

Steg 2: Tänk utifrån och in

För att summera steg 1 (Steg 1: Var beredd på att ändra det sätt du tänker på): är våra organisationer utformade, styrs och ledda som hierarkier var fokus är uppifrån och ner. Det är just detta – utformningen, ledning och styrningen av arbetet – som förhindrar en förbättring. Att tänka utifrån och in istället för uppifrån och ner är så mycket mer än att genomföra kundundersökningar; det är att förstå vilken typ av transaktioner du har med dina kunder. Om du följer alla steg i denna minikurs, kommer du att upptäcka hur ett uppifrån och ner kan hämma en organisations resultat. Kontrollen över organisationens kostnader kan i själva verket orsaka en kostnadsökning. I motsats till optimering av flödet – att arbete utifrån och in – som alltid sänker kostnaderna.

Förändra ledning och styrning	
Från..	Till..
Uppifrån och ner	Utifrån och in

Figur 1

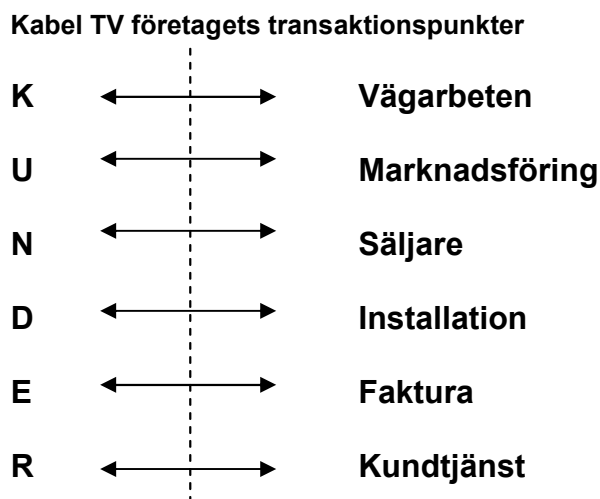
Vad är din organisations syfte? Att överleva och frodas naturligtvis. Frågan är genom vilken metod? Din organisations budget kan endast användas för att sätta mål; de hjälper dig inte när du ska välja metod. Faktum är att om du endast förlitar dig på budget som ditt primära verktyg för styrning och ledning kommer du att nyttja dina anställdas snillrikhet till att göra allt som krävs för att klara budgeten, vilket ofta innebär fusk, snedvridande och att vissa delar av organisationen vinner på bekostnad av att andra delar förlorar. Vad du behöver är att alla arbetar med att förbättra organisationens resultat, för att göra det krävs en diskussion om metoden – hur väl arbetet fungerar.

Att tänka utifrån och in leder till bättre metoder

Tänk på det här sättet. Dina kunder kan bara se dig bara genom de transaktioner du har med dem. Om dessa transaktioner är positiva för dina kunder är de sannolikt att de kommer tillbaka; om de är fantastiska, kommer de att berätta för sina vänner. Om du vid varje transaktionspunkt kunde förstå värdearbetet – det som är viktigt för kunden – och göra det OCH ENDAST DET, skulle din service förbättras och du skulle bli mer effektiv. Varför? Eftersom du inte skulle ha något slöseri: bra service kostar alltid mindre – ett koncept många chefer kämpar med.

När du tar ett utifrån och in perspektiv på en traditionellt utformad (uppifrån och ned) organisation, hittar du alltid enorma mängder med slöseri som i sin tur kan förknippas med dålig kundservice.

Ta till exempel detta kabel-TV företaget. Sett utifrån dess kunders synvinkel ser det ut så här:



Figur 2

Chefer som tar en uppifrån och ner syn tror kanske att de är klokt att pressa ner kostnaderna för underentreprenören vars jobb är att gräva ner kablarna. Går du för långt fokuserar underentreprenören bara på tid och kostnad. Hur kommer potentiella kunder att bemötas av underentreprenören när de vill använda vägen de arbetar på. Jag känner till många exempel där hundratals potentiella kunder bokstavligen svurit på att aldrig köpa något från "de okunniga människorna som grävde upp deras väg".

Att styra installationsteknikerna på antalet utförda installationer per dag kan resultera i en förutsägbar volym av samtal till kundtjänst från kunder med problem. I ett försök att snabbt uppnå sina mål, lämnar teknikerna installationerna oavslutad, ostädade och eller att kunderna inte vet hur de ska sköta sina digitalboxar. Kostnaderna för omarbetet går på andra avdelningars budget. Lösningen är inte att flytta kostnaderna till installationsavdelningen (ett typisk men fruktlöst bemötande från chefer). Lösningen är istället att optimera installationen – att lära sig vad som krävs för att kunna göra perfekta installationer; detta ger inga samtal från kunden och inget omarbete.

