

Loran a supporto di un ambizioso progetto di trasformazione dell'organizzazione



OBIETTIVO:

Progettare un nuovo Modello Operativo ed Organizzativo per migliorare l'Efficienza complessiva dell'intera organizzazione.

AMBITO:

Modello Operativo
Modello Organizzativo
Workforce Management

SETTORE:

Contact Center

BENEFICI:

Lavorando con STUDIO ZETA, ARKA SERVICE ha potuto confrontare differenti scenari alternativi di Processi ed Organizzazione e gestire efficacemente il cambiamento.



Arka Service nasce nel 2005, sulla base di una esperienza pluriennale in altre realtà operanti nel campo dell'assistenza informatica, sia privata che pubblica.

L'azienda con sedi a Torino e a Milano, impiega oltre 230 persone provenienti da 35 paesi diversi, e può vantare più di 1 milione di contatti all'anno.

Le attività di Help Desk vengono gestite attraverso chiamate In-bound e Out-bound, email e web-interface in 15 lingue (tra cui il cantonese, il coreano, il polacco, il mandarino, il fiammingo, il serbo-croato, il turco, ...) ed erogate ad oltre 600 aziende clienti. Impiega tecnici che non solo parlano la stessa lingua del cliente ma ne condividono anche la cultura.

Arka Service ha una struttura di assistenza attiva 24 ore al giorno, per 365 giorni all'anno.

Il contesto

La complessità intrinseca dei processi di Contact Center, unita alla dimensione dell'organizzazione di ARKA SERVICE, esponeva l'azienda al rischio di sopportare costi di gestione eccedenti le reali necessità.

La consapevolezza che questo potesse accadere per effetto dell'aumentata complessità organizzativa e gestionale, ha spinto ARKA SERVICE a ricercare nuovi metodi e strumenti di supporto alle decisioni che andassero al di là del riconosciuto talento dei Pianificatori e della indubbia professionalità degli Operatori.

Obiettivo del progetto

Progettare un nuovo Modello operativo ed Organizzativo sostenendo il cambiamento con un sistema di Workforce Management per la Pianificazione e la Turnazione del personale teso a controllare e migliorare nel tempo l'Efficienza complessiva dell'intera organizzazione.

"Lavorando insieme siamo partiti dall'analisi di quello che succedeva, abbiamo individuato i punti di miglioramento, valutato gli scenari evolutivi e definito i passi per gestire il cambiamento. Abbiamo così riprogettato completamente i modelli operativi e di routing, ridefinito le procedure e le tecniche per la previsione periodica dei carichi di lavoro, il dimensionamento del fabbisogno di risorse e la turnazione.

In particolare per quanto riguarda la turnazione, abbiamo messo le persone "al centro". Siamo partiti con la





"È stato messo a punto un metodo comune che può aiutare a migliorare tutta l'azienda"

Valter Chiaro, Responsabile Delivery

consapevolezza che non stavamo agendo solo su contratti e turni, ma soprattutto su stili e consuetudini di vita delle persone che necessitano di regole chiare e trasparenti ma anche di equa ripartizione di agi e disagi di servizio tra tutti.

Marco Ballauri del Conte
Responsabile HR

Cambiamenti e benefici attesi

- Dispiegamento ottimizzato della forza lavoro rispetto ai carichi di lavoro attesi;
- Riduzione degli "sprechi" dovuti alla turnazione per matrici (EXCEL) e quindi possibilità di fare di più con le stesse risorse;
- Dispiegamento ottimizzato delle competenze rispetto ai servizi da erogare;
- Possibilità di offrire la competenza giusta al momento giusto e di ridurre le richiamate (Qualità del servizio);
- Abbattimento dei tempi di elaborazione della turnistica da parte del pianificatore;
- Eliminazione delle violazioni delle regole e dei vincoli contrattuali (i.e. contestazioni da parte degli operatori);
- Eliminazione degli errori dovuti all'elaborazione manuale e del costo delle conseguenti correzioni
- Equa ripartizione degli oneri di servizio tra gli operatori (miglior clima aziendale);
- Partecipazione dei team leader al processo di pianificazione della gestione;
- Archiviazione storica dei turni e dei cambi turno;
- Ricca reportistica di dettaglio a livello individuale e di gruppo (miglioramento continuo);

La gestione del cambiamento

Come tutti i cambiamenti che riguardano le risorse umane, è necessaria grande sensibilità e prudenza nel definirli e nel proporli: le abitudini e i vincoli noti sembrano sempre meno minacciosi di quelli ignoti.

L'introduzione di un nuovo sistema di Pianificazione e Turnazione delle risorse richiede quindi di gestire gradualmente il cambiamento, sia a livello di Call Center Management (pianificazione e regia) che a livello di Operatori.

Nel Lato Pianificatore c'è la necessità di adeguarsi a nuove Procedure Operative, meglio definite e strutturate, che comportano la rinuncia alla discrezionalità offerta da un sistema basato su fogli Excel.

