Ericsson Telecom AB
Business Unit Transport Network Systems
S-126 25 Stockholm, Sweden

VEGA

ATT GENOMFÖRA DET UPPENBARA

ERICSSON

I tio års tid har vi på Ericsson pratat om att vi måste förändra vårt arbete. Vi har gjort upp planer och genomfört förändringskampanjer för att anpassa oss till våra kunders avreglerade situation.

Vår omvärld.

Avregleringen på marknaderna har gjort att nya alerta teleoperatörer slagit sig in. De etablerade operatörerna tappar marknadsandelar om de inte klarar den nya konkurrensen.



Ingen kan längre i lugn och ro planera sin verksamhet, eftersom alla på något sätt är styrda av sina konkurrenters agerande. Många tvingas till snabba anpassningar.

Våra kunder.

Idag kräver våra kunder lönsamhet inom tre till fyra år på sina investeringar. Det ökar kraven på oss. Kan vi inte leva upp till dem, kommer någon av våra konkurrenter att göra det.

Den nya marknadssituationen gör att våra kunder inte kan kompensera kostnadsökningar genom att ta ut ett högre pris av sina kunder. Därför har de blivit mer kostnadsmedvetna och priskänsliga.Vi måste hänga med om vi vill göra affärer .

Våra kunder är inte längre villiga att betala för tekniska finesser om de inte leder till lönsam användning.

Vi själva.

Detta är i och för sig inga nyheter för oss. Vi har under flera år omstrukturerat verksamheten så att den blivit alltmer kundorienterad. Det senaste steget var bildandet av affärsenheter (Business Units) inom Ericsson Telecom i mars 1992.

Nästa steg, för att vara med i främsta ledet, innebär att även vi på TNS måste förändra vårt sätt att arbeta, ha tydliga mål och veta hur vi skall uppnå dessa.

Idag brottas vi med ständiga projektförseningar och överdrag på kostnadssidan. Det leder ofta till pajkastning, enheter och funktioner emellan. Teknik-sidan skyller på marknadssidan och tvärtom. Alla har genom sitt agerande och ibland brist på agerande bidragit till den uppkomna situationen.

Arbetsbelastningen på chefer och medarbetare är hög. Det leder till att förändringar känns övermäktiga, men om vi inte genomför dessa NU kommer vi aldrig ur den turbulenta arbetssituation vi befinner oss i.

Var passar TNS in i Ericsson-koncernen?

Koncernens övergripande strategi är att vara en heltäckande leverantör av framtidens telekommunikationssystem. I denna strategi är transportnätssystem en nödvändig del. För att bibehålla positionen som heltäckande leverantör och därtill vara oberoende, krävs stora satsningar i produktutveckling.

De olika delarna av koncernens produktområden befinner sig i olika faser. En del av produktfamiljerna är idag positionerade, etablerade och ger avkastning, andra är ännu inte igenom alla faser. Detta kan beskrivas på följande sätt:

Med positionerad menas att produktkonceptet är klart, utvecklingen på god väg och åtminstone ett kommersiellt kontrakt har skrivits.

Med etablerad menas att man har kommit in med volymorder på flertalet marknader.

Med avkastning menas att försäljningsintäkten

överstiger kostnaderna för hela produktfamiljer.

Med dessa definitioner kan TNS produktområde SDH placeras in enligt nedanstående schematiska skiss:

PDH/AXE/ PABX/NMT	GSM	SDH	Nästa system-generation
			↓
Positionerad	Positionerad	Positionerad	Positionerad
		↓	
Etablerad	Etablerad	Etablerad	
	↓		
Avkastar	Avkastar		

Vår uppgift.

Med satsningen på transportnätssystem kan Ericsson-koncernen erbjuda heltäckande nätlösningar.

I och med Tysklandsframgångarna är våra SDH-system redan positionerade och vårt mål är att 1994 vara etablerade på fem av koncernens tio viktigaste marknader som volymleverantör. Vi ska också nå nollresultat 1994. Därefter skall vi gå in i avkastningsfasen, dvs tjäna pengar.

