

IL PROGETTO QUICKLY

Gruppo UniCredit

Giovanni Vitiello

Communication & Media Support di UGIS

INTRODUZIONE

Se volessimo dare una definizione di *Knowledge Management* potremmo dire che esso è un insieme di pratiche di business e di implementazioni tecnologiche applicate nel tempo con lo scopo di aiutare le aziende a gestire in modo ottimale il proprio capitale intellettuale, consentendo un'efficace gestione della conoscenza aziendale in tutti i suoi aspetti: *esplicita* (documenti, normative, comunicazioni ecc.), *strutturata* (sistemi *legacy*, data base, Internet, Intranet ecc.), *tacita* (operatività, *knowhow*, tradizione orale).

Consapevoli della complessità del progetto, affrontare il tema della gestione della conoscenza è stato uno dei principali obiettivi del gruppo UniCredit, che già a partire dal 2001 ha operato per fornire alla una serie di strumenti atti a favorire lo scambio di informazioni e di documentazione all'interno dei gruppi di lavoro.

Nel 2002, UniCredit ha lanciato il portale Intranet di Gruppo con lo scopo di gestire soluzioni di *document* e *content management*, oltre che di favorire e semplificare le incombenze amministrative quotidiane delle proprie risorse, realizzando processi semplici ed interamente *web based*. Come passo ulteriore, il 2003 è stato l'anno in cui ci si è concentrati sul supporto al lavoro collaborativo per consentire a colleghi ubicati fisicamente in luoghi diversi di lavorare

con documenti e *tool* comuni all'interno di stanze virtuali.

Dopo aver maturato una significativa esperienza nel campo delle web Intranet, si ritenne mancasse un processo di ottimizzazione delle informazioni presenti, nell'ottica di generare valore aggiunto dalla loro gestione. Ecco perché si cominciarono ad esplorare possibili ambiti di applicazione di soluzioni orientate al *Knowledge Management*.

LA STORIA DI QUICKLY

Quickly nasce nelle 2004 da un progetto congiunto della Direzione Comunicazione Integrata e del *Contact Center* di UGIS (*UniCredit Global Information Services*), la società informatica del Gruppo UniCredit, per supportare gli utenti nell'utilizzo delle procedure e contribuire alla risoluzione di eventuali problemi di natura tecnologica e di utilizzo delle procedure informatiche.

Obiettivo primario del progetto era l'integrazione dei desk specializzati con nuovi strumenti, per incrementare da una parte l'efficienza e migliorare, dall'altra, la qualità delle informazioni.

Il numero dei contatti telefonici verso il *Contact Center*, in continuo aumento in relazione alle integrazioni aziendali ed alle operazioni infra-gruppo, segnalavano la necessità, da parte dell'utenza, di avere a disposizione un numero sempre maggiore di informazioni.

Ma il vero problema era rappresentato dalla volatilità, per così dire, delle informazioni stesse: un operatore che avesse trovato una soluzione ad un problema generale a fronte della richiesta di un singolo utente, trovava difficoltà nel condividerla con tutti gli altri colleghi dell'*Help Desk*.

Strutturare l'informazione in modo tale che fosse "riusabile" divenne quindi un obiettivo primario, insieme al contenimento dei costi fissi e variabili del *Contact Center*. Tra gli altri vantaggi, un'informazione strutturata avrebbe facilitato l'ingresso di nuovi operatori nella struttura, riducendo drasticamente i costi per la loro formazione e quindi la loro operatività.

All'inizio si privilegiò l'approccio sperimentale, avviando due *knowledge base* di test (su argomenti specifici) e mettendole a disposizione di un campione limitato e monitorato di utenti.

Sin da subito Quickly ottenne un grande consenso e, dopo il periodo di test, l'accesso venne gradatamente esteso a tutti gli utenti della banca; il loro numero aumentava in modo esponenziale: tra il 2006 e il 2007 gli utilizzatori erano pressoché raddoppiati, mentre le pagine visitate addirittura sestuplicate.

