

TNS RAPPORT NR1

ERICSSON 

TNS RAPPORT GES UT AV: ERICSSON TELECOM AB, BUSINESS UNIT TRANSPORT NETWORK SYSTEMS, 126 25 STOCKHOLM

MARS

"Vi måste släcka alla gula lampor."

Den tidning du nu läser är ingen kampanjskrift. Ej heller en traditionell personaltidning.

TNS Rapport är en del av uppföljningen av dokumentet "Att genomföra det uppenbara". Den är en beskrivning av genomförandet. Den är en fokusering på våra "måsten".

Det ansvar som vilar på oss är nog större än vad de flesta inser. Om vi, mot förmodan, inte lyckas med vad vi åtagit oss är inte konsekvenserna i första hand ekonomiska, utan äventyrar också Ericssonkoncernens övergripande affärsidé; att vara en heltäckande leverantör av framtidens telekommunikationssystem.

Ingen magi.

Det är alltid svårt att peka ut vad som gör ett företag framgångsrikt. Det handlar mycket om att ha en idé, att ha visionerna, att veta vad man vill och att sedan konsekvent arbeta efter det. Så värst mycket magi är det inte.

Just därför är jag övertygad om att också vi på TNS är på rätt väg. Den nya BU-organisationen fungerar allt bättre. Den målmedvetenhet, den metodik och den vilja jag märker runt om i organisationen bådär gott.

Vi har gränser i organisationen mellan marknad, konstruktion och produktion. Dessa kan vi aldrig, och skall vi heller inte, organisera oss bort ifrån. Det måste alltid bero på vårt sätt att arbeta hur vi lyckas.

Bland de frågor som berör många funktioner uppstår också konflikterna. Dem måste vi lösa. Där finns den största potentialen.

Vi måste lära oss att ta besluten när frågorna dyker upp. Är det en

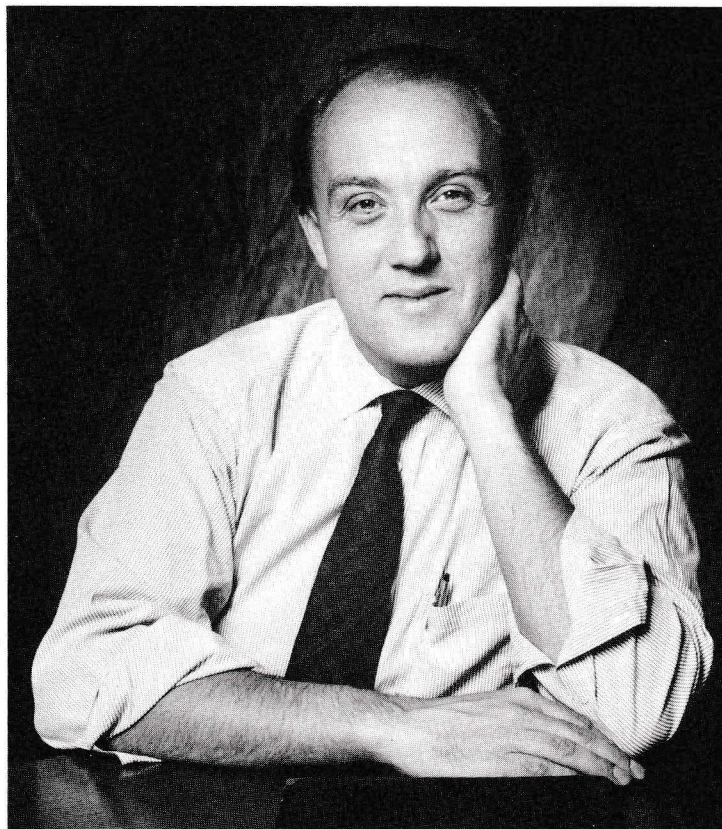


Foto: Elisbeth Ohlson

fråga som dyker upp mellan enheter och man är överens, så fatta beslutet och vänta inte på att någon annan skall göra det.

Grönt eller rött.

Vi måste släcka alla gula lampor. Det skall visa grönt eller rött. Antingen gör vi en sak eller också gör vi den inte. Lite mer skärpa, lite mer självdisciplin.

Nu konkretiseras dokumentet "Att genomföra det uppenbara" till mål och handlingsplaner ute på enheterna. Jag är, som sagt, rejält imponerad över det sätt som enhets- och sektionschefer tagit sig an uppgiften.

När problem och lösningar blir

mer konkreta ute på enheterna är det extra viktigt att inte stanna upp inför svårigheterna utan att fullfölja. Som det sagts vid många tidigare tillfällen – med marknad, produktutveckling och produktion, sida vid sida och med gemensamma mål, har vi bättre möjligheter att fullfölja.

På nyårsafton 1993 skall allt vara genomfört. Vi tillåter oss att göra en sak i taget. Pilen måste peka åt rätt håll. Farten måste hållas uppe.

Fortsätter vi bara som vi börjat, kommer vi att klara våra mål.

Magnus Warbert

Winnie Olsson



"Det måste framgå vad TNS står för."

3

Olle Åberg

"Det finns en väldig vilja just nu."

