

DET KUNDEFFEKTIVA FÖRETAGET

Med kunden som aktör och partner

*Peter Kempinsky
Christina Johannesson*

Spridningsförbehåll:

Denna rapport får endast spridas och användas inom de organisationer som deltar som parter i TRIAD-projektet. ©TRIAD juni 1994

Innehåll

Förord 3

1 Inledning 5

2 Kunden som aktör och partner 7

Kunden – den viktigaste resursen
Kunden är extern
Kundrelationer är långsiktiga
Kunden ger information
Kunden är en aktör, inte ett begrepp

3 Det kundeffektiva företaget 13

Det kundeffektiva företaget – kundens mål i centrum
Att se företaget utifrån och organisera för kunden
Kundeffektivitet – sätter fokus på affärsprocesserna
Flexibilitet och standardisering
Kundeffektivitet och lönsamhet

4 Att mobilisera för kunden – konsekvenser för arbetsmiljö och informationsmiljö 19

Kundeffektivitet och ett förändrat informationsutbyte
Från kundregister till kunddialog
Företagets kundinformation
Kundeffektivitet i praktiken
När kunden kommer – löser vi problemen gemensamt – med utgångspunkt i kundens information, kundens uppfattning av nytta, kundens möjlighet att välja och kombinera – med företaget som länken i en kedja.

Efterskrift ... 29

Litteratur 36

Sammanställning över intervjupersoner 37

Förord

Den här rapporten kan ses som en pendang till "Den gemensamma informationsmarknaden" (TRIAD-rapport V 4), som gavs ut hösten 1993.

I "Den gemensamma informationsmarknaden" rör vi oss huvudsakligen med ett *inifrån-perspektiv* när vi betraktar informationen och dess roll i företaget och i företagets liv. Genom att disciplinera informationen släpps paradoxalt nog dess inneboende kraft lös, och den blir en mäktig faktor för det företag som vill se sina medarbetare som aktörer snarare än som användare. Med ett klokt informationshandlag blir det därmed möjligt att mobilisera hemmafronten. Och vi blir i tillfälle att jobba *både snabbt och smart*.

När vi nu presenterar Peter Kempinskys och Christina Johannessons "Det kundeffektiva företaget" har vi förflyttat oss, och ser på saken med ett *utifrån-perspektiv*. Insikten att kunden är en individ, och inte längre en icke urskiljbar beståndsdel i ett kollektiv – ett tema även i den föregående rapporten – leder de företag, som vill vara framgångsrika, till att i grunden ompröva många nedärvda förhållningssätt.

Rapporten lyfter särskilt fram två aktuella framgångsrika strömningar i affärslivet och förvaltningen, nämligen *kundorientering* och *kvalitetsarbete*. Vi har valt dessa båda därför att de är informationsintensiva, och därför att de illustrerar informationsanalysens betydelse i förnyelsearbetet. Det som för oss i TRIAD är viktigt att visa fram är det ofta inte synliga hantverket bakom framgångarna, särskilt då arbetet med att bygga upp den informationsmiljö som är ett av fundamenten för att kunna agera kundorienterat och kvalitetsmedvetet.

I den form vi idag känner de båda företeelserna kundorientering och kvalitetsarbete är de resultatet av många organisationers ofta smärtsamma omprövningar av invanda synsätt och arbetsformer. Resultatet, m a o, av utveckling – för den utveckling som inte kostar på, är nog ingen riktig utveckling. Att sträva efter "kunden i centrum", och att konsekvent satsa på kvalitetsarbete, kan således upplevas som arbetsamt. Men nödvändigt!

Det "trick" vi ville visa i "Den gemensamma informationsmarknaden" är ett sätt att gå tillväga om man vill låta de egna medarbetarna *med informationens hjälp* utvecklas till aktörer.

Det vi försöker oss på i "Det kundeffektiva företaget", är att peka på hur man kan bete sig för att med informationens hjälp mobilisera *kunden* som aktör!

Varsågod!

Sören Lindb

Projektledare för TRIAD:s delprojekt *Verksamhetens krav på IA*

1 Inledning

"Vi säljer bara 5% av bilarna – resten köps." Så uttalar sig en försäljare i en intervju i Dagens Industri. Insikten att produkter inte säljs utan köps har i många företag och organisationer lett till en kundorientering av verksamheten. Detta har bl a rört frågor om kundupplevd kvalitet och mätningar av kundnytta och kundtillfredsställelse.

En konsekvens av ett sådant utifrån-perspektiv på företagets verksamhet är utvecklingen av "det kundeffektiva företaget". Företaget som överlever genom sin förmåga att hjälpa kunderna att hålla sina löften och som förmår utveckla och fördjupa en långsiktig relation med såväl kunder som leverantörer.

Denna rapport fokuserar kundorientering och kvalitet och hur arbets- resp informationsmiljön måste påverkas av ett "utifrån"-perspektiv för att bidra till ökad kundeffektivitet och en produktion som även inbegriper kunden som aktör. Med arbetsmiljö menar vi här den kultur och de regler som präglar ledarskap, arbetsorganisation, arbetssätt och arbetsuppgifter. Informationsmiljö definierar vi som tillgängliga data och det stöd medarbetare och kunder får för att nå, förstå och använda dem.

Kapitel 2 behandlar relationen mellan företag och kund från *kundens perspektiv* som partner och aktör. I kapitel 3 är bilden av det kundeffektiva företaget utgångspunkt för en diskussion om relationen mellan företag och kund från *företagets perspektiv*. Slutkapitlet diskuterar de konsekvenser kundorienteringen för med sig för arbetsmiljö och informationsmiljö.

I en tidigare rapport, "Den gemensamma informationsmarknaden", har vi pekat på hur organisation och information kan utvecklas "inifrån". Vi betonar vikten av att medarbetarna i en organisation får möjlighet att mobilisera sin tid och sin kompetens för att bättre kunna svara mot verksamhetens krav. Och själva utvecklas till aktörer snarare än administratörer och informationsanvändare.

Inne i organisationerna leder aktörsperspektivet till en uppluckring av gränserna mellan arbetare och tjänstemän, och mellan chefer och operativ personal. Utifrån sett sker en uppluckring av gränserna mellan producent och konsument. De utvecklas istället till samverkande aktörer, som i olika processer gemensamt bidrar till ett bra resultat för alla parter. Gränserna för vem det är som "gör jobbet", och för vem, blir alltmer flytande. Detta ger en ny plattform för hur arbetet kan ledas, organiseras och utföras och hur informationsstödet bör utformas.

Rapporten fokuserar relationen mellan företag och kunder. Relationen mellan offentlig förvaltning och medborgare är sällan en kundrelation utan har helt andra bevekelsegrunder vad gäller utbud, behov, påverkan etc. Icke desto

mindre torde även myndigheter, som ju ytterst verkar på medborgarnas uppdrag ha glädje av utifrån-perspektivet för att kunna utveckla verksamheten, med utgångspunkt i uppdragsgivarnas nytta.

Som grund för denna rapport ligger intervjuer med en rad personer verksamma främst inom marknads-, kvalitets- och ADB-området. Vi vill här rikta ett tack till de personer som på olika sätt lämnat underlag till detta arbete. I slutet av rapporten återfinns en sammanställning över dessa personer.

Ett särskilt tack till Kristofer Breig, DHL, som uppmärksammade oss på begreppet "det kundeffektiva företaget" och till Mikael Nystén, Posten, som med sin person illustrerar att "Quality is something that takes place in your mind" (fritt efter Picasso).

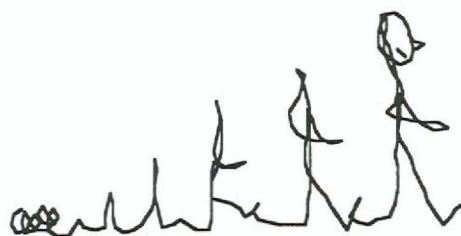
Skriften har tagits fram inom projektet Verksamhetens krav, som ingår i TRIAD, ett treårigt FoU-projekt inom området Informationsadministration (IA). Satsningen samfinansieras av Telia AB, Posten AB, Statskontoret, L M Ericsson Data AB och SISU, Svenska Institutet för Systemutveckling.

I projektgruppen har ingått Sören Lindh (projektledare), Statskontoret, Agneta Auvoja, Telia AB och Ulf Åsén, Posten AB. Ansvariga för arbetet med rapporten är konsulterna Peter Kempinsky och Christina Johannesson, Forum for Business Administration AB.

2 Kunden som aktör och partner

Företagen lider inte brist på produkter – utan kunder. Åtminstone mentalt. Resurserna satsas främst på produktutveckling och den organisation som skall stödja utveckling och försäljning. Mer styvmoderligt behandlas hur organisationen kan skapa vilja och förmåga att stå till tjänst. Och utveckla en dialog eller ett partnerskap med kunden där kundens villkor är en del av affärsidén, och en förutsättning för köp och nytta.

Och kunden är sig inte lik! Ur den ganska anonyma mängden, som fått nöja sig med den produktorienterade organisationens villkor, reser sig en efter en kunder med individuella krav och behov.



Kunden – en individuell aktör snarare än en anonym konsument

Kunden – den viktigaste resursen

Inifrån och ut betraktas vanligen personalen som organisationens viktigaste resurs. Med ett utifrån-perspektiv är kunden den viktigaste resursen. Kunden är en del av – och inte ett avbrott i – verksamheten och gör företaget en tjänst genom att ge företaget möjlighet att göra honom/henne en. Företaget har att underlätta för kunden att vara aktör, d v s kunna välja partner (och produkt), bestämma värdet och köpa. Och inte bara köpa utan också dra nytta, agera, påverkas etc med utgångspunkt i både företagsrelation och produkt.

För den produktorienterade organisationen gäller det att komma till avslut, att sälja. För kunden är det viktigare vad som händer *efter* köpet. Går produkten att använda för avsett ändamål, bidrar den till att förbättra den relation kunden har till sin kund o s v?

Effektivitet och produktivitet i en kundorienterad verksamhet bör mätas utifrån om kunden kan "använda" relationen/produkten och dra nytta av den på sina villkor.

Producenten

Utvecklar en produkt, bestämmer priset och säljer

Kunden

Väljer producent/partner, bestämmer värdet, köper och agerar

Den produktorienterade organisationen lägger vikt vid vem som *har* rätt eller fel. Stora resurser går åt till kontroller gentemot kravspecifikation, avtalsklausuler, rättelser i efterhand, fördelning av skuldbörda, orsaksförklaringar m m. Att se på kunden som medaktör bör snarare utgå ifrån att kunden *inte vill* göra fel och att organisationens syfte och kompetens skall vara att stärka kundens kompetens att, inte bara köpa, utan också välja, agera och påverka.

