

AAN **T** DE SLAG MET **Lean**

De term Lean wordt steeds vaker gebruikt binnen klantcontactomgevingen. De Lean-methode is één van de belangrijkste managementfilosofieën en besturings-systemen van de afgelopen eeuw. Lean heeft bij honderden organisaties over de hele wereld geleid tot een significante verbetering van kwaliteit en klanttevredenheid terwijl het tegelijkertijd leidt tot grote kostenreductie. Dit artikel beschrijft wat Lean inhoudt, geeft een aantal tools die gestoeld zijn op Lean en sluit af met vijf tips die u kunt gebruiken om vandaag nog binnen uw contactcenter aan de slag te gaan met Lean. Door Marc Wagner en Kirstin van Veen

Wat kan Lean?

In 1988 bestudeerde James Womack samen met een team van onderzoekers de internationale automobielenindustrie. Eén organisatie sprong er in dat onderzoek uit. Die organisatie

- kon sneller nieuwe modellen ontwerpen en in productie nemen
- kon goedkoper produceren
- maakte auto's die langer meegingen en minder onderhoud vergden
- had minder toeleveranciers nodig
- had minder voorraden nodig
- had minder bedrijfsongevallen

Deze organisatie, die minder geld, tijd, voorraden en leveranciers nodig had noemde het onderzoeksteam een Lean-bedrijf. Deze organisatie was Toyota.

Toyota is in deze unieke positie gekomen omdat het geen andere uitweg had. In de jaren na de tweede wereldoorlog was de Japanse vrachtwagenproducent

namelijk op zoek naar een manier om het hoofd boven water te houden. In 1950 bracht Taiichi Ohno, de productiechef van Toyota, een bezoek aan de Ford Rouge River massaproductiefabriek, die destijds de grootste en meest vooruitstrevende fabriek ter wereld was. In deze fabriek demonstreerde Ford haar productiemodel, dat het ontwikkelde had met de bouw van het Model-T. Na afloop van dit bezoek kwam Ohno tot de conclusie dat het productiemodel van Ford, dat wereldwijd gekopieerd werd, voor Toyota niet zou werken. Ten eerste omdat de vraag naar auto's in Japan en dus de benodigde productiecapaciteit, veel kleiner was. Ten tweede zat de Japanse arbeidsmarkt heel anders in elkaar. Waar in de VS goedkope migranten ingezet konden worden moest Japan het doen met een veel kleinere, hoger opgeleide en dus duurere beroepsbevolking. Hoewel het productiemodel niet geschikt was voor Toyota, heeft Ohno wel een aantal wijze lessen meegenomen van Ford. Deze lessen hebben de basis gelegd





van hetgeen wij nu Lean noemen. En Lean heeft voor Toyota veel opgeleverd. Toyota is langzaam in marktaandeel gestegen. Waar het in 1950 nog een insignificante speler was, is het in 2001 op Ford en GM na de grootste autoproducent. In 2010 heeft Toyota alle andere fabrikanten voorbijgestreefd en heeft nu wereldwijd het grootste marktaandeel in de automobiemarkt. Sinds het onderzoek van James Womack hebben veel organisaties Lean zelf succesvol toegepast. Initieel werd Lean vooral toegepast in de maakindustrie. Al snel kwam men tot de conclusie dat Lean bij vrijwel alle organisaties toegepast kon worden. Intussen is Lean gemeengoed in een breed scala aan branches. Bedrijven zoals Boeing, Tesco, Johnson & Johnson en ironisch genoeg Ford, werken allemaal succesvol met Lean. In Nederland passen organisaties zoals ING, Nuon, Akzo-Nobel en Nefit Lean toe.

Waarde

Het basisconcept van Lean is bijzonder eenvoudig: creëer zoveel mogelijk waarde voor de klant. Lean definieert waarde als een bewerking in een proces waar de klant voor wil betalen. Alle zaken die daaromheen zitten zijn verspilling, ofwel *waste*. Lean voert dit basisconcept door in alle aspecten van de bedrijfsvoering. Grote veranderingen van bedrijven die een Lean-transformatie doorvoeren zijn:

Processen zijn efficiënter en beter in staat om dat te leveren wat de klant vraagt. Het proces is stabiel. Dat betekent dat variatie in het proces (bijvoorbeeld doordat één medewerker een handeling op een andere manier uitvoert dan de andere) minimaal is. Fouten in het proces worden eerder opgespoord en hersteld.

Mensen, en dan met name de medewerkers die direct betrokken zijn bij het proces, hebben meer verantwoordelijkheden en zijn initiatiefnemer van verbeteringen. Medewerkers zijn daardoor zeer gemotiveerd om hun werk goed te doen en denken continu mee over hoe ze de processen kunnen verbeteren.