Förändringsarbetet på TNS skall fortsätta.
För att nå våra mål måste vi:

1. **Ha kommersiellt konkurrenskraftiga produkter.**
2. **Klara våra åtaganden i tid**
3. **Arbeta på ett effektivt sätt.**

Dessa tre målsättningar är inte unika för oss. De gäller för alla företag i världen. Vad vi ska göra är ganska uppenbart. Det svåra är själva genomförandet.

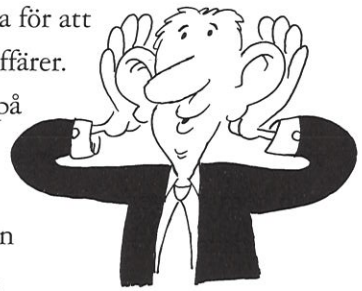
Att genomföra det uppenbara, det är vad denna skrift handlar om.



VÅRA KUNDER OCH VÅRA MARKNADER

– eller konsten att ha konkurrenskraftiga produkter.

Det viktigaste vi kan göra för att nå framgång är att göra affärer. Därför måste vi vara ute på marknaden, lyssna på våra kunder, tolka deras behov och erbjuda kunden rätt produkt till rätt pris.



Vi ska utveckla nya produkter utifrån våra kunders behov och krav.

SÅ ÄR DET. Vi är en av få leverantörer som erbjuder ett komplett eget produktprogram. Våra system är avancerade med unika produktegenskaper, vilka ger oss ett teknologiövertag visavi våra konkurrenter.

Men vi lyssnar för lite på våra kunder. Vi har varit för fixerade vid tekniken och möjligheterna med den. Dessutom brister vi både i kontroll av lönsamheten i produktportföljen och i lönsamhetstänkandet.

SÅ BLIR DET. När vi möter våra kunder ska vi lyssna och åter lyssna efter behov och signaler. Vi måste dessutom utarbeta system för hur denna information ska nå fram till dem som utvecklar våra produkter. Våra kunders behov bestämmer vad vi ska utveckla.

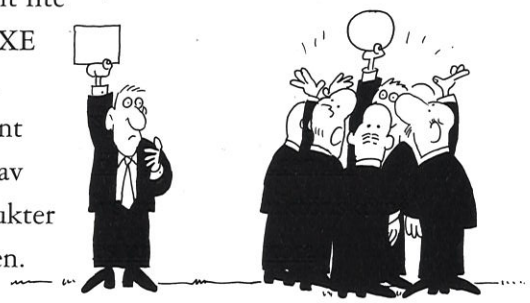
I utvecklingsarbetet ska vi utnyttja sourcing, partnering och egen utveckling.

VEM? I den nya organisationen ligger huvudansvaret för input till affärsplanen på våra MLC/MO.

Enheten för Produktledning samt enheten för System och Produkter analyserar de produktönskemål som kommer från MLC. Beslut tas i vår stora ledningsgrupp - SLG.

Vi ska marknadsföra våra produkter effektivare.

SÅ ÄR DET. Marknadsföringen av vårt produktområde har kommit lite i skymundan av AXE och mobiltelefoni. Ericsson är inte känt som en leverantör av transportnätsprodukter på världsmarknaden.



Vi kan heller inte räkna med att Ericsson-koncernen, och vår tillhörighet med den, skall öppna alla dörrar.

SÅ BLIR DET. Vi måste ta ett eget ansvar för vår marknadsföring. Vi skall även ha en genomtänkt marknadsstrategi där vi vet vad som krävs för att komma in på en marknad. Ibland kan t ex partnering vara ett nödvändigt sätt.

Vi ska kommunicera nytta för kunden. Kundnytta har olika betydelse för olika beslutsfattare i kundkretsen. Tekniker är självklart intresserade av tekniken, medan ledningen tittar mer på de affärsmässiga sidorna. Det betyder att vi ska kommunicera med våra kunder på flera olika nivåer, beroende på vilken roll de har i beslutsfattandet.

