

# Sky migliora i propri risultati di business attraverso un nuovo Modello Operativo progettato con Loran/Witness



## OBIETTIVO:

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

## AMBITO:

Modello Operativo  
Modello Organizzativo  
Worforce Management

## SETTORE:

Customer Care Operation

## BENEFICI:

SKY ha utilizzato LORAN per progettare un nuovo Modello Operativo ed Organizzativo per migliorare l'Efficienza complessiva dell'intera organizzazione.

Sky è la piattaforma televisiva italiana edita da Sky Italia S.r.l., nata nel 2003 dalla fusione di Stream e Telepiù, le due piattaforme pay-tv che precedentemente operavano sul mercato italiano.

Sky propone un modello di intrattenimento unico nel panorama televisivo italiano, che ha rivoluzionato la fruizione televisiva, combinando la migliore offerta di programmi ed eventi, nazionali ed internazionali, con le tecnologie più innovative.

Sono 4,73 milioni le famiglie italiane che hanno scelto di abbonarsi a Sky e la sua platea televisiva ha superato i 13 milioni di telespettatori. Sky occupa oggi oltre 5.500 persone tra dipendenti e collaboratori, con un indotto stimato in circa 13.000 lavoratori.

### Intervista all'Ing. Federico Ferlenghi Direttore Customer Care

Quali sono i motivi che hanno spinto Sky a revisionare il proprio Modello Operativo?

*"Nel 2011 abbiamo condotto un check up del nostro Customer Care secondo tre assi: la capacità di sviluppo commerciale, la soddisfazione erogata ai nostri clienti e i costi operativi. Da questa analisi, condotta guardando ai benchmark più ambiziosi di mercato, è emerso che, così come Sky è considerato un "luxury brand", anche dal Customer Care il cliente si aspetta un livello di soddisfazione eccellente.*

*Anche l'area commerciale andava decisamente migliorata, sia in termini di sviluppo dell'ARPU della nostra base abbonata, sia in termini di approccio alle attività di Retention.*

*E' infatti risaputo che mantenere un cliente è più conveniente che conquistarne uno nuovo, mentre la vendita di nuovi pacchetti equivale a fatturato vero e proprio e, nel caso di Sky, ben l'85% dei clienti acquista nuovi pacchetti tramite il Customer Care.*

*Il Customer Care è anche l'unico interlocutore per i nostri abbonati per disdire i pacchetti, ragion per cui la capacità degli operatori di argomentare l'esperienza unica dei nostri prodotti e di convertire il cliente è altrettanto fondamentale per il mantenimento dei fatturati. Ci siamo quindi posti tre obiettivi principali per il ridisegno del modello operativo:*

- *Aumentare sensibilmente la qualità della nostra Customer Care e quindi la soddisfazione dei nostri clienti;*
- *Aumentare la nostra capacità commerciale con un*



# "Serviva un potente simulatore che ci consentisse di studiare il Sistema Complesso del nostro Customer Service"

Ing. Federico Ferlenghi, Direttore Customer Care

*significativo aumento del fatturato;*

- *Preservare i costi aumentando l'efficienza attraverso la saturazione del nostro Customer Service.*

*In base a queste considerazioni abbiamo ritenuto necessario procedere a un riposizionamento del Servizio, ipotizzando alcuni cambiamenti radicali tra cui quello di suddividere la nostra Customer Base in quattro macro cluster: il commerciale, la prevention, la retention e il servizio tecnico.*

*Abbiamo quindi creato un modello operativo che privilegiasse la specializzazione, dedicando e formando delle risorse ad hoc per ogni cluster e costituendo dei gruppi specializzati, a cui abbiamo dato degli obiettivi chiari, specifici e coerenti con il target di riferimento.*

*Gli obiettivi dati agli operatori dei diversi cluster sono stati:*

- *Per il Commerciale, migliorare il fatturato per singolo cliente;*
- *Per la Prevention, fidelizzare il cliente nel mese successivo al contatto;*
- *Per la Retention, la capacità di recuperare un cliente che ha mandato disdetta;*
- *Per il Servizio Tecnico, risolvere la richiesta di assistenza tecnica del cliente in un solo contatto.*

*Una volta messo a punto il modello operativo, abbiamo scelto di operare per ogni cluster con un gruppo di operatori dedicato, in ogni sito SKY (interno o di partner), creando un continuo benchmark tra gruppi di uno stesso cluster e generando una tensione positiva al risultato che ha alimentato una forte spinta al miglioramento continuo.*

*Consapevoli dei costi e dei rischi che un progetto di questa portata comporta, prima di impegnarci in un cambiamento così radicale, abbiamo sentito la necessità di verificare la bontà delle nostre idee simulando scenari alternativi di modelli operativi e di routing per ottenere che gli operatori ricevessero almeno il 90% delle chiamate dal proprio cluster, nel rispetto delle saturazioni obiettivo e dei livelli di servizio al cliente.*