Kunden är extern

I många metoder för affärsutveckling, målstyrning, resultatstyrning m m listas en mängd kunder, interna och externa. Med ett utifrån-perspektiv börjar verksamheten alltid i den externa kunden – skälet till att företaget alls existerar.

Det finns flera exempel på organisationer, som infört resultatstyrning och interndebitering, där många avdelningars budgetar bygger på intäkter från andra avdelningar utan att man har redogjort för vilka externa aktörer som bidrar till att de pengar man förutsätts dela alls kommer in i organisationen. En fokusering på interna kunder kan också medföra risker för felaktiga kvalitets-kriterier.

Regeltillämpande verksamheter, t ex myndigheter, kan förledas att se regler som skäl för organisationen, i stället för reglernas nytta och möjligheter att efterleva dem. Professionella organisationer med högt utbildade tekniker, pedagoger, handläggare m fl löper risk att se sin kompetens som vägledande för organisationsstruktur och arbetssätt snarare än hur kunden eller medborgaren kan dra nytta av den och förstärka sin egen kompetens.

Kundrelationer är långsiktiga

Många menar att det lönar sig bäst att bearbeta och behålla trogna kunder. Ett inte alldeles okomplicerat förhållningssätt för nya företag och troligen inte heller i längden tillräckligt för de etablerade.

Det kundeffektiva företaget delar inte upp marknaden i gamla, nya och potentiella kunder samt icke-kunder utan ser en trogen medaktör i varje möte. Ett möte kan vara kort – men att skapa relationer är ett långsiktigt arbete. Och relationer byggs upp av många möten, inklusive möten med dem som inte just då är företagets kunder.

Kundeffektiva företag visar upp hela företaget, inte bara produkter och säljare, vid alla möten och vet att det är många fler som får höra om de negativa erfarenheterna än de positiva, att ett dåligt rykte lever längre än ett gott och att både ris och ros vanligen förmedlas till andra än företaget.

Kunden ger information

Produktorienterade företag sänder vanligen information om sitt företag och sina produkter utifrån relativt stereotypa bilder av kunden (kön, yrke, ålder, bransch, storlek etc) i avsikt att sälja. Det är få företag som aktivt söker och använder den information som kunden själv ger om sina möjligheter att köpa och agera och vilka bevekelsegrunder kunden har. En engelsk studie visar att företag förlorar kunder till övervägande delen (68%) på grund av sitt bristande intresse för dem!

Den information som kunden ger kan vara tyst eller uttalad. Den omfattar dessutom betydligt mer än den information som inryms i en beställning eller som kommer till uttryck i t ex reklamationer.

Exemplen är många. Kundens livssituation, affärsidé o dyl är information om vilken partner han/hon kan ha nytta av. När kunden frågar hur man hittar, använder, fyller i etc är det information om att kunden inte tycker det är självklart att delta som aktör i processen. Och när kunden fyller i fel är det definitivt information om hur han uppfattar möjligheterna att köpa och agera. Missnöje rapporteras sällan utan tar sig uttryck t ex i tappade kunder, vilket också är information. När kunden ringer och söker en person upprepade gånger utan resultat är även det information, om det alls kommer till företagets kännedom!

En stor del av de felaktigheter som uppstår i en verksamhet skapas av kunden. Det produktorienterade företaget väljer då gärna att definiera kunden som olönsam medan det kundeffektiva företaget använder denna "fel-information" som en guldgruva för ständig förbättring.

Kundeffektiva företag är mera lyssnare än säljare och letar aktivt situationer som ger en möjlighet till dialog och förståelse. De hämtar också information genom "learning by using" och håller kontakten med kunden även efter köpet.

Kunden är en aktör, inte ett begrepp

Den produktorienterade organisationen letar efter begrepp som definierar kunden. Helst entydiga sådana. Utifrån-perspektivet innebär i stället att kunden måste definieras som aktör – en aktör som själv väljer den relation och den produkt som passar ändamålet, och som använder organisationer som en förmedlande länk mellan behov och nytta.

Kunden i sig är inte ett begrepp utan en aktör med tillhörande begrepp. I det sammanhanget är det viktigt att se att kunden inte, lika lite som företaget, är

statisk. Med utgångspunkt i en långsiktig relation växer företaget och kunden tillsammans, vilket kontinuerligt förändrar relationen och därmed hur kunden kan beskrivas.

Den kundeffektiva organisationen verkar utifrån kundens "signalement" som aktör. Det innebär att företaget måste leta personer, situationer, beteenden, aktiviteter och kontaktytor för att kunna beskriva kunden. Och skapa mervärde utifrån sin förmåga att se till kundens hela situation. Kunden kan sägas ha ett slags fingeravtryck. Inga är identiskt lika men det kan finnas mönster som kan ge underlag för generella tjänster (produkter eller processer) som sedan kan anpassas till enskilda kunder.

Kundens "signalement" som aktör

- *Kunden är en person*

En kund är alltid en person, inte ett företag, personnummer, konto, adress el dyl. Det kundeffektiva företaget utvecklar förståelse för vilka produkter och relationer som kan uppfattas som rationella för *människor*.

- *Kunden har mål*

Kunden köper inte en produkt utan drar nytta av dess betydelse och egenskaper för att uppnå mål, t ex problemlösning, hålla löften, spara tid, måttnad, trivsel, status m m. Ofta har kunden flera mål samtidigt. Det kundeffektiva företaget utvecklar kunskap om helheten för att kunna hjälpa kunderna att nå sina mål och erbjuda nytta och mervärde i stället för enskilda produkter. Ett exempel är att arbeta med boendekvalitet i stället för bostadskvalitet.

- *Kunden har arenor*

Kunder är inte fristående individer utan använder ofta produkter och företagsrelationer för att fungera och verka tillsammans med andra. Det kan vara avhängigt en affärsidé eller en viss livssituation, och de åtaganden och villkor som gäller för detta. En kund spelar ofta flera roller på olika arenor och det kundeffektiva företaget utvecklar sin förmåga att underlätta detta för kunden.

- *Kunden har kunder*

En kund i ett företag eller organisation har också kunder. Det kundeffektiva företaget ser till helheten och stödjer krav och löften även vad gäller kundens kund.

- *Kunden äger processer*

Kundens relation till företaget är sällan ett-till-ett utan han/hon har en egen logikkedja i vilken företaget kommer in som *en* länk. Kunden planerar processen utifrån sina villkor och uppfattningar om effektivitet. Det kundeffektiva företaget ser sammanhanget och förmedlar som en del i produkten sin förståelse för vad som händer före och efter i kedjan.

- *Kunden har kompetens*

Kunden har både utbildning, kunskaper och erfarenheter till grund för sina val och prioriteringar och agerar inte mot bättre vetande. Det kundeffektiva företaget använder sin kompetens för att kunden skall kunna dra nytta av och utveckla sin. Det innebär bl a att företaget i första hand svarar på signaler i stället för att sända själv.

- *Kunden har ett språk*

Kunden har språk och begrepp som passar situation, profession etc. Ett företag har ofta kunder med olika "språk" även om produkten är densamma. Det kundeffektiva företaget förmedlar sin kunskap på kundens språk så att kunden kan dra största nytta av relationen och produkten.

- *Kunden rör sig*

Kunden har relationer och aktiviteter som växlar i både tid och rum. Det kundeffektiva företaget underlättar tillgänglighet och samarbete över gränser och anstränger sig att hitta för kunden lämpliga såväl "point of buy" som "point of use".

- *Kunden har inte tid – heller!*

I ett samhälle med ett överflöd av aktiviteter, valmöjligheter, information etc köper kunden ofta tid. Eller avstår från företag och produkter som tar för mycket tid. Det kundeffektiva företaget gör tiden till en produkt för kunden. Företaget tar inte upp kundens tid i onödan och gör inte tiden till ett rationaliseringsområde enbart för interna syften.

3 Det kundeffektiva företaget

Det kundeffektiva företaget – kundens mål i centrum

Sättet att organisera och driva företag och organisationer ändrar karaktär. En ökad konkurrens och snabbare förändringstakt för med sig förändrade relationer mellan företaget och dess kunder och leverantörer. Mycket talar för att vi genomgår ett skifte i synen på företag och organisationer som mer betonar samverkan och ömsesidighet än ett traditionellt kund-leverantörs-förhållande.

Det "kundeffektiva företaget" kan fungera som en bild för denna förändring. Det är företaget som hjälper kunden att hålla sina löften och som förmår mobilisera både sina egna och kundens resurser. Därigenom skapar företaget förutsättningar för en långsiktig överlevnad för både sig själv och kunden.

Postens slogan "Ett brev betyder så mycket" är sann och måste kommuniceras – inte främst till kunderna, de vet redan detta – utan till medarbetarna, vilka skall infria det löfte som ligger i varje brev. Inte minst som varje brev och försändelse utsätts för två kvalitetsrevisioner – av avsändaren och av mottagaren.

Effektivitet och kvalitet är traditionella nyckelord när det gäller att analysera och förstärka verkningsgraden av företagets verksamhet. Kundeffektivitet är ett sätt att vidga perspektivet, och inte enbart fokusera företagets interna processer och själva mötet med kunden.

Kundeffektivitet involverar kunden och kundens bevekelsegrunder i företagets affärsidé och -processer. En viktig del av detta är en ny relation till kunden. Kunden är inte bara en mottagare och konsument utan främst en partner och aktör som deltar i produktionen av varor och tjänster.

Telias stöd för utveckling av DataSvar-tjänster där man kan föra pengar mellan konton i bank, göra beställningar i bokklubbar etc är exempel där företaget skapar nya förutsättningar för samverkan mellan den egna kunden (abonnenten) och kundens kund. När Telia samlar företagets storkunder i ett företag, Telia MegaCom, som arbetar utifrån ett helhetsansvar för kundens kommunikationsfrågor, är det ett annat exempel på kundeffektivitet som en del i affärsidén.

Det kundeffektiva företaget är ett företag där kunden och kundens krav och värderingar på ett mer genomgripande sätt än tidigare påverkar företaget och dess arbetsmiljö och informationsmiljö. Huvuddragen i en kundorienterad verksamhet jämfört med en mer traditionell produktorientering framgår av nedanstående tablå. Uppställningen är ett sätt att tydliggöra de förändringar i

synsätt och arbetsformer som en kundorientering för med sig. Den utveckling som beskrivs är mer en fråga om en tyngdpunktsförskjutning än ett antingen eller. Både produktorientering och kundorientering är nödvändig i ett effektivt företag.

