



Divisione Banca dei Territori Evoluzione Modello di Servizio

**Incontro con le OO.SS.
Milano, 2 novembre 2011**

L'industria bancaria sta attraversando una fase di forte evoluzione

Trend strutturali

1

Domanda

- **Invecchiamento** della popolazione (ma con bisogni/aspettative diverse dagli "anziani" di un tempo)
- Diffusione dell'utilizzo dei **canali remoti** (non solo per le transazioni, ma anche per le decisioni di acquisto)
- Progressiva **riduzione della "fedeltà"** dei clienti (maggiori tassi di abbandono e di multi-bancarizzazione: da "la mia banca" a "la banca più conveniente")

2

Offerta

- Maggiore attenzione alla **gestione del rischio di credito**
- **"Caccia" ai depositi** per contrastare l'incertezza/volatilità delle condizioni di funding
- Ottimizzazione **dei crediti** e della gestione della **leva prezzo**
- **Focus su business "EVA-positivi"** per recuperare profittabilità, a parità di costo del rischio e del capitale

3

Quadro competitivo

- **Guerra dei prezzi** tra operatori tradizionali per acquisire quote di mercato
- Ingresso di **nuovi concorrenti**: (1) **operatori non bancari** (es., Nokia e Vodafone con sistemi di pagamento "contact less") e (2) **nuovi entranti** (es., Zopa e Prosper con servizi di prestito e pagamento peer-to-peer)

4

Quadro regolamentare

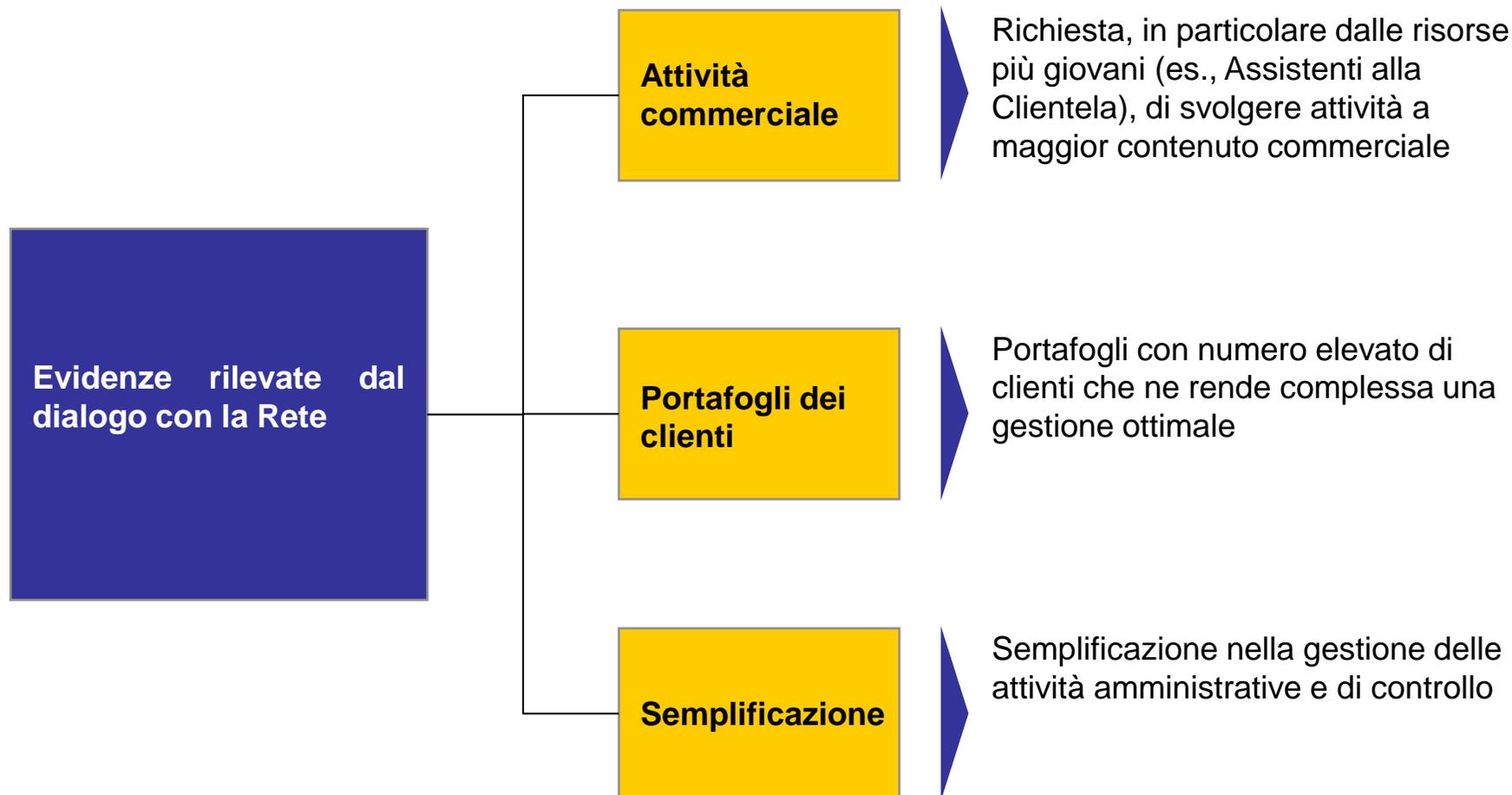
- **Maggiore regolamentazione**:
 - A livello **internazionale** (Basilea III, MiFID, PSD, UCP)
 - A livello **nazionale** (surroga/portabilità dei mutui, abolizione CMS)

