

# Inblick

ÅRG 2, NR 1

FÖRETAGSTIDNING FÖR ANSTÄLLDA INOM SJ RESEBYRÅ.

JAN 1987

## PDS OCH KVALITETSCIRKEL- EXTRA



**TJÄNAT IN**  
**FRAMTIDEN**  
**SKAPAR**  
**VI SJÄLVA**

**UNIKA**  
**PDS OCH QC**

**MÅL**



# TANKAR FRÅN RESEBYRÅERNA

**T**ELEFONTILLGÄNGLIGHETEN har undersökts en månad. Mona Berggren är positivt överraskad av resultatet: "Vi är inte så dåliga som jag fruktade."

Bäst är SJ Resebyrå i Farsta som svarar inom 2 sekunder. Inblick har testat ett antal gånger och det är en otrolig snabbhet på telefonlinjerna.

Sture Zederfeldt som är resebyråchef på SJR i Farsta, vad har ni för knep för att svara så snabbt i telefonerna både på privat- och affärsresesidan?

"Det här med att svara snabbt i telefonerna är inget nytt för oss. Det ser vi som en självklarhet — att ge våra kunder så bra service som möjligt. De har ju bara två sätt att nå oss: att komma in på resebyrån eller att ringa. Då gäller det att vi finns till hands på båda ställena. Dessutom är det ett bra konkurrensmedel att snabbt stå till tjänst när kunden behöver hjälp. Jag måste erkänna att det är svårare för oss att hålla samma höga standard på privatresesidan. Där har försäljarna oftast kund vid disken och det är svårare att bryta upp och ta ett samtal. Vi försöker ha en person som sköter telefonen där så mycket som möjligt.

Vi jobbar aktivt och motiverat med cirkelarbetet och vår stora fråga är:

"Hur ska vi göra oss tillgängliga?" Alla på byrån är motiverade och alla hjälps åt för att göra resebyrån så bra som möjligt för kunderna", berättar Sture Zederfeldt.

Övriga byråer som är snabba (under 10 sekunder) på att svara i telefonerna är:

Alfa Laval i Lund  
Borlänge  
Departementen  
Gällivare  
Götaverken  
Hagagatan  
Härnösand  
IBM — Järfälla  
IBM — HK  
Karlshamn  
Karlskrona  
Katrineholm  
Lidköping  
Motala  
Riksdagen  
Södertälje  
Trelleborg  
Värnamo  
Ängelholm  
Örnsköldsvik  
Östersund

"De byråer som har klarat sig bra i den här omgången är faktiskt de byråer som visat sig vara mycket positiva till PDS-undersökningen och kvalitetscirkelarbetet", förklarar Mona Berggren. Vi hoppas på fler till nästa omgång.

"Telefonligan" och decemberresultatet presenteras i nästa nummer av Inblick.

Inblick har försökt samla erfarenheter från SJR som har startat kvalitetscirkelarbeta. Det finns just nu inte mindre än 83 kvalitetscirklar som har satt igång och det är fantastiskt bra på så kort tid.

Det är en mycket positiv och motiverad stämning på de flesta resebyråer.

Så här tycker några om förbättringsarbetet:

## SJR Ängelholm

- + Vi lär känna varandra mer på resebyrån. Vi diskuterar och lär oss lösa problem tillsammans.
- Vi har lite svårt att hitta problem.

## SJR Halmstad:

- + Vi får en klar bild av kundens problem. Vi lär känna varandra lite mer. Motivationen för att förbättra arbetsplatsen ökar.
- Svårt att sätta upp mätbara mål. Lätt att trilla in i gamla rutiner. Tidsbrist.

Huvudkontoret har startat två kvalitetscirklar, en renodlad marknadscirkel och en tvärcirkel som har representanter från ekonomi-, personal- och marknadsavdelningen.

Cirkelarna har haft två möten där man har behandlat SJRs strategier och långsiktiga planer.

## SJR Motala:

- + Engagerad personal. Vi tar itu med problem som funnits länge.
- För få — vi är en liten byrå.

## SJR Kalmar:

- + Vi samlas och pratar om våra problem. Vi får uppbackning från HK. Vi för protokoll så att inget blir glömt. Vi är alla delaktiga i de beslut som tas.
- Det är svårt att samla alla utanför arbetstid. Det är svårt att definiera kvalitetsmålen. Alla är inte till hundra procent engagerade.

## SJR Värnamo:

- + Att vi samlas och diskuterar. Vi analyserar våra kunders behov, våra egna resurser och hur vi ska sammankoppla dem. Alla på resebyrån får insyn i de olika arbetsmomenten. Man hinner aldrig prata med varandra i vanliga fall.
- Det är problem att samla alla på fritiden. Cirkeldeltagarna är ibland lite låsta i sitt tänkande.

## SJR Lidköping:

- + Alla i hela "gänget" försöker se till att vi svarar i telefonerna inom 3—4 signaler. Vi har kommit överens om att inte alltid ta SAS-flighiter i första hand.
- För lite information om vad som händer.

## SJR Trelleborg:

- + Vi fokuserar och talar öppet om problem. Vi har fått en öppnare attityd bland personalen. Vi har fått en höjd kundnivå!
- Förlorad arbetstid, tidsbrist för andra aktiviteter.



