

A photograph of three people standing in a modern office environment. On the left, a man with a goatee, wearing a dark brown velvet jacket over a light-colored shirt and dark trousers, stands with his arms crossed. In the center, a man with short brown hair, wearing a blue and white patterned short-sleeved shirt and blue jeans, also has his arms crossed. On the right, a woman with blonde hair and glasses, wearing a white lab coat over a light blue shirt and beige trousers, stands with her arms crossed. They are all looking towards the camera. The background features large glass windows reflecting the sky and clouds, and a brick-patterned floor.

Puolet pois. Janne Kostamo, Janne Oh-tonen ja Riitta Vaniala ovat mukana kehitysprojektissa, joka karsii Karttakeskuk-sen verkkokaupan työvaiheet alle puoleen entisistä.

Turha tekeminen SEIS

HEIDI HAMMARSTEN • KUVAT SUVI-TUULI KANKAANPÄÄ

Voiko organisaatio yhtä aikaa karsia kustannuksia, lisätä tuottoja ja parantaa asiakastyytyväisyyttä? Kyllä voi, todistaa **Outside In** -kehittämisguru.

Mitä yhteistä on Googlella, Zaralla, Citibankilla ja Southwest Airlinesilla? Ne ovat kaikki menestyviä yrityksiä, jotka esiintyvät usein bisneskirjojen malliesimerkeinä. Ne ovat myös yrityksiä, jotka noudattavat Outside In -mallia.

"Outside In on filosofia, ei niinkään metodologia. Sitä voi toteuttaa monella metodologialla", täsmentää veteraanikonsultti **Steve Towers**. Hän on sekä vienyt Outside In -oppia jättiyrityksiin että kouluttaa muita konsultteja.

Outside In -mallin ydin ei kuulosta erityisen uudelta ja tuoreelta: asiakas on kaiken toiminnan keskipiste. Tätähän kaikki valvutuneet yritykset kuuluttavat kylästäymiseen asti.

Towersin mukaan puhe ei kuitenkaan usein näy yrityksen organisoinnissa, vaan se on perua teollisen tuotannon ajalta. Teolliset yritykset ovat hioneet prosessejaan täydellisen tehokkaiksi organisaation sisällä asiakkaita sen kummemmin miettimättä.

"Esimerkiksi General Motorsilla perinteinen tehokkuus oli huipussaan, mutta yritys joutui konkurssisaneeraukseen. He tekivät asioita oikein, mutta eivät oikeita asioita."

Etsimättä tulee mieleen myös toinen esimerkki lähempää, Nokia. **Stephen Elop** on muuten testannut Outside In -mallia aiemmassa työpaikassaan Microsoftilla, kertoo Towers.

Valikoivat ja kapinalliset asiakkaat

Kuten Nokiakin on oppinut, nykymaailman asiakkaat eivät ole enää nöyriä ja uskollisia vaan heistä on tullut "valikoivia, kapinallisia ja uskottomia."

Outside In -mallissa radikaalia on se, että ajatus **todella** toteutetaan prosessin tasolla asti. Ne käydään läpi mieltien, mitä asiakas tästä hyötyy: täytyvätkö hänen todelliset tarpeensa vai eivät.

"Helposti voi syntyä 40–50 prosentin kustannussäästöjä, kun lakataan tekemästä jotakin sellaista josta asiakas ei hyödy."

Towersin mukaan kriittisiä kohtia ovat kaikki yrityksen kohtaamiset asiakkaan kanssa. Ne ovat totuuden hetkiä, jotka voivat tuottaa joko tyydytystä tai epätoivoa.

"Voin esimerkiksi mennä tämän hotellin vastaanottoon kysymään, saisinko tämän neuvotteluhuoneen käyttöni myös ensiviikolla. Ja virkailija voi sanoa että kyllä,

asia hoituu. Tai sitten hän kertoo että hänen tehtäviinsä ei kuulu neuvotteluhuoneiden varaus vaan minun pitää ottaa yhteyttä aivan toiseen tahoon."

Turhan tekemisen lopettaminen kuulostaa houkuttelevan yksinkertaiselta, mutta Outside In vaatii yritykseltä enemmän ponnistuksia.

"On esimerkiksi it-yrityksiä jotka puhuvat asiakaskeskeisyydestä, mutta niille se on palanen jonka voi siirtää call centerin hoidettavaksi. Asiakas kuuluu jokaiselle yrityksen ihmiselle toimitusjohtajasta talonmieheen, ei vain myynnille ja markkinoinnille."

Puolessa vuodessa voi kääntyä

Ajallisesti muutosprosessi ei silti kestä vuosia. Towersin mukaan yritys voi kääntyä ympäri alle puolessa vuodessa.

