nya fokusområdena ska stötta de tre pelarna i Ericssons omgjorda strategitempel: att vara bäst inom nätinfrastruktur, att växa i tjänstesektorn och att skapa en bra position inom multimedia (*se artikel på nästa uppslag*).

Av de sex fokusområdena från förra året har man lyckats så väl med två, att de nu kunde stängas. Förra årets fokusområde om fasta nät har i år breddats till att handla om bredbandsnät, och fokusområdet kring

prispress fångas upp av det nya området att skapa en affärsmodell för mjukvara.

Företag med tillväxtanda

Vid årets GMC kunde Björn Hemstad, chef för Centraleuropa och Centralasien, ge ett talande exempel på hur väl fokusområdet att odla en tillväxtanda fallit ut:

När Nokia höll på att ta över affärerna med Kievstar visade Hemstad vad envishet och uthållighet innebär. Samma morgon som Nokia satt i Norge och trodde att de skulle skriva kontrakt med ägaren Telenor så valde han att sätta sig utanför dörren hos Kievstars vd.

– Om du ska lämna oss så måste du säga det till mig öga mot öga, sade Hemstad till kunden.

Eftersom Kievstar egentligen var nöjda med Ericsson som leverantör så resulterade mötet i att kontraktet undertecknades i Kiev, med Ericsson, och inte i Oslo med Nokia.

Det finns bara en sak som betyder något och det är lönsam tillväxt, det var säljchef Bert Nordbergs mantra under konferensen och det är också den inställningen som har gjort att fokusområdet nu kunde stängas. Han berättade att fokusområdet var till stor hjälp när det gäller att införa en ny struktur och en ny attityd. Det fungerade nästan för bra:

– Man kan nästan säga att vi överimplementerade "must wins". Det skulle vara tio, men vi skapade en attityd där vi ville vinna alla kontrakt och det är ju förstås bra, men det förtog lite syftet med att ha "must wins", sade Bert Nordberg.

Och dessutom så finns det andra parametrar än

tillväxt, den får aldrig ske på bekostnad av den långsiktiga lönsamheten. Så i år handlar det inte om "must wins" längre, nu handlar det om strategiska kontrakt, kontrakt som på grund av storlek eller potential är viktigare än andra kontrakt. De strategiska kontrakten kan delas in i fyra områden: 3G och LTE (Long Term Evolution), fullservicebredband, managed services samt multimediaaffärer.

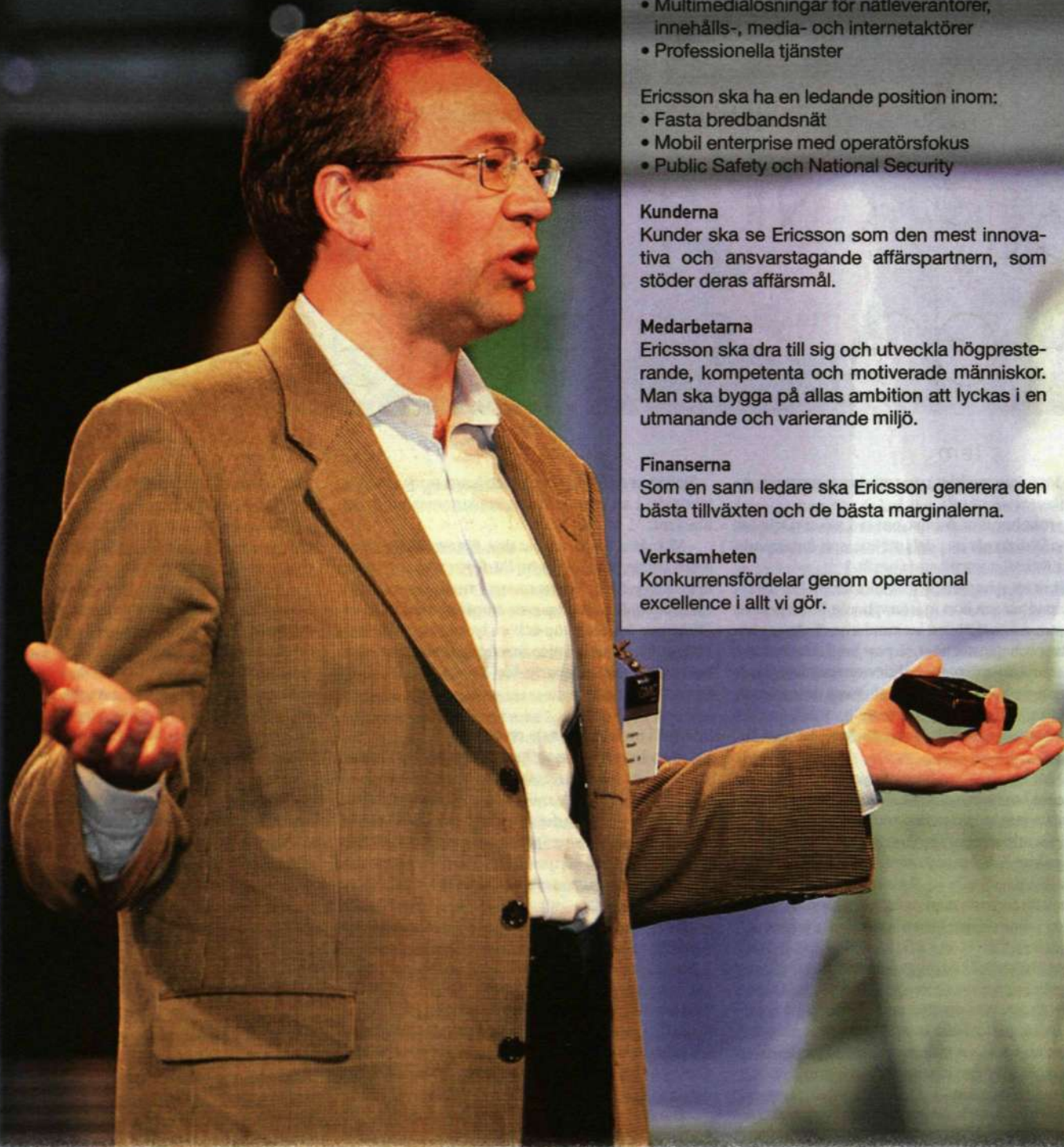
Services växer

2005 var ett genombrottsår för Ericssons tjänsteverksamhet med en ökning av nettoförsäljningen på 29 procent, och tillväxten kommer från samtliga tjänstområden och från 23 av 24 marknadsenheter. Ericsson ska fortsätta att växa snabbare än marknaden för telekomtjänster, men fokusområdet för tjänster har kunnat stängas eftersom resultatet visar att alla marknadsenheter framgångsrikt har infört en tydlig strategi. Affärsenheten Global Services måste nu vidareutveckla och förfina strategin i nära samarbete med alla marknadsenheter.

– Tjänsteaffären är en lokal affär, men nyckeln till framgång ligger i att dela och att återanvända vår kunskap och våra erfarenheter globalt, så kallad "Knowledge Sharing", sade Hans Vestberg, chef för Global Services (*läs mer i artikeln på sidan 23*).

Prispress och kostnadsjakt

Trots att fokusområdet när det gäller en ny prisstrategi för att förhindra prispress inte finns kvar i år, så finns det fortfarande mycket jobb kvar att göra på området. Och det stora ansvaret för den frågan ligger nu inom



ericssons önskade position

För att vara ledande i en värld där kommunikation finns till för allt och alla finns ett antal dimensioner där Ericsson behöver ligga i täten. Tillsammans utgör följande mål Ericssons så kallade Wanted Position. Strategin och företagets fokusområden är medel för att uppnå målen i Wanted position.

Marknaden

Ericsson ska vara nummer ett inom:

- Radionät
- Nästa generation IP-nätlösningar
- Multimedialösningar för nätleverantörer, innehålls-, media- och internetaktörer
- Professionella tjänster

Ericsson ska ha en ledande position inom:

- Fasta bredbandsnät
- Mobil enterprise med operatörfokus
- Public Safety och National Security

Kunderna

Kunder ska se Ericsson som den mest innovativa och ansvarstagande affärspartner, som stöder deras affärs mål.