VEM? Ansvaret för detta ligger på enheten för Marknadsföringsstöd.

Vi ska prissätta våra produkter utifrån kundnytta.

SÅ ÄR DET. Idag sätter vi ofta priser utifrån vad det kostar att tillverka våra produkter, plus påslag. Ur kundens synvinkel är detta fullständigt ointressant.

SÅ BLIR DET. Vi måste veta vilka effekter våra produkter och lösningar får för våra kunder. Vi ska känna till hur kundens kostnader påverkas och hur mycket intäkterna ökar. Utifrån detta kan vi sedan sätta priset.

Kan vi påvisa ett högt och tydligt värde för kunden kan vi också ta ordentligt betalt.

VEM? Ansvaret för prissättning ligger på MLC/MO. Prisrekommendationer kommer ifrån enheten för Säljstöd.

Vi ska optimera teknologivalet.

SÅ ÄR DET. Idag när vi utvecklar våra produkter väljer vi ofta en onödigt exklusiv teknologi. Det är nödvändigt med avancerad teknologi, men på dagens konkurrensutsatta marknad är det minst lika viktigt att bli klar i tid.

SÅ BLIR DET. Vi ska optimera teknikutvecklingen med hänsyn till konkurrensfördel, tid, produktionskostnad och kvalitet.

VEM? Huvudansvaret för detta vilar på enheten för System och Produkter, som utifrån produktutvecklingsplanen väljer rätt realiseringslösning.

Vi ska utnyttja partnering.

SÅ ÄR DET. Vi är en liten spelare på världsmarknaden inom transportnätsområdet. Vi har hög systemkompetens. Vi är attraktiva som partners. Vi utnyttjar inte de möjligheter detta medför tillräckligt väl.

SÅ BLIR DET. Vi skall komplettera vår produktportfölj med produkter från andra företag, men utan att ge upp vår identitet. Vi vinner tid, vi sparar kostnader och vi ökar våra intäkter.



VEM? Ansvaret för att fullfölja partneringfrågor har TNS lilla ledningsgrupp, LLG.

PLANERING OCH STYRNING AV VERKSAMHETEN

– eller konsten att klara sina åtaganden i tid.

Det går att klara av komplexa utvecklingsprojekt i tid. Det finns gott om exempel på det i vår omvärld.

Det hjälper inte att TNS får in order, om vi inte kan fullfölja dem på ett lönsamt sätt. Vi måste bli effektivare i alla led. Det gäller såväl kundåtaganden, projektledning, produktion som leveranser.



Vi ska klara av våra åtaganden.

SÅ ÄR DET. I den tidigare organisationen var det ett stort avstånd mellan MLC/MO och produktutveckling. Detta tillsammans med oklar ansvarsfördelning omöjliggjorde en korrekt planering.

SÅ BLIR DET. Idag har vi bättre möjligheter att bedöma konsekvenserna av ett kundåtagande genom BU-strukturen. MLC/MO kan idag inte göra ett

kundåtagande utan att ha en handskakning från BU. Detta får givetvis inte slå tillbaka i en okänslighet för kundernas önskemål och krav. Våra kunder skall alltid kunna lita på våra besked. Då skapar vi förtroende.

VEM? Ansvaret för detta ligger hos SLG, vars funktion är att styra verksamheten och fatta beslut i de operativa frågorna.

Vi ska införa målstyrning och mätning.

SÅ ÄR DET. Verksamheten har löpt på enligt budgetar och planer. Det finns inga tydliga mål uppsatta för olika aktiviteter. De övergripande mål som funnits för Ericsson Telecom har varit så otydliga att det inte gått att bryta ner dem på den egna verksamheten. Den kontroll som förekommit har varit av karaktären övervakning. Konsekvenser vid avvikelser har inte varit uttalade. Det har rullat på ändå.