4



Jonas Norell

"Logik och begripliga sammanhang."

6

"Vad håller ledningen på med egentligen?"

Foto: Tony Landberg

Det värsta som finns är hurtiga kampanjtidningar från ledningen. Rubriker i stil med "kör så det ryker" och "personalen är företagets viktigaste resurs", väcker misstro mot ledningen eftersom de ofta upplevs som rena lögnare i jämförelse med hur medarbetarna upplever sin vardag.

TNS Rapport skall inte vara en hurtig kampanjtidning. Under 1993 skall den på ett öppet och ärligt sätt spegla både framgångar och svårigheter hos alla enheter på TNS, i deras strävan att åstadkomma ett arbetssätt i linje med det som står i dokumentet "Att genomföra det uppenbara". Att åstadkomma ett nytt arbetssätt är inte en kampanj, det är en ständigt pågående process.

Många tycker att det är självklarheter som presenteras i dokumentet. Och det är det också. Det är därför det heter just "Att genomföra det uppenbara". Men även om de förändringar som behövs i organisationen är självklara, är det definitivt inte lika självklart att genomföra dem i praktiken.

Många medarbetare på TNS känner sig inte delaktiga. Man upplever direktiv och kontradiktiv från ledningen. Man ser inte att det verkligen händer någonting. Den som var chef igår är fortfarande chef idag. Det är rörigt i organisationen och många jobbar fortfarande mycket övertid. Ena sekunden uppmanas man att ta ett eget ansvar och fatta egna beslut,

nästa sekund kan man uppleva att man inte ens får förtroendet att köpa en ny PC. Som någon uttryckte det: -Vad håller ledningen på 10 trappor på med egentligen?

Det finns en enkel förklaring. Idag arbetar fortfarande många i linje med hur den tidigare organisationen fungerade, samtidigt som arbetet med "Resan" och andra aktiviteter pågår. Världen står ju inte heller stilla för att TNS arbetar med dessa aktiviteter. Offerter ska lämnas in, vi måste få flera order på transportnät.

Därför kan man uppleva att ledningen ger motsägelsefulla budskap. Vi står med ett ben kvar i det gamla och ett ben har precis tagit klivet in i det nya. Men den röda tråden för alla aktiviteter som pågår inom TNS fram till den 31/12 -94, är dokumentet "Att genomföra det uppenbara". Budskapen som finns definierade där gäller såväl som när BSI kommer på besök, som när styrelsen för TNS vill veta hur vi ska jobba.

I det här första numret av TNS Rapport har vi valt att berätta om "Resan" och om hur enheten för Säljstöd med



Winnie Olsson i spetsen, skall arbeta gentemot våra MCL/MO. Olle Åberg från ETS talar om vilka krav han ställer på TNS i och med SDH-order från Televerket.

Nästa nummer kommer i april, då beskriver vi bland annat hur Jan-Olof Andersson, chef för System och produkter, arbetar med att genomföra det uppenbara.

Caroline Freudenthal

Ansvarig utgivare:

Magnus Warbert,
Tel. 08-719 82 64,
MEMO ID: ET XWTM.

Chefredaktör:

Caroline Freudenthal,
Tel. 08-719 49 45,
MEMO ID: ET XACF

Distribution:

Catrine Olenmark,
Tel 08-719 84 81,
MEMO ID: ETXCO.

"När vi gör en affär skall det rassla till i det här huset."

Winnie Olsson är ansvarig för Sales Support, enheten som stöder dotterbolagen och hjälper till med genomförande av affärer. Det kan gälla offertarbete och underlag av olika slag. Enheten består för närvarande av sex personer, men fler måste anställas under våren.

Vilka enheter samarbetar du med mest?

–Vi arbetar mest med produktledning (T/Z), med systemsidan (T/T), med dotterbolagen (MLC och MO) och enheten för marknadsföringen av våra produkter (T/W).

Vad tycker du om dokumentet?

–Det viktigaste det förmedlar är att vi håller på att gå ifrån en liten verkstadsrörelse, som i och för sig lyckats tekniskt, till en jätteindustri.

Tycker du att dokumentet stämmer med verkligheten?

–Mycket av vad som står i dokumentet kan anses självklart och generellt. Det är bra i så fall. Det viktiga är att vi kommit på det själva.

Vilka är de viktigaste uppgifterna för din enhet?

–Det viktigaste för vår enhet är försäljningsplanen, "Sales Plan". Den beskriver när olika produkter och funktionaliteter finns tillgängliga för olika marknader. Vi talar om för våra dotterbolag vid vilken tidpunkt vi kan garantera leveranser. Det hjälper till att få en struktur och en precision i säljarbetet. Försäljningsplanen är också till för att eliminera s k överåtaganden.

Den skall vara avstämd med tekniksidan, med installation, testning och med tillverkningen, dvs alla som är berörda.

Hos mig ligger också starten på kedjan när man skall kommunicera ut vilka åtaganden som har gjorts gentemot de olika dotterbolagen och olika kunder. Den kedjan är väldigt viktig och måste leda hela vägen igenom. När vi

har gått ut med en offert så måste det i fortsättningen vara väldigt klart vad offerten gäller. Det måste framgå vad TNS står för. Vad beträffar det slutliga åtagandet gentemot kund, vad gäller priser, tider mm, ligger ändå ansvaret på MLC och MO.