Medarbetarna

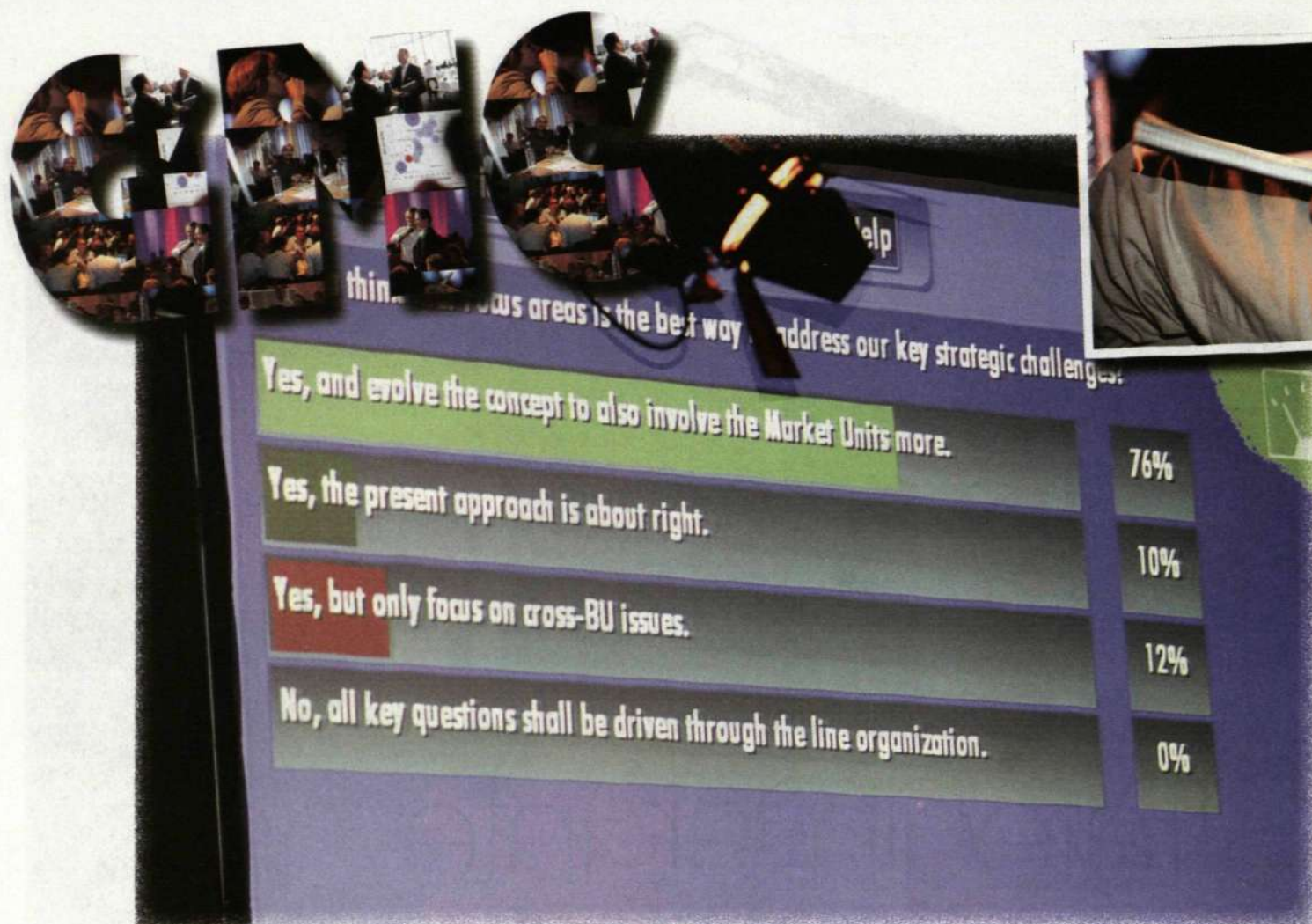
Ericsson ska dra till sig och utveckla högpresterande, kompetenta och motiverade människor. Man ska bygga på allas ambition att lyckas i en utmanande och varierande miljö.

Finanserna

Som en sann ledare ska Ericsson generera den bästa tillväxten och de bästa marginalerna.

Verksamheten

Konkurrensfördelar genom operational excellence i allt vi gör.



Den breda vägen framåt

Samtliga enheter inom Ericsson måste driva företagets lösningar för bredband, och alla inom koncernen måste bli bättre på att förklara fastnätlösningarna för kunderna om Ericsson ska kunna stärka sin position inom bredbandsnät. Det stod klart vid årets GMC.

– **Förra året kände** jag mig ensam när jag pratade om de fasta nätens betydelse för framtidens bredbandsmarknad, säger Karl Thedéen, chef för produktområdet Wireline, med glimten i ögat.

– Men så är det inte längre, fortsätter han. Vi börjar se att vi nu kommit en bit på väg när det gäller att Ericsson ska ses som en helhetsleverantör inom bredbandsnät.

Ändå är det en bit kvar, menar Sivert Bergman, chef för affärsenheten för bredbandsnät. Utvecklingen går stadigt mot konvergerade nät – sammanslagningen av de mobila och fasta näten – och då gäller det för Ericsson att bygga vidare på den robusta grund som företaget har inom just mobilnäten.

– Den måste vi bygga på, säger han. Vi ligger inte lika långt framme när det gäller fasta nät och nu krävs att vi bygger upp kompetensen kring området och uppnår samma kunskap inom fastnät som inom mobilnät.

– Och då måste hela Ericsson medverka.

För att ta ett strategiskt steg mot målen – att ha en ledande position inom fasta bredbandsnät och att vara nummer ett inom nästa generations IP-nätlös-

ningar – har det bildats ett fokusområde: att stärka positionen inom bredbandsnät.

Det är kravet på kapacitet som gör att trycket på fastnäten ökar. Konsumenterna vill ha allt fler tjänster inom IP-tv, internet och telefoni och Ericssons väg framåt följer marknadsföringstemat "broadband everywhere" och Ericssons nya winning proposition "full service broadband". Inom "full service broadband" ska man erbjuda helhetslösningar för bredbandsnät som kan göra vilken nättjänst som helst tillgänglig för alla terminaler: mobiltelefoner, datorer eller stora tv-skärmar. Kraven på nätet varierar beroende på tjänst och terminal.

Inom produktportföljen är strategin att bygga en komplett portfölj för metro- och accessnät. Det innebär att stärka Ericssons position inom DSL (kopparbaserad bredband), att skapa lösningar för fiberaccess, samt att naturligtvis dra nytta av vårt ledarskap inom radionät. Vidare behöver vi säkerställa att morgondagens IP-nät klarar kvalitetskraven från de nya multimediatjänsterna.

Inom tjänster som utförs för fasta nät är målet att

vara en av två toppleverantörer till 2008. I dag ligger Ericsson som nummer fem på den listan. Företagets framgångar på servicesidan inom mobila nät ska användas som förebild på fastnätets sida.

Sammanslagningen med Marconi betyder oerhört mycket för Ericssons möjlighet att leverera ett komplett tjänsteutbud på bredbandsområdet.

Även inom säljorganisationen skall Ericsson stärka sin kompetens när det gäller fasta nät. Här handlar det om att öka kunskapen, bygga nya kundrelationer och om att dra nytta av de verktyg vi har använt för våra mobila affärer de senaste åren (sales campus, sales summits, best practice sharing, competition, incentives med flera).

Enligt Ericssons säljchef Bert Nordberg ligger utmaningarna i att fastnätets sida stått i skuggan av de mobila näten inom Ericsson.

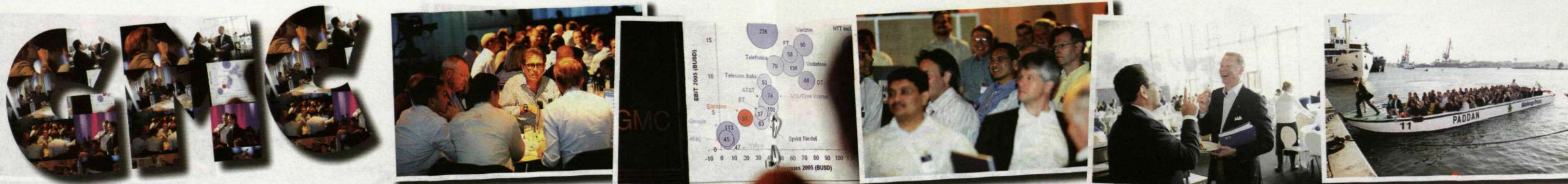
– I det avseendet måste vi komplettera varumärket.

Resultatet är alltså att samtliga affärsenheter, tillsammans med marknadsenheter och koncernfunktioner behöver arbeta med fokusområdet för att nå målen.

BUILD A STRONG POSITION IN BROADBAND NETWORKS

special: gmc

text: sara leffler morgé & staffan j thorsell foto: jonatan fernström



ESTABLISH A SOFTWARE
BUSINESS PRACTICE

ENABLE COMMUNICATIONS IN LOW
ARPU / HIGH GROWTH MARKETS

Dags att lyfta fram det mjuka

Hårdvara har länge varit Ericssons stora affär. Men mjukvaran blir en allt större del. Och nu är det **dags att låta mjukvaran leva på sina egna meriter**. På så sätt kan Ericsson öka sin totala lönsamhet.

Därför finns det nu ett nytt fokusområde med syfte att skapa en affärsmodell för mjukvaruhanteringen.

– Vi kommer från en traditionellt hårdvarurelaterad bransch, men många av våra produkters och lösningars konkurrensfördelar ligger på mjukvarusidan, säger Ericssons strategichef Torbjörn Nilsson.

– Vi genomgår nu samma utveckling som IS/IT-företagen redan gjort och jobbar med en ny affärsmodell som lägger stor vikt vid underhåll och uppgradering. På så sätt skapas intäkter genom hela produktivcykeln samtidigt som kunderna ständigt har tillgång till den senaste versionen av mjukvaran.

Det hela handlar om att Ericsson behöver utgå från kundperspektivet i kombination med en praktisk hantering av mjukvaran. Syftet är att kunna göra sina kunder mer konkurrenskraftiga, och därigenom stärka sin ställning på marknaden.

För att lyckas med det ska Ericsson nu övergå till att leverera mjukvara i regelbundna intervaller. Utgångspunkten för leveranserna ska bli det man kommit överens om med kunderna.

Genom att hela tiden hålla mjukvaran uppdaterad till senaste versionen kan Ericsson erbjuda kunderna bättre överblick och minskade totala kostnader.

Vi kommer från en traditionellt hårdvarurelaterad bransch, men många av våra produkters och lösningars konkurrensfördelar ligger på mjukvarusidan.

Driftskvaliteten hålls på en hög nivå och det blir möjligt att snabbt och enkelt öka kapaciteten och lägga till nya funktioner.

Men hur är det möjligt att kunderna får lägre kostnader samtidigt som Ericsson tjänar på det?

– För Ericssons del handlar det om ett antal fördelar. Vi får en större del av kundbasen på samma mjukvara, vilket ger lägre kostnader för support och skapar en effektivare hantering. Det ger också lägre säljkostnader och fokus kan läggas på försäljning av funktionalitet, förklarar Ericssons säljchef Bert Nordberg.

Ytterligare en fördel är att ett ökat mjukvarufokus bidrar till att göra Ericssons produkter bättre och att effektiviteten kan ökas inom Forskning och Utveckling (FoU).

