

H3G riprogetta il servizio di Customer Care per rimettere il Cliente al centro



OBIETTIVO:

Migliorare l'efficacia della gestione del Cliente con un innovativo Modello Operativo

AMBITO:

Modello Operativo
Customer Care
Workforce Management

SETTORE:

Contact Center

BENEFICI:

Lavorando con STUDIO ZETA, H3G ha rivoluzionato il proprio sistema di Customer Care nell'ottica di passare da una tradizionale gestione del motivo di contatto ad una più moderna ed efficace gestione del Cliente



H3G S.p.A. è una società italiana di telecomunicazioni del Gruppo Hutchison Whampoa, che offre in Italia servizi di telefonia cellulare, accesso wireless a Internet e televisione mobile con il marchio 3.

Con 10,1 milioni di SIM attive, si conferma quarto operatore di telefonia mobile per numero di clienti totali.

Premessa

"Nel 2008-2009 H3G decide di riprogettare il servizio di Customer Care e passare da un'organizzazione basata sulle attività, ad un'organizzazione incentrata sul Cliente ("Customer Centric"), che prevede la gestione del contatto in un'ottica "one-to-one" in grado di garantire la responsabilizzazione e il coinvolgimento degli operatori del Customer Care su misure quali/quantitative del proprio operato" spiega Antonella Lenardi, Customer Care Operational Planning & Control Manager H3G.

Questo nuovo modello organizzativo prevedeva che il Cliente, inserito in un portafoglio assegnato a uno specifico pool, venisse indirizzato sempre verso lo stesso gruppo di operatori, responsabile della gestione del Cliente a 360°.

A seguito di queste considerazioni, nel 2010, nasceva il "Progetto Verde": un'innovativa revisione del sistema di Customer Care che garantiva ai Clienti a maggior valore un team dedicato senza bisogno di dover passare dal menù dell'IVR.

H3G, sorretta dalla fiducia di un consolidato rapporto di collaborazione con Studio Zeta nell'ambito della progettazione dei processi di Customer Operations, ha voluto affidargli il compito di supportare con i propri sistemi la trasformazione del cambiamento organizzativo del proprio CCM con l'ottica di evolvere da una tradizionale evasione del motivo di contatto ad una più efficace gestione complessiva del Cliente.

Gli obiettivi del progetto

Racconta Antonella Lenardi, Customer Care Operational Planning & Control Manager H3G: *"L'azienda si proponeva di sviluppare una relazione stabile, duratura e fidelizzante con il Cliente."*

In un mercato saturo, come quello delle TLC, la relazione con il Cliente, orientata al miglioramento continuo della sua soddisfazione, diventa un vantaggio competitivo che rafforza





"Il nuovo Modello Operativo avrebbe distribuito le responsabilità sulle persone, ampliando il loro campo di azione sul Cliente e di conseguenza anche lo spettro delle loro competenze"

Antonella Lenardi, Customer Care Operational Planning & Control Manager, H3G

e sostiene la fidelizzazione della customer base.

D'altra parte, responsabilizzare gli operatori dei Call Center su risultati quali/quantitativi e creare un'organizzazione "no alibi" significava creare un'organizzazione in cui gli "scarti" tornano all'operatore che viene misurato sul proprio risultato.

Il nuovo Modello Operativo avrebbe distribuito le responsabilità sulle persone, ampliando il loro campo di azione sul Cliente e di conseguenza anche lo spettro delle loro competenze."

Il modello

"A piccoli pool di operatori viene assegnato un bacino di clienti. Il pool diventa pienamente responsabile dell'intero ciclo di vita del Cliente, l'unico punto di gestione per ogni tipo di attività (inbound, outbound) e ogni canale di contatto (voce, mail, fax...)"

Ogni operatore gestisce tutti i processi, ha una completa visibilità degli obiettivi e dei risultati da raggiungere e una certa autonomia di organizzazione del lavoro all'interno del proprio pool.

Grazie a questa visibilità di risultati del proprio e degli altri pool, avvia un benchmark ed una sfida continua di ricerca di miglioramento dei risultati e partecipa insieme a tutti gli altri operatori a premi di incentivazione e gare mensili. Specifica Antonella Lenardi, Customer Care Operational Planning & Control Manager H3G.

L'obiettivo primario del progetto richiedeva l'individuazione del numero minimo di operatori da inserire nel pool e capace di garantire il rapporto uno a pochi.

Tuttavia, in un modello così complesso, le tecniche di dimensionamento tradizionali, quali le formule di Erlang C, non potevano essere utilizzate.

"Avevamo la necessità di avere risposta a domande come: qual è l'efficienza operativa di questo modello? Se i carichi di lavoro aumentano, che cosa succede?"

Prima di introdurre un cambiamento così rischioso all'interno di un'organizzazione fragile e complessa come il Customer Care avevamo bisogno di provarlo, e chi meglio della simulazione poteva darci una risposta?" continua Antonella Lenardi, Customer Care Operational Planning & Control Manager H3G.

