

Produktywność w firmie nieprodukcyjnej

Studium przypadku: Zastosowanie metody Kaizen w centrali telefonicznej banku.

Do banku dzwoniło dziennie ok. 500 klientów. Obliczono iż dzwoniący zaczynał się irytować, gdy czekał na głos operatora centrali dłużej niż 5 sygnałów telefonu. Często nie dzwonił już do tego banku powtórnie; natomiast, gdy centrala zgłaszała się już po 2 sygnale, zjednywało to klienta.

Przecztań jak zmniejszono liczbę oczekujących klientów z 351 na 59!

Personel centrali przestudiował aktualną procedurę reakcji na telefon klienta. Wyodrębniono kilkanaście różnych przyczyn, dla których obsługa klienta trwa za długo. Strukturę przyczyn przedstawiono na diagramie Ishikawy (oś rybia); natomiast częstotliwość występowania przyczyn na histogramie obejmującym dane z 12 dni od 4 do 16 czerwca.

Okazało się, że główną przyczyną zbyt długiego oczekiwania na połączenie było to, że jeden operator miał do czynienia ze zbyt dużą liczbą telefonów. Średnio z tego powodu czekało zbyt długo 29 klientów, co stanowiło 6% codziennej liczby telefonów.

W wyniku zastosowania procedury Problem Solving ustalono trzy różne pory przerw obiadowych dla operatorów tak, aby co najmniej dwóch było zawsze na centrali. Zwrócono się z prośbą do wszystkich pracowników, by opuszczając stanowisko pracy zostawiali informację w centrali. Prośbę tę uzasadniano na codziennych rannych odprawach. Wprowadzono kartotekę informującą o zakresach czynności poszczególnych urzędników. Kartoteka przeznaczona była wyłącznie dla operatorów, pod kątem szybkiego ustalenia, z kim w banku należy łączyć klienta zależnie od sprawy.

Efekty: nie dało się zredukować zbyt długich oczekiwań do zera, ale uzyskano wyraźną poprawę zilustrowaną w poniższej tabeli. Główna przyczyna: "jeden operator" spadła ze 172 przed badaniem do 15 po wdrożeniu przedsięwzięć.

	Przyczyny oczekiwania na połączenie	liczba		średnie działanie	
		przed	po	przed	po
1.	Jeden operator (drugi poza biurem)	172	15	14,5	1,2
2.	Nie ma w pokoju osoby, do której skierowany jest telefon	73	17	6,1	1,4
3.	Nie ma nikogo w sekcji, do której skierowany jest telefon	61	20	5,1	1,7
4.	Klient nie podaje nazwiska osoby ani sekcji	19	4	1,6	0,3
5.	Poszukiwanie biura branżowego	16	3	1,3	0,2
6.	Inne	10	0	0,8	0
	Razem	351	59	29,2	4,8