– Vi kommer även att introducera en speciell del kring mjukvara i säljtutbildningen och det kommer att vara en viktig del i belöningsprogrammet för säljkåren, Sales Incentive Program, säger Bert Nordberg.

Det var tydligt att det fanns ett samförstånd bland GMC-deltagarna kring att mjukvaruspekten är mycket viktig. När delegaterna fick frågan om de ansåg att en affärsmodell för mjukvara var nödvändig för Ericssons långsiktiga vinst så blev svaret unisont: Ja

Tillgång på tillväxtmarknader

Behoven av kommunikation på marknader med låg genomsnittlig omsättning per användare är desamma som på mogna marknader. Men **erbjudandena kan se annorlunda ut** för att passa förhållandena i dessa områden.

Inom fokusområdet för kommunikationslösningar till marknader med låg ARPU/hög tillväxt satsar nu Ericsson på att paketera lösningar som är mer tillgängliga på tillväxtmarknaderna. Man ska ha lösningar klara att nå fyra miljarder användare på tillväxtmarknader under 2007 – och verksamheten ska vara förankrad i och drivas av affärsenheterna och ute på marknadsenheterna.

Att det är mycket rimligt att räkna med en ökande tillväxt av antalet användare visade professor Leonard Waverman från London Business School, under GMC. Hans forskning visar att tillgången till en mobiltelefon förbättrar den ekonomiska livskvaliteten för en fattig familj i mycket högre grad än för en rik familj. Därför lägger familjer på tillväxtmarknader en större del av sin inkomst på kommunikationslösningar.

– Fast telefoni har väldigt låg penetration på dessa marknader. Därför krävs innovativa mobillösningar som möjliggör lönsamhet även i lågbefolkade områden eller på tillväxtmarknader, säger Kurt Jofs, chef för affärsenheten Access och ansvarig för fokusområdet. Inom Ericssons affärsenhet finns redan idag flera starka erbjudanden till operatörer på tillväxtmarknader. På Access har man till exempel under flera år arbetat med Expander, Ericssons lösning för radionät och basstationer som gör det möjligt att reducera

antalet siter med 30 till 40 procent. Affärsenheten Systems erbjuder lösningar inom mikrobetalningar (micro-payments), betalningssätt för lågkostnadstjänster.

– På tjänstesidan handlar det om att hitta affärsmodeller för operatörer på tillväxtmarknader. Det viktigaste för oss nu är att se över vilka erbjudanden vi har, paketera dem samt att koordinera våra insatser så att vi får ett gemensamt, ännu mer kraftfullt, erbjudande, säger Kurt Jofs.

Strategin är att satsa ännu hårdare på kombinationen av de områden inom vilka Ericsson är starkt: teknik, affärsmodeller och tjänster.

Inom teknik ska man till exempel satsa på att ta fram fler Expanderlösningar. Man koncentrerar sig på själva siten – och på överföringskapacitet till siterna för att få ner operatörernas kostnader för driften av nätet.

– Det krävs basstationer som man inte bara ska kunna transportera där det kanske inte finns vägar, de kanske ska placeras på byggnader som inte är konstruerade för mer än vad som är absolut nödvändigt, säger Kurt Jofs.

Ericsson ska även satsa på att utveckla nya affärsmodeller. På många marknader måste de passa operatörer med kunder som kanske tjänar runt 15 kronor om dagen. I dag är de flesta affärsmodellerna utveck-

lade efter förhållanden på de mogna marknaderna.

Inom tjänster ska man satsa ytterligare på bland annat delade konton (shared accounts), då till exempel en hel by kan dela på abonnemanget och fakturan. Ericsson ska även utveckla lösningar inom bland annat, elektronisk påfyllning (e-refill) som gör det möjligt att till exempel skicka ett gratis sms till en bekant med begäran om att denne ska fylla på avsändarens kontantkort.

– Vi måste förstå helheten på tillväxtmarknaderna. Man kan föreställa sig en liten by långt ute på landsbygden där möjligheterna att kommunicera med omvärlden har varit mycket begränsade. Så är det inte längre. Där kan man nu se en person på en cykel med en telefon och internetuppkoppling. Helt plötsligt är det möjligt att se vad som händer i Washington eller vad det är för väder i Delhi, säger Kurt Jofs.

Mats Granryd, chef för Ericsson i Indien och Sri Lanka, sammanfattade vad Ericsson behöver göra inom detta fokusområde: tillfredsställa samma behov, men med andra lösningar.

Ericsson ska alltså samordna ansträngningarna för att få ut budskapet på tillväxtmarknaderna och hitta helhetslösningar för dessa specifika kunder. Och främst handlar det alltså om mobila system, och det arbetet börjar nu.

Det är roligt, inspirerande och ett privilegium att få jobba med Ericssons strategi.



Det är fantastiskt att se hur många i organisationen som verkligen är intresserade av att vara med i arbetet och bidra med massor av viktig kunskap.

Strategierna – hela vägen runt

En väl utarbetad och genomförd strategi kan vara det som skiljer vinnaren från förloraren. Och det är ofta det där lilla extra som gör hela skillnaden.

När Ericsson skapar sina strategier för det kommande året använder man sig av en välplanerad process. Underlaget är stort med grundläggande fakta om till exempel användarbeteenden, företagets kunder, teknik, finansmarknaden, standardisering och lagar.



Torbjörn Nilsson

Att lägga strategier är konsten att förstå och kunna läsa trender på ett riktigt sätt, anser Torbjörn Nilsson, Ericssons affärsstrateg.

– Det handlar om erfarenhet, att kunna bedöma egna möjligheter och resurser, och att förstå marknaden, säger han.

– Men det handlar kanske framför allt om timing, man får inte läsa fel, då kan det gå som det gjort ibland när vi satsat på något som i och för sig är bra, men inte moget än. Ett exempel är mobildatatekniken Mobitex som kom alldeles för tidigt och gick en orättvis död till mötes. Emellertid lyckades vi rädda en hel

del kompetens som vi återanvände i GPRS-utvecklingen.

Men strategier är också ett rävspel. Det gäller att vara taktisk och bara avslöja lagom mycket. Samtidigt som man vill styra marknaden genom att i god tid arbeta med att standardisera nya tekniker och demonstrera nya tjänster eller applikationer gäller det att inte avslöja för mycket.

– Då kan det bli för mycket konkurrens redan i inledningsstadiet, säger Torbjörn Nilsson.

– Däremot lyckades vi väldigt bra med Global Services, där vi under flera år kamouflerade vad vi höll på med och sedan fick ett bra försprång när det var dags.

Enligt Torbjörn Nilsson måste man ha klart för sig att det finns en stor naturlig tröghet i hela branschen. Det går inte att göra tvåra, strategiska kast. Att bygga infrastruktur för telenät är en långsiktig verksamhet på cirka tio år. Och då finns det inte utrymme för att gissa fel.

– Arbetet med Ericssons strategi är en ständigt pågående process och kan liknas vid ett rullande hjul

som hela tiden rör sig framåt, säger Joakim Westh, ansvarig för koncernfunktionen operational excellence.

– Det måste resultera i en stark strategi som är lätt att förstå, som endast kan införas med hjälp och engagemang från Ericssons medarbetare.

Koncernfunktionen operational excellence ansvarar för att implementeringen av strategin blir framgångsrik genom att nödvändiga förändringar genomförs. Joakim Westh och projektledare Mikael Goldberg har båda varit delaktiga i strategiproessen ända sedan den nya strategimodellen infördes 2004. De betonar hur viktigt det är att få med alla på tåget och att det går i rätt riktning.

– Det är roligt, inspirerande och ett privilegium att få jobba med Ericssons strategi. Det är fantastiskt att se hur många i organisationen som verkligen är intresserade av att vara med i arbetet och bidra med massor av viktig kunskap, säger Mikael Goldberg.

– 2004 beslöt vi oss för att anpassa en modifierad strategimodell och den löper nu i cykler på tolv månader, förklarar Joakim Westh och fortsätter:

– Man kanske kan tycka att det



Mikael Goldberg

behövs snabbare uppdateringar när det gäller de snabba förändringarna på telekommarknaden men för att kunna genomföra strategier i stora organisationer behövs bred support och det är inte bra att ändra huvuddelen alltför ofta. Mindre ändringar och uppdateringar under året beroende på marknaden är naturligtvis nödvändiga, men huvuddelen förblir densamma.

Arbetet börjar varje år i januari med att en situationsanalys och produktportföljstrategier skapas, vilket ligger till grund för bland annat strategiarbetet avseende marknad och teknik, samt affärsenheternas strategier. Detta görs av koncernfunktionen strategy and product management, som leds av Torbjörn Nilsson. Gruppen samlar analyser från affärs- och marknadsenheterna. Annan viktig information är den om konkurrenterna samt feedback från kunder.

Nästa steg i strategiarbetet är att samla personer till de workshops som hålls innan Global Management Conference (GMC). Dessa workshops omfattar en tredjedel av de 250 höga chefer som sedan deltar på GMC.

– Här har cheferna möjlighet att ge feedback på situationsanalysen, våra strategier och implementeringen. Vi brukar ha tre, fyra workshops där vi tittar på förändringar och möjliga anpassningar, säger Joakim Westh.

Han betonar att dessa workshops spelar en viktig

roll när det gäller att identifiera förbättringsområden. Vanligtvis identifieras fem eller sex strategiska fokusområden, som man sedan till sist beslutar om på GMC. De berör frågor som spänner över hela organisationen, inom vilka det finns stora behov av strategisk förändring.

– Det kan bero på att vi har halkat efter, att stora förändringar sker i marknaden eller att nya möjligheter öppnar sig, säger Joakim Westh.

Dessa kopplas sedan till målsättningsprocessen och används i de så kallade "balanced scorecards" för alla enheter.