Ännu viktigare är när en affär är klar och kontraktet påskrivet. Då skall det rassla till i det här

huset. Alla inblandade skall veta vad det är vi skall prestera. Det skall vara avstämt i början. Det handlar egentligen bara om ett strukturerat arbetssätt.

I höstas fick TNS och ETS den stora SDH-ordern från Televerket. Kan du berätta lite om den?

–Det var alls inte självklart att vi skulle få ordern. Bara för att vi geografiskt ligger nära Televerket och tidigare haft affärsrelationer, innebär det inte att vi automatiskt fick företräde. Å andra sidan – hade vi inte fått ordern skulle många andra presumtiva kunder

dra öronen åt sig. Televerket är en stark referens världen över.

Det är också viktigt att komma ihåg att man inte fått en affär förrän man faktiskt har levererat produkten.

Kan man bli för kundorienterad?

–Det kan man nog bli. Vi får inte bygga en Rolls Royce om ingen vill betala vad den kostar.

Hur står sig TNS produkter jämfört med konkurrenternas?

–Jag tycker att vi stärkts i självförtroendet. Många av de produkter som tidigare var oprövade, har visat sig hålla måttet eller t o m vara bättre än våra konkurrenters.

Vad anser du om partnering?

–Att kunna samarbeta med kompletterande företag för att kunna presentera attraktiva och säkra lösningar kommer bli ännu viktigare framöver.

Hur är det att vara chef på TNS?

–Det känns bra, tycker jag. Att vara chef på TNS är ett mycket självständigt arbete. Vad jag menar är att de flesta besluten om den löpande verksamheten fattas på enhetsnivå. Det skapar ett bättre flyt och ett större förtroende mellan chefer och medarbetare.

Hur jag fungerar som chef kan jag inte svara på. Det får du fråga andra om.

Fungerar samarbetet chefer och enheter emellan?

–Jadå men gränssnitten är inte alltid definierade. Ibland saknar vi fasta rutiner för hur vi skall hantera vissa frågor där flera enheter är inblandade. Ett sådant område är exempelvis offertarbetet.

Tycker du att TNS mål är realistiska?

–Do it or die!



Foto: Tony Landberg

Kristian Dahl

SVERIGE

-Vår närmaste marknad.

ETS är "marknadsbolaget" för Ericsson Telecom i Sverige och svarar för affärerna med nätoperatörer i landet. Främst Televerket förstås, men också nya kunder dyker upp. ETS finns med inom alla produktområden. Olle Åberg svarar för produktområdet transportnät.

Kan du beskriva ETS och din egen roll?

–ETS är marknadsenheten för transmission och TMOS inom Ericsson Telecom i Sverige. Vi svarar för affärerna med nätoperatörer i landet. Det är främst Televerket, men också nya kunder dyker upp.

ETS representerar alla produktområden, transportnät, switching och mobiltelefoni. Vi täcker m o hela sortimentet.

Jag svarar för produktområdet transportnät. Det har fått en allt större betydelse. Switching börjar bli fullt utbyggt. Nästa logiska steg är ju att börja rationalisera i transportnätet.

Jag kom till ETS 1989 och jobbade då med datakommunikation och applikationer i AXE-

systemet.

Sverige och övriga Norden är ju Ericssons hemmamarknad och det är här våra konkurrenter gärna vill komma åt oss. Televerket hör i ett internationellt perspektiv till de fem mest tekniskt avancerade som alla andra kunder inom televärlden refererar till. Vad har Televerket valt för produkt? Vad har Televerket för tankar om det här? De är drivande i många frågor och dokumenterat skickliga.

Vad är dina erfarenheter av den nya BU-organisationen på TNS?

–Det är i stort sett samma personer som jag har kontakt med. Den stora skillnaden är att ansvaret är tydligare. Ingen kan skylla ifrån sig.

Tidigare fanns det egentligen

två organisationer. En produktledning och en utvecklingsavdelning. Många ärenden hamnade ofta mellan stolarna.

BU-organisationen verkar vettig. Man får ha respekt för att det tar tid att sätta en sådan organisation.

Vilka enheter/ funktioner inom TNS samarbetar du med mest?

–Både med marknad och teknik. Vi jobbar mycket med Winnie Olsson på Säljstöd (Sales Support), med Manfred Seidel på PDH Market Support och med Sixten Ekelund på Produktledning (Product Management).

Eftersom ETS och TNS båda sitter i Stockholm, finns ofta kommunikationen direkt med tekniksidan på TNS. Där har vi främst kontakt med Jan-Olof Anderssons enhet, System & Produkter (Systems and Products). Men vi har en bred kontaktyta med hela teknikorganisationen inom TNS och även med fabriksenheterna för transmissionsprodukter.

Tycker du att TNS är ett kundorienterat företag?

–Det finns en väldig vilja från TNS sida. Man har kanske inte fått alla bitarna på plats ännu. Jag skulle bättre vilja veta hur TNS nu ser ut. Omorganisationen har inneburit nya strukturer, befattningar och nya ansikten. Här behöver vi lite bättre information.

