

Onödig efterfrågan – från hästens mun “from the horse’s mouth”

John Seddon
MD Vanguard Consulting
Visiting professor, Cardiff University

Ursprungligen publicerad i: Customer Strategy Issue 1, Vol 2 Winter 2009 pp 33-34

I Serviceorganisationer representerar onödig efterfrågan den största hävstången för resultatförbättring. Inom finansiella tjänster kan onödig efterfrågan svara för allt från 20 till 60 procent av kundernas totala efterfrågan när det gäller telekommunikation, och inom lokala myndigheter och polismyndigheter ända upp till 80 eller 90 procent. Föreställ er effekterna av bli av med den (turning it off): Bättre service och mycket lägre kostnader.

En viktig aspekt av konsekvensen av att bli av med onödig efterfrågan är ökad kapacitet. Kapacitet, liksom onödig efterfrågan, är ett systembegrepp, och argumentet är: Utan förståelse för den begreppsmässiga grunden (systemtänkande) bakom idén, kommer onödig efterfrågan att passera som en modefluga och de möjligheter den ger för radikala förbättringar kommer att gå förlorade.

I början

I mitten 80-talet arbetade jag med Dec Direct, en verksamhet som inrättats för att sälja datorrustning via telefon. Detta var en radikal idé vid den tiden. Mike Swalwell, den ansvarige, ville driva upp intäkterna, vilket är en helt naturligt ambition för ledaren i en försäljningsorganisation. En annan konsult gav Mike rådet att börja ge de anställda incitament för att driva upp, att ”öka” intäkterna. Förslaget var att alla försäljningar över 100£, skulle resultera i en bonus. Som psykolog visste jag att detta inte var goda råd då användningen av incitament alltid resulterar i att mindre arbete (av den typ som man vill) utförs¹. Dec Direct var ett centrum för inkommande samtal, vilket innebar att användningen av incitament skulle få människor att börja jaga s.k. höginkomst samtal, och det kan betyda att kunder (av uppfattat lägre värde) behandlas sämre. Det slog mig att vi borde ta reda på *varför* kunderna ringer, att veta skälen bör hjälpa oss att förstå vad som behöver göras för att öka försäljningen.

I tre dagar vi studerade efterfrågan genom att helt enkelt lyssna till samtal. Vad vi lärde oss var förvånansvärt. Ungefär hälften av samtalen hade att göra med dåligt levererade tjänster: Jag bad om en grön, ni har skickat en röd, jag förstår inte fakturan, det fungerar inte, komponenten är inte kompatibel och så vidare. Jag sade till Mike att om vi kunde reda ut problemen kring leveransen av tjänsterna genom att skicka rätt saker till kunden, skulle vi inte få dessa samtal och inte bara det, vi skulle också ha kapacitet att sälja mer (samt försäkra oss om att kunderna var glada och därmed mer benägna att handla igen).

¹ En sanning som ligger utanför omfånget av detta “paper”, se gärna “Punished by Rewards”, Alfie Kohn, Houghton Mifflin, 1993 för en bra sammanfattning av bevisen.

Och det var precis det vi gjorde. Arbetet blev en succé, än viktigare var att det vi lärt oss *på vägen* gav oss mycket kunskap om vad vi bör och inte bör göra för att förbättra servicen. Det tog sju år innan vi fastnade för en definition:

Onödig efterfrågan är efterfrågan som orsakats av oförmågan att göra något, eller göra något rätt för kunden.

Vi funnit att denna definition fungerar i alla typer av tjänsteorganisationer även om varje typ av tjänst skapar sin egen distinkta typ av onödig efterfrågan. Att definiera onödig efterfrågan på det här sättet är att inse att den består av ej uppfyllda löften/åtaganden eller en underlåtenhet att göra något ur kundernas synvinkel. I båda fallen, innebär det att kunden är förpliktigad att ringa igen om han eller hon vill få den tjänst som önskas. En naturlig följd av detta är att tjänsterna kostar mer.

Vi lärde oss också en rad strategier som är nödvändiga för att till fullo utnyttja det dolda värdet i onödig efterfrågan. För att uttrycka det annorlunda, vi gjorde många misstag de första åren vilka hjälpte oss att förstå hur man bäst arbetar med idén.