– Strategiworkshops innan GMC är ett bra sätt att öka medvetandet för strategierna i hela organisationen eftersom deltagarna är medarbetare från alla delar av Ericsson, säger Joakim Westh.

– De tar med sig kunskap från sin del av organisationen och samtidigt agerar de ambassadörer för att säkerställa att strategierna når ut till alla, fortsätter han.

Lärdomarna från arbetsgrupperna i kombination med arbetet på koncernfunktionerna leder till förslag



Joakim Westh

på uppdateringar av strategierna. Uppdateringarna och de strategiska fokusområdena diskuteras av EMT, som omfattar den större ledningsgruppen på ungefär 30 personer. De uppdaterade strategierna presenteras sedan på GMC i juni och blir slutligen klubbade.

– Det är på GMC som vi presenterar och diskuterar förslagen på uppdateringar med hela gruppen på 250 chefer, säger Joakim Westh.

Resultatet från GMC presenteras sedan för Ericssons styrelse i augusti, som då har möjlighet att få information om ändringar som den slutligen kan godkänna. Under tredje kvartalet kommuniceras ändringarna i organisationen och arbetet med att genomföra dem kan börja. I slutet av året påbörjas arbetet med att sätta mål för nästa år.

Sammanfattningsvis så tycker både Joakim Westh och Mikael Goldberg att tolv månaderscykeln för strategier är framgångsrik.

– Det behövs mer tid innan man kan se hela resultatet. Men hittills känns det som ett framgångsrikt koncept, säger Joakim Westh.

– Till största delen beror det på genomförandeprocessen och den ökade medvetenheten om våra strategier i hela organisationen.



En marknad i ständigt förändring

Nya GSM-nät varje månad. 3G i full gång på de mogna marknaderna. Positivt för Ericssons försäljning, men det finns områden där försäljningen måste öka – fast telefoni och företagsmarknaden.

Det som också skiljer oss från konkurrenterna är Global Services, vår globala organisation för tjänster. Ett område där Ericsson är outstanding.

När Bert Nordberg, ansvarig för koncernfunktionen marknadsföring och försäljning, får frågan om hur marknaden ser ut i dag väljer han i stället att börja tala om det allra viktigaste, kunderna.



Bert Nordberg

Säljstrategin för målet, tillväxt, står fast. Viktigast är att förstärka Ericssons position hos de sju globala nyckelkunderna Deutsche Telecom, France Telecom, Hutchison, Telecom Italia, Telefónica, Telenor och Vodafone.

– Det har också kommit operatörer som vuxit och blivit internationella och som nu blir allt viktigare, säger Bert Nordberg och nämner Etisalat och Orascom i Mellanöstern samt China Mobile i Kina.

Bert Nordberg talar även om tillväxtmarknader och trafikökning i näten. Den största tillväxten av abonnenter finns på de så kallade "high growth markets", alltså tillväxtmarknader, som Afrika, Indien och Asien-Oceanien.

På mogna marknader ökar inte antalet abonnenter särskilt mycket utan här gäller det att hitta sätt att öka

trafiken i mobilnäten. Ett viktigt område är naturligtvis olika lösningar för mobil data och multimediasystem. Ericssons företagslösningar som till exempel "One Phone"-konceptet och möjligheten att få in kontorsmiljön i mobilen är också intressanta.

Ett annat viktigt tillväxtområde är kombinationen bredband och fast telefoni, där Ericsson i dag har ett lågt antal marknadsandelar. Här handlar det om att göra come back. Det var också ett av fokusområdena på årets GMC.

Under den senaste tiden har 3G-näten fått mycket uppmärksamhet. Men det betyder inte att GSM spelat ut sin roll.

– Absolut inte. GSM är basen för allt mobilt och potentialen för GSM-system i till exempel Östeuropa är enorm och så kommer det att vara i flera år framåt. Varje månad tillkommer nya nät runt om i världen och 2006 lär bli ett rekordår för GSM – igen, säger Bert Nordberg med eftertryck.

Samtidigt som GSM-näten ökar i antal har 3G tagit fart på de mogna marknaderna. Den utan tvekan allra viktigaste affären är HSDPA till amerikanska Cingular.

– Det är en ledande operatör som kräver det allra

senaste. En högt prioriterad kund och en viktig referens för oss, betonar Bert Nordberg.

– 3G är inte bara intressant för operatörer på de mogna marknaderna, menar han. I till exempel Afrika finns marknader där enda möjligheten att erbjuda internet är via mobilen i ett 3G-nät.

Försäljningsarbetet på Ericsson organiserades om för ett tag sedan. Nya processer har införts och ett flertal program har genomförts eller håller på att genomföras. Att detta varit lyckat märks på koncernens marknadsandelar, som ökat.

– Vi har en duktig och hungrig säljstyrka och har lyckats förmedla känslan av att alla medarbetare har en säljroll. De högsta cheferna har också fått en mer aktiv roll i säljarbetet och vi har fått en bättre balans mellan lokal och global försäljning, säger Bert Nordberg och fortsätter:

– Inget är så bra att det inte kan bli bättre. Försäljningen av fasta nät behöver få mer "sting" och på företagsmarknaden kan försäljningen bli effektivare. E-business, elektronisk försäljning, är ett annat område som vi måste bli bättre på.

En annan faktor som påverkar säljstrategier är konkurrenssituationen. Det finns många konkurrenter, vissa starka, andra svaga – och flera nya har kommit till.

– Många telekomleverantörer har ekonomiska bekymmer i dag och några kommer att slås ut. Det betyder färre men starkare konkurrenter framöver.

Företag som jobbar med multimediasystem är en ny typ av konkurrent som blir allt fler, säger Bert Nordberg.

När det gäller hotet från de kinesiska telekomleverantörerna ser han dem som vilken annan konkurrent som helst.

– Vår huvudfiende är Nokia, som är ett verkligt starkt företag och dessutom har en fördel i att de kan koppla ihop sina systemaffärer med sina terminaler. Ännu tuffare blir den konkurrensen nu när Nokia och Siemens slår ihop sin tillverkning av nätverksprodukter och bildar ett gemensamt bolag. Ericssons styrka gentemot konkurrenterna är vårt tekniska ledarskap och det får vi aldrig kompromissa med, betonar han och tillägger:

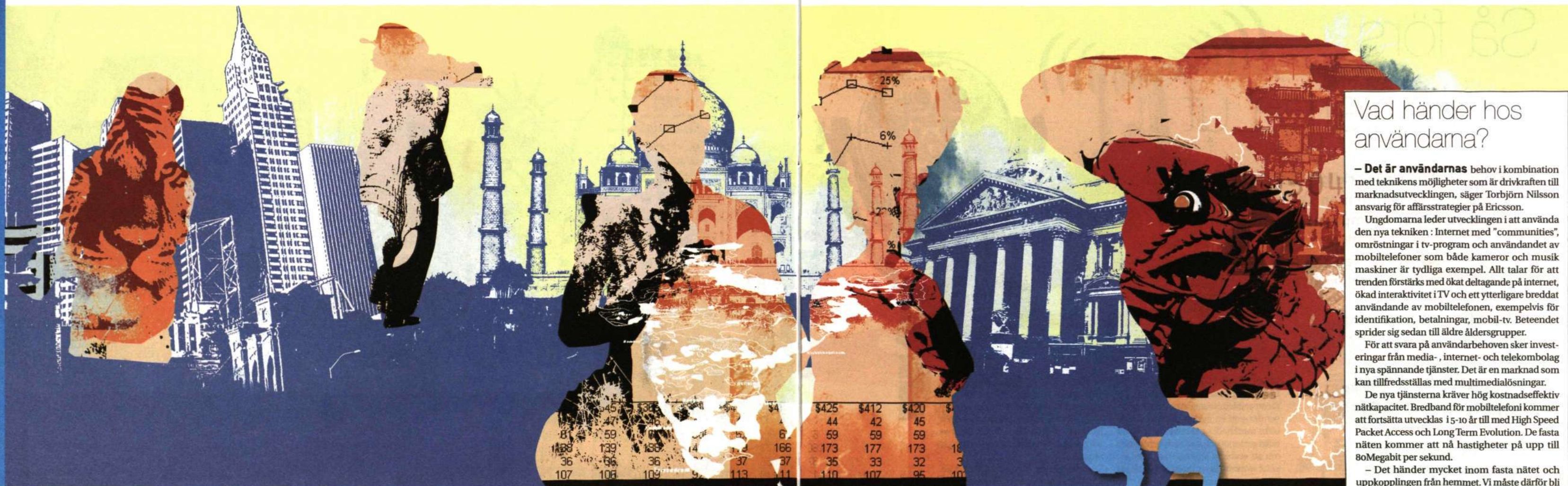
– Det som också skiljer oss från konkurrenterna är Global Services, vår globala organisation för tjänster. Ett område där Ericsson är outstanding.

På fastnätssidan är Ericssons stora konkurrent Lucent-Alcatel.

– Vår ambition är att bli nummer två och utmaningen är att uppfattas som ett alternativ till Lucent-Alcatel. I Europa är Siemens stora på fasta nät och en konkurrent som vi gärna vill vinna över, säger Bert Nordberg.

Ericsson har en stor bas av installerade AXE-växlar hos många kunder, något som kan ligga till grund för nya affärer inom fasta nät.

nästa uppslag:
Säljstrategin
för en fördubblad
omsättning >>



Säljstrategi

Målet med Ericssons strategi är en **fördubbling av omsättningen från 2004 till 2008**, bland annat genom inbrytningar i nya segment. För att kunna nå det målet, och för att matcha marknadens utveckling, måste försäljningsarbetet förstärkas.

En **fördubbling** av koncernens omsättning till 2008 är målet med Ericssons strategi. För att kunna leva upp till det målet måste säljstrategin ändras för att matcha marknaden – det går inte att sälja tjänster på samma sätt som man säljer produkter.