Situazione congiunturale

Tali trend si combinano con uno **scenario macroeconomico molto incerto** aggravato dalla particolare **pressione "politico-economica" sul sistema Italia, con tassi di interesse molto bassi, elevata volatilità dei mercati** e più incertezza dei consumatori



Principali sfide per la Divisione Banca dei Territori

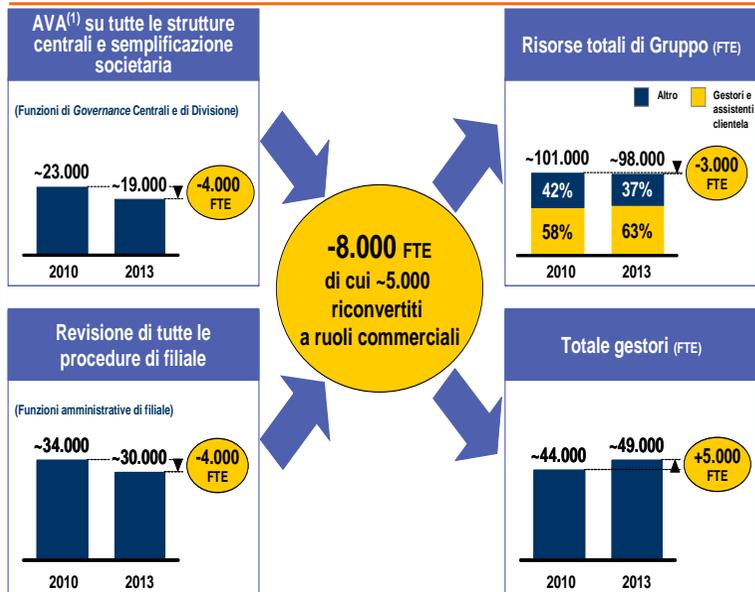


In questo contesto, la Divisione Banca dei Territori vuole riprendere a crescere in coerenza con le priorità del Gruppo

Il Progetto 8.000 a livello di Gruppo mira ad incrementare la produttività commerciale ...

Fonte: Piano d'impresa 2011-2013

Esempi di progetti per la produttività
Progetto "8.000"



(1) Activity Value Analysis

INTESA SANPAOLO

45

... la Banca dei Territori ha deciso di raggiungere questi obiettivi attraverso la valorizzazione delle proprie risorse

- 1 Creare innovazione per migliorare nel modo di "stare sul territorio"
- 2 Aggiornare il modo di fare Banca dei Territori, per quanto attiene il servizio alla clientela e l'efficacia della proposizione commerciale
- 3 Investire su maggiore forza commerciale per riprendere a crescere in termini di quote di mercato e clienti ad alto valore
- 4 Adeguare le competenze funzionali e relazionali/commerciali al nuovo contesto competitivo
- 5 Avviare un percorso che fornisca risposte alle evidenze emerse durante il dialogo con la Rete

In particolare, la Divisione Banca dei Territori ha lavorato lungo 6 direttrici principali

Soddisfare meglio le esigenze della clientela

Comprensione

- **Segmentazione e intensità della relazione** basati sul patrimonio del cliente sia presso la Banca, sia altrove e sui suoi comportamenti di acquisto

Specializzazione

- **Modello di servizio** della clientela specializzato in funzione della dimensione della filiale

Flessibilità

- **Organizzazione** del modo di lavorare **di filiale** rivista per rispondere meglio alla “domanda” della clientela

Utilizzare al meglio la professionalità delle risorse interne

Professionalizzazione

- **Aumento del tempo per la relazione con la clientela**
- **Aumento del livello di servizio** al cliente, anche attraverso l'aumento delle competenze professionali (in particolare relazione/contatto con la clientela).