"Tämä ei ole ihmisten saneerausta vaan heidät vapautetaan tekemään oikeita asioita."

Yritys noudattaa Outside In -filosofiaa käymällä prosessinsa läpi jollakin näistä metodeista, esimerkiksi CEMillä (*Customer Expectation Management*). Virallisen määritelmän mukaan yritys on Outside In, jos vähintään puolet sen prosesseista ►

TOWERSIN ASKELEET ASIAKASTUNTEMUKSEEN

- Kirkasta itsellesi kuka on asiakkaasi ja mitkä ovat hänen todelliset tarpeensa, joihin vastaavat organisaatiollasi
- Käy läpi prosessit, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun toimitukseen ja tunnista asiakas-kohtaamiset
- Muista myös sisäiset kohtaamiset ja tehtävät, ovatko ne oikeasti tarpeellisia asioita tehdä asiakkaan näkökulmasta?
- Määrittele oman liiketoimintasi säännöt: miksi asioita tehdään niin kuin ne tehdään?
- Tunnista epätoivon hetket, joissa asiakas ei saa tarvitsemaansa vaan pettyy. Miten niistä pääsee eroon?
- Tunnista, missä asiakasprosessi todellisuudessa alkaa - tuskin yrityksen sisällä vaan ehkä jo asiakkaan kotona.

on käyty läpi asiakkaiden odotusten hallinnan näkökulmasta.

"Mutta mittaamme operaation menestystä viimeisellä tulosrivillä emmekä prosessien tehokkuudella kuten teollisessa tuotannossa", sanoo Towers.

Outside In mahdollistaa yritykselle triplajättipotin, jonka aiemmin ei tiedetty onnistuvan samanaikaisesti: kustannukset laskevat, tuotot lisääntyvät ja asiakastytyväisyys paranee.

Mittareissa pitää olla tarkka. Esimerkiksi asiakastytyväisyys on eri asia kuin asiakasuskollisuus.

"Eräässä amerikkalaisessa luottokorttiyrityksessä hidasteltiin ja roikuttiin kiinni asiakkaissa, jotka halusivat luopua kortistaan, jotta asiakasuskollisuus ei laskisi. Ja näin saatiin aikaan erittäin vihastunut lähtevä asiakas."

Prosessit voivat olla pieniä tai suuria, millä organisaation tasolla tahansa. Suo-

jassa läpi CEM-menetelmällä, vanhan prosessin 54 työvaihetta karsiutui reiluun 20 vaiheeseen.

Karttakeskuksessa tosin uudistuksen motiivina oli vähintään yhtä paljon sisäinen tarve kuin asiakkaan vaatimukset - asiakaskeselyjen mukaan verkkokaupan asiakkaat olivat tyytyväisiä tilanteeseen.

Projektin kohteena on yksi Suomen ensimmäisistä verkkokaupoista vuodelta 1999. Alunperin kauppa myi valmiita paperikortteja, mutta mukaan oli tullut paljon digituotteita, asiakkaana itse räätälöimiä tulosteita, DVD:itä ja karttatauluja.

"Toiminta oli muuttunut paljon, siihen oli tullut lisäyksiä mutta ei varsinaista uudistusta. Oli kertynyt paljon työvaiheita, joita piti tehdä käsin", kuvaa johtaja **Janne Kostamo** Karttakeskuksesta.

Uudistusta varten koottiin parin päivän työpajaan kymmenkunta avainhenkilöä tekniikasta myyntiin. Ensin ryhmä analysoi vanhan prosessin, sitten luotiin uusi uudella metodilla.

"Oli tärkeätä, että kaikki toiminnassa mukana olevat tahot osallistuivat", painottaa **Janne Ohtonen**, joka Affectossa vastaa Outside In -liiketoiminnasta.

"Jokaisen roolit ja tehtävät pantiin seinälle keltaisilla lapuilla. Ensimmäiset voitot syntyivät jo siinä, kun joku sanoi että enhän mä tiennyin että täällä tapahtuu



Mittareista pitää olla tarkka, muistuttaa Outside In -guru Steve Towers.

ilmassa elämme: se on laadukas vapaa-aika", sanoo Karttakeskuksen projekti-johtaja **Riitta Vaniala**.

Asiakkaan näkökulmasta verkkokauppa ei ratkaise hänen ongelmiaan, jos hän ei edes tiedä että se on olemassa taikka ei osaa hakea sieltä haluamaansa tuotetta vaikka se olisikin myynnissä.

Minimoi kontaktit oleellisiin

Perinteinen asiakasajattelu pyrki siihen, että asiakkaaseen ollaan kontaktissa mahdollisimman usein, jotta palveluntarjoaja ei pääse unohtumaan. Ohtonen kertoo esimerkin omasta elämästään: nettioperaattori raportoi tekstiviestein liittymäasennuksen kaikista vaiheista ja asentajan liikkeistä pitkään ennen kuin netti saatiin toimimaan.