Kan du beskriva den svenska marknaden och hur du arbetar med den?

–Det finns en skillnad mellan etablerade teleföretag och nya operatörer.

Teleföretagarna har stora organisationer som själva är mycket tekniskt kunniga och som specificerar och utvecklar på längden och tvären. Då krävs hela vårt kunnande i kundkontakt. Det är viktigt på en marknad med

en så tekniskt avancerad kund att vi har tekniker som kan matcha kontaktarna. Därför vill vi att tekniksidan ska vara med i kundkontaktarna. Även produktion är med i logistikfrågor.

De nya operatörerna är mer intresserade av färdiga system och vad dom kostar.

Nu håller även de traditionella operatörerna på att svänga till att efterfråga färdiga system. Då måste man också ha grejerna klara och kompletta i tid.

Beskriv hur ni har arbetat och arbetar med SDH-kontraktet med Televerket och hur samarbetet ETS, TNS och kund fungerar.

–Jobbet började 1988 med en budgetoffert och med tekniska diskussioner.

Det var ju den första riktiga förfrågan på det kompletta sortimentet av ETNA (Ericsson Transport Network Architecture). Det innefattar alla nätelement och styrsystem.

Den riktiga offertrundan kom efter en första kvalificering. Vi fick ett halvår på oss. Lång tid kan man tycka, men eftersom detta var första gången fick vi börja från start. Det var ett mycket tekniskt komplicerat underlagsarbete där även vår syn på framtida produkter (97-98) skulle belysas.

Kunden ville övertyga sig om att Ericsson framöver skulle satsa på transportnätprodukter.

Vilken uthållighet hade vi?

Den 2 augusti 1991 lämnades offerten in till Televerket.

Vi var också tvungna att ståda upp i pågående affärer och åtaganden. Det skapade inte något större förtroende att vår leveransprecision då var usel. Televerket, å sin sida, var väldigt tydlig på att om vi fortsatte i samma spår så hade vi ingenting att hämta som leverantör av SDH.

Vi gjorde ett krafttag och lyckades förbättra det avsevärt. Sedan drygt ett år har vi 100% leveransprecision på serie 7000 sortimentet (PDH).

Det handlar om att sätta ljuset på problemet, sätta fart under skorna och att följa upp hela tiden. Det kostar dessutom mindre att arbeta effektivare.

Televerkets utvärdering av vår SDH-offert tog ca 10 månader



Foto: Elisbeth Ohlson

Foto: Elisbeth Ohlson

och det var många både tekniska och kommersiella diskussioner under vägen. När kunden väl bestämt sig (juni 1992) gick det fort. Tre månaders intensiva tekniska och kommersiella förhandlingar, inklusive en komplett genomgång av alla våra tekniska kommentarer. Den 12 november 1992 undertecknade Tony Hagström och Lars Ramqvist avtalet. Ericssons första ETNA-avtal.

Den sista december -94 skall allt vara levererat och klart.

Tycker du generellt att planering och styrning fungerar bra inom TNS?

–Idag ser vi projekt där det inte fungerar bra. Vi är lovade en tid. Vi får ett nytt besked att det blir förseningar upp emot ett par tre månader. En vecka efter får vi ytterligare besked om förseningar. Visst är det mycket folk inblandade och inte bara inom TNS, men man måste få bukt med förseningar.

Kunder är tåliga om man i god tid förklarar sig, men inte om man är ute i sista stund och har orydliga skäl.

Man har nog planering och styrning av projekten men det måste till en vissare uppföljning.

Vad är det som oftast slirar?

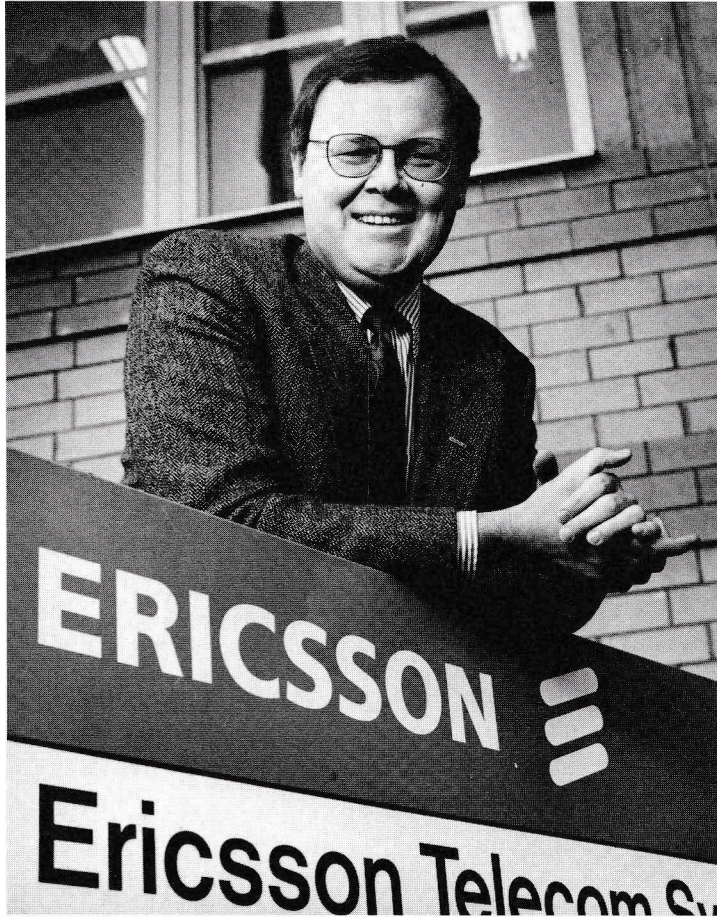
–Det är lätt att sitta i möten och bestämma och lova saker. Sedan springer man in i nästa möte och har inget givet system för att omedelbart planera in sina åtaganden i processen. Sedan sitter man på nästa möte och lovar saker och kanske in-tecknar på nytt samma resurser en gång till.

