HP adota KCS em operação mundial

O HP NonStop Customer é uma organização que tem como intuito manter os hardwares e softwares mais críticos dos clientes funcionando chegando o mais próximo de zero o índice de falhas ao redor do mundo.

A equipe HP NonStop Customer lidá com desafios especiais. Em primeiro lugar, os seus clientes são sofisticados e exigentes. Isso significa que os técnicos de suporte devem estar na sua melhor forma e responder com conhecimento em todas as interações com o cliente. Disponibilidade contínua é esperada. Em segundo lugar, a suíte de produtos é complexa e dinâmica. Isso significa que novas questões podem surgir rapidamente e o tempo de suporte é fundamental. Finalmente, em virtude de os centros de suporte estarem espalhados pelo mundo todo, é difícil para os técnicos compartilharem pessoalmente o que aprendem ou em um brake, enquanto tomam um copo de água, por exemplo. Isto significa que é possível e provável que a mesma complexa ocorrência seja resolvida a partir do zero várias vezes, em diferentes momentos. Isso é caro e redundância trabalho!

O desafio do conhecimento

Ficou claro para os gestores da equipe de suporte da HP NonStop, que o conhecimento era uma ferramenta importante para enfrentar estes desafios. Eles também reconheceram que alavancar a Gestão do Conhecimento no serviço de suporte não dependia apenas de uma boa ferramenta. Eram necessários princípios e práticas consistentes e coerentes.

Vamos usar o exemplo da construção de uma de base conhecimento. A ideia utilizada pela maioria das organizações é ter uma equipe à parte para publicação do conhecimento, mas para a HP NonStop, tirar técnicos da operação para fazerem a documentação do conteúdo não funcionaria. Seus problemas exigem conhecimentos específicos e precisam ser documentados e disponíveis para os clientes rapidamente. Além disso, o custo de tirar técnicos sêniors da operação era inviável.

Aplicando o Knowledge-Centered Support (KCS)

A equipe de suporte da HP NonStop participou do desenvolvimento da metodologia KCS com o Consortium for Service Innovation. Após o planejamento sobre os conceitos em 1999, a implantação começou no meio do ano e foi concluída em 2000.

Os objetivos eram:

- Criar uma base de conhecimento única que fosse utilizada em todas as localizações
- Desenvolver conteúdos para a base de conhecimento para o processo de resolução de problemas dos clientes
- Compartilhar o máximo de informação com o cliente o mais rápido possível

Os processos do KCS envolveu 250 pessoas em todo o mundo. Com uma dose de persistência e paciência, o processo de interação com a base de conhecimento e a criação de uma estrutura de soluções como parte da solução dos problemas, tornou-se parte da cultura da organização. O KCS não é um processo adicional ou separado, e sim parte integrante de como os problemas são resolvidos dentro da organização de suporte HP NonStop.

Aplicando os princípios na HP

A equipe de suporte da HP NonStop tem aplicado com sucesso os seguintes princípios do KCS:

- **Treinamento e certificação KCS:** os técnicos de suporte da HP NonStop são treinados nas práticas do KCS e a partir do momento que demonstram competência de forma consistente, eles obtêm uma certificação ou licença KCS. Isto promove consistência na qualidade das soluções.
- **Publicação rápida do conteúdo na web:** técnicos licenciados têm o direito de criar conteúdo sem necessitar da revisão de outros. Os técnicos determinam os atributos de visibilidade do conteúdo que eles criaram. Quando um problema é resolvido e não exige uma revisão técnica (a maioria não precisa) um técnico licenciado pode publicar o conteúdo na web para uso do cliente. Este é um dos principais objetivos do KCS: resolver um problema rapidamente e torná-lo disponível para o máximo de pessoas possíveis, para reutilização quantas vezes for necessário.
- **A comunidade global dos campeões em conhecimento:** o grupo de suporte HP NonStop criou o Conselho KCS. Esta equipe é composta por dez pessoas representando cada uma das regiões geográficas e algumas pessoas-chave de suporte de infraestrutura. O conselho realiza quinzenalmente teleconferências para discutir os problemas e melhorias nas práticas do KCS. Eles discutem e implementam todos os aspectos que envolvem o KCS, incluindo: qualidade do conteúdo, melhoria de processos, métricas e questões de tecnologia. É importante notar que os membros do Conselho KCS não só representam os interesses dos técnicos de serviço ao cliente, mas sim são também técnicos de serviço ao cliente na suas respectivas organizações.
- **Amostragem da qualidade da base de conhecimento:** os membros do Conselho KCS realizam uma amostragem aleatória de cada uma das soluções publicadas na base de conhecimento. Usando método de contagem de pontos de 1 a 20, eles fornecem a cada organização uma avaliação da qualidade de das soluções criadas. As pontuações são enviadas para os empregados com congratulações para as soluções bem avaliadas e com sugestões construtivas para melhorias daquelas que não satisfazem a necessidade.
- **Captando feedbacks dos clientes:** Quando os clientes consultam soluções na web, eles têm a oportunidade de fornecer feedbacks em uma escala de 1 a 5 (5 = resolveu o meu problema). Quando um cliente dá a uma solução a nota "5", todas as pessoas que contribuíram para aquela solução, recebem um e-mail informando-os da classificação. Feedbacks dos clientes através do auto-atendimento na web são tratados como um chamado. A intenção do grupo HP NonStop é que o cliente tenha uma experiência na web tão boa, se não melhor, do que pelo telefone. Quando um cliente faz um comentário e pede para ser contatado, um caso é criado e tratado como se o cliente tivesse aberto um chamado ao suporte.
- **Mudar de gerenciamento para liderança:** Reconhecendo que o KCS é melhor gerido pelas pessoas que realizam o trabalho, os líderes do suporte HP NonStop delegaram ao Conselho KCS o gerenciamento dos padrões e processos do KCS. A Liderança toma uma abordagem equilibrada para poder medir. A Atividade mede como a criação, a modificação e o reuso da solução são utilizados como base para discussão, impedindo a criação de um conjunto de metas de desempenho arbitrárias. Estabelecer metas para atividades do KCS inevitavelmente impactam a qualidade da base de conhecimento. A avaliação da execução é feita com uma visão equilibrada das tendências de atividades, índices de qualidade das soluções e feedbacks dos clientes.

Dados Gerais do KCS na HP NonStop

Organização de suporte ao cliente HP NonStop

- 250 analistas de suporte
- Operação espalhada por todo o mundo
- Suporte complexo
- Produtos e serviços críticos
- Clientes são profissionais de TI com médio a alto níveis de especialização

Desafio

- Diminuir o tempo consumido na criação de conteúdos para os técnicos
- Difícil para técnicos espalhados pelo mundo transferirem conhecimento e serem proficientes no suporte a uma grande gama de produtos

O que eles fizeram

- Utilizaram o conhecimento capturado no processo de solução de problemas
- Publicaram soluções na web para clientes com uma revisão eficiente e simplificada
- Delegaram o processo para uma equipe campeã do conhecimento

Resultados

- 26.000 soluções na Base de Conhecimento, sendo 25.000 disponíveis para os clientes
- 80% de sucesso no self-service e nos feedbacks positivos dos clientes

---

Resume das melhorias

Antes do KCS

- Criação de conteúdo de suporte era demorado e caro, e como resultado os técnicos evitavam
- Os clientes, embora técnicos e dispostos a solucionar seus problemas, não tinham acesso ao conteúdo de suporte pela web
- Técnicos espalhados resolvendo os mesmos problemas múltiplas vezes
- Em virtude da dificuldade de transferência de conhecimento, técnicos ficavam com suas especializações restritas, reduzindo eficiência

Depois do KCS

- O conhecimento é capturado no processo de resolução de problemas, tornando mais fácil construir uma base de 25.000 soluções práticas
- O compartilhamento direto e imediato de conhecimento com clientes capacitou-os com conhecimento para resolver e evitar problemas
- Uma base de conhecimento global significa a solução de um problema apenas uma vez e esse conhecimento sendo compartilhado ao redor do mundo
- Técnicos de suporte treinados em seu trabalho pela base de conhecimentos, tornam-se proficientes mais rapidamente

---

Benefícios Principais

- Conhecimento capturado e publicado na base de conhecimento com mais rapidez (90% em menos de 12 horas)
- Melhoria nas habilidades dos técnicos
- Diminuição no tempo de resolução dos chamados
- Alto sucesso do uso do auto-atendimento/ self-service pelos clientes