*Serviva un potente simulatore che ci consentisse di studiare il Sistema Complesso del nostro Customer Service provando innumerevoli ipotesi progettuali senza turbare l'operatività in essere. Questo per ridurre il rischio di investimenti tecnologici, organizzativi e umani che avrebbero potuto rivelarsi inadeguati.*

*Per questo ci siamo rivolti a Studio Zeta. Avevo già avuto modo di lavorare con loro più volte, in contesti diversi e altrettanto complessi. Anche questa volta il risultato della simulazione ha confermato il suo ruolo determinante per la messa in opera di un modello operativo che si è rivelato essere la soluzione rispondente agli ambiziosi obiettivi a cui miravamo."*

## Gli obiettivi del Customer Care

Il servizio clienti di Sky deve essere in grado di fornire assistenza e supporto a tutti gli abbonati per quel che riguarda il servizio televisivo e i servizi accessori, nonché garantire a tutti, abbonati e non, l'accesso ai servizi commerciali.

La mole di contatti (20 Milioni nel 2011) ha spinto Sky a riprogettare il proprio Modello di Servizio al fine di sistematizzare il lavoro di tutti i segmenti di attività del Customer Care per perseguire gli obiettivi di business, ottimizzando per segmento (cluster) i costi operativi, nel rispetto della qualità del servizio clienti.

Sul finire del 2011, Sky ha coinvolto Studio Zeta per progettare, a partire da un Conceptual Design dato, il Modello Operativo di dettaglio da tradurre in strategie esecutive di Routing, che dovevano ottimizzare:

- La relazione "Cluster/Agent Group";
- La saturazione delle risorse interne a Sky;
- Il rispetto del forecast assegnato agli outsourcer;
- Gli indicatori chiave della prestazione (KPI) di servizio al Cliente;

e nel contempo, far assumere all'intero sistema Customer Care un comportamento «adattivo» ai carichi di lavoro con regole automatiche di «autogoverno», pur conservando alcune leve di



# Loran/Witness ha consentito di sostenere decisioni difficili con risposte quantitative alle domande "cosa succede se?"



governo manuali utilizzabili da «war-room» in caso di allarme.

## Contesto

I modelli operativi di Contact Center, oltre che complessi, sono estremamente fragili e costosi. Ne consegue che gli impatti derivanti da qualunque cambiamento a processi e organizzazioni complesse risultano essere altamente imprevedibili e, naturalmente, rischiosi.

Il cambiamento può non ottenere i benefici previsti, con il risultato di:

- Cambiare i processi e ottenere pochi (o nessuno) dei ritorni auspicati;
- Impegnare investimenti tecnologici, organizzativi e umani eccedenti le reali necessità;
- Aumentare la complessità organizzativa e gestionale senza apportare benefici.

Ovvero causare conseguenze non volute:

- Perturbare il servizio al Cliente e la relazione con i Partner;
- Aumentare i costi operativi "nascosti".

Ciò può costringere il management a "navigare a vista", senza poter pianificare efficacemente le proprie azioni.

Il Conceptual Design di Sky, presentava la possibilità di incorrere in questi rischi.

## Tecnologia predittiva Loran/Witness

I consulenti di Studio Zeta si sono affiancati al Gruppo di Lavoro di Sky mettendo a disposizione la propria esperienza e adottando un approccio di tipo sperimentale.

L'utilizzo del software di Simulazione Dinamica LORAN/Witness, nel corso di tutto il progetto, ha consentito di sostenere «decisioni difficili» con risposte quantitative alle domande «cosa succede se?»

## Scenari a confronto

Nel corso del progetto sono stati identificati sei scenari possibili, sui quali sono stati condotti 250

esperimenti:

- Stress test di sensitività del Modello Operativo al variare del mix di «clusterizzazione» della base clienti;
- Verifica del comportamento del Modello Operativo in condizioni degradate (condizioni e procedure di allarme da eseguire in war-room).

## Risultati

Sky dispone oggi di uno tra i più evoluti ed efficienti modelli operativi presenti sul mercato italiano.

Di fatti, alla domanda "Quali benefici sono stati ottenuti?" l'Ing. Federico Ferlenghi – Direttore Customer Care – risponde:

***"Senz'altro abbiamo raggiunto risultati molto positivi. Il sistema è stato messo in opera e portato a regime nel maggio 2012. Se confrontato con il sistema precedente i risultati sono stati molto positivi sia a livello strategico che operativo.***

***La Redemption commerciale è raddoppiata nell'anno successivo al rilascio del modello operativo, la Customer Satisfaction è cresciuta di 5 punti e la One-call-solution è migliorata di 8 punti percentuali.***

***Per ora ci teniamo ben stretta questa soluzione ma se, per caso, dovessimo pensare di rivederla, ci affideremo nuovamente a Studio Zeta."***