

Ottimizzare il Contact Center

Come conciliare l'innovazione tecnologica con il modello organizzativo aziendale, nell'ottica di miglioramento della qualità delle interazioni verso i consumatori.

di Paola Annis – Solution Consultant, Aspect Software

paola.annis@aspect.com



Sommario

Introduzione.....	3
Il paradosso processi - tecnologie	3
“Process nonsense”, ovvero l’inefficienza totale.....	5
“Process paradox”, ovvero l’inefficienza della tecnologia	6
“Technology paradox”, ovvero l’inefficienza dei processi.....	6
“Process Sense”, ovvero l’efficienza di processi e tecnologie	6
L’ottimizzazione vista come un processo.....	8
L’importanza degli strumenti di misura	8
Roadmap aziendale	9
Implementazione e verifica.....	9

Introduzione

Mai come negli ultimi tempi i consumatori hanno avuto tanto potere: all'improvviso hanno facilità di accesso a dati che possono utilizzare per confrontare le caratteristiche dei prodotti, i servizi offerti e i prezzi, per non parlare della possibilità di influenzare migliaia, se non milioni, di altri consumatori. Con l'aumento delle informazioni a disposizione, e grazie ai molteplici canali di comunicazione, il potere si è gradualmente spostato dalle aziende a favore dei clienti, e la dinamica tra le due parti si è invertita. La prima ondata di spostamento del potere, il "power shift", ha avuto inizio con la diffusione dei personal computer e con l'accesso al web. È stato un fenomeno così graduale che molte aziende non se ne sono accorte, o in ogni caso non l'hanno preso in considerazione. Tuttavia, dietro alle vendite in stallo o in diminuzione, dietro al deteriorarsi dell'immagine di un marchio, al peggioramento dell'andamento finanziario o all'aumento dei segnali di insoddisfazione dei clienti, spesso si celano proprio gli effetti di questo fenomeno.

La prima reazione delle aziende dovrebbe essere quella di allinearsi, dal punto di vista tecnologico, al grado di informatizzazione raggiunto dai propri clienti. Ma questo, come sarà evidenziato nei successivi paragrafi, non è sufficiente a garantire il successo di queste iniziative.

Il paradosso processi - tecnologie

L'ipotesi sconcertante che la tecnologia possa non essere di aiuto alle aziende costituisce un interessante paradosso su cui poter mettere le basi per un processo di ottimizzazione, sia esso applicato ad un Contact Center o a qualunque altra innovazione tecnologica. La principale promessa dell'introduzione di qualunque nuova tecnologia, è riconducibile a una migliore integrazione, risultati migliori a fronte dell'investimento fatto, processi migliori e riduzione dei costi. Ma se si analizza la realtà dei fatti, spesso il vero risultato è un aumento degli investimenti e dei costi, un aumento della complessità dei processi e delle tecnologie adottate, e in generale un'insoddisfazione dei clienti nei confronti della tecnologia introdotta come causa del mancato ottenimento degli obiettivi preposti.

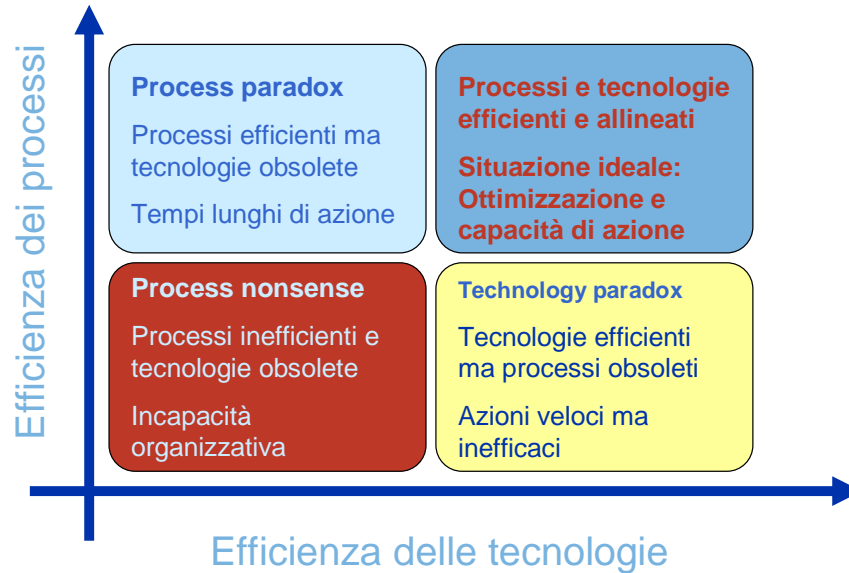
Qualsiasi iniziativa di trasformazione, deve partire da una verifica dello stato dei processi e dello stato della tecnologia: un processo potrebbe essere "vecchio", nel senso che rappresenta un modo tradizionale e istituzionale di fare business magari non più aderente alla realtà del contesto. Spesso i vecchi processi sono il frutto di buonsenso, esperienza diretta pluriennale, e complessiva accettazione e consolidamento all'interno della azienda. Le metriche della performance di tali processi sono altrettanto note, ed espresse in un linguaggio comprensibile e universalmente accettato. Un processo "nuovo" rappresenta una modalità alternativa di fare business che differisce sensibilmente dalla norma. Potrebbe rappresentare un nuovo modo di pensare, una nuova opportunità, prima non considerata, di modifica della struttura organizzativa, o la semplificazione, resa possibile dalle innovazioni, di un processo molto complesso. Potrebbe anche