– Under den tuffa tiden för några år sedan gjordes en större undersökning där kunderna fick svara på frågor om hur de upplevde Ericsson. Det är kundernas svar, alltså kundperspektivet, som ligger till grund för vår säljstrategi, säger Henry Kings, som är ansvarig för försäljning inom koncernfunktionen Sales and Marketing.

– Målet, som sattes upp för drygt två år sedan, är att



Henry Kings

Ericssons omsättning ska ha fördubblats till 2008, och vara 200 miljarder kronor, tillägger han.

– För att kunna leva upp till tillväxtmålet måste vi förändra det sätt vi gör affärer på. Tidigare hade Ericsson inte någon övergripande och gemensam organisation för global försäljning och marknadsföring men det har vi skapat nu, säger Henry Kings.

Telekombranschen genomgår stora förändringar, konsolideringen bland operatörerna fortsätter och många stora operatörer blir ännu större. Världens 20 största operatörer står idag för 70 procent av branschens inkomster.

– Dessa stora operatörer är naturligtvis otroligt viktiga för Ericsson. För att kunna jobba med dem på bästa sätt har vi globala kundteam, förklarar Henry Kings.

När det gäller övriga kunder, som är minst lika vik-

tiga, vill vi dra nytta av de erfarenheter man har från försäljningen till de stora globala operatörerna.

Henry Kings betonar vikten av att sprida så kallad "best practice", alltså dela med sig av framgångsrika arbetsätt. Speciellt viktigt är det inom området tjänsteförsäljning, som skiljer sig mycket från systemförsäljning.

Operatörerna har sitt affärsfokus inställt på hur och inom vilka områden de kan växa. Det finns stora skillnader mellan operatörerna. Vissa, som kommer från traditionella monopol vill kanske bara köpa utrustning medan andra "nya" operatörer, som till exempel "Hutch" har sitt fokus på marknadsföring och vill lämna allt övrigt till en leverantör.

– På Ericsson är vi mycket duktiga på traditionell systemförsäljning och nu måste vi också bli lika duktiga på tjänsteförsäljning, betonar Henry Kings.

Det betyder att det behövs olika säljmodeller för att arbetet ska kunna göras så framgångsrikt och kostnadseffektivt som möjligt. Det gäller till exempel specialistsäljare inom områden som lösningar för multimedia, nätverksrelaterade tjänster och managed services.

Kostnadseffektivitet är också viktigt när det gäller

Förutom att jobba så kostnadseffektivt som möjligt ska vi också se till att de som arbetar med försäljning tillbringar så mycket tid som möjligt åt kunderna.

för fördubblad omsättning

att möta konkurrenterna och speciellt den allt tuffare konkurrensen från de kinesiska leverantörerna.

En annan typ av konkurrenter är de IT-företag som nu visar allt större intresse för telekombranschen.

– Förutom att jobba så kostnadseffektivt som möjligt ska vi också se till att de som arbetar med försäljning tillbringar så mycket tid som möjligt åt kunderna. Vi måste ha interna arbetsätt som tar bort "tidstjuvarna", alltså onödig administration, från säljarbetet, förklarar Henry Kings.

När det gäller säljarbetet skiljer det sig också mellan Ericssons olika marknadsenheter beroende på hur mogna marknaderna är.

I tillväxtmarknader som Östeuropa, Afrika och Latinamerika handlar det mycket om att bygga mobilnät, något som ju Ericsson är bra på.

På mogna marknader som Västeuropa, USA, Australien och Asien, där det redan finns 2G- och 3G-system, är det svårare att skapa tillväxt. Här är det viktigt att förverkliga våra tillväxtambitioner inom services och multimedia.

För att leva upp till målet för säljstrategin arbetar man med flera program. I år har "must wins"-programmet utvecklats till ett program för "strategiska kontrakt", kontrakt som på grund av storlek eller

potential är viktigare än andra kontrakt. De strategiska kontrakten delas in i fyra områden: 3G och LTE (Long Term Evolution), fullservicebroadband, managed services samt multimediaaffärer.

Ett annat viktigt område är säljkulturen, som nu blivit mer prestationsorienterad, tydligare och enklare när det gäller bland annat arbetsuppgifterna.

– Vi vill ha en spännande, proffsig och utmanande arbetsmiljö, som ska locka de bästa medarbetarna, säger Henry Kings.

I dag finns bra, interna processer för arbetet inom försäljning.

Nästa steg är att skapa liknande processer mellan Ericsson och kunderna. När det gäller de traditionella operatörerna finns sådana redan. Däremot behövs det för den nya typen av mobiloperatörer och internetoperatörer. Arbetet med att göra kopplingen mellan marknadsföring och försäljning tydligare är också viktigt.

– Visst finns det en hel del kvar att göra men vi har ändå hunnit med många förbättringar på kort tid. Det är mycket tack vare att operational excellence går som en röd tråd genom allt vi gör, avslutar Henry Kings.

Vad händer hos användarna?

– Det är användarnas behov i kombination med teknikens möjligheter som är drivkraften till marknadsutvecklingen, säger Torbjörn Nilsson ansvarig för affärsstrategier på Ericsson.

Ungdomarna leder utvecklingen i att använda den nya tekniken: Internet med "communities", omröstningar i tv-program och användandet av mobiltelefoner som både kameror och musik maskiner är tydliga exempel. Allt talar för att trenden förstärks med ökat deltagande på internet, ökad interaktivitet i TV och ett ytterligare breddat användande av mobiltelefonen, exempelvis för identifikation, betalningar, mobil-tv. Beteendet sprider sig sedan till äldre åldersgrupper.

För att svara på användarbehoven sker investeringar från media-, internet- och telekombolag i nya spännande tjänster. Det är en marknad som kan tillfredsställas med multimedialösningar.

De nya tjänsterna kräver hög kostnadseffektiv nätkapacitet. Bredband för mobiltelefoner kommer att fortsätta utvecklas i 5-10 år till med High Speed Packet Access och Long Term Evolution. De fasta näten kommer att nå hastigheter på upp till 80Megabit per sekund.

– Det händer mycket inom fasta nätet och uppkopplingen från hemmet. Vi måste därför bli bättre på att förstå hur hemelektroniken fungerar – det kommer med tiden att påverka hela vår strategi för fasta nät och ställa högre krav på tillgänglighet och robusthet i näten. Bredbandstekniken som ska ge integrerade tjänster både för mobila och fasta nät, tillsammans med HD-tv-introduktionen och IP-tv kommer att skapa en ny, mycket intressant industri, säger Torbjörn Nilsson.

På mogna marknader är mönstret att operatörerna går ihop för att skapa skalfordelar och där står nu de 20 största operatörerna för cirka 70 procent av intäkterna. Där dyker det också upp en rad nya spelare, till exempel kabel-tv-bolagen i USA.

En viktig trend är att de så kallade tillväxtmarknaderna kommer att spela en allt större roll, med 85 procent av abonnenttillväxten de kommande fem åren.

– Detta är idag möjligt bland annat eftersom kostnaderna för terminaler och system gått ner drastiskt genom höga volymer och eftersom operatörerna hittat nya affärsmodeller som passar dessa marknader.

Ytterligare en trend är tillväxten inom services. I takt med att operatörerna ökar sitt kundfokus och tjänsteutbud väljer de att köpa tjänster för integration och drift. Idag ser vi hur även de stora operatörerna har ett ökat intresse för den typen av tjänster.

Torbjörn Nilsson pekar också på att per andra områden som är mycket viktiga att ta hänsyn till. Det är säkerhetsfrågorna när kommunikationen alltmer går över till IP och det är de regulatoriska frågorna där lagarna skiftar från marknad till marknad. Där är alla operatörer reglerade medan hela internetmarknaden är oreglerad idag.

– Där förespråkar vi, och arbetar för, att samma tjänster ska behandlas regulatoriskt lika i alla länder. Annars kommer det att bli ordentliga problem på sikt.

Så förs strategierna ut

Att de nya strategierna verkligen når ut till alla medarbetare är förstås avgörande för om man ska lyckas. Ericsson har de senaste åren förbättrat implementeringsfasen så att budskapen snabbt förankras hos en stor del av anställda. Här speglas med exempel från olika delar av verksamheten hur strategierna ska förverkligas.



Inger Högberg håller ihop arbetet med strategiplaneringen och underlaget för att etablera strategierna. Hon beskriver det som en cyklisk process där de olika marknads- och affärsenheterna tidigt ger input och feedback, och är med om att etablera strategierna. Med ett antal workshops ser man sedan till att förankra budskapen på bred front.

Det är viktigt att de som ska föra ut strategierna talar om ifall de tror på dem, så att vi vet hur de ska tas emot ute hos kunderna, säger Inger Högberg. Det är

nämligen inte alls säkert att alla våra strategiska mål bedöms ha samma genomslagskraft på alla marknader.

Själva processen, gestaltad som ett hjul utan riktig början eller slut, beskrivs närmare på annan plats i tidningen (sid 14-15).

– Implementeringen är ytterst en fråga för de operativa enheterna, vad vi gör är att ta fram ett neutralt faktavunderlag, och ibland kanske okända sanningar, säger Inger Högberg.

LARS CEDERQUIST

Tekniskt ledarskap och effektivitet

Att vara tekniskt ledande och att arbeta så effektivt som möjligt är fortfarande de två huvudmålen för affärsenheten Forskning och Utveckling (FoU). Det övergripande koncernmålet – att från 2004 till 2008 halvera ledtiden – står fast, men för att nå dit blir det ännu viktigare att arbeta nära produktledningen.

Att genom framstående forskning ligga i teknikens framkant och genom en effektiv utvecklingsverksamhet kunna erbjuda kompletta helhetslösningar,

end-to-end, är kanske Ericssons främsta styrka.