Vad beträffar ordern från Televerket så har vi exempelvis mellan ETS och TNS upprättat ett kontrakt som beskriver arbetet och vem som ansvarar för vad. Det finns inga påslag på tider och annat. Har man gjort ett åtagande får man se till att klara det.

Sedan måste man nog ha metoder för självrannsakan. Vad och varför saker gick snett. Det blir ju sällan bättre för att man bollar problemet vidare upp i organisationen.

Har du tagit del av TNS dokument - "Att genomföra det uppenbara." Vilken punkt tycker du är viktigast?

–Det viktiga är att man genomför det nu så det inte blir en kampanj



till. Det är viktigt att alla tar åt sig. Det borde även göras offentliga åtaganden gentemot dotterbolagen

Saknas det något?

–Nej man skall nog inte lägga till något mer. Frågan är om man orkar driva alla dessa aktiviteter samtidigt. Takten och målen berör ju oss lika mycket som det berör TNS. Antingen gör vi detta eller också får vi börja läsa platsjournalen.

Du som har direktkontakt med kunden, känner du trycket från konkurrenterna?

–Oh ja! Dom jagar oss hela tiden. Framst inom PDH-sidan är de ett ständigt orosmoment vad gäller prestanda, leveranstider och pris. Vi kan möta dem i det mesta. Det viktiga är att vi får hjälp att få ut grejerna i tid.

Inom SDH mötte vi alla våra konkurrenter i Televerksupphandlingen och vi klarade att spöa dem med ETNA.

Har du något samarbete med andra dotterbolag?

–Jadå, vi har bl a fått hjälp av våra skandinaviska kolleger i olika offertarbeten och vi försöker

i vår tur att bistå. Jag tycker att TNS skulle föra samman dotterbolagen så de fick dela sina erfarenheter. Inte bara på managementnivå utan också på säljnivå. På säljsidan har vi säkert mycket att lära av varandra, dotterbolag emellan.

Vad tycker du är de viktigaste målen för TNS/ETS i Sverige?

–Vi får inte glömma de redan etablerade produkterna. Det viktigaste är att fortsätta leverera PDH. Det är där ETS och TNS kommer att tjäna pengarna under året. Kan vi behålla våra kunder på PDH-sidan banar det väg för SDH.

Vi skall klara våra åtaganden på SDH. Framförallt gäller det fältproven som startar i slutet av januari och som pågår in i hösten. Den 27 januari i år levererade vi en SDXC 4/1 till Televerket. I rätt tid och enligt kontraktet. Ett bevis på vad vi har åstadkommit i samarbete mellan TNS/ETS.

Vi skall leverera ZAN202 och FMAS till Televerkets KVASt-projekt. Det är det som ger bryggan in i SDH-systemet.

Kristian Dabl

1. Vad tycker du är det viktigaste i dokumentet "Att genomföra det uppenbara"?

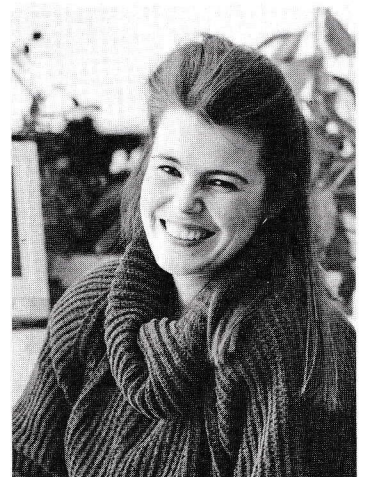
2. Hur arbetar ni med dokumentet på din enhet?



Khadijeh Kamyab, T/S

– Den speglar verkligheten. Vi måste samverka och inte bygga våra små egna imperier. Om man genomför det uppenbara kommer vi också att klara TNS.

– Vi definierar vår roll inom TNS och vilka aktiviteter vi skall genomföra. Det kommer uppstå frågor där flera enheter känner sig kallade att göra samma sak. Då måste detta redas ut någonstans. Vi måste vrida nyckeln så bilen rör sig.



Christin Bokalrud, T/S

– Dokumentet är en aha-upplevelse, tycker jag.