SÅ BLIR DET. Vi ska införa målstyrning på TNS. Målstyrning innebär arbete utifrån uppsatta mål på alla nivåer inom affärsenheten. Det är en förutsättning för ett decentraliserat arbetssätt. Målen ska vara tydliga, förankrade, mätbara och realistiska. De ska

vara kända av dem som berörs. Var och en bör veta hur de egna arbetsuppgifterna ska prioriteras för att nå de övergripande målen.

VEM? Ansvaret för att införa målstyrning inom TNS ligger på samtliga chefer och projektledare.

Vi ska införa och använda en (1) årlig planeringscykel.

SÅ ÄR DET. Planeringsarbetet inom TNS är idag extremt decentraliserat. Varje enhet gör upp sina egna planer och cykler. Affärsplan, produktutvecklingsprogram, säljplaner och budgetar hänger inte heller ihop. Det bäddar för problem.

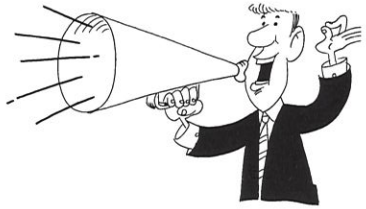
SÅ BLIR DET. Styrningen och planeringen av vår verksamhet måste förbättras. Planeringen av aktiviteter, vad beträffar marknad, produktutveckling, produktion och ekonomi, skall hänga ihop. Det skall klarare framgå vem som är ansvarig för vad och när. Uppföljningen skall göras konsekvent. En sådan planeringscykel införs för TNS fr o m första kvartalet 1993.

VEM? Den som har övergripande ansvar och är sammanhållande för vår planeringscykel är TNS controller. Ansvaret för detaljerade planer vilar på linjechefer och projektledare.

Vi ska göra offentliga åtaganden.

SÅ ÄR DET. Inom TNS är olika enheters åtagande, mål och inriktning dåligt kända. Inte bara av andra enheter utan också bland medarbetare i samma enhet.

SÅ BLIR DET. Alla åtaganden skall vara väl kända och kunna stämmas av mot andra enheter. En bättre helhetsbild stimulerar och motiverar oss alla.



VEM? Ansvaret vilar på linjechefer och deras ledningsgrupper.

Vi ska införa och levandegöra ett lönsamhetstänkande på alla nivåer.

SÅ ÄR DET. Vi har vant oss vid att budgetera och följa upp utifrån våra omkostnader. Teknikvärlden har ofta saknat en effektiv kostnadsstyrning.

Marknadssidan har i sina lönsamhetskalkyler kämpat för att andra enheter skall ta delar av kostnader. Det har, i sin tur, resulterat i att kalkyler ofta byggts på felaktiga grunder. Vi har haft dålig ekonomisk uppföljning på våra utvecklingsprojekt.

SÅ BLIR DET. TNS är en resultatenhet. Vårt ansvar är att få lönsamhet på våra produkter. Vi måste få fullt grepp på våra produkters totala kostnader och intäkter.

Vi skall införa nya principer för ekonomistyrning med en helhetssyn på produkternas lönsamhet.Vi skall införa löpande uppföljningar och resultatbedömningar av våra utvecklingsprojekt. Utvecklingsprojektens koppling till marknadssidan skall tydliggöras.

VEM? Ansvaret ligger hos SLG.

LEDARSKAP OCH ARBETSSÄTT

– eller konsten att arbeta effektivare.

Det räcker inte med att veta vad, hur och varför. Det måste göras också.

Det enda sättet att genomföra de förändringar vi skrivit om är att arbeta på ett nytt sätt. Vi måste ta för oss och utnyttja de möjligheter som den nya BU-organisationen ger oss.



Vi ska arbeta över gränssnitten.

SÅ ÄR DET. Vi har inte haft alla delar av organisationen under en och samma hatt tidigare. BU-organisationen är så ung och den operativa vardagen så påträngande att alla ännu inte har insett och gripit de möjligheter den ger oss.

