

Dal Progetto Verde ad oggi: metodi per la gestione del cambiamento di un'organizzazione in continua trasformazione



OBIETTIVO:

Migliorare l'efficacia delle gestione del Cliente con un nuovo Modello di Sviluppo Organizzativo

AMBITO:

Modello Organizzativo
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 nel 2014, si conferma quarto operatore di telefonia mobile per numero di clienti totali.

Premessa

"L'esigenza iniziale di H3G era quella di dare un'interpretazione diversa alle strategie di gestione del Cliente, che andasse al di là della sola segmentazione per valore: volevamo ripensare il Contact Center in una modalità del tutto innovativa in cui la gestione del contatto e la coerenza di tutte le attività che lo riguardavano non fossero più guidate dai processi e dai sistemi, ma fossero affidate e controllate dall'organizzazione, in un'ottica "one-to-one".

Questa nuova prospettiva richiedeva che il Cliente, inserito in un portafoglio assegnato a uno specifico pool, venisse indirizzato sempre verso lo stesso gruppo di operatori. Ciò avrebbe garantito una maggiore responsabilizzazione dell'operatore, direttamente coinvolto nel cambiamento, e la formazione di pool tesi alla nuova gestione del Cliente a 360°."
Spiega Roberta Maselli - Direttore Training & Performance di H3G.

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

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

Consapevoli della necessità di definire in maniera precisa le competenze necessarie e di permettere un costante controllo del processo di costruzione e verifica delle stesse, è risultato quasi spontaneo affidarsi a MentorWeb: uno strumento di supporto avanzato in grado di gestire





"Un'interpretazione diversa delle strategie di Customer Care: la gestione del contatto guidata e controllata dall'organizzazione in un'ottica "one-to-one""

Roberta Maselli, Direttore Training & Performance, H3G

in maniera integrata i processi di valutazione, sviluppo e formazione.

Per tradurre la filosofia del "Progetto Verde" in azioni concrete all'interno dell'organizzazione era necessario:

- Definire i modelli di riferimento coerenti con gli obiettivi di business;
- Orientare i comportamenti organizzativi agli obiettivi di business;
- Trasformare il ruolo dell'operatore da semplice esecutore di attività ("Transaction Agent") a gestore a 360° del caso cliente ("Case Manager");
- Sviluppare le competenze chiave necessarie alla missione dell'organizzazione.

L'avvio del progetto

Con il duplice obiettivo di consolidare una mappa dell'organizzazione prima di avviare la trasformazione e, nel contempo, non perdere il patrimonio storico di H3G, si è iniziato a preservare le rilevazioni raccolte fino a quel momento. Da una parte si è definito il punto di partenza, dall'altra sono state poste le basi per avviare il confronto con le valutazioni successive:

- Partendo dai questionari utilizzati per effettuare l'assessment delle conoscenze a livello operatore, si è provveduto a mappare le skill del call center rispetto al vecchio modello organizzativo;
- Sono stati rielaborati i dati raccolti con i questionari che hanno fornito il livello di skill attuale per operatore;
- Il patrimonio storico è stato consolidato in MentorWeb;
- Sono state identificate le aree di sviluppo e sono stati analizzati i gap, sia a livello individuale che sulla popolazione complessiva, per costruire il piano di formazione.

MentorWeb a supporto del progetto

MentorWeb ha preso avvio dalla volontà di sostenere lo sviluppo organizzativo con uno strumento capace di monitorare il processo di orientamento continuo dell'organizzazione verso i modelli di riferimento definiti, di volta in volta,

centralmente.

Tale processo, calato dal livello più alto alla profondità voluta nella gerarchia aziendale, doveva essere mantenuto vivo nel tempo attraverso il controllo "real-time" dell'avanzamento delle attività di sviluppo e dei risultati ottenuti.

MentorWeb ha supportato – e ancor oggi supporta – il management di linea nell'attuare le direttive della direzione funzionale indirizzando le competenze del personale coerentemente con gli obiettivi di business aziendale.

Francesca Stanzani, Training Specialist H3G, racconta come nel processo di trasformazione ***"MentorWeb è stato uno strumento a supporto degli Account Leader che ben si sposava con il nuovo approccio, orientato alla gestione del singolo Account, ma non solo."***

"Nel momento in cui si è enfatizzata una visione integrata del pool, nel quale l'Account Leader veniva investito di una responsabilità imprenditoriale, è diventato indispensabile poter contare su uno strumento che permettesse a quest'ultimo di avere una duplice visuale: mirata sul singolo operatore ed estesa alla potenzialità del proprio pool."

