

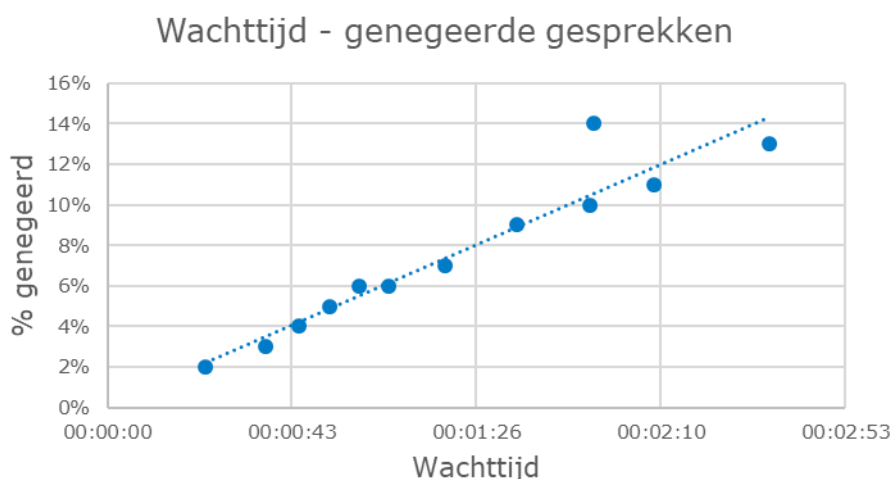
Case – klantenservice

Fouten maken en leren is onderdeel van Lean. Zolang medewerkers fouten mogen maken en er op een goede manier wordt omgegaan met deze leermomenten, zullen medewerkers problemen en verspillingen trachten weg te nemen. In veel gevallen zal Lean op deze manier een goede bijdrage leveren aan het presteren en verbeteren van de organisatie en soms zal het (tijdelijk) net iets minder gaan. Om deze reden een voorbeeld met een paar scherpe kanten.

In een groot project in verband met de uitrol van Lean Management werd een start gemaakt in meerdere teams binnen de organisatie. Vanwege synergie effecten werd tegelijkertijd gewerkt in twee vergelijkbare teams die verantwoordelijk zijn voor de klantenservice. De teams werden bij de start van het grote project gepland; er was verder geen bewuste keuze gemaakt welk team wanneer zou starten, waardoor deze teams als eerste konden starten.

De teams bestonden uit meerdere subteams, namelijk eerstelijns support, tweedelijns support en medewerkers die werkzaamheden uitvoerden bij de balie. Totaal waren bij deze teams over twee locaties meer dan 100 medewerkers werkzaam. De werkzaamheden bestonden voornamelijk uit het beantwoorden van vragen die telefonisch, per mail of aan de balie werden gesteld. Naar aanleiding van de vragen werden formulieren, folders en extra uitleg gegeven of opgestuurd. In een deel van de situatie werden medewerkers doorverwezen naar medewerkers in achterliggende processen die “dossierhouder” waren. Binnen de teams waren senior medewerkers werkzaam die voor een deel waren vrijgesteld van de primaire werkzaamheden om collega’s in te werken en te begeleiden. Ook werkten zij aan verbeteringen binnen de teams. Daarnaast liepen er tal van projecten waar meerdere medewerkers bij betrokken waren.

Het belangrijkste knelpunt was dat de organisatie grote moeite had om het binnenkomende werk af te handelen. Klanten stonden soms lang in de wacht, bij de balie ontstonden wachtrijen en mails stapelden zich op. Van alle inkomende telefoongesprekken werd 2% tot 14% niet aangenomen. Klanten moesten (telefonisch) wachten voor de eerstelijns support en werden doorverbonden naar de tweedelijns support om dan weer in een wachtrij te komen. Achterstallige mail werd soms in een opschoonactie bewust geheel verwijderd, omdat er toch geen beginnen aan was. Jaarlijks kwamen meer dan 60 klachten binnen.



*In deze scatter grafiek is een directe relatie zichtbaar tussen de telefonische wachttijd van klanten en het aantal klanten dat ophangt.

Nu is een capaciteitsprobleem een veelkoppig monster. Probeer niet rondom een capaciteitsprobleem een Kaizen te doen, want een capaciteitsprobleem is vaak te groot en gaat alle kanten op. Beter is om verspillingen binnen het team weg te nemen, om zo in een gestaag tempo de capaciteit beter in te zetten. De problemen in het project werden versterkt doordat beide teams op hetzelfde moment bezig waren met Lean. Trainingen en workshops vroegen tijd van medewerkers, waardoor minder tijd beschikbaar was voor het werk. Als de teams niet tegelijkertijd mee hadden gedaan aan het Lean project, was het beslag op medewerkers over een langere periode verdeeld (natuurlijk in uren gelijk) en daardoor beter op te vangen. Verder werd een deel van het werk veroorzaakt door problemen in de achterliggende processen (door beperkte metingen was niet duidelijk hoe veel). Er kwamen veel vragen binnen over de status van aanvragen, terwijl het tempo van deze aanvragen niet binnen de scope van deze teams lag. De klantenservice had de lasten, maar was niet in staat om deze knelpunten weg te nemen, omdat deze op een andere plaats in de organisatie lagen. Tot slot was een op handen zijnde verhuizing en reorganisatie van managementlagen verstoring voor het Lean project. Geen handig beginpunt en uiteindelijk is besloten om het project in een lager tempo voort te zetten, zodanig dat het beter zou passen bij de pieken en dalen van het werk. Het motto "think big, start small, move fast" werd niet gehaald; successen kwamen minder snel en het momentum werd verloren.

Ondanks de verstoringen zijn er wel meerdere successen gehaald binnen de teams. Een fraai initiatief was om bij inkomende mails in plaats van terug te mailen, de klant telefonisch te benaderen. In eerste instantie werd een test gedaan om te beoordelen in welke situatie deze werkwijze wel of niet tijd zou besparen en goede kwaliteit zou opleveren. Uiteindelijk werd een nieuwe werkwijze opgesteld voor de afhandeling van een deel van de mail. Met een forse besparing op dit vlak, want het opstellen van mails vergt meer tijd dan het beantwoorden van vragen per telefoon. Zeker als rekening wordt gehouden met het heen en weer pingpongen van mails na het beantwoorden van een vraag per mail, bijvoorbeeld omdat de vraag niet goed was begrepen of omdat het antwoord weer een verdiepingsvraag oproep. Van de resterende mails werd een steeds groter deel met (semi-)standaard antwoorden afgehandeld. Ook werd de website verbeterd om eenvoudige vragen langs die route te verschaffen.