När t ex transportföretaget DHL använder ISO-certifiering för att standardisera och strama upp de repetitiva delarna av verksamheten skapar det utrymme för kommunikation och flexibilitet i förhållande till kundens krav. Så försöker man förena både produktorientering och kundorientering.

Produktorientering	Kundorientering
Utbud	Efterfrågan
Teknisk kvalitet	Funktionell kvalitet
Faktisk kvalitet	Upplevd kvalitet
Färdig produkt	Komponenter
Standardutförande	Standardiserade gränssnitt
Behovsanpassning	Kundval
Noll fel i produkten	100 % rätt i kontakten
Beställningar	Förväntningar
Egenskaper hos produkten	Nytta/betydelse för kunden
Rätt produkt/lönsamma produkter	Rätt kund/lönsamma kunder
Produktivitet/prestationer	Effektivitet/ändamålsenlighet
Prester	Relatera
Sälja	Köpa/använda/agera
Flödet	Mötet
Funktion	Process
Styrning/kontroll	Flexibilitet/kommunikation
Många led till kund	Kunden del i produktionen
Hierarki	Teamwork

Det kundeffektiva företaget förskjuter tyngdpunkten från produktorientering till kundorientering

Total Quality Management (TQM) eller Totalkvalitet har gjort kundorientering till en viktig del av kvalitetsarbetet och ökat intresset för att mer systematiskt arbeta med kundnytta och kundens värderingar. TQM ger en modell för arbetet med kontinuerlig förbättring där kundorientering blir en del i företagets helhetssyn. En helhet som inte bara inbegriper *vad* företaget gör utan också *hur* företaget möter kundens krav och förväntningar.

Telia formulerar t ex mål för *både* kundnytta och leveransprecision. Man vill fånga både den tekniska kvaliteten i företagets processer (produktorienterat) och hur den färdiga tjänsten eller produkten förmår tillfredsställa kundens förväntningar och behov (kundorienterat).

Att se företaget utifrån och organisera för kunden

Det kundeffektiva företaget organiserar både arbetsmiljö och informationsmiljö med ett utifrån-perspektiv. Det centrala blir då inte det medarbetarna vet om företaget, dess produkter och tjänster, orsaker till fel och brister o s v utan det kunden ser och värderar i kontakten med företaget och möjligheterna att delta i och påverka produktionen.

I boken "Kvalitetsutveckling" konstateras att ett sådant kundperspektiv i stort saknas i praktiken och att organisationsteorin inte har beskrivningar och modeller för detta. Kundrelationerna kan finnas med i marknadsavdelningens arbete men det genomsyrar inte företaget som helhet. I stället dominerar företagets inre liv och organisation.

Det kundeffektiva företaget som organisation handlar ännu till stor del mer om ansatser än om genomgripande förändringar av arbetsmiljö och informationsmiljö. Möjligheterna att samverka med kunden och låta kunden medverka i och påverka verksamheten ligger ännu i sin linda.

Den indelning i affärsområden som Posten arbetat med skapar en ökad affärsmässighet med en tydlig intäkts- och kostnadsmedvetenhet kring varje produkt och tjänst. En konsekvens är att kunden möter flera olika säljare och representanter för samma företag. Ett sätt för Posten att komma tillrätta med detta är att fokusera småföretagen som en särskild kundgrupp och erbjuda specialistkompetens för att kunna serva kundgruppen med relevanta tjänster och produkter från Posten.

Inom både Telia och Posten sitter cheferna i perioder i kundmottagningen eller är ute i produktionen. Det skapar insikt och känsla för vad det är kunden kräver av företaget och vilka förutsättningar medarbetarna har att leverera det kunden förväntar sig.

Posten Lättgoods har på olika sätt sökt integration med kunden. Storkunder som postorderföretagen har haft möjlighet att påverka den tjänst de vill ha och hur den utförs. Nu förstärks detta genom att postorderkunderna bryts ut och bildar ett eget affärssegment för vilket Posten på ett samlat sätt erbjuder alla sina tjänster från samtliga affärsområden. Integrationen rör alla delar i produktionsprocessen, från paketinlämning till formerna för avisering och påminnelse till företagets kunder. Flexibiliteten baseras på väl avgränsade produktionsmoment och informationssystem som gör det möjligt att följa paketen genom produktionsprocessens huvuddelar.

KF fokuserar, som ett led i sin kundorientering, de enskilda butikerna – där kunden möter företaget – och skalar bort grossistledet. En förändrad relation till kunden baserat på en utveckling av informationsutbyte är en del i detta. Minst lika viktigt är förändrade relationer till KFs leverantörer där bl a klassning av leverantörer och hantering av varorna baserat på Just in Time-principer ger KF möjligheter till en fördjupad kundorientering.

DHL utvecklar rutiner och informationssystem som gör det möjligt för kunden att "ringa rätt in i företaget". Kunden skall själv kunna göra beställningar, skaffa information om företagets tjänster och produkter samt även få information om var i produktionsprocessen kundens uppdrag befinner sig.

Apoteken skall kunna ta emot elektroniska recept direkt från läkaren, som också har möjlighet att informera sig om produkten genom att söka i företagets elektroniska arkiv.

Skatteförvaltningen arbetar för att företag och revisionsbyråer skall kunna sända in företagsdeklarationer genom dataöverföring. På sikt vill man att även andra typer av uppgifter som moms, uppbörd och kontrolluppgifter skall kunna lämnas på detta sätt. För RSV och revisionsbyråerna är tidsvinsten ett viktigt skäl. Genom att kunden står för registrering av uppgifter reduceras RSVs registreringsbehov och felkällorna i hanteringen elimineras, vilket ökar effektiviteten och höjer kvaliteten i beslutsfattandet. På sikt kan detta ge möjlighet att se över organisation och arbetsformer vid hantering av indata.

Kundeffektivitet – sätter fokus på affärsprocesserna

Det kundeffektiva företaget arbetar utifrån att processer börjar och slutar med kunden. Det bidrar till att minska risken för suboptimering mellan resultatenheter och funktioner, och stödjer den kontinuerliga förbättringen av företagets tjänster och produkter. Genom att granska varje del i processen utifrån kundnyttan kan affärsprocessen utformas på ett för kunden relevant sätt. Vissa processdelar förstärks medan andra helt försvinner.

En rad företag strävar att organisera efter företagets affärsprocesser i riktning mot kundorientering bl a genom begrepp som processägare och internkund. Inte sällan handlar det främst om att effektivisera produktionen internt snarare än att göra kunden delaktig.

Inom Telia lever en funktionell organisation sida vid sida med framväxten av en mera processororienterad struktur. Man menar att en förändring av företagets traditionella organisation är en mognadsprocess över ett antal år efter det att man systematiskt har börjat arbeta med kvalitet och kundorientering. Erfarenheter från USA visar att det handlar om ett förlopp om minst 5 år.

Telia Bergslagen, som fick Utmärkelsen Telia Kvalitet 1993, har systematiskt arbetat med processtänkande sedan slutet av 1980-talet. Styrning och uppföljning av affärsplaner och -processer i avsikt att förbättra verksamheten prioriteras före budgetarbete och -uppföljning i ledningsgruppen.

Trots detta menar man att man har en bra bit kvar innan processtänkandet har slagit igenom i organisationen. Skälen till detta är flera:

- medarbetare och ledning är vana att tänka i hierarkier, vilket ofta stöds av organisationskulturen
- funktionerna har ofta kontroll över resurser och personal, vilket bidrar till att stödja "särintressen" i organisationen
- informationsmiljön stödjer funktionerna – inte affärsprocesserna.

Posten använder kvalitetsbristkostnader som en del i relationen mellan de aktörer och affärsområden som är delaktiga i produktionen av olika tjänster. Kvalitetsbristkostnaderna inom speciella områden – som även speglar vad kunderna slutligen får levererat – får konsekvenser för den ersättning som processägaren betalar ut till de aktörer som är delaktiga i processen. Om uppföljningen av kvalitetsbristkostnaderna t ex visar att postkontoren (affärsområde Bank och Kassa) inte utför sin del i processen på ett tillfredsställande sätt så reduceras ersättningen från processägaren, som t ex kan vara affärsområde Lättgods.

Att fokusera processerna i verksamheten förenar flera av strategierna för förnyelse och omstrukturering i företag och förvaltningar. Det gäller såväl Total Quality Management (TQM) som TBM (Time Based Management), BPR (Business Process Reengineering) och ABC (Activity Based Costing).

Fördelarna med detta är uppenbara. Processtänkandet kan utgöra en gemensam grund för att koppla samman insatser med olika fokus till en helhetssyn på de tjänster och produkter som företaget producerar med kundnyttan som utgångspunkt.

Flexibilitet och standardisering

Kundeffektivitet rör förmågan och viljan att "ge kunden vad kunden vill ha". Företagen måste arbeta så flexibelt att man kan individualisera och skräddarsy sitt utbud av tjänster och produkter. Varje kund eller kundgrupp skall ha möjlighet att få det den värderar och efterfrågar.

Utvecklingen av mer skräddarsydda tjänster är lika central för företaget som för kunden. Genom att produktionen inriktas på det som kunden värderar och är beredd att betala för ökar kostnadseffektiviteten och företaget kan nå en snål produktion.

Inte sällan är företagets bastjänst relativt okomplicerad. Den kan sedan kapslas in i olika tilläggsprodukter och -tjänster utifrån kundens behov. På så sätt kan man skapa en unik produkt och relation till kunden. Företaget vinner ökad kundlojalitet och minskad priskänslighet.

Flexibilitet i pris och service för att skapa mer skräddarsydda tjänster måste baseras på affärsmässighet, d v s att den överenskomna relationen mellan pris och kvalitet är likartad från gång till gång. Detta kräver uniformering och nedbrytning av tjänsten och produkten i delprocesser/delmoment som sedan kan kombineras på ett för kunden lämpligt sätt.

Här kan en processororientering av verksamheten och den standardisering som ligger i ett systematiskt kvalitetsarbete vara viktiga beståndsdelar. ISO 9000 är ett exempel där kvaliteten garanteras genom att företagets processer kartläggs, beskrivs och standardiseras. Standarder och rutiner skapas för att säkra att tjänster och produkter utförs återkommande på ett likartat sätt.