Varför jobbar SJR med

# PDS OCH QC?

*Det har varit många frågor kring SJ Resebyrå och kring arbetet med PDS och QC, kvalitetscirklar. Nu går frågan till Fredrich Dahlman som är initiativtagaren bakom den här satsningen på affärsutveckling genom PDS i kombination med kvalitetscirkelarbete.*

**Varför jobbar egentligen SJ Resebyrå med PDS och med kvalitetscirklar?**

”Orsakerna till att vi på SJR har satt igång den här omfattande processen kan delas in i fyra huvudgrupper:

- Snabba förändringar och nya behov hos våra kunder, speciellt våra stora kunder. Dessutom ser vi runt omkring oss en allmän tendens mot större medvetenhet och större krav på tjänster.
- Våra leverantörer jobbar aktivt med att se över sina distributionsstrategier, det vill säga hur och var de ska sälja sina produkter i framtiden.
- Det kommer hela tiden nya kommunikationsmedel in på marknaden som konkurrerar med resebyråerna, till exempel Videotex, Apollo, direktboknings-systemet. Samma utveckling sker inom våra företag.
- En mycket viktig punkt är att en ökad kvalitetsmedvetenhet hos våra kunder kombinerat med ökade kvalitetssatsningar för att de själva ska kunna öka kvaliteten på sitt jobb nästan alltid involverar våra kunders leverantörer.”

**Vad ligger bakom framgången som SJ Resebyrå får genom kvalitetsförbättringsarbetet?**

”Jag tror att mycket av vår framgång beror på att vi tillsammans har känt en viss otrygghet och ovisshet om vart vi är på väg inom resebranschen. Ute på resebyråerna har man frågat sig hur SJ Resebyrå ska klara sig i den konkurrens som bara blir hårdare och hårdare för var dag som går. Vi har känt att en förändring är nödvändig för att åstadkomma något nytt.

**Vad kommer att hända under början av 1987?**

”Vi är snart på väg in i den tuffa och jobbiga delen av vårt förändringsarbete, nämligen att genomföra alla åtgärds paket som vi har kommit fram till — på byråerna eller centralt via HK.

Jag vill avsluta med att tala om att jag är mycket imponerad av det arbete och det engagemang som läggs ner runt om på SJ Resebyrå. Vi vet nu med bestämdhet att satsningen på PDS var riktig och att den redan idag har gett resultat”, avslutar Fredrich Dahlman.

CECILIA ERIKSSON

## SJR Luleå:

- + Alla vågar komma med förslag. Den fina stämningen i cirkelarna ”smitar av sig” på det dagliga arbetet. Man känner att man gör en insats för sitt företag. Tankeställare och självrannsakan av sitt eget arbete ger bättre engagemang och ansvar. HK visar större intresse och syns ute på resebyråerna.
- Svårt att lägga upp arbetet. Svårt att sätta sig in i kundens situation.

## SJR Affärsresor Vasagatan:

- + Positivt att fler än chefen försöker förbättra arbetsplatsen. Det är stimulerande att få jobba med förbättringsfrågor.
- Cirkeltiden tas inte alltid på allvar. För lite folk och för lite tid.

## SJR Nyköping:

- + Vi lär känna varandra bättre. Vi har trevligt och det leder till att vi får en trevligare stämning på jobbet. Vi diskuterar problem.
- ”Känsliga” områden kan komma upp till diskussion. Det diskuteras fram och tillbaka och man kommer ingen vart.

## SJR Farsta:

- + Ytterligare förbättrad telefonservice. Höjt engagemang. Omplaceringar.
- Dålig fart på cirkelarbetet.

## QC

Kvalitetscirklar kallas för QC. Sedan starten av PDS-undersökningen har SJR fått igång inte mindre än **83 cirklar!** Alla mer eller mindre aktiva, men med ett intresse av att förbättra SJR. Och enligt Mona Berggren kommer siffran att öka under våren. SJR är unika att jobba med denna typ av verksamhet. Det har inte slagit igenom bland tjänsteföretag ännu. Men det kommer och då har SJR ett stort försprång.

## SJR SSAB Luleå:

- + Ger möjlighet till självkritik — allt kanske inte är så bra som man tror. Ökar motivationen till att göra ett bättre arbete. Vi konkretiserar problemen och kan då hitta rätt väg att angripa dem. Alla kan säga vad de tycker och tänker.
- Svårt att motivera alla medarbetarna. Alla vill hem så fort som möjligt.

## SJR Västerås:

- + Vi kommer att starta det egentliga cirkeljobbet i januari. Vi är alla positiva till kvalitetscirkelidén och ser fram emot att ta itu med jobbet.

## SJR Umeå:

- + Skapar mer förståelse mellan de olika avdelningarna. Vi känner att arbetet kommer att ge resultat och att vi har stöd från HK. Frågorna känns viktiga eftersom de kommer direkt från våra kunder.
- Svårt att samla gruppen på arbetstid. Vi borde ha planerat träffarna med bättre framförhållning. Alla borde ha informerats direkt efter seminariet i Söderköping då intrycken fanns färskare i minnet.



# PDS

## den unika metoden

*Det var en gång en svensk civilekonom som arbetade med marknadsundersökningar. Han blev mer och mer less. Det var mycket jobb att göra dem och det kom så lite fram, i alla fall så lite som uppdragsgivaren direkt kunde använda.*

DESSA RAPPORTER rörde sig ofta med fina ord och abstrakta begrepp och hamnade därför mest i skrivbordslådan.

dersökningar, som försöker komplicera tillvaron på ett analytiskt, matematiskt sätt", säger Robert Thams.

### Jordnära

Han tilltalas av att metoden är så jordnära och handfast. Och mycket riktigt är Tom Peters, han med "In Search of Excellence", ni vet, som är hans husguru. Robert Thams gillar att härma honom ord för ord, för att visa hur nere på jorden Peters är, hur många konkreta exempel gurun alltid ger.

Först var PDS bara en metod för att utveckla företagets produkter och reklam.

som har en så stor erfarenhet av PDS. Robert Thams har gjort närmare 200 undersökningar. Bland uppdragsgivarna finns SAS, Linjeflyg, Vingresor, Apoteksbolaget, Veckans Affärer, IKEA — och SJR.

I dag har hans företag på sju personer stora kunder och stora uppdrag. De senaste åren har fler och fler kunder från industrin börjat komma, t ex Ahlsell, Alimak och Beco Tools (nyligen utnämnt till Sveriges lönsammaste företag).