riflettere una nuova misura di efficienza aziendale, che necessita di un cambio radicale di mentalità prima che di organizzazione.

Allo stesso modo, una tecnologia può considerarsi “vecchia” o “nuova”. Quella nuova è generalmente intesa come il risultato di importanti innovazioni che sono radicalmente differenti rispetto all’infrastruttura esistente. Spesso le nuove tecnologie rappresentano soluzioni più semplici e sostituiscono sistemi cosiddetti “legacy” (come ad esempio il VoIP sta gradualmente sostituendo la telefonia tradizionale TDM). Al contrario, una tecnologia definita “vecchia” è costituita dai sistemi, database e reti che continuano a supportare l’infrastruttura aziendale, anche a fronte di aggiornamenti e upgrade, nel corso degli anni. Generalmente le vecchie tecnologie aumentano il totale delle spese di IT, a causa proprio degli aggiornamenti continui che necessitano per poter mantenere un livello minimo di integrazione, come ad esempio il middleware che converte la definizione dati di un sistema nella definizione dati di un altro per poterli così integrare, e porta le aziende ad investire enormi capitali in tecnologie vecchie e loro upgrade, continuando ad investire nei middleware, e loro upgrade, che fanno parlare ciascun sistema, senza considerare che gli investimenti di upgrade complessivi possano essere maggiori della sostituzione con tecnologie più semplici ed unificate.

La combinazione di tecnologia e processi comporta quattro differenti scenari di trasformazione, due dei quali costituiscono un paradosso, uno è naturalmente poco sensato, mentre il rimanente scenario rappresenta come sia possibile, e con successo, ottenere il massimo dalla tecnologia e dai processi mediante la trasformazione dell’organizzazione aziendale.

Il rapporto tra tecnologia innovativa e processi



“Process nonsense”, ovvero l’inefficienza totale

E' piuttosto semplice da dimostrare come difficilmente si possano ottenere grandi miglioramenti nelle performance applicando vecchie tecnologie a processi obsoleti, eppure sembra che gran parte degli investimenti delle aziende ancora siano in questa direzione, principalmente a causa di un “testamento” in termini di successo e di storico aziendale, è molto difficile per le aziende abbandonare i vecchi processi. Sorprendentemente è altrettanto difficile abbandonare la relativa vecchia tecnologia. Qualcuno sicuramente potrebbe additare a investimenti su SAP o altre “nuove” tecnologie come esempi di progresso, ma l’implementazione di questi riflette i sistemi vecchi che dovrebbero sostituire, o, peggio, è aggiunta ai sistemi esistenti con la speranza che possa risolvere tutti i problemi. Quindi, mentre la tecnologia applicata è “nuova” solo di nome, di fatto è “vecchia” nel suo tipo di applicazione ed implementazione. L’implicazione successiva è un aumento degli investimenti senza poter migliorare, o in alcuni casi peggiorando le performance inizialmente poste come obiettivo.

