



## Trin 3: Tænk Kapabilitet

Lad os kort opsummere de første to trin. Det største problem med det tyvende århundredes organisationer ligger i deres design og ledelse. Hvis vi ønsker at opnå et kvantespring i performance, bliver vi nød til at være forberedte på at ændre den måde, vi tænker på. I første trin, udlagde jeg de problemstillinger, der er forbundet med at designe og lede organisationen som 'oppefra og ned', funktionsopdelte hierarkier. I andet trin begyndte vi at studere organisationen fra et bedre perspektiv - 'udefra og ind'. Hvis du har udført øvelserne fra trin 2, vil du nu have et skema foran dig, der viser de transaktions-punkter, din organisation har med dine kunder, og ved hvert punkt har du en god idé om sammensætningen af kundernes efterspørgsel. Vi vil føre dette eksempel videre, men lad mig først introducere dig for konceptet Kapabilitet.

### Ændring i ledelsestænkning:



Figur 3

## Kapabilitet og forudsigelse

Konceptet kapabilitet svarer til forudsigelse. Hvis du vil forbedre en organisation, er det en enorm hjælp at vide graden af forudsigelighed, der er forbundet med, hvad der på nuværende tidspunkt foregår mellem din organisation og dine kunder. En simpel måde at tænke på kapabilitet eller forudsigelighed er i forbindelse med efterspørgsel og respons – hvilken efterspørgsel placerer kunderne ved de forskellige transaktions-punkter og hvordan besvarer organisationen denne efterspørgsel? Hvis vi kan forbedre organisationens præstation ved hvert transaktions-punkt, vil din resultatopgørelse forbedres – altid.

Så det første spørgsmål du bør stille er: Hvad er forudsigeligt angående kundernes efterspørgsel?

*I analysen af efterspørgslen hos en mobiltelefon udbyder blev det hurtigt tydeligt, at mange kunder ringede ind og klagede over et brev, der krævede at kunden sendte deres betalingsservice mandat ind til virksomheden. Kundernes klager gik på, at de allerede havde sendt mandatet ind. Ved at følge flowet i arbejdet blev det følgende åbenbart: Nye kunders betalingsservice mandater ankom samtidig med deres mobiltelefon kontrakter til den centrale administration. Mandaterne blev derefter sendt ud til kundernes banker for at blive autoriseret. Det tog bankerne en vis tid at sende mandaterne tilbage, og i samme tidsrum sorterede virksomhedens CRM IT system de kunder fra, som havde en kontrakt på plads, men ingen betalingsaftale. Computersystemet ville derefter sende et standardbrev til disse kunder. Mindst en tredjedel af organisationens nye kunder klagede over denne service; de havde jo sendt mandatet ind, men det var parkeret hos deres bank.*

Dette er et eksempel på det jeg kalder 'ikke-værdiskabende' efterspørgsel, eller 'efterspørgsel, som vi ikke ønsker'. Du vil typisk blive overrasket over hvor meget ikke-værdiskabende efterspørgsel, der eksisterer i traditionelt designede organisationer.



## Øvelse

### **Brug det skema, der viser din organisations transaktioner med kunderne (fra Trin 2), og gør følgende:**

Gå hen til transaktions-punkterne. Lyt til efterspørgslen og sorter alle henvendelser i to overordnede typer – Værdiskabende efterspørgsel (Den efterspørgsel, du ønsker at kunderne skal placere på din organisation) og ikke-værdiskabende efterspørgsel (den efterspørgsel, som afspejler et mislykket forsøg fra organisationen på at gøre noget eller gøre noget rigtigt for kunden)

For at gøre dette ordentligt bør du tage et par dage ud af kalenderen, men i det lange løb er det vitalt, at du får et troværdigt (statistisk solidt) syn på kundernes efterspørgsel. Det ultimative formål med arbejdet er at udrydde den ikke-værdiskabende efterspørgsel og optimere den måde organisationen håndterer værdiskabende efterspørgsel – men dette kigger vi på senere.

Forventer du at have eksempler på ikke-værdiskabende efterspørgsel på din liste? For eksempel, 'dette er ikke gjort korrekt', 'hvad sker der med X', osv.? Er dét arbejde, der er forbundet med disse typer efterspørgsel typisk set som en normal del af arbejdet? Hvis det er, så forestil dig de omkostninger, der er forbundet hermed.

Efter at have opnået indsigt i de forskellige typer af kunde efterspørgsel, er det næste skridt at analysere forudsigeligheden af efterspørgslen.