Managen gebeurt op basis van concrete data en cijfers (in plaats van onderbuikgevoel) en is actiegericht. Het management wordt geacht naar de gehele procesketen te kijken en niet alleen naar hun eigen onderdeel. Wat Lean echt onderscheidt van de traditionele organisaties

WASTE

Lean kent acht vormen van verspilling, die hieronder met voorbeelden zijn opgesomd: **OVERPRODUCTIE** – Meer medewerkers inroosteren dan door de forecast wordt aangegeven (overstaffing) om te compenseren voor fouten in het forecastproces. In productie-omgevingen is teveel produceren omdat vooraf al bekend is dat een aantal producten in een later stadium uit zal vallen ook een voorbeeld van overproductie.

OVERBEWERKING – In het klantsysteem meer velden invoeren dan noodzakelijk of informatie in twee systemen invoeren.

DEFECTEN – Een verkeerd antwoord op een klantvraag. **Transport** – (Onnodig) navragen of overdragen naar een andere afdeling of de tweede lijn, een aanvraag die door verschillende afdelingen wordt gecontroleerd.

BEWEGING – Onnodig lang/ver lopen naar de vraagbaak, de printer, het koffiezetapparaat of het toilet.

Wachten – Wachten tot de tweede lijn beschikbaar is, wachten tot de pc is opgestart of wachten op het volgende telefoongesprek.

Voorraad – Brieven of e-mails van klanten die niet direct opgepakt worden of wachtrijen aan de telefoon.

TALENT – Onderbenutten van de kennis of ervaring van medewerkers, zoals tweede lijn medewerkers eerste lijn vragen laten afhandelen.

is dat in de Lean-gedachte het management ten dienste staat van de medewerkers. Medewerkers kennen het proces immers het beste, zijn regelmatig in contact met de klant en zien als eerste of er iets mis gaat. De rol van het management is om het totaaloverzicht te bewaken en lokale optimalisatie, verbeteringen in één deel van de organisatie die ten koste gaan van het geheel, te voorkomen.

Lean-concepten

Lean draait dus om waarde. Maar wat is waarde precies? Waar wil de klant voor betalen? De zoektocht hiernaar noemen we de dialoog met de klant. Verschillende methodes worden hiervoor ingezet. Bijvoorbeeld een periodiek klanttevredenheidsonderzoek naar aanleiding van een recente aankoop of een telefonisch contact. Een andere methode is de focusgroep: een groep klanten, geselecteerd omdat ze bepaalde eigenschappen met elkaar delen, die in discussie gaat over het product of de dienstverlening. In de dialoog met de klant is het verstandig om verschillende methodes te gebruiken. Hierdoor is het mogelijk om in te zoomen op bepaalde aspecten van het product of om beter klantgroepen te identificeren en hier producten op af te stemmen.

In het contactcenter is transactiemonitoring één van de belangrijkste instrumenten om de dialoog met de klant op te zoeken. Met transactiemonitoring is het mogelijk om zeer gedetailleerd en van zeer veel klanten een beeld te krijgen van de 'werkelijke redenen' waarom een klant contact zoekt en de manier waarop er voor die klant waarde gecreëerd wordt.

In Lean heet het hoofdproces, waarmee de organisatie waarde creëert voor de klant, de waardeestroom. In een klantcontactomgeving wordt de waardeestroom vaak gezien als het beantwoorden van de klantvraag. Hoewel dit op zich juist

is, maakt deze waardeestroom weer onderdeel uit van de 'hoofdwaardeestroom' van het bedrijf, zoals het leveren van energie, verzekeringen of bankdiensten. Zoals eerder genoemd wordt het management van het contactcenter geacht te kijken naar de gehele waardeestroom. Samen met het management van andere afdelingen is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale proces waarbij

de klantsignalen als input worden gebruikt. Lean richt zich op het verwijderen van verspilling in de waardeestroom.

Continu in beweging

Een waardeestroom die goed opereert heeft de volgende kenmerken:

Flow – De waardeestroom is continu in beweging. In fabrieken, zoals bij Toyota, betekent dat dat er continu aan de auto gewerkt wordt. Zodra het chassis klaar is, wordt de motor erop geplaatst. Zodra het frame gemonteerd is wordt de auto geleverd. Wachten is immers een vorm van verspilling. Telkens wanneer een product niet bewerkt wordt maar wacht op de volgende processtap, betekent het dat de klant later zijn product en Toyota dus later zijn geld ontvangt. Bij kapitaalintensieve producten zoals auto's, lopen die kosten natuurlijk snel op. Maar ook in het contactcenter moet het product, het antwoord op de klantvraag, continu in beweging zijn. Als een medewerker bezig is informatie op te zoeken, de tweede lijn te raadplegen of het systeem te vullen en daarmee dus niet actief bezig is met het afhandelen van de vraag, is er sprake van verspilling. Lean-organisaties meten regelmatig de totale doorlooptijd van hun proces en meten vervolgens per stap hoeveel tijd besteed wordt aan het daadwerkelijk creëren van waarde. De eerste keer dat zo'n meting gedaan wordt blijkt vaak dat maar een heel klein deel van het totale proces, soms maar een paar procent, daadwerkelijk waarde toevoegt. Bij de eerste stap in het realiseren van *flow* is het goed om over een langere tijd te kijken naar de handelingen die een medewerker moet doen om een vraag af te handelen. Bij elke stap is de vraag 'voegt dit waarde toe voor de klant?' Met andere woorden, zou de klant hetzelfde krijgen en willen betalen als we de handeling niet doen? Kijk eens naar de tijd die een medewerker bezig is met schakelen tussen verschillende systemen, of tussen schermen in het systeem? Hoeveel tijd is men bezig met informatie opzoeken in de kennisbank, dingen na te vragen bij de tweede lijn of taken uit te zetten bij een andere afdeling omdat de medewerker geen autorisatie heeft? Deze handelingen zijn al snel verspilling omdat ze langer duren dan strikt noodzakelijk.

Handelingen die geen waarde toevoegen, maar wel nodig zijn, bijvoorbeeld voor een goede registratie, moeten zoveel mogelijk geautomatiseerd worden. Ze vinden 'onder water' plaats terwijl de medewerker zich kan richten op de klant in plaats van op het systeem.

Ook de backoffice wordt nauw betrokken bij het realiseren van *flow*. Het is erg jammer als een correctie op een factuur aan de zijde van het contactcenter soepel verloopt maar vervolgens weken blijft liggen bij de afdeling facturatie. Het gaat daarbij om het maken van goede afspraken: welke informatie heeft de afdeling nodig om de vraag te kunnen afhandelen? Hoe snel doen ze dat? Welke informatie moet het contactcenter terug ontvangen? Dezelfde

afspraken moeten met veroorzakers van klantcontact, zoals sales, marketing, de crediteurenadministratie of facturatie, gemaakt worden.

Pull – De klantvraag initieert het proces. Pas nadat de klant een auto bestelt, begint de productie. Dit kan omdat het productieproces zelf snel verloopt (er is immers vrijwel geen wachttijd in het proces). Door geavanceerde planingsmodellen weet Toyota hoeveel auto's van een bepaald type op een bepaald moment nodig zijn. Daarom kan ze voldoende productiecapaciteit reserveren. De eigenlijke bouw en het installeren van de opties gebeurt pas na de bestelling. Zo omzeilt Toyota het risico dat ze een auto maken die net de verkeerde kleur heeft of opties heeft waar de klant niet op zit te wachten. Bij klantcontact initieert de klant per definitie al het proces. In het Lean-contactcenter wordt echter ook gestreefd naar een zo gelijkmatig mogelijk aanbod van vragen. Waar mogelijk wordt het aanbod dus zo gelijkmatig mogelijk gestuurd. Bijvoorbeeld door facturen gelijkmatig over de maand heen te verzenden of door deze tijdens marketingcampagnes niet te verzenden maar te verdelen over de weken ervoor en erna.

Geleidelijke veranderingen

Een Lean-proces is een proces dat zich continu aan het verbeteren is. Geleidelijke, incrementele veranderingen hebben de voorkeur boven grote *big bang*-projecten. De acceptatie is veel hoger en er kan beter bijgestuurd worden. Verbeteringen komen met name van de werkvloer. Medewerkers hebben ruime bevoegdheden om voorstellen te doen, te experimenteren en verbeteringen door te voeren. Bij Toyota kan dit betekenen dat een medewerker merkt dat het wegwerken van bepaalde kabels in het huidige dashboard moeilijk verloopt. Samen met de ontwerpafdeling past hij het dashboard aan zodat er meer ruimte is voor de kabels op de plekken waar dat nodig is. In het contactcenter kan het bijvoorbeeld gaan over de aanpassing van een standaardbrief, een melding in de telefooncentrale, een extra toelichting in de kennisbank, een aanvulling op de website of een aanpassing aan het systeem.

