

Q-bullen

Nr 6 – Februari 1994

Husorgan för Kvalitet i Telias kärnverksamhet

IN '97 beskriver verksamheten i tre dimensioner



IN '97 – Initiativ 97 har fått sitt namn av Intelligens, Integration och

Internationalisering, syftande på hur telenätet är strukturerat 1997. Logiskt är visionen uppbyggd av tre delar: VAD (produkterna), HUR (processerna) och MED VAD (resurserna).

I **VAD** målas i grova drag upp vilka tjänster vi säljer 1997 och hur produktionsapparaten, som åstadkommer dessa tjänster, är strukturerad.

HUR-delen behandlar på vilket sätt vi utvecklar tjänsterna och säljer dem till kunderna. Det är självklart att HUR-delen i stora stycken handlar om kvalitets- och servicefrågor. Och, framför allt, hur vi tar rätt på och tolkar kundernas behov.

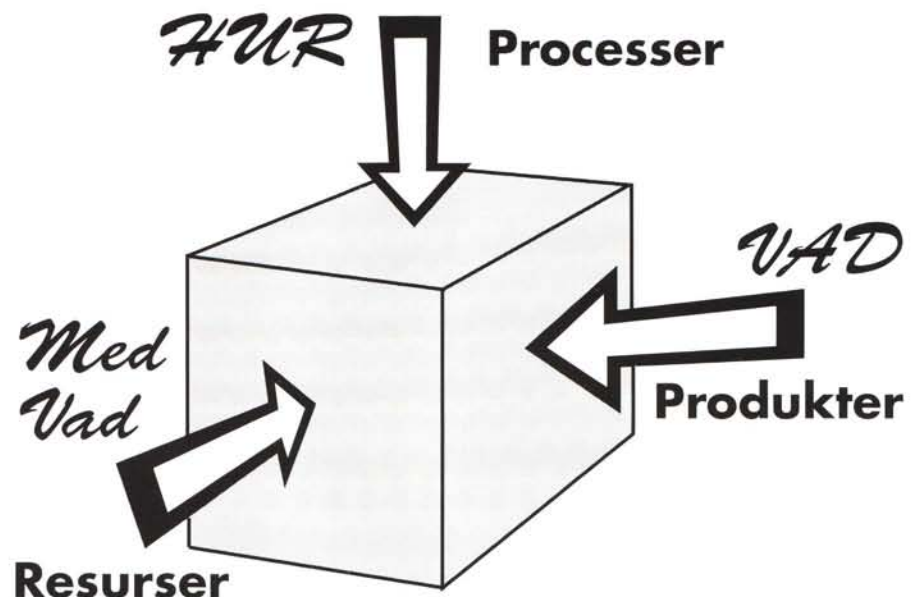
MED VAD visar på vilka stödssystem, metoder och hjälpmedel vi har till vårt förfogande 1997, samt, inte minst, hur vi använder dem. Den allra viktigaste delen av MED VAD är förstås vi själva, personalen, och vad vi kan. Vår kompetens, med andra ord.

Alla delarna i IN '97 är skrivna i presens, precis som om vi redan befinner oss i 1997 och beskriver vad vi ser omkring oss. Vissa delar ser vi tydligt, andra delar är bara svagt skönjbara.

Det återstår med andra ord mycket arbete innan visionen kan omsättas till planer och tydliga mål. Och helt självklart är just detta meningen: att ange en riktning för vårt framtida arbete, men

samtidigt ge alla goda krafter möjlighet att bidra med utformningen av detaljer och förverkligande.

I detta nummer av Q-bullen presenterar vi en del av innehållet i HUR-delen av IN '97. Den som vill ha tillgång till det kompletta materialet kan beställa det från NI 08-713 23 16.



IN '97:s tre dimensioner.

Q-chefen som lejonvärd

Ledningens engagemang är den viktigaste förutsättningen för allt Q-arbete.

Detta har vi fått oss till livs gång på gång på TQM-kurser, ISO-föreläsningar och på konferenser med doktorerna Juran och J. Ham samt många andra gurus.