Även den offentliga sektorn visar intresse. Bl a har AMS (Arbetsmarknadsstyrelsen) och Landstingsförbundet påbörjat var sin PDS.

### PDS—SJR

Vi bad Robert Thams själv kommentera den PDS om SJR som hans företag gjort. Han har några positiva förslag, men först vill han inskräpa:

"Grejar ni inte det här med tillgängligheten, så kan ni klappa ihop, om jag ska vara riktigt hård. Redan i dag beställer många sina flygbiljetter själva hos Linjeflyg.

Jag blev inte ett dugg förvånad över resultatet på er PDS att "tillgängligheten" var det största problemområdet. Jag ringde själv runt och märkte hur svårt det var att komma fram till er. Flera gånger fick jag vänta en kvart.

En gång hann jag äta och gå på toa, och när det äntligen blev svar hade jag glömt vem jag hade ringt.

Det var inte så överallt, men att det överhuvudtaget hände var illa nog.

Största faran som jag ser nu är att det blir en massa pratande och att ni inte kommer till skott.

Det går inte alltid att vara så jätteklok i kvalitetscirklarna. Kommer ni på något, testa det på ett par kunder och känn efter hur det verkar. Om det utfaller ganska bra, pröva det på ännu flera.

Ge inte upp. Det är lätt att prova en grej och så ger man upp för att det inte ger något resultat.

Det tar ett tag för kunderna förväntar sig inte just det. Det är ketchup-effekten. För vissa koncept kommer inte resultatet med en gång. Man provar och skakar och skakar. Plötsligt säger det plopp och kunder blir tillfredsställda och köpen ökar.

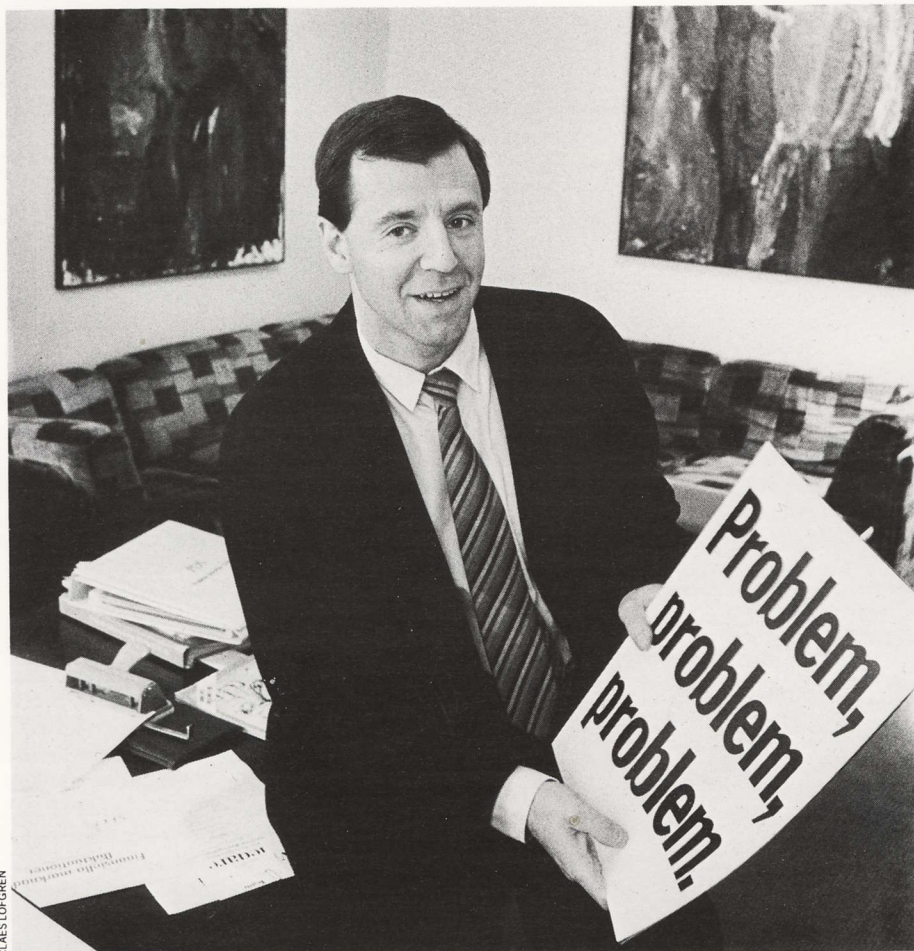
Det går att jämföra med postorderbranschen:

Till några kunder stoppar man in en extra sida och erbjuder något som man inte har i dag, t ex polkagrisar. Blir genväret stort, räknar man ut hur det skulle bli om det gällt hela katalogen.

Men hade någon från början sagt, att det är bra att sälja polkagrisar per postorder, skulle kanske de flesta ha skakat på huvudet.

Vad har du för polkagris?"

AGNETA ENGQVIST  
FRILANSSKRIBENT



"SJR måste ordna det här med tillgängligheten", menar Robert Thams.

Och i USA var det en gång en reklambyrå som hette BBDO, som också tröttnat på de vanliga undersökningarna. Byrån satsade på en ny metod med kundens problem i centrum. De döpte den till PDS — Problem Detective Study.

Vid denna tid fick civilekonomen kontakt med reklambyrån HLR-BBDO i Stockholm och fick lära sig den nya metoden. Och sedan den dagen har han givit sig PDS hän.

Hans namn är Robert Thams. Sedan fyra år tillbaka driver han PDS-Research AB på Riddargatan i Stockholm.

"PDS är en protest mot traditionella un-

Thams har utvecklat metoden vidare. Nu är det en metod för hela företagets utveckling. Det har medfört intresse även från företag utanför Norden, t o m en förfrågan från metodens hemland, USA.