– Vi försöker att systematiskt tyda dokumentet för vår egen enhet. Vi måste tydliggöra varför vi finns till och vilket arbete vi skall göra.

En planeringscykel med överväxel.

INTERVJU MED JONAS NORELL, CONTROLLER TNS

Att vara Controller innebär inte, i första hand, att skyffla siffror. För Jonas Norell är det viktigaste att få det ekonomiska greppet på verksamheten och att tydliggöra det ekonomiska läget för ledningen på TNS, sett ur operativ synvinkel.

Kan du beskriva din roll på TNS?

–Den klassiska rollen för en Controller är att se till att det bundna kapitalet används på ett riktigt sätt. Det bundna kapitalet är ju allt, vilket innebär att jag kan göra vad som helst.

Skämt åsido, vad jag menar är att detta inte enbart är en ekonomiavdelning. Vi skyfflar inte i första hand siffror. Det viktiga är att få det ekonomiska greppet på den här verksamheten och att tydliggöra vårt ekonomiska läge för ledningen på TNS, sett ur operativ synvinkel.

TNS är en ny affärsenhet med medarbetare, som tidigare inte haft någon koppling till resultatet på sista raden. Därför är en av mina uppgifter att predika lön-

samhetstänkande. Det måste sitta i ryggraden.

Det finns ett stort intresse på enheterna. Folk ber mig komma ut och prata lönsamhetstänkande. Det är min huvuduppgift att se till att våra chefer har ett ekonomiunderlag för att kunna leda sina olika verksamheter.

Jag har också ett ansvar att driva på vår verksamhetsutveckling. Till min hjälp har jag två personer. En som arbetar med ekonomistyrning, en annan som är kvalitetsansvarig och arbetar med metoder o dyl.

Kan du beskriva ledningens system för att planera och styra verksamheten?

–Många i organisationen tycker nog att systemen är lite krångliga och har svårt att se hur saker och

ting hänger samman.

Därför tänkte jag utgå från en modell som de flesta känner igen. Det finns en logik och ett begripbart sammanhang i vår planering och styrning.

Som grund för vår verksamhet ligger ERICSSON BUSINESS CONCEPT, Ericssonkoncernens övergripande affärsidé; att vara en heltäckande leverantör av framtidens telekommunikationssystem.

TNS MISSION beskriver vilken uppgift vår Business Unit skall fylla i förhållande till den övergripande affärsidén. TNS uppgift är m a o att göra Ericsson till en heltäckande leverantör av telekommunikationssystem genom att erbjuda ett komplett sortiment av transportnätssystem.