Där satsar man nu hårt på de framväxande IP-näten – IMS med applikationer – men även framtidens Long Term Evolution, LTE.

Gunnar Thrysin, i Group Function R&D System Management, pekar på flera områden där man skärper fokus:

– Det är nödvändigt att vi får bättre träffsäkerhet mot kunden och att vi mer tänker på att anpassa produkterna så att de är lätta att leverera och installera.

En stor utmaning är också de så kallade tillväxtmarknaderna.

– Vi ska inte tro att de nöjer sig med att ta vad som blir över, tvärtom utgör de en allt större del av världens totala BNP och dessa länder kräver den senaste tekniken, säger Gunnar Thrysin.

– Det betyder att den teknik vi utvecklar är till för alla marknader och att vi ska vara öppna för alternativa tekniker som kan bli stora i volymer.

LARS CEDERQUIST

Behålla och utveckla ledarskapet inom radionät

Ericssons nya strategier med satsningar på IP, bredband, multimedia och konvergerade nät, handlar om lösningar som berör hela organisationen på ett helt nytt sätt.

– Vi kommer därför att behöva arbeta betydligt mer över gränserna, speciellt mellan affärsenheterna, säger Christian Hedelin, som i flera år arbetat med strategifrågor på BUAC, affärsenheten för accessystem med drygt 8 000 anställda.

– En av de största skillnaderna mellan dagens strategiarbete och gårdagens är just hur implemente-

ringen går till. Där har Ericsson blivit mycket bättre och faktum är att implementeringen är helt avgörande för om vi ska lyckas med våra mål eller inte. Strategiarbetet är nu en kontinuerlig process där en mängd olika organisationer är involverade genom hela arbetet.

Huvudstrategierna för BUAC är att behålla ledarskapet för GSM, att vinna kampen om 3G (WCDMA) och att använda den starka positionen inom GSM för att bana väg för 3G. Ericsson ska också vara ledande när det gäller nästa generations mobilnät, det som kallas LTE, Long Term Evolution.

Vägen till målet går via operational excellence.

– Allt vi gör inom FoU och sourcing till försäljning och produktion ska vi vara bäst i världen på. Om vi ska kunna öka vår marknadsandel från 40 till 50 procent måste vi arbeta mycket tätare med både Global Services (BUGS) och transmission (BUBS). Vi ska också bli ännu snabbare med vår kunddrivna utveckling där vi ett par gånger om året lanserar nya lösningar som är aktuella och möter kundernas krav, säger Christian Hedelin.

LARS CEDERQUIST



Hållbar strategi på Global Services

Arbetet med strategin på affärsenheten Global Services (BUGS) har visat sig vara mycket enkelt i år. Redan år 2003 utvecklade BUGS sin basstrategi med ett försäljningsmål uppsatt för år 2008. Med årliga uppdateringar, baserat på information från marknadsenheterna, är basstrategin fortfarande aktuell.

Strategiarbetet började med en situationsanalys och genom att fastställa affärsenhetens långsiktiga mål. Resultatet var BUGS strategi och vision, vilket kan summeras med orden "försvara" och "utöka". Försvara syftar på att Ericsson levererar tjänstlösningar till kunder med Ericssons teknik. Utöka står för hur Ericsson skapar tillväxt genom att bredda tjänsteerbjudandena hos dessa kunder till managed services, systemintegration och konsultverksamhet.

Men en strategi på affärsenhetsnivå har ingen betydelse för helheten om inte marknadsenheterna

är med. För att dela kunskap mellan affärs- och marknadsenheterna har djupgående diskussioner ägt rum varje år i vad BUGS kallar för Executive Growth Workshops (EGW). Delar av BUGS ledningsgrupp besöker ledningsgrupperna i varje marknadsenhet för att diskutera frågor kring strategin.

Första gången de ägde rum var år 2003, då för att se om försäljningsmålet var realistiskt. Resultatet visade att försäljningsmålet var praktiskt genomförbart.

Men diskussionerna visade även på ett antal kritiska luckor i verksamheten. När dessa blev analyserade i den strategiska planeringsprocessen år 2004 blev resultatet en uppdaterad strategiplan, som innehöll fem fokusområden för tjänster: 1) Bli bättre på att sälja tjänster. 2) Bli bättre på att leverera tjänster. 3) Bli bättre på att hantera partner och underle-

verantörer. 4) Öka kostnadseffektiviteten i våra tjänsteleveranser. 5) Utveckla affärer inom nya områden.

Följande år resulterade EGW i en gemensam resursstrategi i strategiplanen 2005. BUGS enades kring 21 nyckeltal, så kallade Key Performance Indicators (KPI), där vissa tillhörde marknadsenheterna och vissa affärsenheten.

KPI:erna var basen när EGW genomfördes året därpå, med fokus på hur marknadsenheternas tjänsteverksamhetsplan skulle anpassas. Strategiplanen 2006 fokuserade på struktur och effektivitet.

– Allt handlar om genomförande, säger Erik Oldmark, ansvarig för strategiarbetet på BUGS.

– Det är extremt viktigt att affärsenheten gör detta tillsammans med marknadsenheterna.

HELEN RIDGER

Full fart på Systems

På affärsenheten Systems tar man tag i strategiimplementeringen omedelbart. Först ett inledande möte med alla enhetens chefer. Detta följs av ett möte med alla anställda där man informerar alla brett om vad som gäller. Sedan följer det verkliga arbetet.

– Enhet för enhet ska jobba igenom strategin för att se vilka förändringar som nyheterna kan innebära. Strategierna ska ställas mot både det övergripande affärsmålet och det de existerande arbetssätten. Så tittar man på om man behöver arbeta på andra sätt, både inom den egna enheten och mellan olika enheter, säger Systemschefen Björn Olsson.

BUSY's strategier kan beskrivas i tre delar: att leda och utveckla den mobila och fasta telefoniaffären, att genom multimedialösningar skapa berikande upplevelser på användarens villkor, samt att etablera IMS och produkter för "access edge" i lösningar för konvergerade IP-nät.

Ett område som är centralt i strategin för det kommande året är de så kallade "emerging markets", alltså marknader under utveckling. Dit hör Indien, Afrika och Asien, där det finns mycket stor tillväxtpotential.

– Det handlar inte bara om mobilsystem och tal

utan om hur ny teknik kan användas kostnadseffektivt för olika typer av kommunikation på dessa marknader, förklarar Jan Ögren, ansvarig för Sales på Systems.

– GMC ger oss den övergripande grunden som vi ska bygga vår strategi på och visar vad vi ska lägga vårt krut på. Efter sommaresemestrarna kommer vi att ha en övning för att följa upp GMC. Innan dess ska varje chef sprida vår strategi i sin grupp, något som är minst lika viktigt som det stora GMC, sammanfattar han.

GUNILLA TAMM

Så förs strategierna ut till alla

Nordamerika leder utvecklingen mot All-IP

Ungefär 1500 personer arbetar nu för Ericsson på marknadsenheten för Nordamerika, alltså USA och Kanada. Rowland Shaw, som arbetar med strategierna på huvudkontoret i Dallas, Texas, säger att de är fullt medvetna om hur oumbärlig den nordamerikanska marknaden är för Ericsson. Han är optimistisk eftersom han tror att de förändringar som nu sker där kommer att gynna Ericsson.

Drivkrafterna i Nordamerika är den allmänna trenden mot all-IP-nät (Internet) och utvecklingen av bredband samt att nya och starka spelare kommer in på arenan. Dessutom

börjar content och mediaindustrin, internetvärlden och kabel-tv-bolagen göra sina stämmor hörda. De är alla potentiella kunder.

– Det här är den verklighet vi står inför, säger Rowland Shaw. Mycket positivt i sammanhanget är att Ericsson har stora möjligheter att bli nummer ett på att integrera operatörernas nät, när de nu konsoliderar sina bolag och affärsmodeller och pressar kostnaderna.

Strategierna kommer att implementeras på flera sätt. Dels genom att försvara de relationer man redan har med ledande operatörer som Cingular, AT&T, Rogers och T-mobile, och även

att utöka dessa kontrakt, dels genom att öka tillväxten med nya kontrakt med de nya spelarna.

– Marconiköpet ger oss också en betydligt starkare position mot operatörerna inom fasta nät. Ericsson har nu tillsammans med partners resurser att där kunna erbjuda fiber ända till hemmet, säger Rowland Shaw.

Dessutom har man målet att erbjuda alla dessa operatörer drift av deras nät samt hostade lösningar, där operatörerna hyr in sig på Ericssons hosting-centers för olika tjänster.

LARS CEDERQUIST

Marknadsenheten Iberia gick före med strategin

På marknadsenheten Iberia, som omfattar Spanien och Portugal, gjordes förra året en lokalt anpassad organisationsförändring. Den gör det lättare att ta tillvara affärsmöjligheterna inom framför allt tjänsteområdet och end-to-end, alltså helhetslösningar. Nu går man vidare och definierar tillväxtmålen för de tre affärssegment som inrättats.

– Som en konsekvens av förra årets strategi med betoning på helhetslösningar, har vi delat upp Sales Support och Customer Solutions i tre affärssegment, berättar Ingemar Naeve, som är ansvarig för marknadsenheten Iberia, som har cirka 2 000 medarbetare.

Ett affärssegment gäller infrastruktur med nätprojekt för fast och mobil telefoni. Det andra gäller tjänster och det tredje omfattar end-to-end med bland annat multimedialösningar. Mer än 40 procent av marknadsenhetens totala affärsverksamhet kommer från tjänstesidan.

Affärssegmenten ger tekniskt säljstöd medan KAM-organisationerna ansvarar för affärsstrategin och koordinerar alla kontakter med kunderna.