Tra l'altro, nel caso di Quickly, non si provvide - come nei precedenti lanci di portali Intranet - ad una campagna di sostegno nell'utilizzo dello strumento: solo la consapevolezza della sua utilità nella risoluzione dei problemi quotidiani degli operatori bastò per fidelizzare i colleghi della banca, affidandosi a volte anche al passa parola.

Ma il passo decisivo è stato rappresentato dalla migrazione - effettuata a tempo di record, in poco meno di un anno - del sistema informativo del Gruppo UniCredit (denominato EuroSIG) alle banche dell'ex gruppo Capitalia (UniCredit Banca di Roma, Banco di Sicilia, BiPop Carire).

In un tempo tanto ristretto occorrevano strumenti utili per fornire le conoscenze e

la necessaria familiarità con il nuovo sistema informativo per i nuovi colleghi.

Quickly, introdotto da subito nelle aule di formazione unitamente a On Demand, un'applicazione in grado di simulare l'ambiente operativo fornendo all'utente informazioni sul modo di operare con le specifiche transazioni, divennero centrali nella strategia di training dei nuovi utenti.

L'operazione ha ottenuto significativi risultati. L'utilizzo di Quickly anche all'interno delle Banche dell'ex Gruppo Capitalia ha fatto incrementare il naturale approccio al *Contact Center*, facendo prediligere però quello alle *knowledge base* in sostituzione del più tradizionale canale telefonico.

Nella figura 1 una schermata di Quickly.

LE LOGICHE

La logica di realizzazione delle basi di conoscenza di Quickly è molto semplice: all'atto del rilascio di un'applicazione da parte di UGIS, tutte le informazioni relative alle modalità operative vengono inserite nel sistema da parte delle unità di produzione, in sostituzione dei vecchi manuali cartacei. Questi ultimi, infatti, per mancanza di tempo, venivano raramente consultati, facendo lievitare il numero delle chiamate al *Contact Center*: le informazioni contenute correvano inoltre il rischio di divenire obsolete per mancanza di aggiornamenti, dovuti al rapido mutare degli scenari operativi e commerciali.

Oggi questo rischio è ridotto al minimo, grazie alla sinergia tra Test Center, una struttura interna allo stesso *Contact Center* di UGIS, e la funzione Organizzazione della banca utente, che curano congiuntamente l'aggiornamento delle informazioni.

I singoli desk all'interno del *Contact Center* sono impegnati nella raccolta delle nuove informazioni, ottenute attraverso il quotidiano lavoro di relazione con la clientela.

E proprio per agevolare l'aggiornamento



FIGURA 1 Una schermata di Quickly

delle informazioni è stato messo a disposizione degli incaricati un apposito tool, denominato *web authoring*, in grado di consentire la manutenzione delle *Knowledge base* in modo estremamente semplice, ma sempre attraverso un processo di inserimento, revisione ed approvazione dei contenuti.

Tutto il processo (rilascio di nuove *Knowledge Base* e aggiornamento di quelle esistenti) avviene così senza aggravio di costi o incremento di risorse dedicate (ognuno fa quello che faceva prima, ma in modo più strutturato).

Oggi gli utenti finali hanno la possibilità di accedere alle informazioni attraverso quattro diversi canali: il portale aziendale, la scrivania commerciale, la normativa e, soprattutto, la specifica applicazione (soluzione che ha fatto lievitare sensibilmente il numero degli utenti); in aggiunta, il paradigma di riusabilità dell'informazione fa sì che la stessa venga presentata in modo diverso a secon-

da delle specifiche necessità: una mappa completa e navigabile della procedura, oppure l'intero processo gestito dalla stessa, rappresentano ottimi strumenti, ancorché di informazione, di formazione / addestramento *on the job* delle nostre persone.

