



## Trin 2: Tænk 'udefra og ind'

Lad os kort opsummere det først trin: Vores organisationer er designet og ledet som 'oppefra og ned' hierarkier. Det er dette – design og ledelse af arbejdet – der forhindrer forbedring. At tænke 'udefra og ind' går meget dybere end blot at udarbejde kundetilfredshedsundersøgelser. Det drejer sig om at forstå de interaktioner og transaktioner, du har med dine kunder. Hvis du følger alle trinene i denne serie, vil du selv opdage, hvordan 'oppefra og ned' tænkning faktisk hindrer gode præstationer. Hvis du prøver at kontrollere dine omkostninger, kan du faktisk få dem til at stige. På den anden side, hvis du optimerer dit flow, ved at fokusere 'udefra og ind', vil omkostningerne altid falde.

### Ændring i ledelsestænkning:

'Oppefra og ned'  'Ude fra og ind'

Figur 1

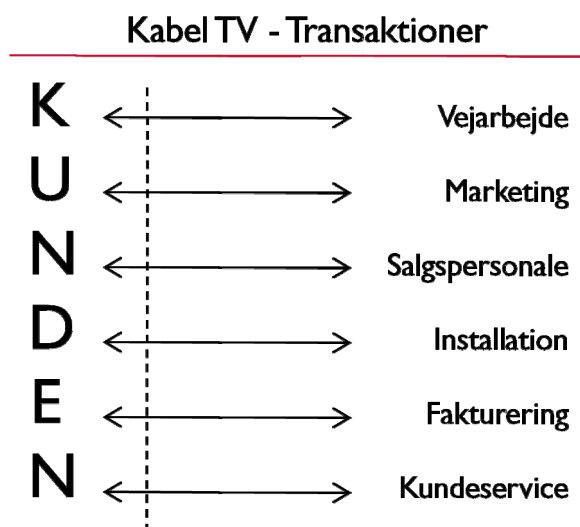
Hvad er formålet med din organisation? At overleve og vokse naturligvis, men spørgsmålet er: efter hvilken metode, eller hvordan gør man det? Dit budget kan kun udnyttes til at sætte targets, og disse vil ikke hjælpe i en samtale omkring metode. Hvis du stoler på budgettet som dit primære ledelsesværktøj, vil du fokusere dine medarbejders opfindsomhed på at gøre, hvad der skal til for at nå budgettet. Dette resulterer ofte i snyd, forvanskning og afdelinger der 'vinder' på bekostning af andre afdelinger der 'taber'. Hvad du har brug for er, at alle arbejder sammen for at forbedre din organisations præstation. For at gøre dette har du behov for viden, der gør dig i stand til at diskutere metode: hvor godt arbejdet fungerer.

### 'Udefra og ind' tænkning fører til bedre metoder

Tænk på det på denne måde: dine kunder kan kun danne sig et billede af din organisation ud fra den interaktion/transaktion, de har med dig. Hvis denne interaktion/transaktion er positiv for dine kunder, er det sandsynligt, at de vil vende tilbage. Hvis den er fantastisk, vil de fortælle deres venner og familie om det. Hvis du, for hvert sted dine kunder interagerer med din organisation, kunne forstå det værdi-skabende arbejde – det, der betyder noget for kunderne – og du *kun* udfører dette, vil din service forbedres, og du ville være mere effektiv. Hvorfor? Fordi der ikke ville være noget spild i din organisation: *god service koster altid mindre* – et koncept mange ledere kæmper med.

Når man ser 'udefra og ind' på en traditionelt designet 'oppefra og ned' organisation, finder man altid enorme mængder spild, som er forbundet med dårlig kundeservice.

Tag for eksempel en kabel TV virksomhed. Set fra kundernes perspektiv ser den sådan ud:



**Figur 2**

Ledere, der tager et 'oppefra og ned' perspektiv, tror måske, at det er klogt at presse omkostningerne forbundet med de underleverandører, der graver huller til kablerne. Men hvis man går for langt med dette fokus, vil underleverandøren udelukkende fokusere på tid og omkostninger. Når potentielle kunder gerne vil ud af deres indkørsel, hvordan vil de så blive behandlet? Jeg kender en række eksempler, hvor bogstaveligt talt hundredvis af potentielle kunder svor aldrig at købe ydelser fra 'de ubehøvede folk, der gravede vejen op'.

Ligeledes hvis man sætter mål for installationsteamet omkring antal installationer per dag, kan dette resultere i et forudsigeligt antal opkald til Kundeservicecentret. I deres iver for at nå målene efterlader de ofte installationer ufærdige eller rodede, og/eller kunderne ved ikke, hvordan de betjener teleboksen. Omkostningerne forbundet med at udbedre disse fejl rammer andre afdelingers budgetter. Løsningen er ikke at allokere disse omkostninger til installationsteamet (en typisk, men meningsløs løsning) men i stedet at arbejde mod at optimere installationen – at lære hvad der skal til for at installere perfekt, så der ikke opstår nogle efterfølgende opkald fra kunderne og ikke er behov for udbedring af fejl.