Svenskt Papper är ett tjänsteföretag som har blivit ISO-certifierat som ett led i sin affärsutveckling. Företaget ville effektivisera de tjänster som kunderna ansåg värdefulla. Genom att rutiner skapas och dokumenteras kan säljarna lägga mer av sin tid ute hos kunden. ISO-arbetet har lett till en höjd kvalitet i företagets kringtjänster, vilket ger bättre förutsättningar att leverera kundanpassade lösningar och därmed stå starkare i konkurrensen.

ISO-certifiering är också aktuellt för DHL i vissa av de länder där man är verksam. Mobiliseringen av personal och resurser för kunden är en viktig del i DHLs företagskultur. Rutinerna får inte störa detta utan skall stödja personalen i mötet med kunden. Genom certifiering vill man effektivisera de interna processerna, förenkla rutinuppgifter och därigenom skapa mer tid för kunden i situationsanpassad, flexibel problemlösning.

Kundeffektivitet och lönsamhet

Kundeffektivitet, kvalitet och kundnytta har inget egenvärde för företaget. Syftet är att skapa förutsättningar för företaget att överleva på sikt. Det är i ljuset av förväntade förbättringar av lönsamhet och kundlojalitet företagets olika insatser för ökad kundnytta och kundeffektivitet måste bedömas. Företaget måste balansera mellan kundens kvalitetskrav och vilja att betala samt en ökad kundlojalitet som följd av de insatser man gör.

Inom Posten ger Nöjd Kund Index (NKI) varje kvartal information till ca 350 chefer eller funktionsansvariga om hur kunderna värderar deras insatser. Materialet ger underlag för analys av hur NKI påverkas av olika insatser för att förbättra kundnyttan. Analysen och insatserna kopplas till ökad kundlojalitet eller förbättrat återköp, vilket är betydelsefullt för företagets lönsamhet. Även Telia och DHL arbetar med den här typen av systematiska mätningar av kundnytta och kundtillfredsställelse för att få bättre underlag för en kontinuerlig förbättring av verksamheten.

4 Att mobilisera för kunden – konsekvenser för arbetsmiljö och informationsmiljö

Det kundeffektiva företaget, där kunden är en aktör och partner snarare än en konsument, kräver en radikal förändring av arbetsmiljön, d v s kultur och värderingar, ledarskap, arbetsätt och medarbetarnas attityder, engagemang och motivation.

DHL talar om "Passion för Quality", vilket är en god illustration till att det inte främst handlar om en utveckling av styrmedel i traditionell bemärkelse utan om andra – och förmodligen starkare – drivkrafter. Peter Drucker formulerade det som att framtidens företag är det som talar *med* sina kunder, inte om dem.

Kundeffektivitet och ett förändrat informationsutbyte

Förändringar i informationsmiljön, d v s tillgängliga data och stöd och verktyg, för att använda dem, är sällan själv drivkraften i en sådan utveckling. Men de ger värdefullt och nödvändigt stöd för att arbetsmiljön skall kunna utvecklas med kundernas bästa för ögonen. En viktig slutsats är att när kunden betraktas som en individuell aktör i stället för en anonym konsument måste företaget koncentrera på att använda kunskap, sin egen och kundens, snarare än att registrera och administrera information.

Det kundeffektiva företaget baseras på samverkan och ömsesidighet. Informationsutbytet mellan företag och kund blir en viktig förutsättning för företaget att utveckla såväl relationen till kunden som produkter och tjänster som svarar mot kundens behov och förväntningar.

Kundorientering rör därför inte främst en förbättrad information *till* kunderna. Företaget Efficient Business Communication (EBC) talar om företagets **utformation** – information till kunderna, och **information** – information från kunderna. Kundeffektivitet förutsätter båda delar, men fokus har hittills främst legat på utformationen, vilket företagen traditionellt är duktiga på genom direkt marknadsföring, PR, reklam m m.

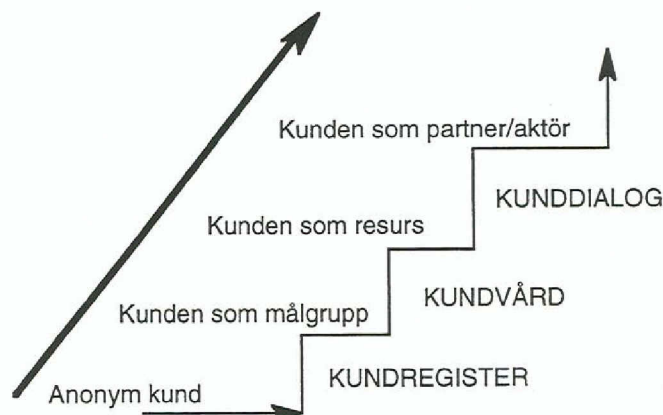
För en ömsesidig utveckling av arbetsmiljö och informationsmiljö i det kundeffektiva företaget är följande aspekter viktiga.

- Informationsutbytet mellan företag och kund är en viktig del i relationen, köpet och produktanvändningen.
- Spårbarhet är viktig för kunden, som vill veta var uppdraget befinner sig i processen för att själv kunna planera, påverka, felsöka etc.
- Tjänstens kunskapsinnehåll är en del av tjänsten. Det måste företaget tydliggöra och variera beroende på kund och tjänstens karaktär.
- Kunden köper nytta och tillfredsställelse – inte den arbetsmiljö och informationsmiljö som producerar tjänsten.
- Kunden har mindre och mindre tid – men behöver mer och mer information. Kunden måste själv få välja den kommunikation och dialog som passar bäst.
- Kunden skapar själv en stor del av den information som hör till processen. Det är företagets ansvar att kunden vill och kan lämna den, och att den medvetet tas tillvara i förädlingen av produkter och tjänster.

Från kundregister till kunddialog

Kundorienteringen är till stor del beroende av formerna för informationsutbytet med kunden. En reell kommunikation och dialog mellan företag och kund, vilken också tillåter en mer systematisk användning av den information som uppstår i relationen, är en förutsättning för kundeffektivitet. Det kan illustreras med följande bild som visar hur informationen och kontakten måste utvecklas i takt med kundkvalificeringen.

Så länge kunden betraktas som en anonym konsument räcker kanske traditionella adressregister. Ju längre uppåt i trappan företaget vill förflytta sig måste informationsmiljön utökas med kunskaper om kundens situation, önskemål och uppfattningar för att slutligen bli en miljö i vilken kunden själv kan bidra med resp utnyttja information och kompetens, i eget intresse.



Från register till dialog (efter en idé av Per Frankelius, DM-Centret)

Att lägga grunden för en informationsmiljö som stödjer kunddialog innebär ett antal överväganden:

- Vilka är kunderna och hur får vi tillgång till uppgifter om dem? Det kan krävas ett stort mått av kreativitet att hitta lämpliga källor. Det är också viktigt att analysera kvaliteten på data utifrån den tänkta användningen. Utgå i möjligaste mån från att det är kunderna själva som skall bidra med data.
- Vilka är de viktiga komponenterna i kundernas signalement? Det är angeläget att planera för vad som kommer att utmärka kunden på längre sikt utifrån antagandet att kunden skall bli en trogen kund, som växer med företaget. Behovet av ett kontinuerligt förfinat och uppdaterat signalement ökar i takt med att relationen utvecklas samtidigt som det är ett tungt arbete att göra kategoritillägg i ett befintligt system.
- Ansvar och rutiner för att ta in nya kunder i systemet, och uppdatera uppgifter om de befintliga måste vara tydliga. Hanteringen måste vara enhetlig och enkel så att uppgifterna lätt kan uppstå i själva "mötet" och inte behöver samlas in separat.
- Uppgifter om såväl kunderna som företagets produkter och kompetenser skall vara beskrivna och dokumenterade så att de kan tolkas korrekt oberoende av vem i företaget som skall använda dem.
- Omvärldsinformation, feed-back etc måste ingå i informationsmiljön. Sådan information förekommer vanligen som ostrukturerad information eller tyst kunskap men är viktig för att förstå kundens situation.
- Data måste enkelt kunna föras över mellan olika "tillämpningar", t ex kundens egen inmatning, kundmöte, marknadsföring, order, fakturering, bokföring etc.
- Uppgifterna måste kunna presenteras och bearbetas i olika syften. Det är stor skillnad på "arbetsätt" om kunden själv skall använda uppgifterna, om medarbetarna skall ha dem för att kunna föra en dialog med kunden eller om företaget skall registrera, informera eller fakturera kunden.

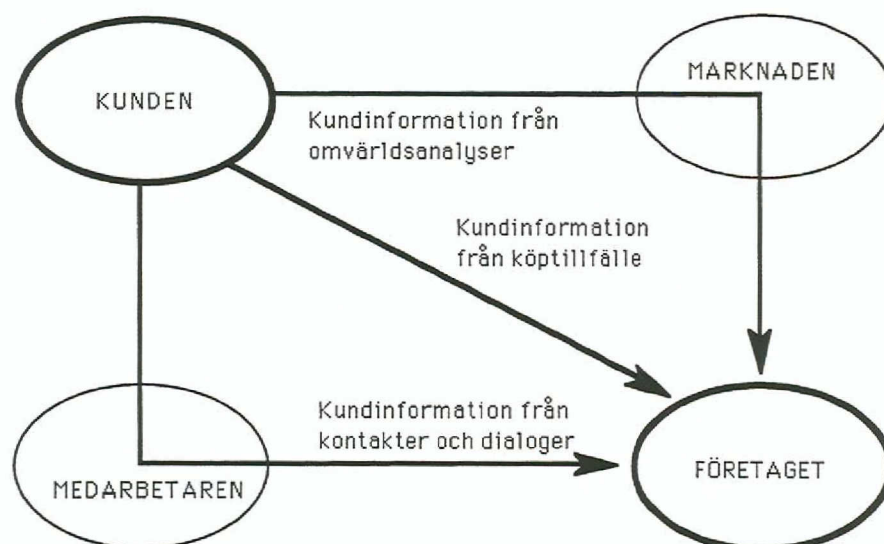
EBC arbetar med att utveckla formerna för kommunikation och dialog mellan företag och kunder utifrån en insikt om att effektiv affärskommunikation måste ske på kundernas villkor. Utgångspunkten för EBCs arbete med kunddialogen är frågan: "Vad är kunderna intresserade av?" och inte "Vad vill vi att kunderna skall veta om våra produkter". Det är kunderna som genom sina frågor definierar problemområdet.