– Med vår nya organisation har vi lagt en grund för framtiden och den förändrade telekommunikationsmarknaden. Vi har fått större möjligheter att bemöta våra konkurrenter, som är

olika för de tre segmenten, till exempel IBM, HP och Accenture är starka på systemintegration men inte på infrastruktur, förklarar Ingemar Naeve och fortsätter:

– Någon ändring av vår strategi blir det inte utan vi bygger vidare på den. Nu bestämmer vi tillväxtmålen för affärssegmenten och tittar också på Operational Excellence (OPEX) och andra nyckeltal. På så sätt försöker vi nå operational excellence inom alla våra verksamhetsområden.

GUNILLA TAMM

Kina redo för 3G-racet

3G-racets förberedelser är i full gång på marknadsenheten Greater China (MUGS).

– Det innebär en stor förändring i vårt strategiarbete, säger Michael Jiang, chef för marknadsföring och strategi på enheten.

– Vi har sett ett stort behov av att förstärka vår position på "fronten" och har placerat core 3-lag i projekten närmare kunderna.

– Vi har alltid haft ett mycket bra förhållande till kunderna men behöver förse oss med högre säljkompetens när det gäller lösningar och konsultverksamhet ytterst, mot kunden.

För att uppnå detta har man under de

strategi-workshops som hållits under året med hela chefsorganisationen och nyckelpersoner i produktlinjen (Systems and Services), forskning och utveckling och Supply intensifierat arbetet inom det nya High-Performance Sales Culture-programmet.

– Nu satsar vi på de förändringar som krävs inför den konstanta förändringen på marknaden och den hårda konkurrensen, säger Michael Jiang.

När de fastställts kommer de att implementeras i produktlinjen och i de fyra regionerna

Kina, Hong Kong/Macau och Taiwan, alltså i hela marknadsenheten.

Utöver förberedelserna för 3G-racet har man även koncentrerat sig på några andra, specifika strategiområden – Professional Services, Service Layer & System Integration Division (SLSI), Transport och Överföring, IP/BBA-lösningar och Public Safety.

– Vi blir mer aggressiva inom dessa områden och lägger nu större tyngd på slutanvändarperspektivet än själva produkterna – vi flyttar oss närmare kunden, säger Michael Jiang.

STAFFAN J THORSELL

Latinamerika fokuserar på individen

Kommendera inte. Det är vad Thomas Wavelet, ansvarig för Ericsson Business Consulting i regionen Americas, tycker är viktigast när det gäller att implementera strategier och uppnå operational excellence.

– Vi utvärderar. Vi arbetar hela tiden med att utveckla våra utvärderingsmodeller för att ha klara kriterier och processer.

Målet för Ericsson Business Consulting är att vara en extern erkänd, ledande global konsultenhet. Enligt Wavelet finns det tre områden att ta hänsyn till i detta arbete. Det första är den mänskliga komponenten – att veta när man ska rekrytera och att skapa rätt

kombination av expertis och erfarenhet. Det andra handlar om utvärdering och uppföljning, och till sist handlar det om kundrelationen.

– Consulting Maturity-programmet identifierar brister och är ett bra verktyg för att jämföra marknadsenheter. Inte bara chefen kan avgöra hur en konsult presterar – vi måste jämföra best practice mellan enheterna, säger Thomas Wavelet.

Ett annat exempel på implementering av strategier, inom det område som berör den mänskliga komponenten, är den nya Consulting mänskliga-modellen. Varje konsult certifieras

enligt fem nivåer beroende på kompetens, erfarenhet och kvalifikationer.

– Det hjälper oss inte bara att få rätt kompetensblandning inom enheten utan det hjälper även konsulten att se brister och utvecklas, säger Thomas Wavelet. För att lyckas behöver vi kompetenta konsulter och vi måste veta hur vi ska arbeta med operatören – som också består av individer. Vi arbetar så här kontinuerligt för att implementera våra strategier och nå operational excellence. Vi kan inte göra allt på en gång. Men vi bockar av punkt för punkt.

STAFFAN J THORSELL



Ordföranden

Michael Treschow kom in som Ericssons styrelseordförande just som det riste ända in i bolagets grundvalar. Här berättar han om vändningen, om Ericssons strategier och om sin beundran för medarbetarnas enorma glöd.

För många Ericssonanställda är det förmodligen naturligt att se koncernledningen som det slutgiltiga beslutsorganet. Men i ett ytterligare led sitter Ericssons styrelse med uppgiften att utvärdera och ta ställning till ledningens förslag. Vem gör egentligen vad?

– Styrelsen har en viktig roll i det beslutsfattande arbetet, men vi måste ge ledningen lugn och ro att göra sitt jobb, säger Michael Treschow.

Skulle du kunna berätta lite om hur du ser på Ericssons styrelse i dag – hur är den sammansatt?

– Min ståndpunkt är att en fungerande styrelse måste bestå av alla nödvändiga kompetenser – vi har en styrelse som består av ombudsmän för alla våra intressenter. Först och främst representerar vi bolagets ägare eftersom det är på deras mandat vi sitter här. Men vi har även medlemmar med bakgrund inom kund- och leverantörsledet och personer med kunskap inom forskning och utveckling. Vi behöver personer som förstår sig på bankproblematiken eftersom vi ibland faktiskt får agera bank. Dessa kompetenser har vi idag. Dessutom är ju drömläget för att kunna göra ett bra jobb att man själv blivit utvärderad, att man själv varit vd. Då förstår man samspelet mellan ledning och styrelse, och i Ericssons styrelse har vi flera som varit på den nivån.

Styrka genom mångfald, alltså?

– Ja absolut. Och jag tror att det måste vara så – vi måste säkerställa att alla frågor ställs.

Skulle styrelsen kunna bli ännu mer komplett?

– Vi har kompetenser när det gäller marknader inom olika regioner. Vad vi faktiskt saknar är direktkompetens från Asien. Vi har amerikaner och européer i styrelsen men vi saknar någon från Asien. Det är dessutom viktigt att vi tar våra kunders kunder i beaktande. Det kan vi göra i något högre grad – bli mer konsumentinriktade.

Hur fungerar styrelsens strategiarbete i relation till de strategier som presenteras under GMC?

– Styrelsen har ett stort strategimöte i augusti varje år där vi ägnar en hel dag åt att uppdatera de strategiska frågor som utvecklas inom bolaget och under GMC. Det är det stora arbetet och efter GMC nu i juni kommer vi att diskutera vidare de strategier som fastställs där. Men sedan har vi möten då vi ägnar oss åt specifika frågor. Det kan röra sig om förvärv, teknisk utveckling eller en specifik marknad.

Hur implementeras detta, hur ser beslutskedjan ut?

– Det är alltid ledningen som flaggar för en fråga, det är alltid ledningen som lägger fram förslag. Det kan vara att vi saknar något i samband med en marknad, kund eller ny teknik. Ledningen informerar styrelsen, ytterligare förslag kommer successivt och

ur dem växer ett mer tydligt förslag fram som styrelsen godkänner. Men vi kan alltid efterfråga förslag och förbättringar. Det finns naturligtvis interna processer inom bolaget beroende på vilka funktioner som är inblandade. En affär som Marconi tar ju många varv, det kan röra sig om många kvartal. Det händer ju hela tiden något i denna branschen, vi är ju alla medvetna om att förutsättningarna ändras hela tiden.

Händer det att styrelsen och ledningen är oense i vissa frågor?

– Oense vill jag inte säga. Men visst kan man ha olika infallsvinklar. Ledningen sitter ju alltid med informations- och kunskapsöverslägna. Men vi har utbildning för styrelsemedlemmarna mellan mötena och vi strävar alltid efter att stänga kunskapsgapet mellan ledning och styrelse.

Det kanske är en nödvändighet att styrelsen har ett sådant utifrån-och-in-perspektivet?

– Precis. Det är väldigt viktigt att man ifrågasätter hela tiden. Det är det som är styrelsens roll. Men därifrån till att man är oense är steget väldigt långt. Jag har aldrig varit med om att vi haft en omröstning i styrelsen. Sedan kan det vara så att när man går igenom enorma omstruktureringar så är det ledningen som lättast kan bedöma vad som är möjligt. Styrelsen kanske kan tycka att något ska gå lite snabbare. Men styrelsen sitter ju inte mitt i allt och då krävs diskussion. Man måste ha stor respekt för att ledningen befinner sig i händelsernas centrum 24 timmar om dygnet medan styrelsen kommer in då och då. Man måste vara mogen nog att förstå att en ledning har många aspekter att ta till sig, både internt och med kunder.

– Det viktigaste man har är förtroendet för ledningen. Det gör att man kan stötta den ordentligt. Jag tror att vi har en hälsosam blandning av utomstående och ledning – men det är alltid en balansgång att se till att ledningen får lugn och ro att göra sitt jobb.

Så hur stark järnkoll måste styrelsen ha på telekombranschen?

– Det beror på vad som menas med järnkoll. Vi får aldrig tro att vi kan lika mycket som ledningen, vi måste lita på den. Men man måste ställa alla sina frågor och bilda sig en uppfattning. Känns det inte bra talar vi om att vi behöver veta mer. Det är en pedagogisk uppgift för en ledning att förklara svåra saker för en styrelse utan samma kunskap. Men har man varit med ett tag så kan man tolka sådant som kroppsspråk

och beteende och avgöra hur säker någon är eller hur svår en fråga är.

Vad enligt dig är det som gjort att Ericsson har en sådan ledande position?

– Man har långa relationer med kunder i över 140 länder. Det är svårkopierat. Vi har vision när det gäller teknik- och produktutveckling och kvalitet. Bara det fantastiska i att jag sitter här med min telefon och att signalen hittar min bror på Nya Zeeland genom så många steg, det är ju något av världens åttonde, nionde eller tionde underverk. Och tänk på alla som jobbat med detta, som lagt ned alla dessa mantimmar för att få det att fungera så att vi faktiskt njuter av det och det inte bara är ett komplicerat hellske. Det är fascinerande och där har Ericsson gått i bräschen.