I kundeservicecentre finder du typisk enorme mængder af opkald, der er forårsaget af et mislykket forsøg af din organisation på at gøre noget rigtigt første gang. Uhøflige vejarbejdere og dårlige installationer kunne være to årsager; der vil være andre, som fx mislykkede forsøg på at forstå regningen eller på at yde den forventede service. I stedet for at se disse faktorer som det, de er – at systemet har fejlet – og iværksætte handling for at fjerne dem, finder man typisk at lederne i kundecentrene sætter mere og mere umulige mål for antallet af besvarede opkald. De hyrer flere medarbejdere til at tage telefonen. Lederne af kundeservicen er, som deres kolleger i andre funktioner, fanget i organisationens design.

## At arbejde 'udefra og ind' fører til forbedringer

Når ledere lærer at tænke 'udefra og ind' bliver resultatet altid betydelige forbedringer i omsætning, service og effektivitet. Man starter ved at identificere organisationens transaktioner med kunderne. I de næste to artikler vil jeg vise dig, hvordan du udvikler mål, der hjælper dig til at forstå, hvad der foregår i disse transaktions-punkter. Jeg giver dig også nogle simple principper, der vil hjælpe i bestræbelsen på at forbedre flowet.

---

Hvis du i mellemtiden udfører de aktiviteter, som jeg anbefaler nedenfor, vil du sikkert også opdage andre problemstillinger, der er forbundet med 'oppefra og ned' ledelses tænkning. Disse problemstillinger bliver tydeliggjort, når du studerer organisationen 'udefra og ind'.

## To typiske eksempler:

Man dikterer for medarbejderne, hvordan de skal opføre sig i interaktionen med kunderne vha. procedurer, scripts eller andre metoder. Dette virker kun, hvis du fuldstændigt kan forudsige typen og frekvensen af værdi-skabende efterspørgsel samt, hvad der betyder noget for kunderne. Når dette ikke er tilfældet – hvilket det oftest er – driver procedurerne forskellige typer spild ind i din organisation.

Man udvikler service standarder eller service garantier. Disse synes umiddelbart attraktive, men i praksis fokuserer de medarbejdernes opmærksomhed på at imødekomme standarderne eller garantierne, hvilket ikke er det samme som at imødekomme, hvad der betyder noget for kunderne. Det er ikke unormalt at finde kontrollerende bureaukratier, hvor standarder benyttes ekstensivt. I praksis tilføjer dette enorme omkostninger og hæmmer tilmed organisationens evne til at servicere sine kunder.

## Kunderne definerer, hvad der er værdi-skabende.

Kunder ønsker at service er tilpasset *dem*. De ønsker at handle med virksomheder, der opfylder deres bestemte behov på en måde, der passer til deres bestemte omstændigheder. Kun ved at have uddybende viden om kunderne, deres holdninger, vaner, deres arbejde osv., kan man begynde at designe produkter og services, som virkelig er kunde-drevne. Den bedste måde at starte en kunde-dreven transformation er ved at forstå sammensætningen af den efterspørgsel, dine kunder placerer på din organisation. Herigennem vil du forstå, hvilken værdi, der er forbundet med denne efterspørgsel og slutteligt vide, hvordan organisationen tilfredsstiller den (flow).



## Øvelse

**Benyt det samme skema som for Kabel TV virksomheden (se ovenfor): Tegn transaktionerne mellem din organisation og dine kunder.**

### Spørg så dig selv:

Hvad ved du om, hvordan kundernes oplevelse er ved hvert transaktions-punkt?

Fokuser nu på de 'indgående' transaktioner – der hvor kunderne efterspørger noget fra din organisation:

- ❖ Hvilken viden har du om hvilken TYPE efterspørgsel, kunderne placerer på hvert transaktions-punkt?
- ❖ Hvad ved du om, hvad der betyder noget for kunderne ved hvert transaktions-punkt?

Næste skridt:

- ❖ Gå ud i arbejdet ved de transaktions-punkter, du har identificeret. Lyt og observer: lyt til de telefonopkald I modtager, følg en levering, en salgsrepræsentant eller enhver, som bruger tid direkte med kunderne.

I denne situation, fokuser nu på, hvad der sker i transaktionen - ud fra kundens perspektiv:

- ❖ Hvilke typer efterspørgsel laver kunderne?
- ❖ Hvad betyder noget for kunderne i forbindelse med hver type efterspørgsel?
- ❖ Er der forskel på, hvad der betyder noget for kunderne ved hver type efterspørgsel?

Spørg de medarbejdere, der arbejder der:

- ❖ Hvad betyder noget for kunderne i forbindelse med hver type efterspørgsel?

Mens du arbejder dig igennem denne aktivitet, spørg da konstant dig selv "Hvordan ved vi det?". For at sikre langsigtet forbedring har du behov for at indsamle mere end blot holdninger og anekdoter. Du har behov for solide mål, der hjælper dig til at forudsige og kontrollere forbedringer for flowet i arbejdet. Jeg kalder disse for kapabilitetsmål, og de er emnet i den næste artikel.