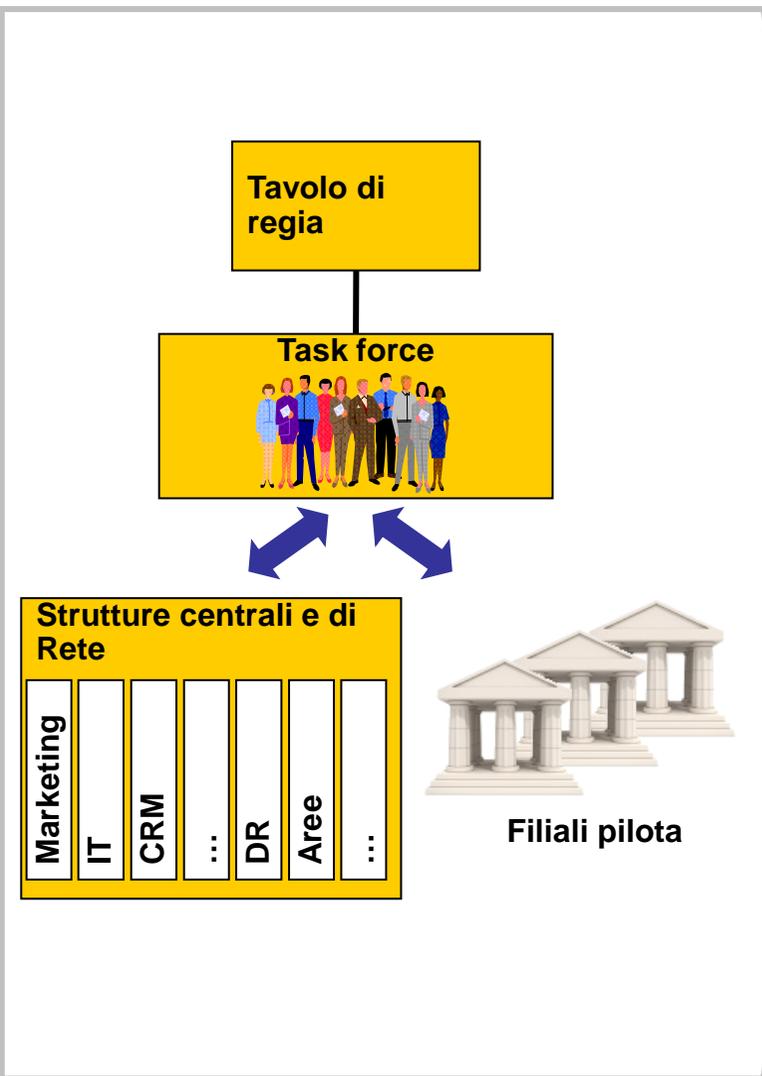
Innovazione

- **Identificazione di nuove attività commerciali ad alto contenuto professionale** (es., casa, bancassicurazione)

Semplificazione

- **Semplificazione** nella gestione delle attività amministrative e di controllo

Le innovazioni sperimentate contribuiscono all'evoluzione del modello di servizio della Divisione Banca dei Territori



Principali elementi del modello di servizio sperimentati

Sotto-segmentazione della clientela

- Sotto-segmentazione della clientela più granulare, basata sia sul patrimonio presso la Banca (che non), sia sui comportamenti

Portafogliazione e modello di servizio

- Portafogli dei Gestori più puri, composti da un numero inferiore di clienti rispetto agli attuali, ma con un obiettivo di maggiore intensità della relazione (contatti più frequenti)
- Modello di servizio specializzato in base al tipo di cliente e alla dimensione della filiale