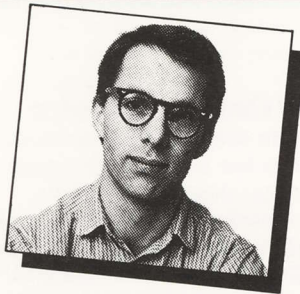
**Du talar om att ni undersöker 1.000 kunder, men i praktiken brukar det bara bli 500. Kan man verkligen lita på en undersökning med ett så stort bortfall?**

"Ibland är bortfallet ännu större. Medelpöngen kan påverkas, men inte rangordningen av problemen. Problemlistan stabiliseras ganska snabbt, efter 100—200 inkomna formulär", säger Robert Thams.

Antagligen är det ingen utanför USA



# HALLÅ DÄR



**Pär Hedberg, kvalitetschef på Ahlsell AB. Ni gjorde en PDS under vintern 1985. Hur går uppföljningsarbetet och har det gett något resultat?**

“**V**ISST HAR DET gett resultat. Vi har sju olika regioner som alla fick i stort sett samma problem som skulle åtgärdas. Förbättringsarbetet drivs främst inom respektive region. En del regioner har tagit PDS:en på allvar, andra har haft svårare att ta tag i problemen.”

**Kan du nämna något konkret exempel?**

”Som exempel kan jag nämna att våra hämtmarknaders största problem tidigare var att det var tomt i facken. Det var ofta slut på vissa artiklar när kunden kom för att hämta. Genom en databekvakning kan vi nu varje natt — på 45 proffsmarknader — mäta hur många av alla artiklar som är slut. De som har noll-saldo skrivs ut på en lista så man direkt vet vad som ska beställas hem.

Det här systemet har vi jobbat med sedan januari 1986. När vi började med det var det i genomsnitt 15 000 artiklar som var slut på tillsammans 45 marknader. Idag är vi nere på siffran 4 000 per dygn, dvs 90 per hämtmarknad.

**Vad menar ni på Ahlsell med kvalitet och vad gör ni genom kvalitets- och service-cirklar för att förbättra?**

”Kvalitet för oss är att leverera rätt kvalitet på alla varor och tjänster både till kunder och medarbetare.

Vi ska alltså förstå förväntningarna som finns på vårt arbete.

Vi ska förebygga alla typer av fel.

Vi ska göra rätt kvalitet till en del av vår tillvaro.

Vi ska satsa på att göra rätt från början.

**Hur har ni jobbat med kvalitetscirklar för att lokalt komma på åtgärder för att förbättra?**

”1983 startade vi med kvalitetscirklar och har nu fått igång 50 cirklar, varav hälften fungerar bra. Vårt mål för 1987 är att vi ska ha 60 väl fungerande cirklar.

**Hur ser planerna ut för framtiden?**

”Man måste ha i åtanke att det är en lång och svår process att föra in ett nytt styrsystem i ett företag. Vi kommer att jobba vidare med vårt kvalitetsförbättringsarbete och till hösten kommer en ny exakt likadan PDS-undersökning att skickas ut till de kunder som fick svara på frågorna för två år sedan, vintern 1985. Då är vårt mål att det ska skrivas positivt om Ahlsells service och kvalitet.”

CECILIA ERIKSSON

Några ord om

# MÅL OCH KREATIVITET

under vårt kvalitetsförbättringsarbete

”**Utan mål är allting lika viktigt eller lika oviktigt**”: Därför är det viktigt att vi på SJR jobbar med kvalitetsförbättringsarbetet som innebär andra mål än bara de ekonomiska. Det betyder att vi använder vår energi till att gå den riktning som våra kunder upplever som viktig och att vi använder våra resurser på det mest effektiva sättet.

**V**ILKA EGENSKAPER ska då ett mål ha för att fungera som en energigenererare, för medvetenhet, vilja och handlingsförmåga? Ett kvalitetsmål borde kännetecknas av följande:

- Skapa en kultur.
- Vad ska våra resebyråer runt om i landet kännetecknas av?
- Utveckla individens förmåga till prestation.
- Ge en norm.
- Ge ett mått som man kan mäta sina framsteg med. Till exempel 97 procent, 9 av 10, inom en dag, inom tre signaler osv.
- Vara klart formulerat så att alla förstår.
- Entydigt — ska spegla en gemensam uppfattning.
- Mätbart.
- Ska sträva efter att ge en förbättring i vårt framtida tillstånd.
- Realistiskt men ändå barriärbrytande för ännu bättre prestationer.

Hur målen som har pekats ut i och med PDS-undersökningen ska nås ska ni själva staka ut med hjälp av kvalitetsförbättringsarbetet.

## Kreativitet

En av de grundläggande punkterna och framgångskoncepten i kvalitetscirkelarbetet är att vi ska skapa en kreativ organisation som bygger på en gemensam verklighetsuppfattning om den lokala resebyråns problem.

För att verksamheten snabbt ska kunna förnyas sig och bli mer flexibel är det en förutsättning att organisationen ger möjlighet till kreativ utveckling bland medarbetarna.

Vad vi menar med kreativitet är inte fritt konstnärligt skapande utan en konstruktiv vilja att hitta lösningar, som kanske aldrig provats, för att på bästa möjliga sätt lösa de problem som våra kunder pekat på i PDS-undersökningen.

## Förutsättningar

Jag är övertygad om att enbart de förslag som ger möjlighet för enskilda människans kreativa utlopp är den enda utvecklande lösningen på alla problem man står inför.

Hur skapar man förutsättningar för ett kreativt klimat?

Viktiga förutsättningar är:

- **Frihet** — så att man känner att man accepteras som man är och inte som man bör vara.
- **Säkerhet och tillit** — så att man vågar komma med förslag till svar på nya situationer och problem.
- **Fördomsfrihet** och respekt. Man måste ta upp varje fråga seriöst.
- **Att acceptera** varje fantasifull idé oavsett hur ovanlig eller omöjlig den verkar vara.
- **Att komplettera** med andra idéer. Tillsammans bildar de en stark idébild.
- **Att frigöra från konventionellt tänkande** och handlande genom att ställa frågor, t ex: Kan det prövas på annat sätt? Vad kommer det att leda till?