”Läkardialogen SVAR på Primärvårdsfrågor” som EBC driver sedan 1984 baseras på att primärvårdsläkarnas frågor inom olika områden besvaras av olika specialister. Läkarnas intresse- och frågeområden formar dialoger med olika specialinriktning. Läkarna har möjlighet att vandra ut och in i olika dialoger beroende på intresse och i takt med att de frågor som väcks i arbetet förändras. Som en del i dialogen har det successivt utvecklats olika nätverk, seminarier, förmedling av konferens- och forskningsrapporter allt efter de intressen som uppstår i dialogen. Läkarnas frågor och intresseområden registreras och uppdateras kontinuerligt i en databas, vilken är kärnan i dialogen.

För kunderna ligger vinsten i en kontinuerlig relation till företaget där företaget även är en del i kundens ”learning by using”. Och kunderna får den information de är intresserade av – ingen annan. Vinsten för företaget ligger i att man genom den information kunderna kontinuerligt lämnar om intresse- och frågeområden får bättre möjligheter att skapa information som faktiskt blir läst.

Företagets kundinformation

Det kundeffektiva företaget har god överblick och kunskap om var och när information om och från kunderna uppstår.



Modell över företagets och kundens informationsutbyte (baserat på en modell av Per Frankelius, DM-centret)

För det kundeffektiva företaget gäller det att hitta, strukturera och nyttiggöra denna kundinformation, och utnyttja möjligheterna att sammanställa den med eller vidareutveckla befintlig information. Vi illustrerar med några exempel nedan.

Information om vad kunden gör

Köpsituationen skapar en mängd information, vilken ofta hanteras i företagets verksamhets- och produktionssystem. Det är uppgifter om vad som köps, hur mycket, när man köper och vem som köper. Informationen används sedan för den egna produktionsprocessen och som underlag för planering, budget m m. Det är information som företagen traditionellt varit duktiga på att hantera, inte främst för att man varit kundorienterade utan för att informationen rört produktionen.

Denna information kan förädlas och bidra till en utveckling av produkter och tjänster som en del i företagets kundorientering. De integrerade system för kassa, lager, order och kund som KF, och även ICA, utvecklar och inför är exempel på hur man på ett effektivt sätt förädlar den information som genereras vid köptillfället. Informationen används dels för styrning av bl a sortiment i enskilda butiker baserat på efterfrågan och lönsamhet i olika varugrupper, och för styrning av relationen till leverantörerna.

För KFs del var utvecklingen av denna information främst motiverad av behovet att sänka kostnaderna och rationalisera verksamheten. När informationen väl fanns insåg man att den kunde utgöra en viktig del i företagets affärsutveckling där (kund)effektivare sortimentstyrning, bonussystem och bankfunktion för kunderna kan öka kundlojaliteten.

Information om hur kunden tänker

Att på ett effektivt sätt få in och använda information om kunden som rör värderingar, behov, förväntningar, frågor kring produkten/tjänster, d v s den del som rör förutsättningarna för kundens beslut om inköp är svårare för företaget. Förutom hos kunden är detta information som främst finns hos enskilda medarbetare inom företaget. Det är sällan som informationen på ett samlat sätt görs tillgänglig för hela företaget som en del av företagets kunskapskapital. Här är gränserna mellan olika avdelningar ofta hinder för ett samlat utnyttjande inom företaget.

Apoteksbolaget utvecklar ett stödsystem för apotekspersonalen som skall underlätta och stödja frontpersonalens kundarbete. I samklang med den utvecklade affärsidén säljer man inte längre läkemedel utan i stället behandling och rätt läkemedelsanvändning. Detta ställer nya krav på apotekens personal och arbetsformer. Denna förändring från produktorientering till att skapa värde för kunden ställer bl a krav på att information kring läkemedel och preparat skräddarsys utifrån kundens situation, förkunskaper och "språk".

En viktig del rör kundernas frågor kring olika sjukdomar och behandlingar. Dessa kan kräva särskild utredning av Apoteksbolagets specialister och när en sådan utredning är klar görs svaret tillgängligt i systemet för all frontpersonal. Systemet skall inte ersätta frontpersonalens kompetens. Även i fortsättningen kommer kundens frågor i stor utsträckning att kunna besvaras direkt över disk.

Tanken är snarare att mer systematiskt ta tillvara kundfrågorna och genom ökad tillgänglighet ekonomisera de resurser som lagts ned i utredningen av frågan.

Inom såväl Posten som Telia används en rad metoder för att mer systematiskt samla in den här typen av information. Det kan gälla filmade möten där kunder diskuterar Posten som leverantör liksom mer traditionella möten mellan företaget och olika kundgrupper. Enskilda postkontor gör intervjuer eller enkäter med urval av sina kunder för att få en bild av kundnytta och kundbehov på lokal nivå. Apoteksbolaget har utbildning i att ställa öppna frågor och med hjälp av multimedia och sk sittronder diskuterar man hur frågor och svar kan se ut för olika kundgrupper.

Information om det kunden ser på marknaden

Omvärldsanalyser, marknads- och konkurrentbevakning av betydelse bl a för utvecklingen av företagets tjänster och produkter har hittills främst betraktats som en strategisk angelägenhet för företagets centrala staber. Konkurrenten om företagets kunder ökar betydelsen av denna information, inte bara för strategisk planering och affärsutveckling utan även för de medarbetare i företaget som i mötet med kunden representerar företaget.

Kundorienteringen betonar frontpersonalens betydelse. Det är kundansvariga, kundmottagare, kassapersonal och servicepersonal som direkt möter kunden och som i en dialog med dessa kan hitta lösningar på kundens problem. Detta kräver inte bara kunskap om företagets produkter och tjänster. Minst lika viktigt är kunskapen om vad kunderna värderar, vilka alternativ som står kunden till buds, förändringar i efterfrågan och värderingar på marknaden. Det rör dock omvärldsinformation på en mer praktisk nivå än vad som ryms i företagets Business Intelligence Systems.

DM-Centret, som bl a arbetar med strategisk omvärldsinformation, framhåller att företagen ofta har svårt att använda den här typen av information i sin affärsutveckling på ett mer systematiskt sätt. Främst är detta en fråga om attityder och värderingar. Lusten att använda information är det avgörande, inte vilka stödsystem och verktyg som finns tillgängliga.

Många företag satsar stor resurser på att utveckla tekniska hjälpmedel utan att uppmärksamma den kultur och de drivkrafter som befrämjar informationsanvändning och kommunikation. Det krävs förändringar i både arbetsmiljö och informationsmiljö för att omvärldsinformationen skall bli en del av informationsutbytet mellan företag och kund.

Kundeffektivitet i praktiken

Tidigare har vi visat att i det kundeffektiva företaget börjar och slutar produktionsprocessen med kunden. Företaget är en länk i denna kedja. Här tar vi därför avslutningsvis upp några viktiga hållpunkter för de företag som vill utveckla en arbets- och informationsmiljö som stödjer produktionsprocessen ur ett utifrån-perspektiv.

När kunden kommer – Entré

Hur gör kunden entré, och hur ser entrén ut? Uppdelningen i affärsområden är ointressant för kunden och skall inte synas mot kunden om inte denne har nytta av det. I det kundeffektiva företaget träffar inte kunden säljare från många olika affärsområden utan har en sammanhållande partner att samarbeta med.

Informationsmiljön måste ge medarbetarna tillgång till information om kundernas signalement, vilka produkter företaget har och hur de kan användas samt vilken specialistkompetens som finns i företaget. Allt för att snabbt kunna utveckla en relevant kontakt med kunden och förenkla för denne att "hitta" till och i företaget.

Informationsmiljön måste också underlätta för kunden att hitta entrén! Vid utvecklingen av informationsmiljön gäller det att ha klart för sig var och hur kunden letar, och hur kunden själv definierar lämplig "point of buy" resp "point of use". Entrén skall vara lika synlig och lättillgänglig vare sig det gäller köp, reklamationer eller nyfikenhet.

Med hjälp av generalisthandläggare i front-office, help-desks, EDI, elektronisk styrning av telefonsamtal, datasvar m m kan kunden lättare nå och komma in i företaget.

Löser vi problemen gemensamt – Dialog

Det kundeffektiva företaget bygger en relation till kunden, vilket kräver ett personligt sätt att närma sig. Ett litet team arbetar tillsammans med kunden för att se med dennes ögon på företagets bidrag till kundens måluppfyllelse. Teamet måste ha en bred kompetens och kunna klara flera arbetsuppgifter för att kunna ge kunden stöd att utveckla kompetens, konkurrenskraft och "framtidförberedelse".

Det gäller att hitta en form av dialog där kunden är intresserad av att hålla kontakt, att vända informationsströmmarna (från kund till företag i stället för tvärtom) och att göra kunden till partner i produktionen.

Informationsmiljön måste också innehålla information om både befintliga och potentiella kunder och deras signalement med utgångspunkt i att man skall kunna skapa dialog, och aktivt vända sig till dem man tror kan ha utbyte av företaget.

Med utgångspunkt i kundens information – Logg

Dialog är inte bara den personliga kontakten om vad företaget kan stå till tjänst med. Dialog är också ett förhållningssätt som bygger på att information initialt kommer in i organisationen från kunden samt späds på och används av kunden före, under och efter köptillfället utifrån kundens intresse. Detta gäller t ex vid spårbarhet av gods där kunden kan printa sitt eget referensnummer på adressblanketten för att själv kunna knyta tillbaka paketinformationen till ordern utan att vara beroende av godsförmedlarens egna koder.

Det kundeffektiva företaget loggar inte bara utformationen, d v s det som kunden får i form av bekräftelser, råd, statistik m m (och som naturligtvis har stor betydelse för den upplevda kvaliteten), utan lägger också stor vikt vid informationen. Det kan gälla allt från intresse, synpunkter och önskemål till faktiska beställningar, underlag för track-and trace, reklamationer etc. Det kundeffektiva företaget frågar inte "Vem pratade Du med?" utan "Jag ser att Du pratade med..."

Loggen är en viktig del i att följa upp kundnytta, d v s hur kunden använder produkten, och agerar med hjälp av den, för att på så sätt dels kunna stödja kunden på rätt sätt, dels utveckla verksamheten med rätt utgångspunkter.

Loggen bör också visa kundrörelser, d v s hur kunden utvecklas i förhållande till företaget. Nya kunder blir gamla kunder, kunder kräver mer eller mindre kontakt beroende på fas i processen, kontaktpersonerna byts ut, kunden har utvecklats förbi företaget (!) etc.