Går vi vidare till kundservice, upptäcker du i de allra flesta fall enorma mängder av samtal som orsakats av organisationens "oförmåga" att göra något rätt. Oförskämda vägarbetare och dåliga installationer kan vara två orsaker: det kommer att vara fler, människor som inte förstår sina fakturor, oförmågan att leverera den service kunden förväntat sig. Hellre än att se sakerna för vad de faktiskt är – felaktigheter i systemet – och att arbeta för att få bort dem, upptäcker du oftast att chefer för kundtjänster sätter allt mer omöjliga mål för att svara på inkommande samtal rekryterar mer personal för att arbeta med att svara i telefon. Cheferna för kundtjänsten är som sina kollegor i andra funktioner fångade av deras organisations utformning.

Att arbeta utifrån och in leder till förbättringar

När chefer lär sig att tänka och arbeta utifrån och in är alltid resultatet en betydande ökning i intäkterna, service och effektivitet. Utgångspunkten är identifieringen av din organisations transaktioner med kunder. I två kommande stegen (3 och 4) kommer jag att visa dig hur du gör när du ska mäta för att skaffa dig en förståelse om vad som händer vid transaktionspunkterna och jag kommer att ge dig några enkla principer för att arbeta med flödet.

Om du under tiden följer de aktiviteter som rekommenderas i detta steg, upptäcker du kanske fler problem som kan förknippas med ledning och styrning vars utgångspunkt är uppifrån och ner. Dessa problem blir uppenbara när du studerar din organisation utifrån och in.

Två vanliga exempel:

Att säga till folk vad de ska göra vid transaktionspunkterna genom användningen av arbetsrutiner eller andra metoder. Detta fungerar bara när du kan förutsäga "värdet" eller "vad som är viktigt för kunden" utifrån kundens sätt att uttrycka sig. När du inte kan det – vilket är i de flesta fall – kapslar metoden in olika sorters slöserier.

Att specificera servicestandarder eller servicegarantier kan verka lockande. I praktiken riktar de dock medarbetarnas fokus mot att uppfylla dem, vilket inte är samma sak som att göra det som är viktigt för kunden. Ibland upptäcker du byråkratier med omfattande standarder och kontroller som i praktiken genererar enorma kostnader och hindrar organisationens förmåga att leverera service till dess kunder.

Kunderna definierar värdet

Kunderna vill att servicen skall vara kundanpassad – de vill göra affärer med en organisation som svarar mot just deras behov på ett sätt som passar in i just deras speciella situation. Bara genom att ha gedigen kunskap om kunderna, deras preferenser, vanor, arbete och så vidare kan produkter och tjänster börja utformas på ett kundorienterat sätt. Det bästa sättet att börja en kundorienterad omvandling på är genom att förstå allt om den efterfrågan kunderna riktar mot din organisation, och att veta vad för "värde" som går att förknippa med just den efterfrågan, och att förstå hur organisationen arbetar med och hanterar denna efterfrågan (flödet).



Övning

Använd den bild som visar kabel-TV företagets transaktionspunkter: Rita upp de transaktioner som din organisation har med sina kunder.

Fråga dig själv:

Vad vet du om kundernas erfarenhet av organisationen vid varje transaktionspunkt?

Utgå ifrån de "inkommande transaktionerna" – de där kunderna ställer krav på dig:

Vad vet du om vad för sorts efterfrågan kunderna ställer vid varje transaktionspunkt?

Vad vet du om vad som är viktigt för kunden (det arbete som är av värde för kunden) vid varje transaktionspunkt?

Utgå nu ifrån transaktionspunkterna. Lyssna och observera; lyssna på inkommande telefonsamtal, följ med en tekniker, en säljare, eller vem som helst som arbetar med kunder.

På den plats du befinner dig (med säljaren, teknikern osv.) undersök vad som händer utifrån kundens synvinkel.

Vad för sorts efterfrågan riktar kunden mot denna del?

Vad är viktigt för kunden sett utifrån de olika typerna av efterfrågan

Skiljer sig "vad som är viktigt för kunden" för olika sorters efterfrågan?

Fråga de som arbetar där – vad är viktigt för kunden sett utifrån de olika typerna av efterfrågan

Medan du arbetar med övningen, fråga dig hela tiden "Hur vet vi det?". För att förbättra dig på lång sikt krävs mer än åsikter och anekdoter, du kommer att behöva mätningar som hjälper dig att förutsäga och kontrollera förbättringarna av arbetsflödet. Jag kallar dessa kapabilitetsmått och de kommer att vara ämnet för nästa steg i minikursen.