I mobiltelefon eksemplet ovenfor og i det næste eksempel vil du se en tilgang til at etablere forudsigelighed – ved at etablere en sammenhæng mellem de enkelte dele. Du kan se, hvad der foregår og hvorfor, og derfor kan du forudsige, at dette vil fortsætte med at ske, indtil til noget har ændret sig:

*I efterspørgselsanalysen i en business-to-business print virksomhed opdagede man en høj volumen af kunder, der ringede og oplyste, at deres print ordre endnu ikke var ankommet. Ved at følge processen fandt man ud af, at beskeden om, hvornår kunden kunne forvente print ordren, var sendt til kunden fra planlægningsafdelingen. Problemet var blot, at tidsplanen for udførelsen af arbejdet senere i flowet forudsigeligt ville blive ændret i op til 80% af tilfældene.*

Den anden metode til at etablere forudsigelighed er at måle over tid. Tæl det antal gange per dag eller uge en bestemt type efterspørgsel indtræffer. Du ved, du har en pålidelig analyse, når du kan forudsige sammensætningen af efterspørgslen den næste dag eller den næste uge. Du vil måske blive fristet til at skynde denne del af arbejde, især hvis du opdager, at tingene ikke fungerer. Men pas på! Det er vitalt, at du først etablerer forudsigelighed. Ellers risikerer du at handle på baggrund af information, som er uforudsigelig og kan gøre tingene værre – hvilket er en typisk fejltagelse

Lad os nu kigge på at etablere forudsigelighed i vores respons til kunderne.



## Øvelse

### Kig igen på dit skema:

*Hvilket mål kan du finde på, som kan fortælle dig, hvor godt organisationen besvarer kundernes efterspørgsel? Find mål for hver type efterspørgsel, dine kunder placerer på din organisation.*

I de fleste organisationer finder man meget få mål, der informerer lederne om forudsigeligheden af kundernes efterspørgsel. I stedet finder man typisk 'interne' mål, som giver lidt eller ingen information overhovedet. I eksemplet ovenfor tog det tid at etablere mål for evnen til at besvare kundernes efterspørgsel, da de ikke allerede blev anvendt i organisationen. De mål, der blev anvendt var meget anderledes. I mobiltelefon virksomheden målte lederne aktiviteten. Dvs. antal besvarede opkald per dag. I print virksomheden målte lederne omsætning i forhold til targets. Sådanne mål forhindrer ikke kun lederne i at forstå efterspørgslen og organisationens evne til at opfylde den, de forværrer den faktisk – men det vender vi tilbage til i Trin 5.

Det er vigtigt at huske, at det vi ønsker at opnå, er at forstå organisationen 'udefra-ind' – dvs. et kundeperspektiv. Det betyder, at dine præstations mål skal vise, hvor godt organisationen udfører servicen for kunderne; fx den tid det tager for at reparere noget, den tid, det tager for at give et tilbud, procent af efterspørgslen, der resulterer i salg, procent af problemer, der bliver udbedret ved første kundekontakt osv.

Slutteligt er der en anden type transaktion, du bliver nødt til at studere:



## Øvelse

### Kig igen på dit skema:

*Gå til det sted i din organisation, hvor I gør noget for kunderne. Hvilke mål kan du finde på, som fortæller dig, hvor godt arbejdet fungerer her?*

Vi kalder disse for 'udgående' transaktioner. De typiske udgående transaktioner er marketing og salg, men disse er ikke de eneste. Levering er en udgående transaktion. Mislykket, forkert eller for sen levering vil medføre spild (klager, fald i kundeloyalitet, udbedring af fejl, duplikeret arbejde osv.). Fakturering er en anden udgående transaktion. Hvis du fakturerer korrekt – hvad kunden forventer – vil flowet i arbejdet være bedre, og du vil opdage at flere kunder betaler til tiden.

Har du nogen sinde hørt ledere sige: "Halvdelen af mit marketing budget virker, problemet er blot, at jeg ikke ved hvilken halvdel". Så snart jeg hører dette, spørger jeg altid "hvordan ved du, at det er halvdelen?"

*En analyse af en salgsafdeling i en organisation viste det samme forbrug hvert år på fire metoder, der var designet til at tiltrække nye kunder. Hver metode blev derefter evalueret ved brug af historisk data for at se, hvilken metode virkede bedst ud fra hvordan og hvor godt, hver metode resulterede i nye kunder. Man fandt ud af, at en af metoderne var suveræn i forhold til de andre og skulle have haft en større del af budgettet.*

Lederne fokuserede igen på de forkerte ting – i dette tilfælde omsætning. De skulle have fokuseret på at forstå deres præstation i hver af deres salgs eller 'kunde erhvervelses' processer.

## Opsummering

Hvis du ved, hvad der foregår ved hvert transaktions-punkt mellem din organisation og dine kunder, vil enhver efterfølgende forbedring gøre servicen bedre, reducere omkostninger og forøge sandsynligheden for, at dine kunder bliver hos dig.

Dette er et særdeles kraftfuldt analyseværktøj. Det er konkret: dine medarbejdere har måske ofte diskussioner om, hvad vi burde eller ikke burde gøre for kunderne, men de kan ikke argumentere imod, hvad vi faktisk gør. Det er vitalt vigtigt at få kapabilitets-data, før du kigger på, hvordan arbejdsflowet forløber i din organisation – dette er det næste trin.