Speciellt starkt kommer detta budskap från teoretiker som aldrig varit i närheten av praktiskt företagsledningsarbete med marknadskontakt.

kortsiktiga pareringar av uppkomna situationer. Det är troligt att det måste vara så, även om man som kvalitetschef ibland tycker att det är för mycket springande bredvid cykeln.

– Försök med kvalitet! Hoppa upp på sadeln och börja trampa, vill man skrika.

Engagemangsnivån slår alltså snabbt mellan ytterlighetsgränserna i de flesta företagsledningar.

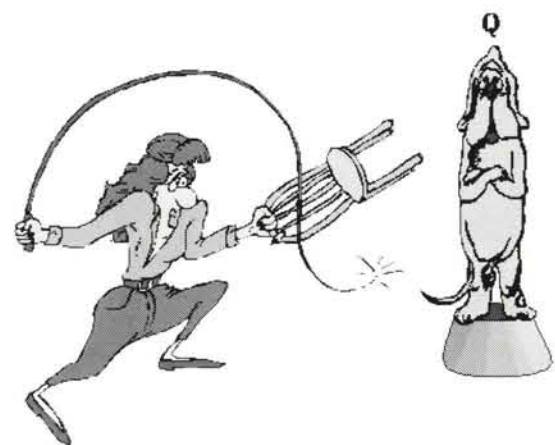
Jag tror att våra kära kvalitetsgurus missat en viktig poäng i sammanhanget: det är Q-chefens viktigaste uppgift att åstadkomma och vidmakthålla ledningens engagemang. Med lämpor och kämpor.

Ibland måste man uppträda i ledningsgruppen på samma sätt som en lejonvärd på cirkus. Det gäller att reta lejonen just så mycket att de blir

tillräckligt engagerade att agera till publikens förtjusning. Men inte så mycket att de äter upp en.

Det finns folk som tror att det bara var i forna tider man slog ihjäl budbäraren som kom med dåliga nyheter. Kvalitetsbrister är bad news för vilken företagsledning som helst.

Det har sina risker, men skulle man bli uppäten så är det ju i alla fall för ett gott mål.



Mums, vilket Q!

– Mums, vilket Q, sa Q-hunden. Fina Q!

(Ur Hasse Alfredsons bok "Varför är det så ont om Q?" Bonniers 1968)



IN '97 – Hur gör vi det?



Hur vi gör det? Jo, genom att förstå kundernas uttalade och outtalade behov, genom att systematiskt arbeta för att möta behoven och minimera avvikelserna mellan vad vi levererar och kundernas egentliga behov.

Nedanstående är ett utdrag ur IN '97 som beskriver hur vi arbetar 1997.

Synliga kunder. Vi arbetar systematiskt för att förstå kundernas behov och lika systematiskt för att uppfylla behoven och omvandla dem till affärsmöjligheter. Vi har metoder att identifiera kunden som individ och göra honom synlig för alla.

Vi förstår att tiden är en viktig faktor i kundens behov. Vi uppfyller hela tiden internationell kvalitetsstandard enligt ISO, något som nu, 1997, är ett villkor för att kunna sälja till företag och

institutioner både i Sverige och utlandet.

Kontakt med kunden. Genom förståelse och lyhördhet för kundernas behov inser vi att deras utnyttjande av nätet i hög grad går att påverka. Vi gör detta genom egna och andras säljorganisationer, men inser även att alla Telias medarbetare också är Telias marknadsförare. På detta sätt har vi möjlighet att tolka kundernas *egentliga* behov, både vad de talar om för oss och, inte minst viktigt, sådant som de inte säger, t ex för att de inte själva vet vad de kan behöva i framtiden.

Styrning genom processänkande. Inom Telia används en enhetlig processkarta. Den kan användas både av ledningen för att styra verksamheten och av den anställda för att se den egna rollen i helheten och definiera de egna arbetsuppgifterna.

Processerna innehåller tydliga överlämningar, med handskakning, mellan de individer och enheter som utför arbetet.

Processerna, och därmed hela verksamheten, effektiviseras genom förenkling och eliminering av onödiga slingor och överlämningar. Detta ger kortare genomloppstider och större säkerhet, samtidigt som det bidrar till ett klart rollspel mellan olika organisatoriska enheter.