Metodo di lavoro

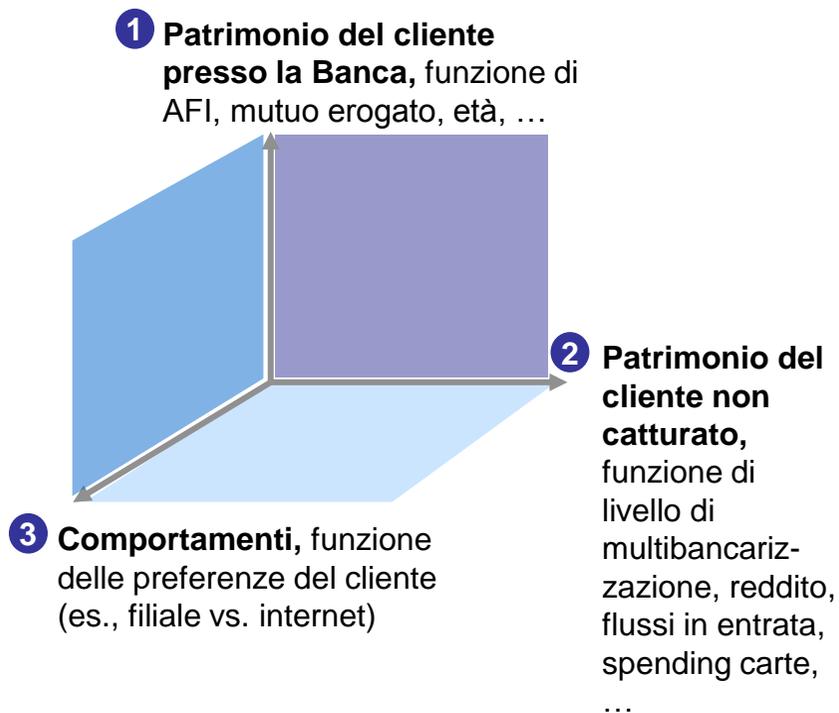
- Approccio commerciale basato su appuntamenti fissati proattivamente dal gestore
- Flessibilità degli orari e della coreografia della filiale, per rispondere meglio alle esigenze della clientela

Ruoli

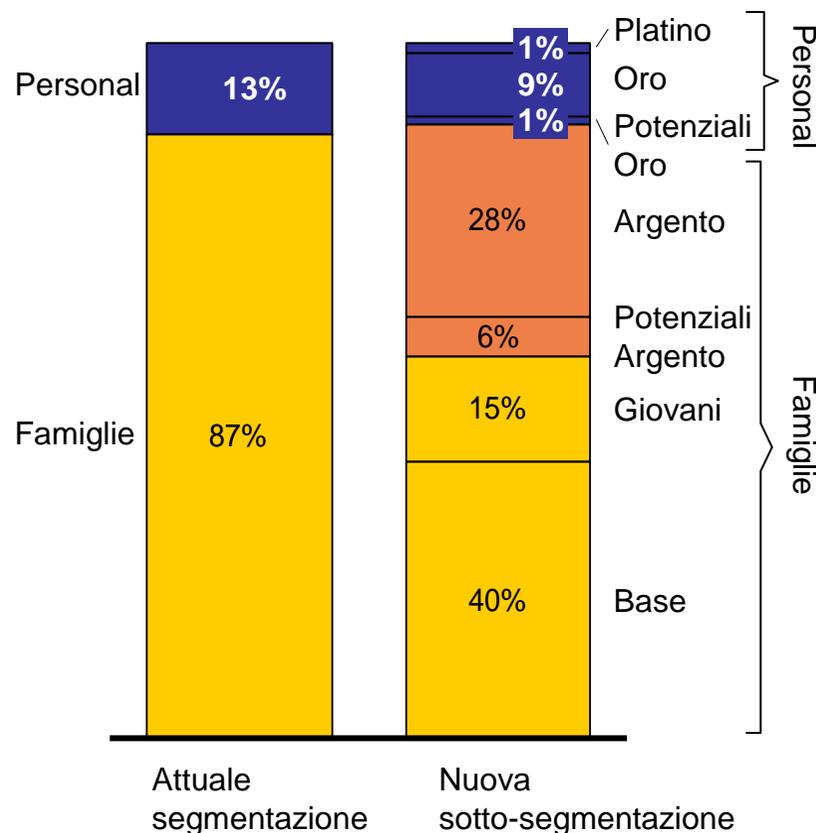
- Professionalizzazione degli Assistenti alla Clientela con maggior focus su attività commerciale
- Maggior focalizzazione su attività commerciali e su specifiche tipologie di prodotti (es., bancassicurazione, ecc..)