SÅ BLIR DET. Vi ska utnyttja vår organisation på ett effektivt sätt och fungera som ett sammansvetsat lag. Åtaganden görs inom linjeorganisationen, men vi arbetar på ett processorienterat sätt. Servicegraden

skall vara hög, enheter emellan. Åtaganden skall vara kända och informerade om längs hela kedjan.

VEM? Det övergripande ansvaret ligger hos SLG.

Våra chefer måste bli chefer.

SÅ ÄR DET. Våra chefer är i alltför stor utsträckning engagerade i operativa frågor. De har inte tid att lyfta näsan över skrivbordskanten, att vara chef och leda verksamheten.

Möten efterföljs av möten och tillgängligheten för medarbetare blir lidande. Delegeringen blir bristfällig.

SÅ BLIR DET. Våra chefer skall sätta upp mål för verksamheten. Som chef måste man ta sig tid att leda sin organisation och ta och ge ansvar. En chef skall initiera och driva frågor och också finnas till hands för sina medarbetare.

VEM? Detta gäller givetvis samtliga chefer.

Vi ska vara mer flexibla.

SÅ ÄR DET. Vi är tunga och tröga i rörelsen. Inte för att vi är speciellt stora idag, utan mer för att vi har präglats av det stora Ericsson. Det är en kulturfråga mer än en storleksfråga.

SÅ BLIR DET. Vi skall vara snabbfotade och lättrörliga. Vi skall snabbt kunna agera när det kommer

nya signaler från marknaden. Vi skall snabbt kunna omprioritera och flytta resurser till nya projekt.

Vår relativa litenhet på marknaden skall vi utnyttja genom att vara nära våra kunder. Vi ska snabbt kunna känna av behov, få in dessa i organisationen och snabbt ta fram skräddarsydda lösningar. Vi ska ha förmågan att tänka i nya banor. Bara för att vi arbetar på ett visst sätt behöver det inte vara rätt.

VEM? Ansvaret för detta ligger hos samtliga medarbetare inom TNS.

Vi måste skilja på smått och stort.

SÅ ÄR DET. Småsaker har en förmåga att få samma prioritet som viktiga strategiska frågor. Vi springer gärna på alla bollar utan att fundera över om det gagnar spelet.

SÅ BLIR DET. Vi ska skilja mellan större och viktigare frågor och mindre viktiga. Då blir vi mer effektiva och gör rätt saker vid rätt tid. Våra chefer ska göra det som de är bäst på och som ingen annan kan göra. Vi måste också prioritera problem som hindrar konstruktions- och produktionsarbetet.

VEM? Ansvaret ligger hos samtliga medarbetare inom TNS.

Vi skall vara lojala mot de övergripande målen.

SÅ ÄR DET. Idag är ofta både chefer och medarbetare mer lojala mot den egna enheten än mot övergripande mål. Det är en naturlig följd av att de övergripande målen och enheternas egna varit luddiga. Vissa av de övergripande målen har upplevts som andras problem.



SÅ BLIR DET. TNS skall ha tydliga mål. Alla ska känna till TNS mål. Alla ska kunna sätta de egna målen i relation till dessa. Alla mål ska löpa i samma riktning.

VEM? Ansvaret ligger hos samtliga chefer och projektledare.

Vi ska bli bättre på att följa upp målen.

SÅ ÄR DET. Mål sätts upp, men ingen följer upp och kontrollerar utfallet. Ej uppfyllda mål lämnas utan åtgärd. Det får heller inga konsekvenser för de ansvariga.

SÅ BLIR DET. Alla mål vi sätter upp skall också mätas kontinuerligt. Utfallet, bra eller dåligt, kommenteras och behandlas därefter. Bra jobb skall uppmärksammas och belönas.

VEM? Ansvaret ligger på samtliga chefer och projektledare.

Vi ska kommunicera mer och bättre.

SÅ ÄR DET. Kommunikationen är bristfällig. Den vänstra handen vet ibland inte vad den högra gör. Konsekvensen blir ofta att vi dubbelarbetar. Vissa projekt, med samma mål och inriktning, kan löpa parallellt, utan vetskap om varandras verksamhet.