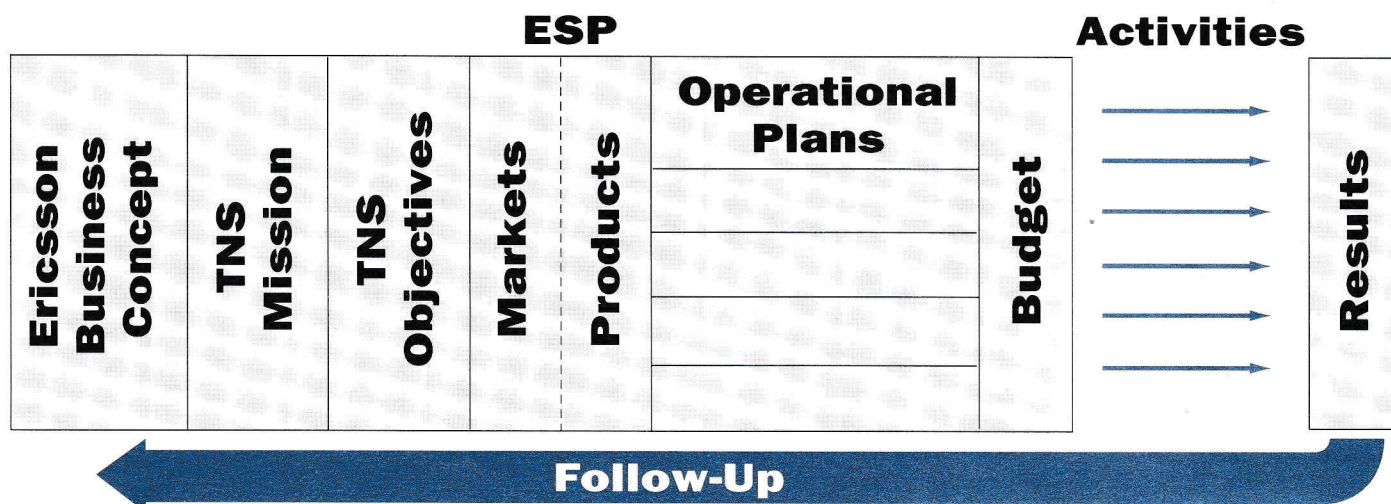
Därefter följer TNS OBJECTIVES

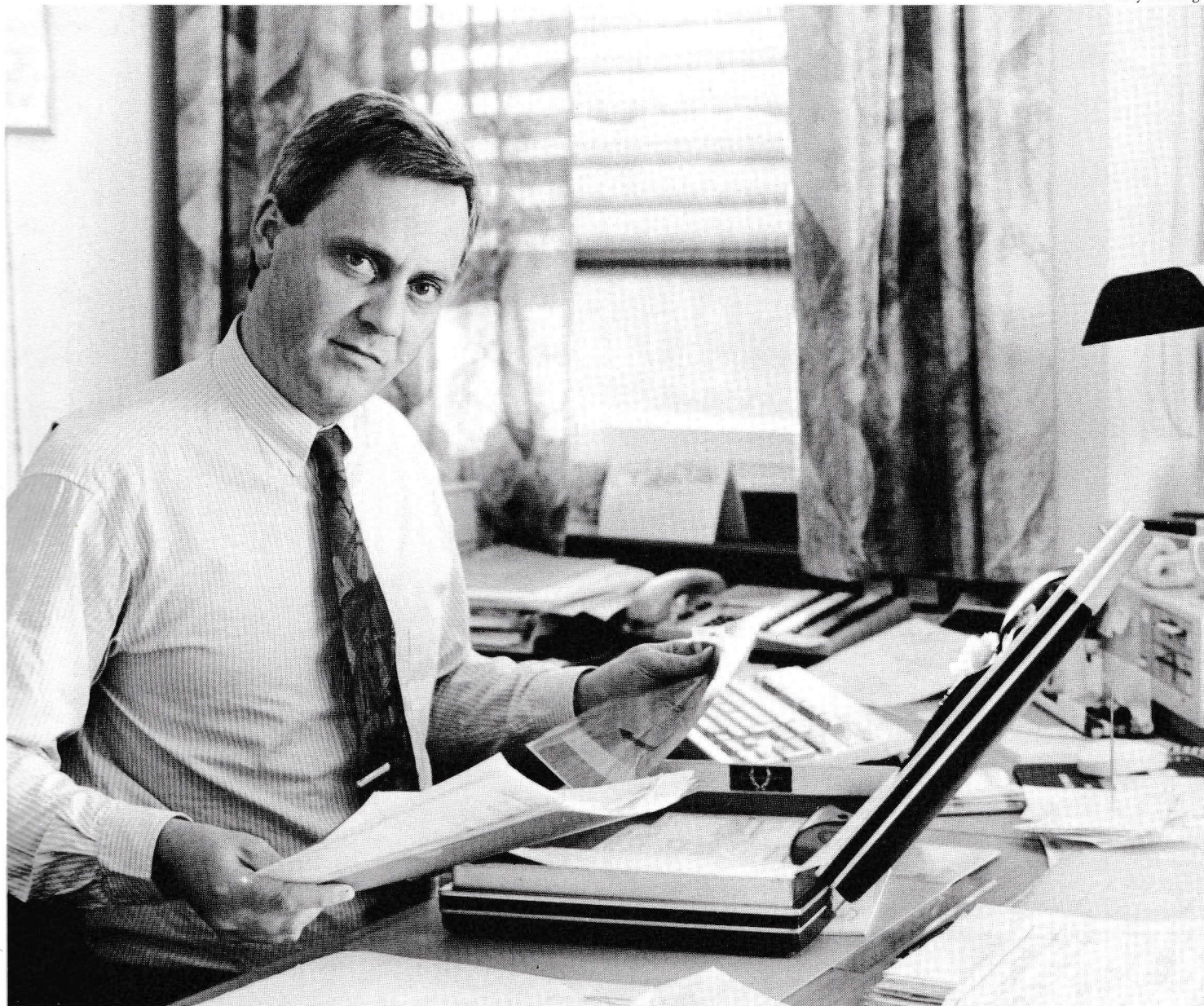
– våra övergripande TNS-mål. Dessa är också starten på det vi kallar Planeringscykeln.

ESP-ERICSSON STRATEGIC PLANNING – är, för TNS vidkommande, ett strategidokument för marknader och produkter. I ESP beskrivs våra marknader och hur vi skall bearbeta dem. Den innehåller också en försäljningsplan (Sales Plan). I den talar vi om för MLC/ MO när de kan sälja de olika produkterna på respektive marknad.

I ESP redogörs också för vårt produktprogram och vilka nya produkter som analyseras. Här finns också en plan för när produkter skall vara klara. Det är viktigt att dessa planer är relevanta och är uppdaterade.

Operation Plans är våra verk-





samhetsplaner. De görs på TNS-nivå och bryts sedan ner per enhet. Dessa utgör också början på den sk "Resan".

När verksamhetsplanerna är klara fastställer vi vår budget. Därefter kommer själva genomförandefasen (activities).

Resultaten följs slutligen upp i förhållande till målsättningarna.

Tycker du att samarbetet fungerar mellan TNS och MLC/MO vad beträffar planering och styrning?

–Vi är ju mitt inne i ett arbete, där vi listar upp alla dessa saker. Om man tittar på det som vi kallar för "Resan": Den börjar ju med dokumentet, "Att genomföra det uppenbara", som vi bearbetar på två ledder. Dels enhetsvis där varje enhet går igenom rubrik för

rubrik och beskriver sig själva och hur man skall gå vidare, dels försöker vi lista problem och oklarheter som berör flera funktioner. Mitt rum är just nu tapetsrat med små gula lappar som representerar varsitt problemområde. Många av dom handlar just om samarbetet med dotterbolagen. Här har vi mycket kvar att göra.