Grundläggande taktik: förstå efterfrågan ur kundens villkor

Det är förståelsen av efterfrågan utifrån kundens villkor som är det första grundläggande kravet. När efterfrågan studeras är det vanligt att människor översätter kundens behov till interna klassificeringar – ”vad gör vi med det” eller ”var vi skickar det”, snarare än vad kunden faktiskt vill ha. Att klassificera onödig efterfrågan utifrån kundens villkor innebär att du lär dig vad som inte fungerar för kunden – du ”ser” tjänsten utifrån kundens synvinkel.

Grundläggande taktik: förstå förutsägbarheten

Det andra vi lärt oss är något bekant från arbetet av W. Edwards Deming. Saker och ting kommer alltid att gå fel sade han. Vi måste alltså ta reda på vad som går fel förutsägbart. Om vi behandlar det oförutsägbara som förutsägbart kan vi öka komplexiteten i systemet, något många chefer har en benägenhet att göra. Vi har lärt oss att det finns två sätt att skapa förutsägbarhet; tidsseriedata (data insamlad över tid) och att identifiera orsak-verkan-samband. Tidsseriedata är precis vad det låter som, att studera efterfrågan över tid, att förstå en vanlig dag, en typisk vecka, att hålla en analys av efterfrågan pågående tills dess att du kan förutse den efterfrågan du kommer att få framöver. Upprättandet av orsak och dess verkan kräver studier av tjänsteprocessen. Du kan till exempel upptäcka att ett samtal rörande klagomål kring hanteringen av autogiro, är orsakade av att regler i det datorsystem som skickar ut brev, är oförenliga med reglerna i IT-systemet för autogiro processen. I ett fall av exemplet ovan, kunde chefer se hur varje ny kund skulle komma att få en dålig upplevelse på grund av detta, under sin första månad som kund. Inte så smart.

Det är bara den förutsägbart onödiga efterfrågan som går att förebygga. Och givet att den är förutsägbart, är den (för en systemtänkare) en produkt av den aktuella tjänsteutformningen.

Grundläggande taktik: förstå orsakerna

Nu kommer den riktigt svåra delen. Svårt eftersom chefer kommer att lära sig att den främsta orsaken är deras eget sätt tänka vid utformning och ledning av arbetet. Att få valuta från begreppet onödig efterfrågan kräver att det förstås som ett i en samling av systemidéer. Dess orsaker står att finna i hur arbetet är utformat och sköts i tjänsteorganisationer. Som exempel, onödig efterfrågan orsakas genom att styra de anställdas aktivitet; att hålla sig inom föreskrivna "handläggningstider" kan betyda att kundens problem inte blir löst.

Chefer styr anställdas aktivitet under förutsättningen att aktivitet är detsamma som kostnad, men den icke intuitiva sanningen² är att kostnaden finns i flödet, med andra ord, antalet transaktioner som det tar för en kund att få en tjänst. Av dessa skäl har organisationer som EON dragit sig ur utomeuropeiska servicecenter av "lågkostnads" karaktär, till förmån för att lära sig att lösa kundernas problem vid den första transaktionspunkten i Storbritannien.

På samma sätt är tjänsteverksamheten ofta fragmenterad; tanken är att bryta ner arbetet i standardiserade delar som sedan utförs av olika personer. Detta kommer att leda till ökad effektivitet. Den reella konsekvensen är dock att detta skapar slöseri i form av dubbelarbete, förseningar och överlåtelser, och därmed konsekvensen, än mer (onödig) efterfrågan. Kort sagt, orsakerna till onödig efterfrågan ligger alla i arbetets utformning. Det påminner oss om att slöseri, och därmed onödig efterfrågan, vanligtvis den största formen av slöseri i tjänsteorganisationer, har skapats av oss själva, människorna i organisationen.

Ta till exempel, tekniska tjänster, där ingenjörer åtgärdar fel på ström eller telefonlinjer. Chefer oroar sig traditionellt för "antalet jobb per man och dag" och mäter därför produktiviteten hos de anställda. För att motivera de anställda, tilldelas dessa ofta poäng för olika typer av korrigeringar (olika reparationer, olika poäng). Följden blir att de anställda fokuserar på att maximera sina inkomster istället för att hålla el- och telenätet i ett funktionsdugligt skick. Och den fortsatta konsekvensen är mer fel. I motsats är en systemorienterad syn på arbetets utformning i första hand inriktad på dess syfte; att upprätthålla funktionen hos el och telekablarna. När en systemorienterad syn tas, minskar felet med cirka 40 procent, vilket visar att den traditionella utformningen av arbete skapar mera arbete i form av onödig efterfrågan. Detta visar poängen med att onödig efterfrågan är ett systemiskt fenomen och därför inte kan tas bort utan en omarbetning av systemet.