Projektstyrning. Vi har en enda gemensam modell för projektstyrning, vilket underlättar samarbetet mellan olika enheter, bl a genom ett gemensamt språk i projektsammanhang. Krav- och måldokumentet för alla projekt synliggör även kundkonsekvenserna.

Systematiska förbättringar sker genom aktiv och konsekvent uppföljning, något som konstate-

ras genom fortlöpande mätningar både inne i verksamheten och på slutresultatet. Nollfilsfilosofin tillämpas konsekvent.

Vi inser att fel kan uppstå men accepterar inte en konstant felnivå. Målet är att för varje ny leverans sköta kunden vara mera nöjd än förra gången. Vi ser också till att förbruka mindre av våra resurser för varje enhet vi levererar.

Effektiv och förebyggande drift. Central fjärrhantering och användning av effektiva stödsystem gör att Telia-representanten kan avhjälpa fel mycket snabbt, oftast t o m innan kunden märkt dem. Tillsammans med ett affärsmässigt och kundvänligt agerande gör detta att kunden upplever att den service eller tjänst han får av Telia är väl värd priset.

Kvalitet kan inte köpas eller hyras

”Kvalitet är alla sammantagna egenskaper hos en produkt (arbetsresultat) som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade och underförstådda behov”.

Kvalitet är därför något som skapas i verksamhetens ordinarie arbete och produktion. Kvalitet är också något som vi alla måste vara med om att skapa. Av detta följer att:

- Kvalitet kan inte köpas eller hyras.
- Kvalitet kan inte anställas.
- Kvalitet kan inte delegeras till någon.

Kvalitet är inte tjänster och produkter. Är detta anledningen till att vi chefer har så svårt med kvalitet? Vi är vana att alltid kunna

delegera, anställa eller köpa tjänster och produkter. När det nu handlar om kvalitet så är det något vi själva måste åstadkomma. Vi måste själva beskriva och sätta kvalitetskrav på det vi vill uppnå inom tilldelat ansvarsområde. Vi måste också själva inom eget ansvarsområde underkasta oss våra egna kvalitetskrav och följa upp dem.

Överlåter vi kvalitet till någon annan eller delegerar kvalitet till någon, så ingår inte kvalitet i vårt arbete och våra arbetsresultat. Det blir inte heller trovärdigt för omvärlden att kvalitet är något som vi anser viktigt, om vi inte själva lever upp till det och driver det.

Alla i företaget är med och skapar kvalitet och har ansvar för

kvalitet i resultatet av vårt arbete. Men vi chefer har ytterligare ett ansvar som ligger i rollen av att vara arbetsledare och resultatansvarig för en enhet. Detta ansvar består i att vi måste förstå och acceptera företagsledningens överordnade kvalitetskrav. Översätta dessa kvalitetskrav till konkreta praktiska tillämpningsanvisningar för den egna enheten (= Hur gör vi på...). Lära ut detta till alla på den egna enheten, se till att alla förstår vad som krävs och klarar av att tillämpa detta i sitt arbete.

Vi chefer har också ansvaret att följa upp nyttan, effektiviteten och tillämpningen inom egen enhet. Detta ansvar kan vi inte köpa, hyra, anställa eller delegera. Vad

vi kan få hjälp med är att utarbeta metoder för hur kvalitet skall åstadkommas, hjälp med att analysera kvalitetsbehov, att följa upp kvalitetsmål etc. Men målen, kraven och metoderna måste vara egna beslut och utgå ifrån vårt tilldelade ansvar och inte beslutade och skapade av någon annan.

Låt oss därför nu alla ta vårt ansvar att göra det jobb som krävs för att sluta upp bakom ledningens uttalade och underförstådda mål med kvalitetsansatsen, där ISO 9001-certifiering är etappmål och IN '97 ger inriktningen.

Per Grundström, NMQ.

Bergendahl

Det är bara bra att nollfils-filosofins mål tycks ouppnåeliga

"Nollfils-filosofin" är synnerligen viktig i kvalitetsförbättringsarbetet – att alltid sträva mot felfrihet trots bistra ekonomiska förutsättningar.

