

Tekortkomingen in de serviceverlening onmogelijk maken door een poka-yoke strategie

Prof. em. dr. W. Faché.

Alle hotels, restaurants en cafés worden geconfronteerd met momenten waarop de service faalt. Servicefouten ontstaan dikwijls niet door incompetentie van medewerkers, maar eerder door onoplettendheid, slordigheid, verminderde aandacht, onderbrekingen in routinehandelingen en vergeten van procedures. Het is een uitdaging voor een organisatie een service te verlenen zonder fouten.

De poka-yoka strategie

Shingo, een Japanse ingenieur bij Toyota, ontwikkelde een strategie om nul fouten bij de productie van auto's te ontwikkelen. Hij noemde die strategie, de poka-yoke, van het Japans "yokeru" (betekent "voorkomen") en "poka" (betekent fouten door slordigheid of onoplettendheid)

Deze strategie is op dit ogenblik ruim verspreid in de productiesector, maar nog weinig in de dienstverlenende sector.

In essentie is het een procedure die het de medewerkers *onmogelijk maakt een fout te maken door menselijk falen. Het is een stap die in een serviceproces wordt geïntegreerd en die goed moet worden uitgevoerd vooraleer een volgende stap mogelijk is*

Een voorbeeld uit de medische sector kan verduidelijken wat met deze strategie wordt bedoeld. Hospitelen gebruiken in de operatiezaal een voorgevormd instrumenten plateau, waarin alle instrumenten in de juiste uitsparing moeten worden gelegd. Het is onmiddellijk zichtbaar als welk instrument ontbreekt voor de wonde wordt dichtgemaakt.

Een espressobar voorbeeld toont hoe door de integratie van een poka-yoke element in het serviceproces voorkomen kan worden dat de klant een koffie krijgt die niet beantwoordt aan wat hij gevraagd heeft. De barmedewerker schrijft op de koffiebeker de gevraagde koffiespecificaties op het moment dat de klant de koffie bestelt (vb. decaf, afger melk). Daarna herhaalt de barman de bestelling en de klant bevestigt of verbetert (Metters e.a., 2006).

Een ander voorbeeld illustreert hoe poka-yoke items in de reservatie software kunnen geïntegreerd worden. Het reservatiesysteem van een hotel laat niet toe bepaalde kamers, die gelegen zijn boven een feestzaal, te reserveren op data waarop er een laatavondfeest plaats heeft, tenzij een kamer voor een gast die aan het avondfeest deelneemt.

Servicefouten kunnen zowel door de dienstverlener als door de klant ontstaan. Omdat klanten dikwijls een actieve rol spelen in een serviceproces (we noemen het daarom een co-serviceproces), hebben ook zij hulp nodig om fouten te voorkomen. Als een hotel naar een klant telefoneert met de vraag of de reservatie van een diner mag worden bevestigd, dan is dit een voorbeeld van een poka-yoke, om te voorkomen dat de klant de reservatie vergeet of zich van datum vergist. De onmogelijkheid een elektronisch boekingsformulier te versturen zolang niet alle vragen zijn beantwoord, is een ander voorbeeld.

Omdat het moeilijk is voor managers te interveniëren in een co-serviceproces en kwaliteitscontroles uit te voeren vóór de klant de service ontvangt, is het noodzakelijk poka-yoke elementen te integreren in serviceprocessen. Vergelijk de “beep” van de wordprocessor, die je waarschuwt dat je een ongeldige aanslag hebt gebruikt.

Een Poke Yoke ontwerpen in stappen

Stap 1: Beschrijf het serviceproces in de vorm van een serviceblauwdruk; het kan gaan om een bestaand of nieuw serviceproces.

Stap 2: Analyseer wat tijdens het serviceproces kan misgaan.

Stap 3: Bedenk voor mogelijk optredend servicefalen, werkwijzen en procedures (poka yoke's) die voorkomen dat servicefalen optreedt.

Checklists zijn een bijzondere vorm van een poka-yoke

Een bekend voorbeeld komt uit de luchtvaartsector. In een vliegtuig worden vóór iedere vlucht de procedures met de verkeerstoren doorgenomen door ze voor te lezen en af te vinken op een checklist. Daardoor wordt correct gehandeld en worden fouten vermeden.

Bij sommige taken, die in een hotel of restaurant backstage uitgevoerd worden, is het zinvol een checklist te gebruiken, wanneer die taken complex zijn of onder tijdsdruk moeten worden uitgevoerd. Het geheugen van mensen is niet onfeilbaar. Er kan wel eens een item in een complexe taak vergeten worden. Ten einde consistentie en volledigheid van de uitvoering van een taak te bevorderen is een checklist een waardevol hulpmiddel.

Een checklist kan ook gebruikt worden om te controleren of niets vergeten is of de taak naar behoren is uitgevoerd. Controlechecklists worden backstage gebruikt.

Richtlijnen voor het samenstellen van een controlechecklist. (Boomsma en Van Borrendam, 1994)

- Specificeer elke activiteit naar gewenst effect, eventueel met vermelding van concrete normen.
- Geef bij het vaststellen van de normen aandacht aan verwachtingen van de klant.

- Alles controleren is niet mogelijk: maak een selectie van de kritische aspecten en de te verbeteren punten.
- Gebruik alleen positief gestelde vragen of statements in de checklist (dus geen ontkennende formulering) en verwijs eventueel naar instructies voor de uitvoering.
- De invulling van de checklist moet eenvoudig zijn en snel kunnen gebeuren: gebruik zoveel mogelijk ja of nee of aankruismogelijkheden.
- Alleen bij 100% tevredenheid mag ja worden omcirkeld: bij nee of fouten geef je altijd toelichting.
- Voorzie op de checklist een kolom voor opmerkingen en suggesties.
- Toets de checklist regelmatig op begrijpelijkheid.

Bronnen.

Boomsma, S. & van Borrendam, A., (1994). Kwaliteit van dienstverlening. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Metters, R., King-Metters, K., Pullman, M. & Walton, S., (2006). Succesful Service Operations Management. Mason, Ohio: Thomson South-Western.