"Gli Account Leader hanno vissuto un cambiamento sostanziale del proprio ruolo: alla responsabilità del raggiungimento degli obiettivi di efficienza si è aggiunta la responsabilità della gestione di un budget di spesa, che li ha resi di fatto dei "piccoli imprenditori"."

"Per questo motivo è stato più che mai necessario avere la possibilità di estrapolare all'occorrenza le informazioni su ogni pool: lo stato di formazione degli operatori, le skill acquisite o ancora da sviluppare, l'aderenza della strategia rispetto agli obiettivi di business e così via..."

MentorWeb ha reso gradualmente disponibili "on-line", istantaneamente e ad ogni livello dell'organizzazione, tutte le informazioni inerenti lo sviluppo del personale, consentendo a ciascun soggetto coinvolto nel processo di fruirne in



"Oggi parliamo di una cultura dell'affiancamento: il momento legato alla valutazione non rappresenta più un semplice "adempimento amministrativo""

Roberta Maselli, Direttore Training & Performance, H3G



maniera autonoma, per la propria area di responsabilità.

Ciò significa mappare la struttura dell'organizzazione definendo per ciascun utente un profilo di accesso dipendente dal suo ruolo e dalla sua posizione organizzativa, così da mettere a disposizione, per ogni persona, dati anagrafici ed organizzativi, documenti, schede di valutazione, archivio valutazioni, moduli per lo sviluppo, curriculum formativo, risultati e piano di formazione.

In pratica, MentorWeb ha consentito di:

- Dare visibilità, ad ogni responsabile, sui collaboratori diretti, sui rapporti gerarchici e su altre persone associate;
- Effettuare valutazioni e mantenerne un archivio;
- Analizzare graficamente i risultati delle valutazioni sia a livello individuale che di gruppo;
- Definire piani di sviluppo, raccogliere i bisogni formativi, consuntivare i risultati raggiunti e mantenerne uno storico;
- Monitorare su una popolazione lo stato di completamento delle valutazioni e dei piani di sviluppo.

"E' stato riscritto il processo di sviluppo interno alla struttura CCM. "Vestendo" le skill con una serie di comportamenti direttamente osservabili e riconducibili al ruolo dell'Account è stato possibile isolare ogni singola abilità e iniziare un'analisi che, supportata dalla rifinitura delle schede di affiancamento (verifica e analisi dei bisogni), potesse essere di sostegno ad un eventuale cambiamento di rotta della strategia di vendita.

L'esecuzione del Progetto Verde ha favorito una migliore e costante comunicazione tra gli Account Leader e il settore della formazione, garantendo una gestione delle risorse top down e bottom up: adesso la rilevazione dell'esigenza formativa può arrivare direttamente dal campo, come richiesta da parte dell'Account Leader sugli operatori del proprio pool.

Francesca Stanzani - Training Specialist H3G.

D'altra parte - interviene Roberta Maselli -

Direttore Training & Performance H3G -

l'applicazione del Progetto Verde si è confermata una scommessa importante, un investimento rilevante che necessitava di uno sviluppo e di un presidio continuo.

Nell'ottica di minimizzare l'abbandono del Cliente abbiamo lavorato su due leve: la Prevention e la Retention. Il pool è diventato responsabile sia delle azioni commerciali che della gestione dei reclami, attento ad avere cura della soddisfazione del Cliente, capace di proporre offerte interessanti ed in linea con le esigenze dell'interlocutore.

Una volta consolidata l'esperienza sul nuovo modello, ci si è concentrati sul recupero dell'efficienza così da ottimizzare l'investimento fatto sull'organizzazione.

In maniera graduale è stato allargato il portafoglio della customer base insieme alla dimensione dei pool. Sono stati progressivamente introdotti nuovi sistemi che consentono al Cliente di interagire direttamente con l'azienda, concentrando sull'operatore le attività a più alto valore aggiunto e la gestione delle problematiche più complesse."

MentorWeb in H3G oggi

La necessità di ridisegnare frequentemente i modelli di riferimento per inseguire mutevoli condizioni di mercato e la conseguente richiesta di sviluppare continuamente le professionalità ha portato H3G ad utilizzare MentorWeb nell'evoluzione del "Progetto Verde".