TIPS OM TE BEGINNEN

Kickoff

Roep het team eens bij elkaar. Bij voorkeur vóór de openingstijden, maar als dat niet mogelijk is, vraag dan een ander team de werkzaamheden tijdelijk waar te nemen. Bespreek kort, in niet meer dan drie minuten, wat de prestaties van de vorige dag waren. Ga in op volumes, service level, backlog, kwaliteit, en alle andere relevante prestaties. Bespreek vooral de zaken die opvielen. Bijvoorbeeld:



‘Ondanks hoger dan verwachte gesprekstijden hebben we toch onze bereikbaarheidsdoelstelling gehaald. We hebben echter niet veel kunnen inlopen op onze e-mailachterstand. Klanttevredenheid en kwaliteit waren gisteren op norm.’ Bespreek oorzaken waar nodig, maar voorkom dat daarmee ‘slechte’ prestaties goedgepraat worden. Gebruik de resterende tijd om één issue te benoemen die tijd zou besparen als die opgelost wordt. Zorg dat dit issue ook opgepakt wordt (indien mogelijk door het team zelf!) en stel iedereen op de hoogte van de oplossing.

Doe vandaag één ding beter

Vraag medewerkers wat ze zelf, bij voorkeur binnen een dag(deel), kunnen veranderen. Maak voor de beste en meest haalbare voorstellen tijd vrij binnen het team. Het idee is dat die tijd weer teruggewonnen wordt door het terugdringen van verspilling. Binnen Lean wordt dit kaizen, incrementele verbetering, genoemd. Het idee is dat medewerkers aan de ene kant een heel goed beeld hebben van dingen die beter *kunnen*, maar ook nog eens weten *hoe* dat het beste kan worden opgepakt. Dit is niet alleen een effectieve manier om verbeteringen door te voeren, maar vergroot ook nog eens de motivatie en betrokkenheid van medewerkers en helpt medewerkers zichzelf te ontwikkelen. Probeer vooraf te bepalen welke verspilling door de verbetering wordt voorkomen en zet dit uit tegen de werkelijke prestaties. Door dit elke dag te doen en de resultaten uit te dragen zijn de effecten snel zichtbaar.

Verbeter de top drie

Probeer dagelijks te achterhalen wat voor de klant de belangrijkste redenen zijn om contact op te nemen. Zijn dat storingen? Onduidelijke brieven of facturen? Interessante aanbiedingen waar de klant op in wil gaan? Of is er een hele andere reden? Zijn dit contacten die vanuit de klant gezien waarde toevoegen? Wat heeft de klant bereikt als het contact is afgehandeld? Was dit, uit het oogpunt van de klant, een waardevol contact, of was het slechts nodig om een probleem op te lossen? In dat laatste geval is het hele contact, vanuit het oogpunt van de klant, verspilling. Er wordt immers geen waarde toegevoegd, maar hooguit een correctie uitgevoerd. Hoe had dit contact voorkomen kunnen worden? Stel dagelijks of wekelijks een lijst op met een top drie aan onnodige contacten. Probeer daarin een reductie van het aantal contacten te realiseren. Al snel zal één van die categorieën uit de top drie vallen om vervangen te worden door een nieuwe categorie. Daarna begint de analyse opnieuw.

Wat hoeft u niet te doen?

Als de meest voorkomende *onnodige* klantvragen gereduceerd zijn dan blijven de vragen over waar de klant *wel* waarde aan hecht. Maar ook bij deze contacten zal er

verspilling plaatsvinden. Analyseer daarom per type vraag stap voor stap het proces dat leidt tot een antwoord voor de klant. Probeer bij elke stap te identificeren waar en op welke manier er verspilling optreedt. Identificeer vervolgens welk type verspilling het meeste voorkomt, of in welke stap de meeste verspilling voorkomt. Pas daar het proces aan. Herhaal deze stap nog twee of drie keer, totdat de doorlooptijd van het proces significant verbeterd is.

Stap naar de backoffice

De eerdere tips richten zich op verbeteringen die direct binnen het contactcenter kunnen worden toegepast. Maar het contactcenter is een onderdeel van de totale waardeestroom van de organisatie. De partijen daaromheen, zoals sales, marketing en de backoffice zijn cruciaal om de beoogde waarde ook daadwerkelijk aan de klant te leveren. De eerste stap daarin is om de communicatiekanalen open te zetten. Waar partijen elkaar kennen en begrijpen waar de ander tegen aanloopt, ontstaat een veel soepelere overdracht in het proces en dus veel minder verspilling.

Conclusie

Met de bovenstaande tips zet u de eerste stap in de richting van een Lean-organisatie. Probeer u ze eens uit. Mogelijk staat u versteld van het resultaat. Ongeacht wat u bereikt, blijf echter proberen. Toyota heeft immers meer dan dertig jaar gedaan over haar Lean-transformatie. Wij verwachten dat u dat veel sneller zult bereiken.

Marc Wagner is Lean-processpecialist bij

BRW Groep. e-mail: marc.wagner@brw.nl

Kirstin van Veen is Lean-Six Sigma specialist bij

BRW Groep. e-mail: kirstin.van.veen@brw.nl.

‘LEAN RICHT ZICH OP HET VERWIJDEREN VAN DE VERSPILLING IN DE WAARDE-STROOM’