SÅ BLIR DET. Kommunikation är ett av de viktigaste smörjmedlen i verksamheten. TNS mål, inriktning och policy skall vara tydliga för samtliga medarbetare. Alla skall ha tillgång till information

som rör verksamheten och som påverkar det egna arbetet. Det är en självklarhet.

Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undgå att ta ansvar.

VEM? Ansvaret ligger hos samtliga chefer och projektledare.

Vi ska tänka efter före.

SÅ ÄR DET. Vi störtar ofta rakt in i det vi först tror är problemet. Vi tar oss inte tid att tänka efter. Var det så kunden menade? Håller konceptet? Vilka konsekvenser får det i övriga led? Hur kan vi hushålla med resurserna?



SÅ BLIR DET. Vi ska lägga ner tillräckligt med tid i konceptfasen. Det kommer att spara tid och kostnader i slutändan. Inte minst, ska vi ta oss tid att stämma av koncept och idéer internt inom TNS med varandra och även med MLC/MO, innan vi skrider till verket.

VEM? Ansvaret ligger hos samtliga medarbetare.

NU ÄR DET BARA ATT GÖRA DET.

Vi som arbetar inom TNS är delaktiga i en av Sveriges, för tillfället, största industrisatsningar. Det är i sig en utmaning utöver det vanliga.Vi har goda chanser att lyckas.

Men...

Först måste vi trotsa den ostrukturerade vardag vi befinner oss i. Det gör vi bara genom att genomföra det som beskrivits här ovan. Ansvaret vilar tungt på våra chefer men ingen medarbetare kan frånsäga sig sin aktiva medverkan.

Vi har fem övergripande TNS-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 och Sverige blir nöjda med våra kontrakterade SDH-åtaganden, samt vinna ytterligare två viktiga SDH-marknader.
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 detta dokument.

Målsättningarna måste nu konkretiseras för varje enhet. Varje enhet skall ha fem egna övergripande mål. Två skall vara ekonomiska, ett skall vara ett kundmål, ett skall vara ett effektivitetsmål och ett skall avse det nya arbetssättet. Dessa skall vara definierade senast 1 februari 1993.

Under nästa år kommer vi kontinuerligt att följa upp och informera om våra framsteg. I slutet av året skall allt vara genomfört och fungera i hela vår organisation.

Kungens Kurva den 30 november 1992

Magnus Warbert

Förkortningar

AXE	Ericssonkoncernens telefonstationssystem.
BU	Business Unit Produktorienterad affärsenhet inom Ericsson Telecom.
CCITT	Consultative Committee for International Telegraph and Telephone Ett ITU- (International Telecommunications Union) organ Som definierar standards på telekommunikationsprodukter.
GSM	Global System for Mobile Telecommunications. I första hand en paneuropeisk standard för digital mobil-telefoni, men används även i vissa länder utanför Europa.
LLG	Lilla ledningsgruppen. TNS lilla ledningsgrupp.
MLC	Major Local Company. Strategiskt viktiga utländska dotterbolag inom Ericssonkoncernen.
MO	Market Operations. Enheter inom Ericsson Telecom som representerar ett antal utländska marknader.
NMT	Nordic Mobile Telephone. Ett analogt system för mobiltelefoni i de nordiska länderna.
PABX	Private Automated Branch Exchanges. Digitalt företagsväxelsystem.
PDH	Plesiochronus Digital Hierarchy. En europeisk CCITT-standard för signalöverföring i telenätet.
SDH	Synchronous Digital Hierarchy. En europeisk CCITT-standard för digital signalöverföring i telenät. Möter kraven på högre överföringshastigheter och tillåter standardiserat nätunderhåll.
SLG	Stora ledningsgruppen TNS stora ledningsgrupp
TNS	Transport Network Systems Affärsenheten för transportnätssystem inom Ericsson Telecom.