Nel Lato Operatori c'è il passaggio da «abitudini di vita» ritmate dall'applicazione di rotazioni a matrice ricorrente, a nuove modalità di turnazione, che pur garantendo maggiore visibilità di tempo e l'equa ripartizione di agi e disagi di servizio, scardinano consuetudini oramai consolidate.

Le fasi del progetto

Dal censimento della situazione «actual» e documentazione delle modalità di turnazione, si è passati alla progettazione dei nuovi processi di pianificazione e turnazione del personale attraverso la simulazione di scenari alternativi. Per concludere con il consolidamento del nuovo modello operativo e la messa in servizio del sistema di Workforce Management LORAN.

"Ci siamo accorti così che quelle che all'inizio sembravano "rigidità del metodo, o del sistema LORAN", si sono rivelate essere invece degli elementi facilitanti che ci consentivano di valutare con oggettività le situazioni, ottimizzare le soluzioni e pianificare con rigore le attività di tutti!"

E non solo: all'inizio avevamo pensato potesse riguardare una sola area di business, invece ci siamo resi conto che è stato messo a punto un "metodo comune" che può aiutare a migliorare tutta l'azienda la quale era virtualmente spaccata in tre unità organizzative distinte." **Commenta Valter Chiaro - Responsabile Delivery.**

Le variabili oggetto di analisi

Gli skill tecnici degli operatori:

- capacità linguistica (15 lingue);
- competenze informatiche a più livelli;

I vincoli contrattuali.

La visibilità delle turnazioni:

- la cadenza dei turni nel tempo



"Loran ci ha aiutato a raggiungere un livello di qualità ed efficienza assolutamente impensabile solo un anno fa"

Marco Ballauri del Conte, Responsabile HR

- le "consuetudini consolidate" (da conservare o a cui rinunciare)

La specificità di ciascuna Unità Organizzativa.

La soluzione

Il sistema di Workforce Management LORAN ha supportato il processo di cambiamento consentendo di avviare i nuovi processi di Pianificazione e Turnazione.

In particolare, tra i risultati di maggior rilievo si segnalano:

- evidenza di margini di recupero di capacità produttiva;
- possibilità di ottimizzare la definizione del piano ferie e la schedulazione delle attività formative;
- reportistica in tempo reale delle attività svolte: verifica della copertura dei servizi e corretto bilanciamento dei turni assegnati;
- riallineamento alla disciplina contrattuale di alcune abitudini improprie sedimentate nel tempo;

LORAN si è mostrato un valido strumento di analisi e misura, che ha permesso di studiare il contesto e di sviluppare scenari evolutivi dell'organizzazione, prendere decisioni su basi oggettive e gestire il cambiamento.

In un'intervista il Responsabile Hr, Marco Ballauri del Conte, e il Responsabile Delivery Valter Chiaro commentano così il lavoro svolto insieme:

"Cosa dire? Abbiamo rivoluzionato completamente la nostra azienda!"

Abbiamo ridotto di molto i tempi di pianificazione dei turni, ottimizzato la gestione di ferie e riposi compensativi, riequilibrato le risorse impiegate e i carichi di lavoro, aumentato la visibilità a medio-lungo termine dei programmi di lavoro. E tutto questo grazie, ma non solo, all'utilizzo della piattaforma software LORAN che ci ha aiutato a raggiungere un livello di qualità ed efficienza assolutamente impensabile soltanto un anno fa.

Il segreto di questa storia di successo è che

abbiamo fatto squadra con i Consulenti di Studio Zeta che ci hanno aiutato ad affrontare con metodo questo importante progetto di trasformazione della nostra azienda.

Naturalmente non è stato un miracolo, accaduto così, senza fatica: abbiamo lavorato e stiamo lavorando tutti molto intensamente, dedicando energie, risorse e tempo.

Il successo fin qui ottenuto riguarda solo la prima area di business su cui siamo intervenuti: ora stiamo lavorando alla riorganizzazione della seconda da cui ci aspettiamo analoghi risultati.

Vogliamo dire che c'è stata, come sempre, grande collaborazione di tutti nell'assumere il nuovo stile di lavoro: il personale ha reagito in modo molto positivo comprendendo le motivazioni del cambiamento e accettando con facilità le nuove modalità operative.

Non ci sono state riduzioni di personale, anzi, i recuperi di efficienza organizzativa ottenuti, sono stati destinati alla formazione. Per supportare questa prima fase riorganizzativa abbiamo deciso di schedulare, nei due pomeriggi settimanali di carico ridotto, momenti di formazione a cui partecipano a turno tutti i collaboratori di ARKA, in seguito questi spazi verranno mantenuti per sostenere nel tempo il processo di miglioramento continuo che abbiamo avviato.

Siamo soddisfatti del lavoro fatto fin qui: da una situazione originale che lasciava intravedere solo alcune aree di miglioramento si è passati oggi ad un assetto che prevede anche grandi opportunità nel tempo.

E non siamo più le 40 persone del 2005; ora superiamo le 300 unità.