Kundens uppfattning av nytta – Mervärde

När produkter blir alltmer likvärdiga måste företaget inte bara klara åtaganden utan också förstå kundens situation och lyssna på deras åsikter så att företaget kan kraftsamla på rätt saker. Det kan t ex handla om att kunden kan välja köpställe, leveranspunkt, servicenivå etc. Liksom för företaget är tiden en kritisk resurs för kunden och en viktig del i det mervärde som relationen och produkten förmedlar. Det kundeffektiva företaget värderar kundens tid och säger inte "Vi har tid den..." utan "När vill Du komma?" Företaget specificerar inte tid-åtgången för olika ärenden som en konsekvens av hög arbetsbelastning utan som ett värde för kunden i form av precision, rättssäkerhet etc.

Informationsmiljön kan utvecklas med hjälp av rutinskisser, som visar hur kunden vill dra nytta av företaget, vilka de kritiska situationerna är för kunden och vilka kvalitetsbristkostnader resp konkurrensfördelar producenten bör vara uppmärksam på för kundens räkning. Skisserna skall vara utformade på ett sådant sätt att de kontinuerligt kan diskuteras med kunden.

Informationsmiljön i sig kan också vara en del i mervärdet genom att på ett kundanpassat sätt ge information före, under och efter köptillfället.

Kundens möjlighet att välja och kombinera – Moduler

De flesta företag betraktar omgivning och marknadsförutsättningar som relativt stabila men omorganiserar själva med jämna mellanrum utifrån sin egen logik. Med kundorientering accepteras i stället en ständig rörelse i omgivningen och i relationer/produkter vars sammansättning och utformning mer eller mindre styrs av kunderna.

Man talar om team-building, virtuella företag, modulföretag, nätverk, gränssnittsföretag, medborgarkontor m m. De är alla ett sätt att modernisera arbets- och informationsmiljön utifrån en helhetssyn på kundernas behov och krav.

För att det skall vara möjligt för kunderna att hitta rätt produkt och medaktör och för företaget att agera effektivt måste företaget identifiera generella moduler (såväl produkter som processer) som sedan kan anpassas till kunden (eller som kunden själv anpassar till sig) vad avser rutiner, utformning, servicenivå etc.

Tillverkning av så vitt skilda produkter som möbler, bilar, ställverk och tröjor, sågvirke etc delas upp i sina generella beståndsdelar och i olika kvalitetskriterier så att kundens specifika beställning och valkombination kan styra hela produktionen. På sikt kommer det inte heller att finnas några standardlägenheter utan varje objekt blir unikt med olika utrustning och olika servicenivåer.

Informationsmiljön måste kunna ge besked om vilka modulerna är och hur de kan kombineras. Den skall ha till syfte att kunden direkt, eller via företagets medarbetare, stärker sin kompetens att agera, göra bättre beställningar och ha insyn i konsekvenserna av olika alternativ.

Med företaget som länken i en kedja – Processer

Det kundeffektiva företaget arbetar processinriktat mot en tydlig målbur, definierad utifrån kundens mål. Organisationen måste kunna beskriva processen som en del i kundens process och utse processansvarig, vilken mycket väl kan vara kunden. Det måste också finnas överenskommelser i varje gränssnitt.

Ett exempel är skatteförvaltningen som övergått från skatteslag till skatte- subjekt, för vilka deklarationen är en delprocess i att betala skatt, men där varje subjekt kan behöva olika stöd beroende på kompetens, vilka regler som gäller för just honom o s v.

Informationsmiljön måste beskriva, stödja och följa upp processen både i termer av mål, verksamhet, kvalitet och ekonomi samt ha inbyggda kontroller av behöriga och tydligt utformade gränssnitt både i form av avtal och teknik.

Efterskrift ...

... som har formen av några ur TRIAD-perspektivet anlagda reflexioner runt "Det kundeffektiva företaget".

Sören Lindh, Statskontoret

Informationsmiljön avgör graden av framgång

Bakom de inspirerande berättelser om *kundorientering* och *kvalitetsarbete*, som vi läst om i de föregående kapitlen i den här rapporten, döljer sig ett medvetet, långsiktigt, tålmodigt och föga glamoröst arbete med att lägga den rätta informationsgrunden. En modern informationsmiljö är den helt grundläggande förutsättningen för ett lyckosamt arbete med såväl kundorientering som kvalitetsmedvetande. "Det viktigaste är osynligt för ögat", som Lille Prinsen får veta i Saint-Exupéry's berättelse.

Kundorientering och kvalitetsarbete måste bäras upp av en ny typ av infrastruktur – en infrastruktur i vilken informationen är det avgörande elementet. Informationen blir framgångens förutsättning och fundament!

Företag som är framgångsrika i fråga om att arbeta med kundorientering och kvalitet har, visar det sig, oftast tidigare (eller rent av tidigt!) gjort stora investeringar i information och system. Ett tydligt men rätt okänt exempel på detta är EAN-koden, den streckmärkning vi hittar på burkar och paket i livsmedelsbutiken, och som är en grundsten i ICA:s och Konsums kund-satsningar. Ett annat exempel är företagets strukturerade information i lager, order- och faktureringsystem, vilken är en nödvändig komponent för att kunna utveckla *Just-in-Time* och kvalitetsgranskning. Den här informationen, rätt upplagd och analyserad, är en utomordentligt vital del av den infrastruktur som bildar grunden för – bl a – kund- och kvalitetsorienteringen. TRIAD-projektet har tagit fram både vägledningar och verktyg för hantverket med informationsstödet för kund- och kvalitetsarbetet.

Information som förenar och ger handlingsfrihet

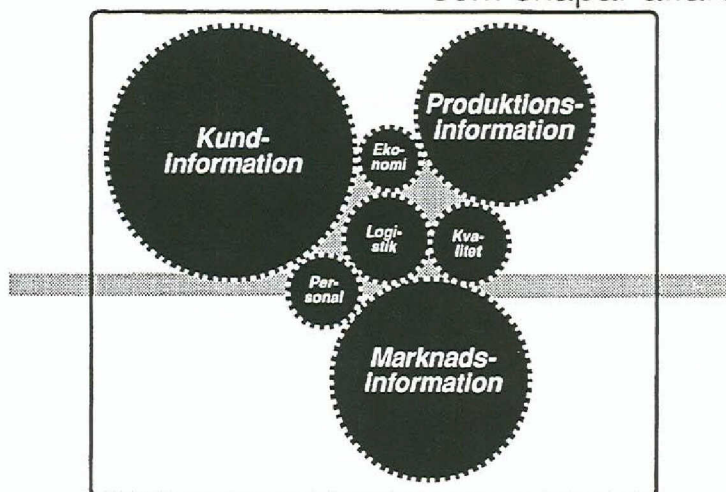
Vad i fråga om information om (och för) kunden som behöver finnas tillgängligt i organisationen, behöver analyseras ingående. Det ställer krav på observation, registrering, lagring och bearbetning.

Om målet är kundorientering, är givetvis en viktig utgångspunkt för en sådan analys att se saker och ting *ur kundens perspektiv*. Som sägs redan i förordet till rapporten är "utifrån" ett nyckelord om vi vill lära oss vad vi behöver veta (d v s ha data om) för att förstå kunden.

Titta på begreppsparen i tabellen på sid 14! De säger något om den perspektivförskjutning som måste till för att "kundorientering" inte bara skall bli ännu ett ord för högtidstalen och årsberättelserna, utan den levande kraften bakom de framgångar som krävs för organisationens överlevnad.

En konsekvens av det renodlade kundperspektivet är att *all* information bör ses med *kunden* som fond. Således kan all den information vi kommunicerar – det gäller både den information vi ger och den vi tar in – betraktas som kundinformation.

Maskineriet som skapar affärer



"Maskineriet" som bidrar till affärsutvecklingen

I den här bilden har vi velat visa att informationsmiljön kan liknas vid ett "maskineri" som står till medarbetarnas, och i bland även kundernas, förfogande. "Maskineriet" innehåller "hjul", d v s både teknik och data, för att producera och kommunicera information. I bilden har vi valt att koncentrera intresset kring några av de överordnade begreppen, som *kunden*, *produktionen* och *marknaden*. Ett antal mindre "hjul" ger utväxling på de större genom att bidra med data och teknik från delområden, i bilden exemplifierat med ekonomi, logistik, kvalitet och personal. Och varje "kugge" består av en eller flera ansvariga personer som ser till att hjulen samverkar och att rätt data finns tillgängliga och kan nås, förstås och användas till fromma för kunden och kvaliteten. Det bilden framhäver är alltså att man måste samordna viktiga delar av informationen i organisationen – *om man vill skapa effektivitet och nytänkande!*

Lagarbete och samverkan

Kundansvariga, produktionsansvariga m fl måste alltså *tillsammans* göra analyser och utveckla informationsmiljön. Det kan gälla att finslipa en befintlig process – från beställare över produktion och försäljning till distribution och fakturering. Eller att bygga upp en infrastruktur som kan bilda fundamentet för olika typer av produktionsprocesser och tjänster.

Följ och registrera transaktionen, kontakten, affären

Flera av de företag som vi nämner i "Det kundeffektiva företaget" har analyserat flödet av varor och tjänster, bl a för att se var det finns förseningar eller onödigt administrerande på grund av bristfällig information. Det kan vara att besked inte kommer i tid eller inte är komplett. Det kan vara att utnyttja redan registrerad

information bättre (*återanvändning*), så att man slipper tidskrävande och onödiga arbetsmoment. Analysen innebär att man går igenom vilka informationsmängder och -källor som finns i processen resp företaget, vilka av dem som kan utnyttjas i de nya processerna, samt vilken ny information som måste registreras eller anskaffas från externa källor.

Nyckeln är ofta att registrera de viktiga transaktionerna direkt när de inträffar: i produktionen, i distributionen och i kundkontakterna. Då får man underlag både för det löpande arbetet och för planering, uppföljning m m. Men den som är bäst placerad för att registrera en uppgift är inte alltid den som sedan utnyttjar informationen. Controllern, den kvalitetsansvarige och marknadsföraren är ofta storförbrukare av uppgifter som andra registrerar. Alltså måste man i organisationen vara överens om tagen när det gäller *vad* som ska registreras, *hur* det ska ske, och *vem* som gör det.