Outside In taas pyrkii minimoimaan kontaktit.

"Asiakas haluaa tilata ja saada tuotteensa, eivät välivaiheet häntä kiinnosta", väittää Ohtonen.

Mistä kaikesta verkkokaupan työvaiheiden karsinta sitten kertyi?

"Uuden prosessin hyödyt arvioidaan kolmiportaisella asteikolla. Ensimmäisellä tasolla lopetetaan jotakin josta on helppo luopua, mutta hyödytkin ovat aika pieniä. Toinen taso vaatii kevyitä toimenpiteitä ja tuottaa eniten hyötyjä. Kolmas taso tuottaa suuria hyötyjä, mutta

OUTSIDE IN MAHDOLLISTAA YRITYKSELLE TRIPLAJÄTTIPOTIN, JONKA AIEMMIN EI TIEDETTY ONNISTUVAN SAMANAIKAISESTI.

messa Affecto on aloittanut Outside In -menetelmien koulutuksen ja konsultoinnin. Sen ensimmäisiin toteutuksiin kuuluu tytäryhtiö Karttakeskuksen verkkokaupan uusiminen.

Työvaiheet karsiutuivat puoleen

Kun verkkokaupan prosessit käytiin työpä-

tuollaistakin", kuvaa Ohtonen.

Entäs se asiakasajattelu? Karttakeskuksen tiimi eläytyi asiakkaan maailmaan esimerkiksi veneilykokemustensa kautta.

"Kysyimme kuka on verkkokaupan asiakas, miksi hän tulee ja mitä ostaa. Ei asiakas tarvitse karttaa, vaan hänen pitää päästä perille. Määrittelimme, missä osamaa-

vaatii myös ponnistuksia", kertoo Janne Kostamo.

Karttakeskus on toteuttanut vasta helipot voitot, kakkos- ja kolmostason toimet on listattu ja yrityksen johto on näyttänyt niille vihreää valoa. Seuraavaksi syntyy vielä tarkempi suunnitelma, johon tulevat myös toimien kustannukset, hyödyt, aika-



LEAD 11

Ura – Kehitys – Ammattitaito – Voimavara



Ole oman urasi paras asiantuntija!

LEAD 11 on uusi uratapahtuma asiantuntijoille ja esimiehille, jotka haluavat kehittyä omassa työssään.

Löydä ammattitaitoa vahvistavat puheenvuorot ja tutustu Suomen kiinnostavimpien työnantajien uramahdollisuuksiin.

Aika: Tiistai 6.9.2011 klo 10.30–18.00

Paikka: Wanha Satama, Pikku Satamakatu 3–5, Helsinki

Ilmoittaudu mukaan maksuttomaan tapahtumaan
www.wanhasatama.com/lead

**Puhujina mm. Saku Tuominen,
Carina Räihä, David James, Outi Mäenpää,
Marco Mäkinen ja Lisa Sounio.**

Järjestäjä: **WANHA SATAMA**

Päämediat: **Kauppalehti** **monster.fi**

Yhteistyössä: Suomen Ekonomiliitto SEFE, Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ, Tekniikan akateemiset TEK, Tradenomi-liitto TRAL ry, Uusi Insinööri-liitto UIL ry **Tapahtumassa mukana:** Aalto PRO, Aalto-yliopiston Pienyrityskeskus, ABB, Academic Work, Accenture, DHL, Edutech/Tampereen teknillinen yliopisto, Eilakaisla Oy, Espoon kaupunki, Finnair Oyj, Forum, GE Healthcare, Helsingin kaupunki, Henley Business School, Kesko, Luottokunta, Markkinointi-instituutti, Nordea, OP-Pohjola, Outotec, Puolustusvoimat, Rastor, Ruukki, S-ryhmä (SOK), Selektä Henkilöstöpalvelut Oy, Trainers' House, Universum, Valtio, VMP Group, VTT



On tärkeää, että kaikki toimintaan vaikuttavat tahot osallistuvat Outside In -työpajoihin, sanoo Janne Ohtonen.

taulut ja vastuuhenkilöt.

"Sisäisesti näemme jo muutoksia, en usko että asiakas näitä vielä näkee mutta syksyn mittaan ne tulevat näkyviin. Muutokset ovat osin teknisiä, osin markkinointiin tai työn ohjaukseen liittyviä sekä esimerkiksi logistiikan suoraviivaistamista", kertoo Riitta Vaniala. ■

**ASIAKASTA
EIVAT KIINNOSTA
PROSESSIN
VÄLIVAIHEET
VAAN
LOPPUTULOS.**