Att ta en systemsyn på utformningen och styrandet av tjänsteorganisationer kommer att avslöja ett antal icke-intuitiva sanningar och konsekvenser. De som har utforskats i denna artikel är:

Efterfrågan är den största hävstången för förbättringar (i motsats till antagandet att all efterfrågan är "arbete att som ska utföras")

² En icke-intuitiv sanning(counterintuitive truth) är något som inte känns eller verkar sant, då det bedöms med hjälp av intuition eller magkänsla.

Kostnaden finns i flödet (i motsats till i aktiviteteten)
Onödig efterfrågan är en följd av arbetets utformning
Standardisering skapar slöseri

Det är ett tankesätt

Idén om onödig efterfrågan fick nyligen spridning. Många kommentatorer pratar om den och i den offentliga sektorn har den uppnått status som nationellt mål. Det är tyvärr en idé som tilltalar den rådande ledarstilen, vad jag beskriver som "command-and-control" ledning och styrning³. Budskapet är tydligt: om vi kan få bort onödig efterfrågan kommer kostnaderna att minska. Command-and-controlchefer är upptagna med att hantera kostnader; det är en viktig grundsten i deras tänkande. Att sätta mål för avlägsnandet av onödig efterfrågan är djupt ironiskt, för orsakerna ligger i de mål som styr utformning och ledning/styrning av systemet.

Ett alarmerande exempel är det arbete som publicerats av Advice UK⁴. HMRC och DWP's misslyckande - vilka är flaggskepp inom offentlig sektors "tjänstefabriker" - att tillhandahålla tjänster som uppfyller kundernas behov. Detta leder till enorma flöden av onödig efterfrågan i en serie av nedströms tjänster: lokala myndigheter, allmännyttan, frivilligorganisationer, juridiska tjänster och domstolar. Tillsammans uppgår detta till flera miljarder pund av onödiga kostnader för offentliga sektorn. Men kostnader, bör det understrykas, är inte det största slöseriet: många av de människor som genomlider problem med att få vad de har rätt till, är också de mest utsatta och behövande i samhället.

Min oro är att det självklara budskapet med konceptet onödig efterfrågan kommer att leda till att chefer missar den verkliga möjligheten. Tyvärr kommer de att få hjälp med detta av alla som vet hur man säljer till någon som är upptagen med kostnader. De som hoppar på tåget med onödig efterfrågan är främst IT-leverantörer som erbjuder nya IT-system för övervakning och spårning av onödig efterfrågan. Detta kommer att leda till en byråkrati av olämpligt chefsbeteende och en ökning av storleken på ledningen i fabriken, något som är en annan av de stora orsakerna till onödig efterfrågan. De som tillhandahåller bluff- och båg tjänster använder sig av avväpnande kostnads- och nyttoanalyser för att få dig att investera i ett förändringsprogram vars syfte är att hantera onödig efterfrågan. Men vet de något om metoden? Dessa tilltalande idéer kommer inte att leda till något utom större slöseri.

Onödig efterfrågan är bara en av de saker du behöver studera för att visa på att en förändring av ett systems utformning krävs. För att uttrycka det annorlunda: onödig efterfrågan är ett vanligt inslag i traditionella command-and-control tjänsteorganisationer. För att bli av med den måste du förändra systemet, inklusive det viktigaste av allt, command-and-controlmentaliteten. Detta är anledningen till att det första steget är så svårt, men också varför, när du har gjort ändringen, fördelarna är så djupgående. Efter en sådan förändring blir onödig efterfrågan användbar som ett tillfälligt mått; något du kan använda om och när du upptäcker viktiga förändringar

³ "Freedom from Command and Control", John Seddon, Vanguard Press, 2003.

⁴ <http://www.adviceuk.org.uk/DisplayPage.asp?pageid=12831>

som sker (i motsats till ett permanent mått, något du använder för att kontrollera resultatet/förmågan). Det är ett koncept som sitter samman med andra systemkoncept och det som har mest relevans i detta läge är att styra och leda på kostnader, vilket leder till ytterligare kostnader. När chefer lär sig att hantera värde, att utforma och styra deras organisationer att leverera enligt kundens krav, faller kostnaderna naturligt. Och det gör även onödig efterfrågan.



VANGUARD

Sverige

www.vanguard-consult.se