Kvalitet i ett företag handlar främst om att de mänskliga relationerna ska fungera inom organisationen och då ger cirklarna en fin möjlighet att bryta hemmabundenhet, att skapa ett samarbete mellan kontoren och ifrågasätta gamla vanor.

## Gemensamma mål

Konkurrenskraft är att anpassa sig snabbt till de nya krav som marknaden ställer.



”**Vi ska skapa nöjda kunder och ett bättre SJR**”, säger Fredrich Dahlgren.

Maximal möjlighet till anpassning ges via kvalitetscirkelarbetet där vi direkt kan ta tag i problem som våra kunder upplever. Det finns inte många företag i Sverige som anpassar sig på detta sätt och som hela tiden försöker lösa problem som finns. Låt oss därför tillsammans knäcka branschproblemen, skapa ett nytt sätt att jobba i företaget och fortsättningsvis vara den maktfaktor och ledstjärna som SJR bör vara. Tillsammans kan vi snabbt skapa nöjda kunder och få ett bättre och trivsammare SJR.

Jag är övertygad om att individens och företagets mål på ett mycket bra sätt kombineras genom vårt kvalitetsförbättringsarbete. Det är utvecklande för individen samtidigt som det ger vår organisation ett dynamiskt liv.

Låt oss alltså kämpa tillsammans för gemensamma mål.

FREDRICH DAHLMAN

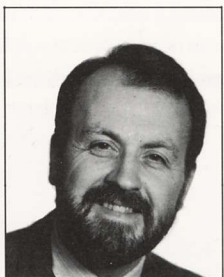
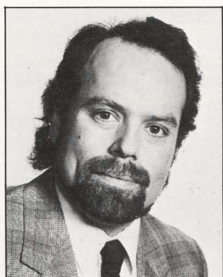


# TANKAR FRÅN HK

## UTVECKLINGEN STYR VI SJÄLVA.

”UTVECKLINGEN LIGGER i våra egna händer. Resultatet av PDS:en är ett dokument på vad vi visste om våra mindre bra sidor. Nu har kunderna talat om för oss vad som brister — inte vi själva. Problem är något som man tar till sig och förvandlar till möjligheter för sig själv till nytta för sina kunder.

Det fina är att vi gjorde PDS:en vid rätt tidpunkt. Om vi är dåligt tillgängliga så är det vi själva som tvingar kunden att ta till



Olle Borg, Hans Nohrénius, Johan Ekengren och Palle Lindblom, alla har de positiva tankar om PDS, kvalitetscirklar och framtiden.

det s k självbetjäningssystemet. Svarar vi inte när kunderna ringer så måste våra kunder ta till andra alternativ. Tillgängligheten är viktig i den här branschen. Och jag vet att vi kommer att bli bättre på den punkten. Det visar rapporterna från arbetet på resebyråerna.

Vad vi jobbar med genom våra kvalitetscirklar är en svår process som ska förändra attityder hos oss och hos våra kunder. Det här är ett mycket viktigt arbete och ett positivt arbete som jag följer med största intresse. Ett tecken på värdet av våra cirklar är just det här numret av Inblick som är en extra tidning för att backa upp vårt gemensamma arbete med PDS:en.

### Förhandlingar med inrikesflyget

”En gemensam målsättning är att marknadsföringen av självbetjäningssystemet ska ske genom en aktiv medverkan av agenterna”. Så här lyder en paragraf i det nya avtal som håller på att förhandlas fram mellan SAS/LIN och SJR. Avtalet kommer nu att löpa över tre år istället för tre månader.

Avtalet berör bland annat det nya självbetjäningssystemet. SAS/LIN har uttalat att man vill arbeta tillsammans med resebyråerna — inte mot. Vi kommer alla att behöva ta hjälp av självbetjäningen i någon form, men med resebyråerna som konsulter.

### SJR inför 90-talet

En större och mer långsiktig genomgång av SJR jobbar konsulter från McKinsey med fram till maj. De ska hjälpa oss att lägga upp strategier för hur vi ska bete oss i framtiden, hur vi ska tillgodogöra oss ny teknologi på bästa sätt och hur SJR ska positionera sig på marknaden. Detta arbete görs i två etapper där den första beräknas vara klar i februari och den slutliga i början av maj.

McKinseys arbete och PDS:en går hand i hand — ett strategiskt, långsiktigt arbete och ett operationellt, taktiskt arbete.

PDS:en och att vi arbetar aktivt tillsammans i våra cirklar är viktigt för hela SJR just nu. Vi ska behålla det försprång vi har till våra konkurrenter.”

OLLE BORG

## HITTA DEN BAKOMLIGGANDE ORSAKEN.

GENOM PDS-undersökningen har vi fått fram en trovärdig bild av det som våra

kunder upplever som problem i umgänget med SJR.

Att det är kunden som uttalar sin upplevelse och inte vi själva som ”gissar” vilka problem som finns, är själva styrkan med en PDS-undersökning. Här får vi fram ett instrument att använda oss av för att sedan i en systematiserad form angripa problemen. Kvalitetscirklarna innebär en viktig fas i vårt arbete — att analysera problembilderna. Vad är orsaken till problemen? Här är det viktigt att vi inte går för fort fram utan ser till att vi hittar det RIKTIGA problemet, den bakomliggande orsaken.

Om vi alla lär oss att jobba i kvalitetscirklar går det lättare att komma igång med problemlösningssarbetet. Vi får en struktur i vårt resonemang som leder till att det blir lättare att prata om de svåra problemen. Här är det viktigt att vi alla har samma mål — HK och resebyråerna. Metoden är lika användbar för alla förändringar och förbättringar från de små och lätta till de stora och långsiktiga.