Ma l'utente ha soprattutto la possibilità di utilizzare un motore di ricerca per giungere rapidamente alla soluzione del suo problema.

Il contenuto restituito dal motore è poi connesso con link e "àncore" all'insieme delle altre informazioni pertinenti con l'argomento, secondo la logica degli ipertesti. Ciò consente all'utente di accedere all'informazione secondo la propria logica cognitiva, dalla completa strutturazione (la mappa della procedura), alla destrutturazione (dal generale al particolare, dal "noto" al "non noto").

Può capitare che un'informazione non sia presente all'interno della base di conoscen-

za: in questo caso è possibile innescare un contatto con gli operatori del Contact Center direttamente via chat sincrona o attraverso ticket online.

Tra i vantaggi evidenti di tale modalità, oltre al risparmio dei costi telefonici e di gestione del contatto stesso, vi è la grande opportunità di "catturare" l'informazione e di trasformarla, attraverso un processo interno, in nuova conoscenza a disposizione di tutti gli utenti.

I RISULTATI

Negli ultimi anni Quickly ha fatto segnare risultati eccellenti, ed ha consolidato il proprio radicamento tra le persone della banca; i colleghi, si affidano ad esso in misura crescente, ed il gap con gli altri canali del Contact Center; telefono e ticket online, si va sempre più riducendo; anche il ricorso a chat dimostra una flessione, a dimostrazione del fatto che le Knowledge base sono sempre più complete e affidabili.

Gli ultimi dati in nostro possesso dimostrano che, in termini numerici, i contatti alle KB hanno quasi raggiunto quelli telefonici (Figura 1).

Come detto sopra, proprio in occasione della recente migrazione del sistema informativo UniCredit alle banche ex Capitalia, Quickly ha costituito uno dei principali strumenti di informazione, anche grazie al suo deciso impiego nelle fasi di formazione delle risorse.

Emblematico il caso del Banco di Sicilia, ove l'andamento dei contatti verso Quickly dimostra come questi sia stato il canale di riferimento per l'accesso all'informazione.

Da una indagine effettuata presso i nuovi utilizzatori dello strumento è apparsa chiaramente anche la sua qualità intrinseca. Infatti il 70% ritiene esaustivi i contenuti (Figura 2).

Inoltre, tra i dati di maggior significatività, emerge che l'accesso prevalente è effettuato dal portale Intranet e dalla specifica applicazione (87%), il contenuto di maggior interesse è lo sportello Operativo (55,5%), mentre la navigazione risulta semplice (85,8%).

In generale però è notevole l'indice di soddisfazione dell'utenza di Quickly: circa l'80% degli utilizzatori trova le informazioni desiderate all'interno nel sistema, non ricorrendo quindi a chat e, soprattutto,