“Process paradox”, ovvero l’inefficienza della tecnologia

E’ una situazione molto simile a quella precedentemente descritta, con la differenza di un notevole dispendio di energie spese nel creare i nuovi processi in grado di fornire la performance desiderata. In molti casi questi sforzi sono organizzati sotto forma di programmi di miglioramento della qualità, o re-ingegnerizzazione dei processi. Sfortunatamente, si utilizza ancora la “vecchia” tecnologia per implementare i nuovi processi, ed è molto probabile che la tecnologia sia erroneamente percepita come “nuova” solo perché costituisce l’ultima versione disponibile del software. E’ possibile che il vendor in questione non sia in grado di ridisegnare i propri prodotti sulla base dell’innovazione richiesta dai processi, o in casi estremi, l’organizzazione non accetta alcuna modifica all’infrastruttura “legacy”. Il risultato finale è un paradosso in termini di processo: sono correttamente creati i nuovi processi ma i miglioramenti auspicati non potranno mai realizzarsi. In casi peggiori, esiste un certo grado di miglioramento ma non è misurabile, quindi l’azienda non è in grado di realizzare che potrebbe ottenere risultati concreti e misurabili con la semplice adozione della giusta “nuova” tecnologia.

“Technology paradox”, ovvero l’inefficienza dei processi

Questo scenario è probabilmente il secondo più comune, ed è costituito dall’adozione ed implementazione di nuove tecnologie con aspettative di miglioramento consistente delle performance, ma molto rapidamente si realizza che tali aspettative non saranno soddisfatte o, peggio, le performance potranno peggiorare nonostante gli investimenti nel miglioramento delle infrastrutture. I principali responsabili sono i cosiddetti “vecchi” processi, ovvero la convinzione del management che la nuova tecnologia sia in grado di sistemare tutti i problemi organizzativi. Niente di più lontano dalla verità... spesso la nuova tecnologia non fa altro che costruire un divario tra l’integrazione ottimale e i processi sbagliati che non sono minimamente toccati dal cambiamento. Questo può essere causato, ad esempio, da sistemi di incentivi che non sono allineati agli obiettivi prefissati, o al processo di trasformazione dell’organizzazione, e tuttavia in questo contesto c’è sempre qualcuno in grado di beneficiare del non-cambiamento organizzativo. Questa situazione è la più pericolosa, poiché prevede un aumento degli investimenti tecnologici senza alcun beneficio né ritorno di tali investimenti, il che probabilmente porta ad effettuare ulteriori investimenti tecnologici, in un ciclo di continua “speranza” che un buon investimento nella migliore tecnologia disponibile possa a tendere sistemare tutti i problemi dell’azienda.

“Process Sense”, ovvero l’efficienza di processi e tecnologie

Quando nuovi processi e nuove tecnologie sono implementati ed adottati nel giusto equilibrio, il risultato finale non potrà in alcun modo essere negativo. E’ interessante citare che questi risultati sono raggiunti da molte aziende attraverso la re-invenzione di “vecchie” tecnologie e processi, così come l’adozione di “nuovi” processi e “nuove” correlate tecnologie. La chiave del successo sta nel creare l’effetto leva di una innovazione in termini di processi e tecnologie. Nella maggior parte dei casi, questo è ottenuto con i migliori

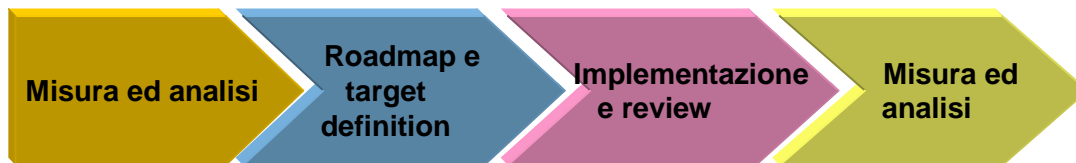
risultati mediante una semplificazione dei processi, e l'adozione della tecnologia più adatta a tali nuovi e semplificati modelli, che quindi costituirà anche il minimo investimento tecnologico. Inoltre l'adozione di un modello semplificato non potrà che promuoverne l'adozione in azienda. Alcuni studi su aziende che hanno implementato questo tipo di scenario, hanno evidenziato che il livello minimo di risparmio nei costi tecnologici è pari al 20%, mentre la riduzione dei processi porta a un risparmio minimo del 33%. Il risultato finale di questa trasformazione è un'organizzazione con meno processi, più semplici, e meno tecnologia, completamente razionalizzata.