Att vara snabb i telefon är en fundamental förutsättning för att kunden skall kunna anse att vi har en hög kvalitet och god service. Men vad som avgör kundens upplevelse är till slut bemötandet och innehållet i samtalet. Hur och vad vi erbjuder. Blev kunden nöjd? Löste vi kundens problem?

Vår administration är tung, nya och gamla rutiner blandas och arbetet blir ineffektivt.

Orsaken är bl a att de nya redovisnings- och ekonomisystemen inte har kommit igång. De har satt en käpp i hjulet för en snabb förändring och en effektivisering som var meningen från början.

Det här är en stor central fråga för hela SJR och den belastar vår ekonomi enormt.

HKs arbete med att få igång de nya syste-

men går hand i hand med byråernas kvalitetsarbete. Vi jobbar alla för samma mål — att förbättra våra arbetsrutiner, få en trivsam arbetsmiljö och att göra SJR mer lönsamt.

## Oro på marknaden

Den debatt som pågår på marknaden och i branschen just nu angående teknikens utveckling har skapat oro.

Just nu vet kunderna inte vad resebyråerna vill ska hända — och resebyråerna vet inte vad kunderna vill ha i framtiden.

Men alla är överens om att resebyråerna behövs som en opartisk, serviceinriktad och personlig kontakt vid beställning och bokning av resor.

I det här skedet är det viktigt att vi går ut och visar att vi är och kommer att förbli konsulter i resefrågor. Vi kommer att vara objektiva och den bästa lösningen för alla parter. Det är viktigt att vi i den konkurrens som råder visar vår egen profil.

Kvalitetscirkelarbetet ska på ett kreativt sätt lära oss att tänka i nya banor.

HANS NOHRÉNIUS

## FÖRBÄTTRINGAR ÖVER ALLA OMRÅDEN.

”KAN MAN HITTA LÖSNINGAR på problemen som man har på affärsresesidan kan man ofta relatera dessa till privatresesidan. Vi har i stort sett samma problem inom båda områdena. Det är viktigt att man i kvalitetscirkelarbetet även tänker på privatresesidan när man jobbar med att förbättra vårt arbete inom SJR. Det bästa vore om man fördelade sig i kvalitetscirklar som var mixade med affärs- och privatresesäljare. För att få ett optimalt utnyttjande av våra resurser måste våra förbättringar sträcka sig över alla områden.

Det finns många olika sätt som skulle underlätta arbetet med enkla beställningar på privatresesidan. Olika diskar för olika typer av resor, biljettautomater för tågresor och så vidare. Jag är övertygad om att de operativa lösningar som kommer fram med hjälp av kvalitetscirkelarbetet gör att vi kommer att få en mycket slagkraftig organisation.

PDS:en är ett viktigt verktyg — den har samlat SJR mot en gemensam målsättning — att lösa SJRs problem!”

JOHAN EKENGREN

## DET MEST PÅDRIVNA INOM SJR.

JAG ÄR POSITIV till det förbättringsarbete som pågår runt om på resebyråerna. Men det är viktigt att vi ser till att vi jobbar rätt från början så att vi inte missar en massa tid och lägger ner en massa onödigt arbete.

När man jobbar med problem har man stor hjälp om man går efter ”Problemlösningshjulet”. Tidigare såg vi att något var fel — vi fick kritik — och vi åtgärdade direkt utan att egentligen tänka efter vad det var som var det riktiga problemet.



Nu har vi fyra delar som vi ska gå igenom innan vi har löst problemet:

SE — arbeta fram fakta, se vad det finns för fel.

TÄNK — varför klagar kunderna, varför är det fel? Leta reda på tänkbara orsaker.

VÄLJ — producera så många lösningsförslag som möjligt. Alla förslag ska beaktas. Ta sedan fram den bästa lösningen.

GÖR — verkställ. Ta ansvar och genomför åtgärderna.

Om vi alla jobbar utifrån den här mallen kan vi nå ett fantastiskt resultat.

### Huvudkontorets roll

HK har en viktig roll i det här arbetet. För att vi ska uppnå bästa möjliga effekt måste vi engagera oss i problemen som finns på resebyråerna. Det är ibland lättare om jag åker ut och "tittar på" problemen utifrån, ser vad det är för fel och talar om vad jag tycker måste åtgärdas. Då är det ingen som behöver gå och titta snett på någon kollega som påpekade något.

Vi måste också kunna ta emot både ris och ros. Jag tror att det viktigaste är att man känner att det är någon som engagerar sig och bryr sig.

### Resebyråns dilemma

Det finns ett par saker som jag vill peka på som vi lätt kan förbättra:

Vi måste bli bättre på att planera ute på byråerna. Vet man att man behöver ta en lång ledighet så måste man i god tid — för alla parter bästa — tala om det så att man kan lösa personalfrågan omgående.

SJ Resebyrå har många restriktioner. Man kan inte göra som man vill i alla lägen. Facket, SJ och andra arbetsorganisationer lägger sig i och protesterar. En del förändringar kräver långa förhandlingar och så vidare.

Många av våra duktiga säljare tycker säkert att hela kvalitetscirkelsarbetet är onödigt. Sitta och diskutera när man kan sälja istället! Men här gäller det att tänka lite längre. Om vi kommer åt våra problem kommer vi alla — inte bara de bästa — att få det lättare att sälja och därmed ökar vi vår omsättning.

Jag vill sluta med en liten liknelse till vårt arbete. Jag har just flyttat in i ett hus efter att ha bott i lägenhet. Allt är frid och fröjd men en vacker dag kommer vintern till sta'n. Det blir en massa snö som man måste ta hand om. Jag som var ny och grön på det är området skottade upp snön på vallar bredvid ingången. Till min förvåning upp-träckte jag att mina grannar la ner ett enormt arbete och bar all snön till baksidan på garaget. Onödigt tyckte jag. Men, när en vecka hade gått så hade jag lagt upp så mycket snö på mina små vallar att all snön började rasa ner igen. Allt mitt arbete var alltså ogjort. Hade jag från början tänkt igenom problemet och tänkt framåt så hade jag förstått att jag skulle ha gjort som mina grannar — lagt ner lite extra arbete och skyfflat snön till garaget..."