Il processo periodico di valutazione delle performance, ad esempio, viene gestito su MentorWeb, insieme alla possibilità per l'Account Leader di richiedere interventi formativi sulle proprie persone, sulla base dei risultati degli affiancamenti.

"Oggi parliamo di una Cultura dell'affiancamento: il momento legato alla valutazione non rappresenta più un semplice "adempimento amministrativo". Attraverso gli affiancamenti periodici nel corso dell'anno, è possibile valutare real-time se il pool è in linea con gli obiettivi prefissati e inoltrare in itinere le richieste sui bisogni formativi.

Diventa, di fatto, l'inizio del percorso di sviluppo





"MentorWeb è stato uno strumento a supporto degli Account Leader che ben si sposava con il nuovo approccio, orientato alla gestione del singolo Account"

Francesca Stanzani, Training Specialist, H3G

della risorsa umana e della valutazione del talento" Roberta Maselli - Direttore Training & Performance H3G.

La mappatura sempre aggiornata degli operatori consente di selezionare con facilità le figure "potenziali" da coinvolgere in progetti di crescita all'interno dell'organizzazione.

Il ritorno è misurabile non solo in termini di motivazione degli operatori stessi, ma anche nell'ottica di una formazione continua che consenta un più alto livello di efficienza in un settore dinamico e in costante evoluzione.

Specifica Roberta Maselli - Direttore Training & Performance H3G : **"All'interno della nostra organizzazione abbiamo definito un percorso di sviluppo degli Account: a valle della valutazione, vengono identificati i Best Performer e tra questi individuati i "Talenti", ovverosia quegli operatori che, attraverso dei test, dimostrano di avere delle competenze più sviluppate che consentono loro di andare a svolgere dei progetti all'interno dell'Azienda in funzioni diverse.**

Dai Talenti viene fatto un processo di assessment dal quale emergono gli "Highflyer", persone che hanno il potenziale per cambiare ruolo, per crescere.

Ciò che facciamo è portare delle persone a fare dei progetti all'interno della nostra direzione o in direzioni esterne (es. vendite, amministrazione, affari regolamentari...): opportunità per cambiare ruolo, in ogni caso esperienze capaci di costituire un know how per l'intero pool una volta ritornati al proprio ruolo usuale.

Su questo fronte, MentorWeb ci permette di tracciare l'intero processo: a seguito della valutazione vengono evidenziate le persone che entrano a far parte della selezione dei "Talenti" e quelle riconosciute come "Highflyer".

Grazie a MentorWeb abbiamo una visione istantanea e completa di coloro che iniziano a lavorare ad un nuovo progetto ed è possibile integrare la scheda con la relativa documentazione del progetto e la sua durata.

E' un'operazione molto utile perché l'Account Leader che eredita un pool, nel momento in cui inizia a conoscere le sue persone può vedere quali di queste negli anni sono state degli "Highflyer" e quindi avere idea di avere a che fare con portatori di competenze nuove, non operative, ma da rimettere in circolo e valorizzare.

I risultati

Il percorso di sviluppo organizzativo intrapreso da H3G ha coinvolto in maniera diretta tutti gli attori dell'organizzazione che, prendendo parte attiva al processo di sviluppo e formazione, sono diventati protagonisti del cambiamento. Ciò ha favorito il coinvolgimento, la partecipazione e la motivazione dell'intera organizzazione.

Grazie all'applicazione di MentorWeb è stato possibile supportare la nuova modalità di gestione del Cliente in un'ottica "one-to-one", garantendo l'acquisizione di due importanti risultati: la personalizzazione, per singolo Cliente, del rapporto commerciale e un controllo dei risultati puntuale e mirato, che permette di misurare direttamente la portata dell'azione richiesta.

Il successo dell'approccio di H3G può essere concretamente misurato: un ARPU maggiore rispetto alla media di mercato sulla Customer base (lato consumer), un numero maggiore di clienti con piani tariffari ad alto valore, un profilo user di alto potenziale ed una maggior propensione all'utilizzo dei servizi 3g (videocall, navigazione internet, mms, ecc...).

A fronte dei risultati di tale trasformazione, nel Gennaio 2012, H3G è stata premiata dal Customer Management Multimedia Competence (CMMC) come seconda "Miglior Azienda per progetti innovativi".