Resultatet av process- och informationsrationaliseringen är för det första en snabbare och mer effektiv arbetsprocess, och för det andra en höjd servicegrad med möjligheter att ge besked till kunden resp anpassa service och tjänster till kundindividuella krav och behov.

Infrastruktur är den information "som bara ska finnas"!

För en användare är definitionen på "infrastruktur" den information "som bara skall finnas" och som skall vara tillgänglig "inom huset". Men som påpekas tidigare i rapporten så räcker det inte att enbart utnyttja uppgifter som genereras inne i organisationen. Information om tänkbara nya kunder, eller nya krav hos gamla kunder, måste fångas på annat sätt.

Analysen av infrastrukturen får därför göras med delvis andra utgångspunkter än dem vi nyss talat om. Det kan ske som en strategisk, övergripande analys, där man ritar nya kartor över verksamheten, eller som en granskning från ett "skrivbordsperspektiv" där man utgår från vad t ex en kundmottagare måste ha inom räckhåll för att kunna ge bästa och effektivaste kundservice.

Infrastruktur är samverkan för flexibilitet

Uppbyggnad av infrastruktur har skett bl a inom varuhandeln, både på bransch-nivå och inom enskilda företagsgrupper. Vi kan återigen exemplifiera med streckkoderna, den s k EAN-koden. Den konstruerades ursprungligen för att följa varuflödet. EAN-koden byggdes emellertid *redan från början* upp som en standard på europeisk nivå (*infrastruktur!*) och fanns på burkar och paket flera år innan datakassor blev standard i de svenska butikerna (*långsiktighet!*). I det standardiseringsarbetet var en rad företag och organisationer aktiva, både i Sverige och i Europa.

I de fall som refereras i rapporten har man också ägnat stor omsorg åt att samtrimma olika delar av informationsflödena och infrastrukturen, för att därmed få "kuggghjulen" att gripa i varandra på ett vettigt sätt – och med kunden som fokuspunkt! Både system och människor måste kunna kommunicera med varandra för att få jobbet gjort på ett bra sätt.

Branschstandarder inom olika områden blir självfallet naturliga byggstenar i det egna infrastrukturbygget för de flesta enskilda företag. De måste givetvis sedan kompletteras med interna normer och standards, som artikelnummer, kundbeteckningar, samt med regler och normer för budgetering, resultatuppföljning m m. Ju mer komplex och decentraliserad en verksamhet är, desto viktigare är det att ha gemensamma normer för att kunna samverka och göra jämförelser.

Skapa informationsmiljö för kundeffektivitet och kvalitet

Varje företag som vi refererat till här har gått sin egen väg till en effektiv lösning på sina kund- och kvalitetsproblem. Samtidigt finns det ett antal gemensamma drag och moment, som man kan urskilja i förhistorien.

Nyorientering och bra informationsmiljö tar tid

Den förhistorien är inte sällan ganska lång. Att omforma och nyorientera en verksamhet, en organisation eller ett företag är ju inte något som görs på ett halvår. Detta är också den första slutsatsen av de exempel vi granskat i "Det kundeffektiva företaget".

Det fordras ett medvetet och långsiktigt arbete, och en ledning som är beredd att föra förändringsarbetet till ett framgångsrikt slut. Varje försök att förenkla och slarva med detaljerna riskerar att äventyra slutresultatet. Detta gäller särskilt ifråga om informationsmiljön, som fordrar formalisering och precision i hur den gemensamma informationen ska hanteras.

Det gäller, kort sagt, att *bestämma* sig för att se information som en förändringsfaktor, och sen hålla fast vid det.

När vi då koncentrerar intresset på *förändringsfaktorn information* kan vi urskilja fyra aspekter eller infallsvinklar: *arkitektur, analys, ansvar* och *användning*.

Vi tar dem i vad som brukar anses vara den logiska ordningen, från ritning och analys till användning. Att det inte alltid är det sättet som utvecklingsarbetet bedrivs på i praktiken är en annan fråga.¹

InformationsArkitektur

När vi talar om *arkitektur* i en organisations informationshantering är det som att i en plansch över människokroppen märka ut hjärncentra och nervbanor med en särskild färg. Man behöver se såväl informationskällor och informationsflöden som mötesplatser/arbetsställen. Dessutom skadar det inte att få detaljbilder av t ex vilka aktörer som är med och skapar resp förmedlar kund- och kvalitetsinformation eller exempelvis av den gemensamma informationen och de gemensamma systemen (infrastrukturen).

Man behöver oftast ha bilder med olika omfattning. Att se den egna organisationen/företaget i ett större sammanhang, nätverket, med de "interorganisato-

¹ Den som vill läsa utförligare om *InformationsArkitektur, InformationsAnalys, InformationsAnsvar* och *InformationsAnvändning* kan skaffa TRIAD-rapport V 4, "Den gemensamma informationsmarknaden".

riska" informationsflödena. Företaget i sin helhet, och dess interna struktur. Samt viktiga lokala delar, med den information som skapas och används lokalt, resp det stöd som behövs från gemensamma system och annan infrastruktur.

Bilderna kan visa dagsläget, och användas för att identifiera problemområden och flaskhalsar m m, eller visa hur man vill att verksamheten ska se ut i framtiden.

Det finns flera sätt att göra sådana bilder eller modeller. TRIAD-projektets modelleringshandbok visar på en metodik som är användbar i många situationer.

Oavsett metodiken är det dock viktigt att sätta av tid och resurser för att rita *både* dagsläget, i rimlig detalj, *och* framtida lösningar. På så sätt finns underlag för problemdiskussionen och konsekvensanalyser samt för valet av väg från nuet till framtiden.

InformationsAnalys

Dagens affärliv och förvaltning ställer höga krav på precision och kvalitet i verksamheten, vilket i sin tur kräver en systematisk analys av bl a informationsförsörjningen i organisationen, d v s vilken information man bör ta in resp ge ut.

Vi har tidigare betonat behovet av samverkan mellan olika aktörer inom organisationen, liksom en samordning med samarbetspartners – kanske t o m med konkurrenter – utanför. Att bredda diskussionen för att både skapa bra samarbetsklimat och lösa informationsmässiga och tekniska problem, visar sig ofta vara goda investeringar. Fel uppgifter i en databas, eller bristfälliga funktioner hos ett system, är dyra att rätta till när systemet väl satts i sjön. Och ett informationssystem som inte accepteras av användare riskerar att bli en belastning snarare än en tillgång.

Ett särskilt problem är att information inte är ett självklart samarbetsområde, utan insatserna måste ofta motiveras mer utförligt än vad som krävs i många andra sammanhang. Ofta gäller det också att få olika yrkesspråk att samsas (tekniker, jurister, ekonomer och marknadsförare), vilket kräver särskild omsorg och förhandlingsteknik.

Men ett råd som också återkommer är: samordna lagom, välj vad som måste passa ihop, och ge handlingsfrihet i övrigt. Agera *medvetet!* Det kan t ex gälla vilka delar av kundinformationen som bör kunna tolkas och presenteras på ett enhetligt sätt, liksom vilka kundkretsar som ska finnas med i gemensamma register (motsvarande). Men ställ samtidigt kravet att de "egna" registren och kunduppgifterna ska dokumenteras ordentligt. Då blir det enklare i framtiden att ta upp diskussioner om tätare samverkan, om t ex omvärlden eller de interna effektivitetskraven så skulle påfordra.

Slutligen: anpassa analysens detaljeringsgrad efter vad som är viktigt. Undvik att drunkna i oväsentligheter. Sök efter det som är kritiska faktorer för utvecklingen

(exempel EAN m fl). *Och tänk långsiktigt!* Informationsstrukturen står sig vanligen betydligt längre än t ex den teknik som används.

InformationsAnsvar

På samma sätt som det nu framstår som självklart att personalansvaret ska vara klart fördelat i organisationen, lika självklart borde det vara att fördela ansvaret för den information som verksamheten bygger på.

För det första är det ledningens ansvar att bevaka att informationsresurserna utnyttjas, och vid behov utse särskilt ansvariga personer för "informationsfunktionen". För det andra bör det finnas fungerande och klara regler för vem som ansvarar för vilken del av informationen, samt regler för informationsutbyte, samutnyttjande, kvalitetsansvar m m.

Särskilt viktigt är detta för sådant som är gemensam information. Dit hör vanligen kundinformationen, liksom sådana uppgifter som ingår i kvalitetsuppföljningen.

I regelverket kan ingå bestämmelser om hur man fattar beslut som rör gemensam information och om hur samråd ska ske mellan producent, förmedlare och användare av olika uppgifter.

I botten ligger naturligtvis bestämmelserna i datalagen, och i offentlig förvaltning även offentlighets- och sekretesslagstiftning, förvaltningslag m fl författningar.

InformationsAnvändning

Den genomgående observation som kan göras i de framgångsrika exempel som refereras i rapporten är att systemens *användning* verkar att i hög grad ha fått styra informationsinnehåll, utformning och funktion. Detta, som efter tre decennier av ADB borde vara en självklarhet, är fortfarande ändå det som gör skillnaderna mellan bra och mediokra lösningar så rasande stora.

I de flesta fall kan det säkert förklaras med att förändringar i informationsflödena varit förutsättningar för att kunna genomföra strukturförändringar i verksamheten, introducera nya arbetsformer, möjliggöra serviceinsatser eller skapa nya tjänster och produkter. Brister i funktionaliteten uppmärksammas, och åtgärdas direkt, eftersom de äventyrar resultatet av hela förändringsarbetet.

Utbildning och kompetensutveckling ingår som en del i några av de förändringar som beskrivs, i form av "kundorientering", serviceutbildning, kvalitetskampanjer m m. Det ger användarna bättre förutsättningar att utnyttja systemens möjligheter, och rimligen även ge konstruktiv kritik och ställa krav på informationsstödet.

Det senast sagda brukar i sin tur ses som en viktig faktor för att informationsstödet ska kunna successivt utvecklas och förbättras. Däremot vet vi naturligtvis inte vad de valda lösningarna tål av mer drastiskt ändrade förutsättningar och

krav. Vad händer t ex om företaget väljer en annan marknadsstrategi, vill sikta in sig på andra kundgrupper eller introducera erbjudanden och tjänster som skär tvärs över de etablerade kundgrupperna? I flera av företagen har man valt att göra kundinformationen relativt detaljerad och utförlig, vilket gör det lättare att identifiera nya målgrupper eller etablera nya servicenivåer utifrån den befintliga kunskapsbasen.