Nollfils-mål kan tyckas ouppnåeliga. Men det är liksom meningen – förbättringsarbetet får aldrig avstanna! Det är resan som är det viktigaste, som redan Karin Boye framhöll.

Att sätta målet 100% felfrihet skall ses som ett attitydmål – något att sträva mot. Mål skall dock vara uppnåbara, läser vi i läroböckerna. Därför kan det vara lämpligt att sätta mer realistiska delmål kopplade till den strategiska planen.

Självfallet måste ekonomiska ramar och tekniska begränsningar tas i beaktande. Men att uppfylla morgondagens krav och förväntningar från marknaden är nödvändigt för överlevnad.

Inom TQIX-projektet försökte vi lyfta fram "icke-kvaliteten", därför att det oftast är mer pedagogiskt att sätta strålkastaren på förbättringspotentialerna. Detta gör vi även i utmärkelsen TELIA KVALITET, där förbättringsområdena synliggörs i återföringsrapporten och poängsättningen sker enligt en procentuell skala, där 100 % motsvarar "världsklass".

Jag håller helt med om att man i telenätet hellre bör tala om "icke-framkomlighet" (spärr/förklarade samtal). Att höja framkomligheten från till exempel 98,5 % till 99,2 % kan förefalla vara en marginell förbättring (0,7 procentenheter). Men om man vänder på det och säger att icke-framkomligheten reducerats från 1,5 % till 0,8 %, det vill säga halverats (50 % förbättring), känns det mer stimulerande. Om man dessutom går över till att mäta i promille eller ppm blir siffrorna ännu mer tydliga!

Att gå över till en företagskultur där felfrihet är en naturlig del av det dagliga arbetet är en utmaning. Hur skall vi kunna förklara nollfilsfilosofin för organisationens medarbetare och skapa motivation för det kontinuerliga förbättringsarbetet?

Texten i en ruta här intill visar, på ett enkelt och korrekt sätt, varför det inte räcker med 99,9 % felfrihet. Ett par tankvärda citat hoppas jag också att Q-bullens läsare uppskattar.

*Sven Bertil Bergendahl,
Koncernkvalitet, MQ*

Asiater på avvägar

Polisen i Västerbotten har ingripit mot två personer med orientaliskt utseende, sedan de trakasserat en hemmansägare i trakten.

Med åtbörder och obegripliga läten försökte de, viftande med en försvarlig mängd utländsk valuta, förmå hemmansägaren att sjungande paddla dem ut på den närbelägna sågverksdammen i sin eka.

Det visade sig så småningom att det rörde sig om ett sydkoreanskt par på bröllopsresa.

Genom ett missförstånd i biljettluckan på Stockholms Central hade de erhållit biljetter till Vännäs, i stället för "Venice", som de egentligen begärt.

99,9 % räcker inte!

Varför är noll fel något nödvändigt?

Den amerikanska tidskriften Inc. pekar på vad som skulle kunna hända i USA om man nöjer sig med 99,9 procents säkerhet:

– Dricksvattnet är otjänligt en timme varje månad.

– Två tillbud per månad inträffar på flygplatsen i Chicago.

– 16.000 brev kommer dagligen bort hos U.S. Postal Service.

– 20.000 felaktiga recept skrivs ut varje år.

– 50 spädbarn i timmen tappas i golvet.

– 22.000 checkar dras från fel konto varje timme.

Även översatt till svenska förhållanden ger oss ovanstående något att tänka på.

"Nog finns det mål och mening i vår färd,

men det är vägen som är mödan värd".

Karin Boye

"Medelmåttiga mål leder till medelmåttiga resultat."

Attila

Quality... ...go for it

Q-bulleN

Utges av:
Division Nätjänsters kvalitetsaktion
Ansvarig utgivare:
Christer Boije af Gennäs
I redaktionen:
Christina Almqvist, Jan-Olof Rosén
Producent: TEXTAB

Q-bulleN

utkommer månadsvis, när ni minst anar det!
Bidrag och synpunkter sändes under adress

Q-bulleN

rum 111:62, Telia AB,
123 86 FARSTA
Tel 08-713 12 84 Fax 08-713 10 21