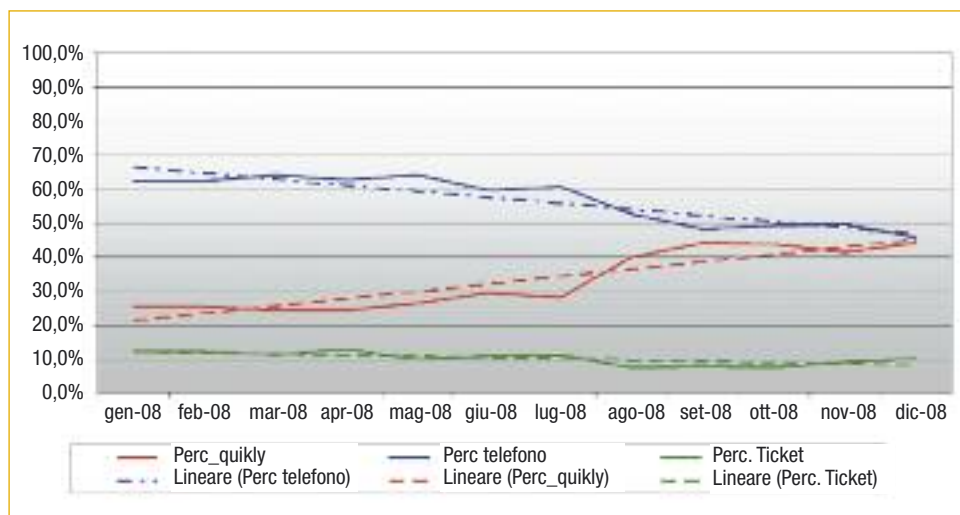


FIGURA 2 Dati sull'utilizzo di Quickly

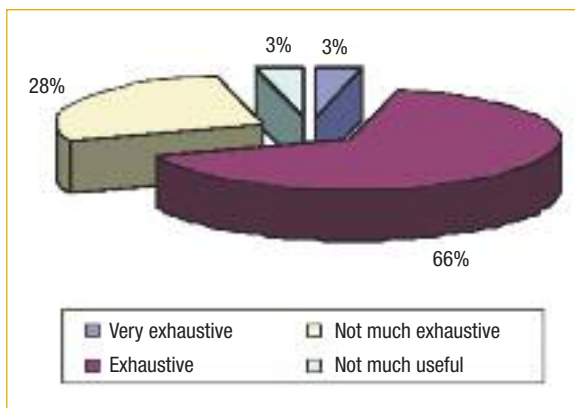


FIGURA 3 *Indice di gradimento dei contenuti di Quickly. Indagine effettuata nel mese di novembre 2008 su un campione di 3.000 utilizzatori di Quickly appartenenti alle ex Banche Capitalia*

non richiamando il Contact Center per lo stesso problema (Figura 3).

QUICKLY TRA PASSATO E FUTURO

Oggi Quickly può essere considerato un elemento essenziale per la banca, ma anche e soprattutto per il *Contact Center* e per i suoi progetti di sviluppo. Informazioni che spaziano dalla conoscenza più tecnica, legata alle applicazioni, all'utilizzo di procedure interne ecc., sono a disposizione dei colleghi.

Alla luce dei risultati ottenuti e sulla scorta del gradimento degli utenti, Quickly sta diventando sempre di più un elemento centrale, sia nelle attività di assistenza alla clientela, sia nelle fasi di formazione. Dopo l'esperienza della migrazione delle banche ex Capitalia ad EuroSIG, analoga attività è avviata per sostenere la migrazione del sistema informativo in Germania, presso HVB AG, prevista nel prossimo mese di novembre. In quella occasione i colleghi tedeschi avranno a disposizione basi di conoscenza con tutte le informazioni per affrontare il programma di migrazione ad

un sistema, per loro in gran parte completamente nuovo, nel migliore dei modi.

Quickly è ritornato però in cantiere, se così si può dire, non solo per interventi di consolidamento, ma anche e soprattutto per arricchirsi di nuovi tool che rendano sempre più semplice la vita lavorativa degli utenti. È infatti in corso la sua rivisitazione critica, con lo scopo di renderlo sempre più performante: dalla profilazione dell'informazione (per Banca, ruolo e famiglia professionale in modo da fornire sempre l'informazione giusta, al momento giusto, alla persona giusta), alla ristrutturazione dell'architettura generale per con-

sentire un riutilizzo delle informazioni più efficace, dalla possibilità di diversificare le informazioni per canale di accesso, all'avvio di nuovi servizi tra i quali l'opportunità di "prenotare" le informazioni di interesse.

Quest'ultima applicazione funzionerà come una specie di newsletter automatica: ogni utente definirà la tipologia informativa a cui è interessato e, nel momento in cui l'argomento subirà eventuali modifiche, sarà automaticamente avisato. Tutto ciò comporterà la distribuzione mirata e veloce dell'informazione ed il vantaggio di accedere immediatamente (è previsto anche un piccolo abstract) a ciò che veramente interessa sapere.