Ciascun processo di trasformazione deve dunque tener conto come fattore chiave del successo delle iniziative, la corretta rilevazione e comunicazione dello stato attuale dell'organizzazione, e i comuni obiettivi in termini di semplificazione dei processi.

L'ottimizzazione vista come un processo

Partendo dalle analisi sopra esposte, l'obiettivo quindi dell'ottimizzazione di un Contact Center, è di costruire una matrice più o meno complessa (a seconda delle esigenze e dello stato dell'organizzazione interna) che sia in grado di descrivere e supportare la trasformazione di processi e tecnologie sotto forma a sua volta di un processo che faccia da "framework" all'intero contesto organizzativo aziendale. Le fasi principali nella costruzione di questa matrice sono riassumibili in:

1. Analisi della situazione attuale – strumenti di misura
2. Disegno dell'organizzazione target – roadmap aziendale
3. Implementazione
4. Verifica ed analisi (vedi punto 1)



You don't know what you don't know until you know it...the right solution is a continuous search for the right solution. Dr. Ichak Adizes

L'importanza degli strumenti di misura

Affinché sia possibile costruire la propria matrice di trasformazione, è necessario verificare i seguenti presupposti fondamentali:

1. Essere in grado di misurare i parametri di interesse aziendale,
2. Poter fare affidamento sulla accuratezza di tali misurazioni,
3. Ottenere le informazioni con tempistiche adeguate.

Misurare i parametri di interesse aziendale non significa, naturalmente, fornire al management le statistiche telefoniche del Contact Center. E' necessario possedere tali statistiche, e che esse siano del massimo grado di integrazione ed accuratezza (si da quindi per scontato che la tecnologia adottata permetta di ottenere facilmente le statistiche telefoniche), ma non è sufficiente per capire l'andamento e la qualità della performance del Contact Center rispetto agli obiettivi aziendali. Il livello di servizio è misurato in base ai tempi e alle percentuali di risposta o in base alla soddisfazione dei clienti? Si conosce il livello di First Call

Resolution del Contact Center? Le informazioni ottenute dalle statistiche telefoniche sono misurate in maniera temporalmente e qualitativamente adeguata rispetto ai parametri aziendali cui associarle?

Roadmap aziendale

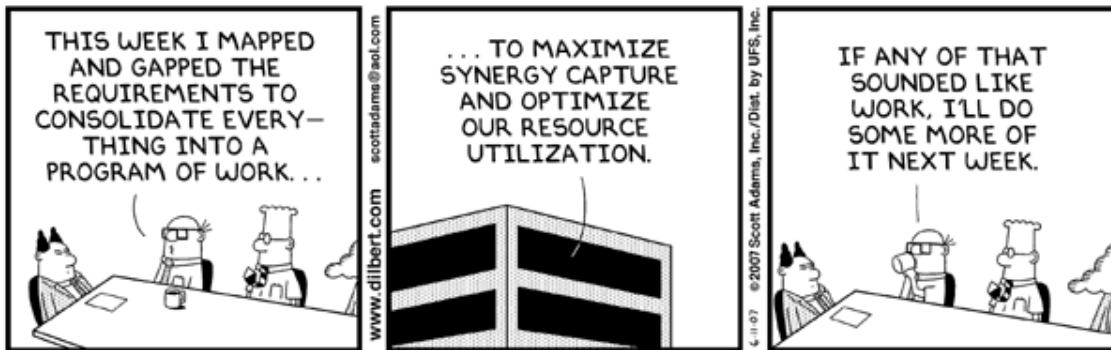
Terminata l'analisi ed il miglioramento degli strumenti di misura, la costruzione della roadmap aziendale deve considerare il processo di ottimizzazione come un processo "contenitore" di tutti gli altri, e soprattutto come un processo ciclico continuo. Individuato ed innescato il corretto processo di trasformazione, questo migrerà automaticamente in ottimizzazione, raggiunti i primi obiettivi:

- misura della performance attuale
- roadmap dei processi aziendali e definizione degli obiettivi
- risultati ottenibili per ciascuna milestone e strategia applicabile
- modello statistico storico
- modello dei processi innovati
- applicazione del modello alla tecnologia

Come si evince dalla sequenza, la tecnologia concorre solo in parte, e solo una volta che gli obiettivi primari e secondari sono stati individuati, misurati e valutati nel contesto attuale. Si tratta dello stesso identico processo che un consumatore mette in atto al momento dell'acquisto di un oggetto tecnologico: a cosa deve servire in prima istanza? Il contesto è pronto all'adozione di questa tecnologia? Quali risultati migliorativi voglio ottenere dalla modifica? La tecnologia è abbastanza semplice per rispondere alle mie esigenze? Una volta affrontati questi interrogativi, la scelta tecnologica diventa quasi secondaria, perché si tratterà di valutare quanto il prodotto o l'infrastruttura proposta sia adattabile al processo di trasformazione attivato.