La simulazione dinamica nei processi di Customer Care

La simulazione dinamica è stata così utilizzata per sperimentare "in vitro" gli effetti del modello sulla realtà operativa, ed in particolare per:

- Dimensionare il nuovo modello di servizio
- Ottimizzare i processi di gestione
- Le prove di carico

Dimensionamento del modello di servizio

Durante la prima fase, H3G aveva necessità di ricercare il numero minimo di operatori nel rispetto dei target di gestione e della stretta relazione tra operatori, pool e clienti da mantenere.

I target presi in considerazione erano due: l'ACR (percentuale delle chiamate abbandonate) e il Service Level a 20 secondi (percentuale delle chiamate risposte entro i 20 secondi).

Sono stati simulati:

- I volumi di chiamate al giorno
- La distribuzione delle chiamate per fasce orarie
- Lo staffing
- La distribuzione dei tempi di gestione

La simulazione si è concentrata sulle attività on line in quanto maggiormente critiche poiché richiedono un intervento sincrono dell'operatore con il Cliente.

Ottimizzazione dei processi di gestione

Al fine di minimizzare l'inefficienza del Modello Operativo e gestire le chiamate con skill diversi, sono stati simulati:

- L'inoccupancy, intesa come inattività delle risorse di Frontline necessaria per ottenere il Livello di Servizio target



"La simulazione ci aiuta quotidianamente a trasformare gli obiettivi strategici in obiettivi operativi"

Riccardo Guarnieri, Customer Care Operational Planning Manager, H3G



- La variabilità degli input
- La valorizzazione delle competenze, intesa come la capacità di trasformare le chiamate Inbound in occasione di vendita

"Abbiamo pensato di adottare per le prime due dimensioni la cosiddetta "gestione panchina", che prevedeva di minimizzare le risorse dedicate alla Frontline, facendo entrare in gioco gli operatori di backoffice solo nei momenti di picco di chiamate o solo quando gli operatori di Frontline non erano disponibili" spiega Riccardo Guarnieri, Customer Care Operational Planning Manager H3G.

Nella fase di simulazione sono stati verificati i seguenti obiettivi:

- La verifica del carico di lavoro
- La verifica del numero di interruzioni delle attività di backoffice
- La verifica rispetto ai target

Contestualmente, per la valutazione delle competenze è stato ipotizzato di implementare lo Skill Based Routing.

Nel caso specifico sono stati identificati due skill per le chiamate, uno di vendita e uno generico. Per entrambi sono stati ipotizzati dei routing e testati col simulatore.

Con lo skill generico è stata impostata una prima ricerca comprendente tutti gli operatori disponibili tra quelli Frontline. Dopo n. secondi d'attesa la ricerca è stata allargata anche agli operatori di back office.

Per quanto riguarda, invece, lo skill di vendita, la prima ricerca è stata effettuata tra tutti gli operatori che avevano uno skill selling all'interno del pool. Dopo n. secondi d'attesa la ricerca è stata allargata a tutti gli operatori di Frontline.

Dopo aver verificato la sostenibilità delle regole d'instradamento è stato definito il numero degli operatori con lo skill selling all'interno del pool.

L'ultimo esempio di campo di applicazione del simulatore ha interessato la sensitivity analysis e la gestione degli assetti per validare

le prestazioni del Modello Operativo al variare del carico di lavoro.

Sulla base dei risultati ottenuti sono stati definiti gli aspetti temporanei di gestione per affrontare al meglio eventuali situazioni di difficoltà.

Le simulazioni hanno mantenuto fisso lo staffing, la distribuzione delle chiamate per fascia oraria e la distribuzione dei tempi di gestione, modificando il carico di lavoro.

Il modello ottenuto aveva una tolleranza del 20% che permetteva di raggiungere i due target.

Al superamento del 20% dei volumi era necessario cambiare l'assetto organizzativo prevedendo il coinvolgimento di tutte le risorse disponibili sulla frontline e sospendendo temporaneamente le attività di back office.

Alternativamente, al superamento del 30% dei volumi, era previsto il trasferimento di alcune chiamate ad altri pool del call center (overflow) per cercare di rispondere al maggior numero di chiamate possibili.

Infine, con il superamento del 40% si doveva passare ad un Supergroup del Call Center in cui la logica del pool veniva meno e dove erano utilizzati 5 pool ai quali girare la chiamata in entrata fino al raggiungimento del primo operatore disponibile.

Il ruolo della pianificazione

"La simulazione ci aiuta tutt'oggi a trasformare gli obiettivi strategici quali l'alta qualità, le piccole dimensioni del pool e la gestione a 360°, in obiettivi operativi (l'efficienza e il rispetto del target), oltre che nell'implementazione dei processi e dunque nella realtà quotidiana" - conclude Riccardo Guarnieri, Customer Care Operational Planning Manager H3G.