Den ekonomiska uppföljning som gjordes tidigare inom Ericsson Telecom var otillräcklig. Nu har man tagit tag i detta med hjälp av den nya BU-organisationen. Varje Business Unit har ett operativt lönsamhetsansvar. Nu ansvarar vi för att vårt produktområde, världen över, skall ge lönsamhet.

Vi inför nya ekonomistyr-

ningsprinciper som går under benämningen Argus. De skall hjälpa oss att mäta den konsoliderade lönsamheten per produktområde. Det är lättare sagt än gjort. Skall det fungera måste alla våra dotterbolag också tänka konsoliderat. Vi måste ha kalkyler som kan ta fram den faktiska totala kostnaden för en produkt. Den skall ligga till grund för affärskalkyler.

Om man nu skall ha mål och målstyrning ute i organisationen, kan man fråga sig om kunskapen finns att definiera och mäta dessa. Är det något som du hjälper till med?

–Vi har definierat fem övergripande mål för -93. Det är dom som står i dokumentet. Varje enhet på TNS i Stockholm skall relatera fem egna mål till dessa.

Detta är ett krav och de skall vara definierade i slutet av mars. Sedan kommer målen att brytas ned på individnivå ute på de olika enheterna.

Ett av dessa fem mål talar om hur mycket vi skall fakturera. Det målet hänger på hur mycket dotterbolagen säljer. De sitter i förarsätet på marknaderna. De måste lära sig att ställa krav och att ta hjälp av oss på TNS.

Vi är på god väg där också. För min del handlar det om att bygga upp ett nätverk till Controllers ute på dotterbolagen, för att få bättre kvalitet i ekonomirapporteringen.

Du har en käpphäst, nämligen lönsamhetstänkandet. Hur skall det bedrivas?

–Om vi kunde få alla medarbetare

Foto: Tony Landberg



att tänka på TNS pengar som på sina privata pengar, så skulle de automatiskt använda dem på ett vettigt sätt.

Vi måste få in ett kalkyltänkande i bedömningen av olika kostnader. Då menar jag inte alltid i kronor och ören. Men vi måste motivera våra kostnader bättre. Vi måste väga plus och

minus.

Vad har du för mål med din enhet för 93?

-TNS övergripande mål är också målen för min verksamhet. Samtidigt är vi ju en resurs för andra enheter som skall identifiera problem och få upp dem på bordet och se till att någon löser dem. Vi vill se till att ekonomer

upplevs som något positivt och konstruktivt på TNS.

Mitt mål är att hjälpa mina kolleger att nå sina mål. Därför är det lite svårt att definiera dem innan den övriga organisationen fastställt sina.

Vi skall se till att öka lönsamhetstänkandet i organisationen.

Kristian Dahl

Våra övergripande mål 1993:

- 1. Vi ska nå en omsättning på mer än två miljarder SEK.**
- 2. Vi ska nå budgeterat resultat.**
- 3. Vi skall se till att våra kunder i Tyskland, Danmark och Sverige blir nöjda med våra kontrakterade SDH-åtaganden, samt vinna ytterligare en viktig SDH-marknad.**
- 4. Vi ska införa en (1) årlig planeringscykel som omfattar hela organisationen.**
- 5. Vi ska införa ett arbetssätt i linje med det som skrivits i "Att genomföra det uppenbara".**



1. Vad tycker du är det viktigaste i dokumentet "Att genomföra det uppenbara"?

2. Hur arbetar ni med dokumentet på din enhet?



Helene Moberg, T/Y

- Jag har inte de dåliga erfarenheterna av den förra organisationen i bagaget eftersom jag inte varit i organisationen så länge. Men jag tycker att lönsamhetstänkandet är viktigt. Allt får inte bara gå ut på att uppfylla budget. Lönsamhetstänkandet hänger ju också ihop med våra kunders behov och krav, dvs att koppla allt vi gör till slutkund.

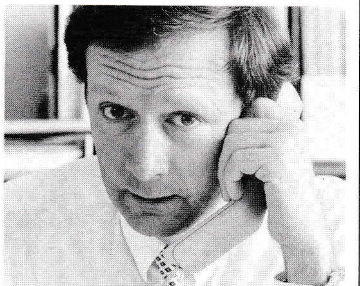
- Vi har inte kommit så långt ännu. Vi är ju också beroende av andras mål och handlingsplaner.



Jan Svensson, T/P

- Dokumentet ger den övergripande bilden av TNS-konceptet med fokusering på kunden.

- Vi har arbetat i grupp och enskilt för att ta fram våra mål och åtgärdsplaner för 1993, för att uppnå det gemensamma resmålet.



Stig Marklund, T/Y

- Det viktigaste med dokumentet är att man ser över verksamheten och begriper vad vi håller på med. Det grundläggande är att få ordning och reda, inte minst i de frågor som berör flera funktioner.

- Vi har haft en sammankomst och skall ha en till i dagarna. Vi är ju en serviceenhet och kan inte vara klara innan andra enheter är det.