– Sedan har man hanterat upp- och nedgångarna otroligt väl, att man dragit ned så mycket kapacitet på så kort tid och överlevt. Det är beundransvärt. Det är nog väldigt många som inte förstår hur Ericsson lyckats med det. Det inger en oerhörd respekt att man klarat av det. Sedan har vi den idoga Ericssonkulturen där vi ser till att ha nöjda kunder, att de får vad de vill ha och vad de ska ha.

– Och det viktigaste av allt – alla medarbetare som reser jorden runt eller bor i olika länder med sina familjer. Det är Ericssons kultur – det är människor som skapar detta, inte instruktionsböcker och system. Jag tänker på alla medarbetare som under de tuffa åren på något sätt gav sig fäsen på att detta skulle lösas. Och det

tragiska för alla dem som fick lämna bolaget, man har ju hela tiden hoppats på att de hittat andra spännande möjligheter. Ändå klarade vi att behålla en framtidssyn som var så lockande att man orkade gå till jobbet trots mediaskäll och domedagsprofetior. Vändningen, att från ett år till ett annat ha nästan samma siffror men med olika tecken framför – det är ofattbart.

Varför vill du sitta i just Ericssons styrelse?

– Oj. Det är ett oerhört spännande företag. Man ser hur starkt Ericsson är, inte bara på det ekonomiska resultatet men också på den otroliga stryktåligheten i att ha gått igenom ett sådant stälbad. Det är oerhört imponerande.

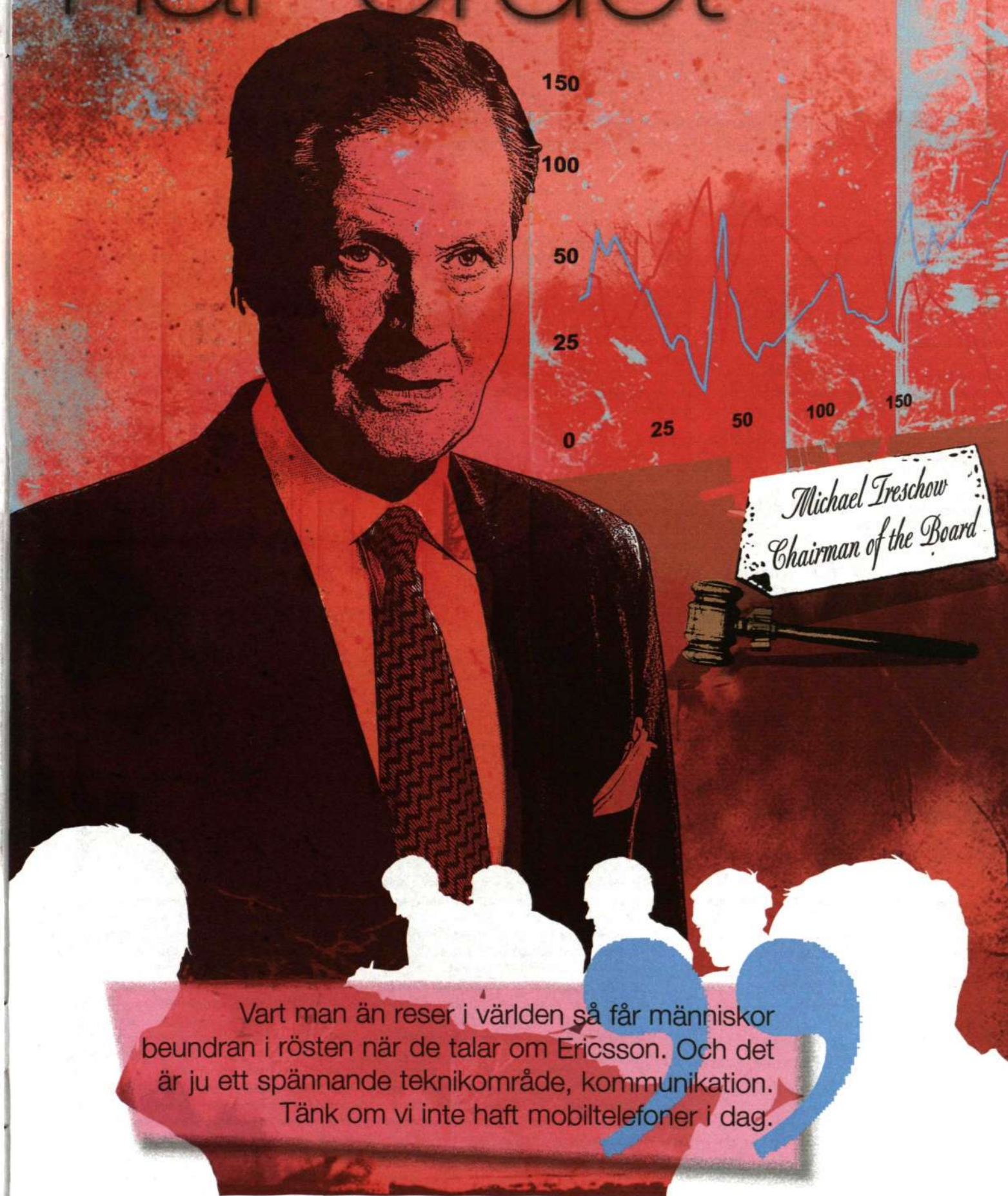
– Var man än reser i världen så får människor beundran i rösten när de talar om Ericsson. Och det är ju ett spännande teknikområde, kommunikation. Tänk om vi inte haft mobiltelefoner i dag. Har man glömt sin telefon hemma så är ju dagen nästan förstörd. Att få vara med på den resan är ett enormt privilegium.

”

Styrelsen har en viktig roll i det beslutsfattande arbetet, men vi måste ge ledningen lugn och ro att göra sitt jobb.

Michael Treschow

har ordet



Michael Treschow
Chairman of the Board

Vart man än reser i världen så får människor beundran i rösten när de talar om Ericsson. Och det är ju ett spännande teknikområde, kommunikation. Tänk om vi inte haft mobiltelefoner i dag.

till sist

text: staffan j thorsell foto: magnus woxén

VOR – värt varenda minut



Ericssonbåtens Richard Mason tar sig an vädrets makter under etapp sju.

Ericssonbåtens skeppare Neal McDonald vet inte riktigt vad han ska göra de närmaste dagarna. Han är trött. Kroppen har tagit rejält med stryk. Han minns särskilt hur rasande havet var vid Kap Horn i mars, och hur blankt det låg utanför Skottlands nordvästra kust i juni. På eftermiddagen, lördagen den 17 juni, gick hans besättning i mål i Göteborg, på femte plats totalt.

Volvo Ocean Race är slut för denna gången.

Neal McDonald säger att det är en konstig känsla.

– Detta projekt som vi har arbetat med – som vi levtt med, andats och drömt om i ett och ett halvt år – är över.

Under tio månader och över 31 000 sjömil har besättningarna seglat genom några av världens farligaste stormar, genom fullkomlig stiltje och mellan isberg och vassa klippor. Tillsammans har de upplevt seger och besvikelse, lycka och sorg – Hans Horrevoets på ABN Amro Two omkom på etappen mot Portsmouth.

Neal McDonald säger att han är glad över att vara hemma välbehållen, och att stödet från Ericsson över hela världen har varit enormt.

– Det är klart att vi ville prestera bättre, både för vår egen och våra sponsorerers skull. Det är absolut den tuffaste tävlingen jag deltagit i och det var en utmaning att båten är så ny. Tekniken är oerhört avancerad. Men genom svårigheterna, genom hela processen, har Ericsson stöttat oss till 100 procent. Ericssonpaviljongen började kännas som hemma.

Skulle han göra om det? Han tvekar inte en sekund.

– Jag är beroende av det här.

För Ericsson har det varit en succé. Bert

Nordberg, ansvarig för koncernfunktionen marknadsföring och försäljning, berättar att de kunder som besökt stoppen har stannat i genomsnitt två dagar. Besöken har inte bara lett till flera nya affärer på de marknader man passerat under tävlingen, som till exempel Sydafrika, Australien och Brasilien, utan även på kringliggande marknader. Ericsson har förstärkt sitt varumärke då företaget förekommit i tv, radio och på förstasidor i alla de länder man besökt. 80 procent av besöken har varit på högsta ledningsnivå.

Enligt Ericssons undersökning har gästerna på samtliga stopp sett Ericsson som en "sann partner för operatörer" och aktiviteterna har "kraftigt ökat deras förståelse för Ericssons produkter och lösningar". Av Ericssonanställda är 97 procent mycket stolta över företaget och för 36 procent har den stoltheten ökat "markant" efter att de deltagit vid stoppen.

Dessutom, tillägger Bert Nordberg, ligger Ericssons marknadsföringskostnad på samma nivå som föregående år, då Volvo Ocean Race inte pågick.

– Vi har förstärkt våra kundrelationer oerhört. Kunder har hört av sig till mig och varit lyriska över de dagar de tillbringat med oss. Det är det detta evenemanget handlar om. Självklart har det varit värt det.

fakta: kundbesök under Volvo Ocean Race

Sanxenxo/Vigo, Spanien	28 kunder
Kapstaden, Sydafrika	33 kunder
Melbourne/Wellington, Australien/Nya Zeeland	106 kunder
Rio de Janeiro, Brasilien	54 kunder
Baltimore/Annapolis/NYC, U.S.A.	58 kunder
Portsmouth, England	28 kunder
Rotterdam, Nederländerna	114 kunder
Göteborg, Sverige	31 kunder

Totalt 4 350 gäster har besökt Ericsson under tävlingen.