Implementazione e verifica

L'implementazione e la verifica continua delle trasformazioni aziendali organizzative e tecnologiche sono importanti al pari della misurazione e della costruzione del modello. E' necessario continuamente valutare quali risultati sono stati raggiunti, e in che tempi, e rapportarli al modello di business aziendale tenendo conto anche dei cambiamenti in atto. Il contesto dinamico di mercato e consumatori fa sì che la trasformazione e ottimizzazione di processi e tecnologie sia iterativa e continuamente rinnovabile, ma soprattutto adeguata alle aspettative dei clienti finali, il cui potere di acquisto è via via in aumento grazie alle dinamiche offerte dal Web 2.0, in cui opinioni e idee del singolo sono in grado di raggiungere sempre più persone e di rimanere visibili per molto più tempo



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

Bibliografia/Web-bliografia

- “Unpicking the paradoxes that deny progress” article by A.H. Segars for Financial Times
- “Riconnettere il Contact Center” - Come una corretta strategia di Customer Service sia in grado di aiutare le aziende ad affrontare il nuovo potere dei consumatori - Aspect White Paper
- Human Capital Institute webcast, Enterprise Workforce Management – Implementation Best Practices, October 4, 2006

Linea di Prodotti Unified IP Contact Center

Sviluppati su standard IP i prodotti della linea Unified IP Contact Center offrono un'estrema flessibilità alle realtà più dinamiche. Aspect® Unified IP™, realizzato specificamente per offrire funzionalità multiple in un'unica piattaforma, permette ai clienti di implementare nuove funzioni a seconda delle necessità. Queste comprendono: ACD, predictive dialler, self service, Internet e chat, email, registrazione delle chiamate, raccolta dati, multi-tenancy e quality monitoring, tutto con funzioni di reporting, routing e amministrazione unificate. I prodotti di Unified IP Contact Center permettono ai clienti di scegliere il tipo di trasporto: IP open source, IP proprietario o voce tradizionale (TDM).

Linea di Prodotti Contact Center Performance Optimization

Attraverso la sincronizzazione di persone, tecnologie e processi, la linea di prodotti Performance Optimization aiuta a massimizzare le prestazioni degli operatori di contact center e a migliorare i processi attraverso l'ottimizzazione delle risorse, l'incremento dei contatti con i clienti e il miglioramento della qualità. I prodotti Aspect Software della serie Contact Center Performance Optimization - Aspect® eWorkforce Management™, Aspect® Analyzer™, Aspect® Campaign Optimizer™, Aspect® Enterprise Campaign Manager™, Aspect® Quality Management™ e Aspect® Performance Management™ - sono progettati per ridurre il costo del lavoro, migliorare i livelli di servizio e allineare le prestazioni agli obiettivi di business.

Aspect Software, una delle aziende fondatrici del settore dei contact center, è tra le più grandi società al mondo specializzate nella fornitura di prodotti e servizi basati su tecnologia IP e su piattaforma tradizionale a supporto di processi aziendali legati ai servizi di assistenza clienti, recupero crediti/informazioni, vendita e telemarketing. Ogni giorno, in tutto il mondo, migliaia di contact center interni o esterni alle aziende gestiscono oltre 125 milioni di interazioni con i clienti utilizzando prodotti Aspect Software. La linea prodotti Signature di Aspect comprende ACD, dialler, voice portal e computer telephony integration. Mentre la linea Contact Center Performance Optimization offre applicazioni di workforce management, quality management, performance management e campaign management. Inoltre, i prodotti avanzati di Unified IP Contact Center forniscono una soluzione multicanale completa. Aspect Software, che ha la propria casa madre a Chelmsford, nel Massachusetts, ha sedi anche in America, Europa, Africa, Medio Oriente e Asia Pacifico. Per maggiori informazioni www.aspect.com.