PALLE LINDBLOM

# SÖK ORSAKEN TILL PROBLEMET

*Sök orsaken till problemet. Det finns alltid en orsak och det är den som är nyckeln till lösningen.*

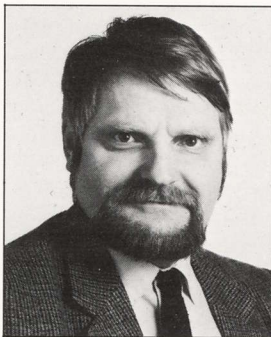
*Den typen av problemlösning ägnar sig SJRs kvalitetscirklar åt.*

**83** KVALITETSCIRKLAR pågår på SJR-kontor runtom i landet. Deltagarna ska förvalta resultatet från vårens och sommarens PDS-undersökning. Beslutet om kvalitetscirkelarna togs på affärsresekonferensen i augusti.

"Det är fantastiskt bra gjort att få igång så många cirklar på så kort tid", säger Bengt Rundquist på Hifab Kvalitetsförsäkring, som är SJRs konsult i kvalitetsförbättringsarbetet.

Bengt Rundquist är specialist på problembearbetning. Han föreslog SJR att starta kvalitetscirklar och är imponerad av satsningen.

"Den här typen av projekt är ovanliga i tjänsteproducerande företag. SJR har blivit



"SJR har fått igång en stor stab av kvalitetscirklar", menar Bengt Rundquist på Hifab.

piloter i en affärsfilosofi som kommer att bli 1990-talets grej".

1990-talets grej innebär att företaget istället för ekonomiska mål sätter upp kvalitetsmål för att stimulera personalen.

"Ekonomiska mål ktitlar möjligen VD och hans närmaste medarbetare. Merparten av de anställda känner inget alls av ekonomiska mål. Däremot sporrar de av kvalitetsmål", förklarar Bengt Rundquist.

### Rätt från början

"Det finns beräkningar som visar att ett företags kvalitetspriskostnad ligger på cirka 20 procent av omsättningen."

Det bästa sättet att minska kvalitetspriskostnaden är att göra rätt från början. Inga biljetter ska behöva skrivas om, inga biljetter ska skickas för sent, ingen ska behöva vänta mer än tre signaler innan SJR svarar i telefonen. Och så vidare.

Det finns två metoder att se till att inga fel görs. Det ena sättet består av kontroll, kontroll och kontroll, något som knappast ökar trivseln på arbetsplatsen. Den andra metoden är just den som SJR försöker sig på, att införa ett kvalitetstänkande.

"Alla i ett företag är besjälade av att bidra till hög kvalitet. Det gäller att betrakta and-

ra avdelningar som interna kunder så att arbetsuppgifterna är utförda perfekt innan de går vidare."

Entusiastiska, kreativa och ambitiösa medarbetare är nog bra. Men det hjälper inte hur många sådana ett företag har, om inte ledningen förstår att hantera resurserna.

### Chefens roll

Bengt Rundquist betonar hela tiden chefernas roll i kvalitetscirkelarna.

"Ledningens engagemang är oerhört viktigt. Det räcker att chefen viftar bort förslag två gånger med frasen: det där har vi redan försökt. Två sådana svar och medarbetarnas entusiasm är punkterad."

Ett annat vanligt chefsmisstag, enligt Bengt Rundquist, är att chefen detaljstyr förbättringsarbetet genom att ge order direkt från problemkonstaterande.

"Istället ska han uppmuntra sina medarbetare att hitta orsakerna till problemet. Först efter det kan de hitta verkliga lösningar. Det är så kvalitetscirkelarna ska arbeta", säger Bengt Rundquist och demonstrerar så Hifabs så kallade problemlösningshjul.

SE, TÄNK, VÄLJ, GÖR är lösenorden för problemlösningen. Den vägen ska kvalitetsförbättringsarbetet gå. Istället för att punktera förslagsställarna ska cheferna fungera som inspiration. Handling och uppmärksamhet är Bengt Rundquists två främsta förslag till inspirationskällor.

"Människorna måste se till att deras förslag leder till konkreta resultat. Den sporen fungerar bättre än all världens tips-pengar. Dessutom måste cheferna lära sig att uppmärksamma och berömma framsteg."

Just nu är SJRs kvalitetscirklar inne i ett känsligt skede. De första förslagen har lett till resultat och cirkelarna kan drabbas av idétorka.

"Just nu är det extra viktigt att cheferna sporrar. Cirkeldeltagarna måste lära sig tålmod, de måste satsa på långsiktiga förslag och orka vänta på resultaten", säger Bengt Rundquist.

### Tålmod

Bristen på tålmod är en av kvalitetscirkelarnas tre fallgropar. Den andra är människors tendens att skjuta över problemen till nästa avdelning. Den tredje fallgropen är speciell för resebyråbranschen.

"Vem är egentligen resebyråns kund?" undrar Bengt Rundquist.

"Jag tror att det är lätt för medarbetarna att betrakta researrangören som kund och resenären som ett störande moment i arbetet. Det är ju från arrangören som provisionen kommer."

"Men jag tror att den sortens tänkande är på väg bort från resebyråerna. De börjar lära sig att det är resenären som är kunden."

JOHANNA KRONLID



SJ Resebyrå i Kristianstad har

## "TJÄNAT IN EN TJÄNST"



CLAES SANDÉN

Lennart Wald, Gustaf Nilsson, Timo Nordberg, Sven-Åke Anderberg, Ingrid Svensson, Marie Dahl och Tina Svensson är en del av personalen på SJR i Kristianstad.