Flexibiliteten avgörs i hög grad av hur väl man lyckas i att strukturera informationen "rätt", och av hur man avgränsat och utformat olika "handläggningsmoduler" m m, så att de kan flyttas om och användas för att bygga upp nya rutiner och system som svarar mot en ny situation.

Tänk med andra ord redan från början i termer av *återanvändning!*

Förändring uppifrån resp från golvet

I vissa företag har man börjat förändringsprocessen och kundorienteringen systematiskt uppifrån, och fört den från en analysfas till en genomgripande omorganisation och nyordning av verksamheten. I andra situationer har förändringen startat med att man tvingats hantera ett akut problem i någon del av organisationer, för att sedan gradvis omfatta större delen av verksamheten.

I några fall kan man se att "arkitekturbyggande" uppifrån och rationalisering nedifrån skett parallellt, och så småningom knutits samman.

Vilken väg som ett visst företag eller myndighet väljer att utveckla sin verksamhet har mycket – mest ? – med tradition och ledarstil att göra. Förändringarna av informationsförsörjningen ska självfallet anpassas därefter. I vissa förändringsprocesser är det just informationsfrågorna som skapar nya möjligheter eller som dominerar problembilden. Då styrs processen lämpligen in i några av de banor vi beskrivit här. I andra situationer är det andra faktorer som är styrande, och som avgör hur förändringsarbetet läggs upp.

TRIAD-projektet stöd för kundorientering och kvalitetsarbete

Men oavsett hur processen läggs upp, måste informationsfrågorna ges en professionell och kompetent behandling.

TRIAD-projektet har i sin breda produktion av rapporter belyst ett antal viktiga frågor, från hur man ritar de kartor som behövs för att orientera utvecklingsprocessen till de datakataloger som behövs för att hålla ordning på verksamhetsorganisationen.

Materialet är tillgängligt.

Och verktygen finns.

Så vad väntar du på?

Litteratur

Arbetsorganisation och produktivitet. Expertrapport nr 5 till produktivetsdelegationen. Red. Anders Broström. Allmänna Förlaget. Stockholm 1991.

Att lyckas i offentlig förvaltning. Slutrapport från Kommittén "Kronorna bland verken". Stockholm 1991.

Best in Services. Achieving productivity for competitive advantage in service organizations. Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (IVA). Stockholm 1993.

Den osynliga balansräkningen. Nyckeltal för redovisning, styrning och värdering av kunskapsföretag. Affärsvärlden/Ledarskap. Stockholm 1990.

Edvardsson, B och Thomasson, B: *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv.* Studentlitteratur. Lund 1991.

Frankelius, P: *Strategisk direktmarknadsföring för effektiv marknads-kommunikation.* Ur Den Svenska Marknaden, september 1990.

Frankelius, P: *Kunskap om kunden och aktiv kundvård – en motor i kvalitetsutvecklingen.* Opublicerat manus. Örebro 1993.

Johannesson, C, Dahlgren, C och Söderström, P: *Den gemensamma informationsmarknaden.* TRIAD rapport V 4. Stockholm 1993.

Kronorna bland verken. Reportagebok från Kommittén "Kronorna bland verken". Stockholm 1991.

Kvalitetsutveckling. Red. Edvardsson, B och Thomasson, B. Natur och Kultur. Stockholm 1989.

Relationer och dialog som affärsstrategi. Efficient Business Communication. Lägesrapport, mars 1991. Stockholm 1991.

Wennersten, B G: *Bootstrapping – en strategi för att förbättra förmågan till bättre förmåga.* Teldok rapport 84. Stockholm 1993.

Wilke, B: *Framgångsföretagen.* AffärsFörlaget Mediautveckling. Stockholm 1993.

Sammanställning över intervjupersoner

Ett stort tack till följande personer som har lämnat underlag till rapporten, genom intervjuer eller på annat sätt.

Lars Albinsson, konsult, Unusual Systems AB
Karin Andersson, projektledare, Telia Data AB
Sven Bertil Bergendahl, kvalitetssystem, Telia AB
Mona Berggren, konsult, Affärshuset Fakta
Eva Bergstedt, projektledare, Apoteksbolaget
Claes Björnstjerna, Posten Lättgoods, Posten AB
Marie Blomkvist, Koncernstab Kommunikation, Posten AB
Kristofer Breig, kvalitetschef, DHL AB
Kristoffer Erlandsson, konsult
Per Frankelius, forskare, DM-Centret
Bertil Guve, kvalitetschef, Division Teletjänster, Telia AB
Nick Hammari, kvalitetschef, Koncernkvalitet, Telia AB
Ove Hed, kvalitetschef, Giroutveckling, Postgirot Bank AB
Leena Hedman, konsult, Quality Management AB
Lars-Olof Landin, VD, Efficient Business Communication AB
Göran Lindberg, projektledare, Riksskatteverket
Dan Lindkvist, IT-chef, Apoteksbolaget
Marianne Njord, marknadsansvarig, Posten Stockholm City, Posten AB
Mikael Nystén, kvalitetsansvarig, Affärsområde Brev, Posten AB
Tommy Petersson, kvalitetschef, Telia Bergslagen, Telia AB
Urban Strand, IT-chef, Kooperativa Förbundet
Leif Ström, kvalitetschef, Postgirot, Posten AB
Björn Thunqvist, Koncernkvalitet - kvalitetsprojektet, Posten AB
Kenneth Valtersson, Koncernstab Personal, Telia AB

TIDIGARE UTGIVNA PUBLIKATIONER AV TRIADGRUPPEN

Verksamhetskrav på informationsadministration

- V 1: IA och verksamhetens krav – erfarenheter från offentlig förvaltning
- V 2: Fallstudie av IA-projektet vid Televerket
- V 3: IA-erfarenheter från företag och myndigheter
- V 4: Den gemensamma informationsmarknaden – en referensram för handlingsfrihet och konkurrenskraft
- V 5: ...fråga är guld. Lokal affärsstyrning utifrån den egna verksamhetens data
- V 6: Det kundeffektiva företaget

Modellering

- N 1: Modelleringsansatser för begrepps- och datamodellering – Beskrivning och försök till jämförelse
- N 2: Generering av konceptuella modeller från policydokument
- N 3: Espritprojektet Tempora
- N 4: Prövning av regelbaserad metodik inom Posten
- N 5: En kokbok i remodellering – utkast
- N 6: Datorstöd för modellintegration
- N 7: Modellbaserad kunskapsinsamling
- N 8: Modellkvalitet
- N 9: Samband mellan dokument och modeller
- N 10: Modelleringshandboken
 - 1 – Översikt
 - 2 – Modelleringsledarens bashandledning
 - 3 – Modellering i grupp
 - 4 – Kommunikation
 - 5 – Arbetsgångar
 - 6 – Modelleringsväskan
 - 7 – Objektorienterad verksamhetsanalys
 - 8 – Basmodeller
 - 9 – Regelmodellering i praktiken
 - 10 – Business Process Reengineering
 - 11 – Namnsättning
 - 12 – Tolkning av grafiska modeller
- N 11: Ett+Ett=Ett – Två praktikers erfarenheter av modellintegration

Kunskapsförmedling

- H 1: Handledarutbildning för modelleringsledare, avancerad
- H 2: Slutrapport HUMLA prototyp
- H 3: Utbildning i Informationsadministration
- H 4: Spridning av Hybris – en fallstudie vid Telia

Uttagssystem

- U 1: Hybris i Unix-miljö
- U 2: DEBRIS
- U 3: Hybris DOS/PimWin på Posten
- U 4: Program för sökning i databaser – en marknadsöversikt
- U 5: Att nå och förstå data – möjligheter och begränsningar

Katalogprinciper

- K 1: IRDS
- K 2: IRDS Modeller och modellnivåer
- K 3: Koppling begreppsmodell – relationsmodell
- K 4: IBM:s Repository Manager – en Introduktion
- K 5: IBM:s Repository Manager: Datamodelleringsbegreppen
- K 6: IBM:s Repository Manager: Begreppsmodellering i Information Model
- K 7: IBM Repository Manager: Attribut- och värdemodellering i Enterprise Submodel
- K 8: Navigering i Repository
- K 9: TRIAD Newsletter – IRDS inom ISO. Dagsläget
- K 10: TRIAD Newsletter – ISO/IRDS. Händelseutvecklingen 91/92
- K 11: Samverkan mellan resurskataloger – visioner eller behov
- K 12: AD/Cycle 1 Information Model – Processer och informationsflöden mellan processer
- K 13: AD/Cycle 1 Information Model – Info Flows inom Processmodellen
- K 14: AD/Cycle 1 Information Model – Relationsdatabasmodellering
- K 15: AD/Cycle 1 Information Model – Härlednings-specifikationer i begreppsmodellen
- K 16: IA-prototyp
- K 17: Repository AD/Cycle – International Users Group
- K 18: RAD-konferensen i Chicago, 1992
- K 19: Vad händer inom ANSI-IRDS?
- K 20: Information Warehouse – vad är det?
- K 21: CDIF – en översikt
- K 22: PCTE – en översikt
- K 23: XLII – en öppen och flexibel utvecklingsmiljö
- K 24: Hybris IA/DÄ – En IA-prototyp vid Telia
- K 25: Introduktion till GDMO-standarderna
- K 26: OpenODB
- K 27: ANSI/X3H7 "Object Information Management"
- K 28: Object Management Group
- K 29: Översättning av modelldata
- K 30: Objektorienterade ansatser inom ANSI/IRDS
- K 31: Repository, State-of-the-art

KORT OM TRIAD

Triad är namnet på ett treårigt samarbetsprojekt kring informationsadministration och dataadministration, IA/DA, som Telia, Posten, Ericsson, Statskontoret och SISU bedriver. Syftet är att utveckla parternas synsätt, metoder och hjälpmedel inom detta område. Arbetet inom Triad är uppdelat i delprojekt som är sammanförda i tre block.

Beställarblocket vänder sig dels till dem som är verksamhetsansvariga och måste ta ställning till IA/DA-satsningar, dels till dem som har ansvaret för IA/DA inom en organisation. Delprojekten inom detta block arbetar med att formulera verksamhetens krav på IA/DA samt studerar och beskriver roller, organisation och arbetsformer för IA/DA-arbete.

Utförarblocket vänder sig till dem som arbetar med IA/DA. Delprojekten arbetar med modellering, data- och resurskataloger samt uttagssystem.

Kunskapsförmedling är det block som ser till att resultaten kommer Triad-parterna till godo. Detta sker bland annat genom kurser, seminarier samt genom att rapporter, som denna, ges ut.