Ma non solo: anche il *Contact Center* italiano è destinato a modificare i propri processi organizzativi trasformando il proprio DNA, da approccio tipicamente telefonico a gestore della conoscenza strutturata ed organizzata per *knowledge base*.

Proprio in questi giorni è in corso un'interessante sperimentazione nel desk che segue le Carte di Credito: esso non fornisce più informazioni attraverso il canale telefonico, ma solo ed esclusivamente attraverso Quickly, la chat ed il ticket on-

line. Il test sta producendo esiti molto incoraggianti senza nessuna controindicazione da parte dell'utenza e con alcune prime stime di efficienza (che verranno presto concretizzate) delle strutture coinvolte.

Tale approccio non sarebbe stato possibile senza la certezza della qualità assoluta del prodotto.

La partecipazione delle unità operative, la costituzione ed il potenziamento di un centro dedicato ai test a garanzia della qualità dell'applicazione, della sua semplicità d'uso e del corredo informativo al supporto, il coinvolgimento sempre più attivo delle strutture organizzative delle banche utenti, il nuovo ruolo degli addetti al Contact Center, ormai indefinibili come *knowledge worker*, rappresenterà la base di partenza per il definitivo lancio di Quickly, anche e soprattutto in un'ottica internazionale.

In particolare, sarà sempre di più ruolo dell'operatore del Contact Center di "catturare" e gestire le informazioni rivenienti dalle strutture interne o da altre fonti, proponendole per l'inserimento strutturato in una *knowledge base*.

MA NON SONO QUICKLY...

Quickly non è che il primo passo verso un'organizzazione del lavoro *knowledge based*.

Dallo scorso anno, infatti, è attivo in UGIS *BlueBook*, una applicazione a disposizione dell'Azienda per gestire la conoscenza inerente l'organizzazione interna e le informazioni di interesse per le persone. Infatti, essa contiene una base di conoscenza a 360° sull'azienda, sui suoi processi interni, sulla normativa e su tutte le informazioni legate alla "persona", (le procedure amministrative del personale, il contratto collettivo nazionale di lavoro ecc.).

Dal novembre scorso poi l'applicativo è

stato esteso a tutto il Gruppo, per il momento solo relativamente alla descrizione / spiegazione dettagliata delle voci del bollettino stipendio e per la navigazione delle informazioni legate ai contratti collettivi; senza dubbio, un primo passo per lo sviluppo di questi strumenti anche a livello globale.

E, naturalmente, si guarda avanti. Se gestire le informazioni già strutturate è relativamente semplice, la sfida futura sarà quella di trasformare in patrimonio comune la conoscenza lì dove essa si crea. È in corso una prima analisi per capire quanto possa essere efficace la gestione di soluzioni di tipo *social networking*, in grado di far dialogare i colleghi sulle problematiche lavorative, creando così un circolo virtuoso che offra valore aggiunto alla conoscenza, sfruttando l'esperienza e la partecipazione di tutti. Anche in questo campo un recente esperimento effettuato dalle strutture di Sviluppo Applicativo di UGIS attraverso un progetto chiamato "Agorà" sta consentendo, attraverso la partecipazione attiva di tutti coloro i quali operano nel settore e non solo di ricavare e consolidare, in maniera quasi automatica, le idee e le esperienze da parte di numerosi colleghi.

E siamo già a buon punto per estendere l'utilizzo di tali sistemi anche ai clienti esterni che utilizzano i servizi di *Contact Center* (una prima analisi di fattibilità e attualmente in corso in Quercia Software, la società totalmente controllata da UGIS, che si occupa, tra le altre attività, della gestione dei POS e degli ATM delle Aziende del Gruppo Italia).

Siamo consapevoli di trovarci di fronte ad una sfida importante da affrontare e vincere in tempi brevi; siamo perciò assolutamente determinati a sfruttare ogni occasione, ogni idea che ci consenta di migliorare l'azione dei nostri colleghi che operano quotidianamente a contatto con la clientela.