Efter genomgång av ett antal olika lösningspaket diskuterade vi problemlösningarnas olika för- och nackdelar och utformning. Men en sak var alla överens om från början: vi behövde mer personal till telefonerna.

CLAES SANDÉN är cirkelledare på SJ Resebyrå i Kristianstad. Byrån har en cirkel där alla, tio och en halv person, deltar.

"Vi hade problem tidigare, det fattades alltid en person på telefonen. Det var dags för en omorganisering för att få bättre kvalitet och snabbhet på vårt arbete", berättar Claes Sandén. "Det första vi gjorde var att börja använda datan mer. Det innebar bland annat att:

- Vi fick snabbare kontakt med SAS via PNR-köer.
- Vi blev snabbare på våra egna rutiner för biljettutskriften och bokningar.

Genom dessa små enkla medel tjänade vi in tre timmars arbete.

Steg två i vår omorganisation innebar att vi slog samman biljett- och bokningstjänsterna till en tjänst. Många rutiner gick i varandra eller slogs ut på andra tjänster. Nu renodlades så att säga dessa tjänster", förklarar Claes Sandén.

### Organisationen

"Nu ser vår organisation ut på ett sätt som vi tror kommer att fungera bättre och som kommer att ge oss möjligheter att få lite mer tid för våra olika sysslor. Vi har organiserat oss på följande sätt:

- En resebyråchef.
- En man sitter och bokar och skriver biljetter.
- En tjänst jobbar med RFT, AMV och administrationen.
- En sköter privattelefonen.

- Två sköter affärsresetelefonerna.
- Två personer vid diskttjänst.

Med den här organisationen har vi fått "till godo" två och en halv person som vi kan använda vid sjukdom, semester, resor och andra bortfall.

Det här innebär att vi får tid över för kundbesök.

Dessutom har vi börjat med lunchstängt mellan klockan 12 och 13 vid diskförsäljningen. Våra affärsresenärer störs inte av det här för vi har hela tiden personal vid telefonerna. Det finns också möjlighet att hämta biljetter direkt hos oss.

Den här organisationen ger oss alltså åtta funktionella tjänster, och två tjänster att sätta in där det behövs", berättar Claes Sandén.

### Givande möten

"Jag tror att alla har tyckt att de fem PDS-möten som vi haft under oktober och november har varit givande. Mötena har gett oss tid att sitta ner och förutsättningslöst diskutera vilket man annars aldrig har tid att göra. Tidigare har vi, som på de flesta arbetsplatser, haft veckomöten. Men, man vet av erfarenhet att det ofta är tidsbrist, annan information ska meddelas och därför ger de här tillfällena inget önskat resultat. Vi har diskuterat problemlösningar om hur vi ska ha det i framtiden, det är just diskussioner fram och tillbaka som ger det bästa resultatet i sista ändan.

Med vår nya organisation får vi mer tid till kundmöten och speciella arrangemang — en del av verksamheten som Sven-Åke Anderberg, resebyråns chef, handlägger.

Vi på SJ Resebyrå i Kristianstad är överens om att vi kommer att gå en ljus framtid till mötes. Våra möten har ökat vår förståelse för varandras arbetsuppgifter och ökat känslan av att arbeta på en resebyrå är ett teamwork", avslutar Claes Sandén.

CECILIA ERIKSSON

## VI ÄR UNIKA

Mona Berggren, PDS-general på SJ Resebyrå:

"Hur ser förutsättningarna ut för 1987 och för SJRs kvalitetsförbättringsarbete?"

"I SLUTET av december hade vi fått igång 183 cirklar och det är mycket bra. En del av dom är helt nya, andra har jobbat aktivt sedan seminariet i Söderköping. Jag vet att det är mycket viktigt att HK följer upp det här arbetet med utbildningar och hjälp till kvalitetsmålsarbetet.



Jag vill betona skillnaden mellan förbättringsområde, mål, orsaker, lösningsförslag och åtgärder, för att vi ska underlätta vårt arbete på resebyråerna.

- Förbättringsområde — det är det första vi måste bestämma. Vad vill vi förbättra på respektive SJR och centralt?
- Mål — vad ska vi nå. Det kan vara en viss procents ökning av omsättning etc. Det är viktigt att man hela tiden försöker mäta resultat.
- Orsaker och grundorsaker — varför har vi problem på det här området? Vi får inte bara se till det första problemet vi stöter på utan vi måste hitta kärnan till problemen.
- Lösningsförslag — brain-storming för att få så många förslag som möjligt att jobba med. Alla förslag måste tas till vara, inga förslag är vansinniga.
- Åtgärder — strukturera upp de problem som ska åtgärdas och dela upp i del-åtgärder:
  - direkt personligen lokalt på resebyrån
  - större, på längre sikt centralt via HK

HK får ett stort och omfattande beslutsunderlag att arbeta med. HK kan snabbt åtgärda de saker som dyker upp.

### Varken mer eller mindre

När vi nu har satt igång den här omfattande processen, som innebär mycket extra arbete för oss alla, så innebär det att vi måste försöka behålla den fina framförhållning vi har skapat gentemot våra konkurrenter.

Vad vi ska ge våra kunder är *exakt* vad dom förväntar sig — varken mer eller mindre. Dom ska få rätt kvalitet och rätt service precis som dom förväntar sig. När vi har nått den nivån får vi börja bygga ut med att ge det där "lilla extra".

Jag vill avsluta med att tacka för det enorma arbete och den entusiasm som görs och som finns ute på resebyråerna. Vi är unika som tjänste- och serviceföretag! Vi kommer att fortsätta med det på lång sikt — bland annat med hjälp av vårt gemensamma kvalitetsförbättringsarbete", avslutar Mona Berggren.

CECILIA ERIKSSON