La clientela sarà sotto-segmentata in funzione dei bisogni

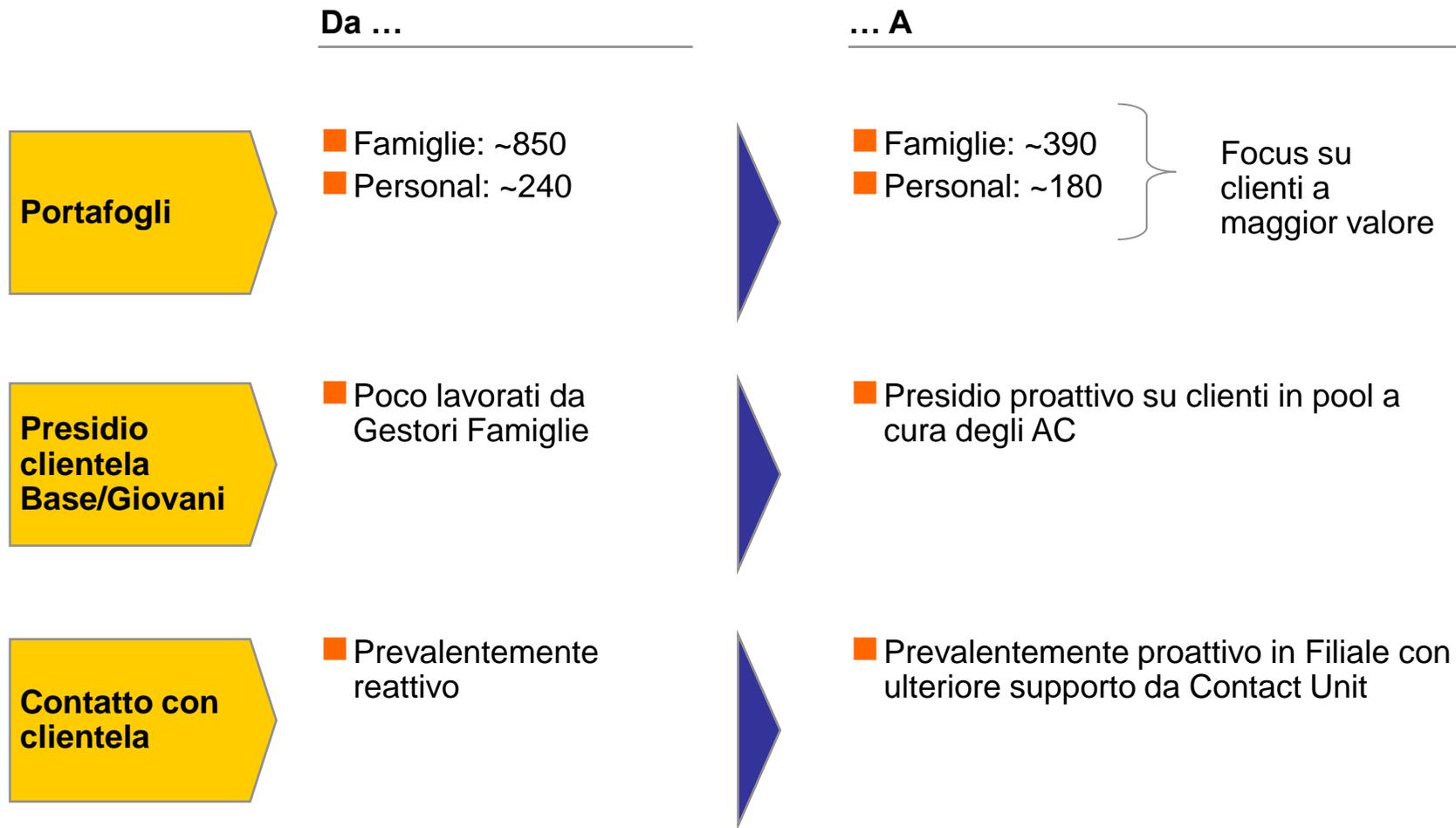
La nuova sotto-segmentazione della clientela Privati è stata pensata per meglio rispondere ai bisogni del cliente, ottimizzando il cost-to-serve



Impatto nuova sotto-segmentazione

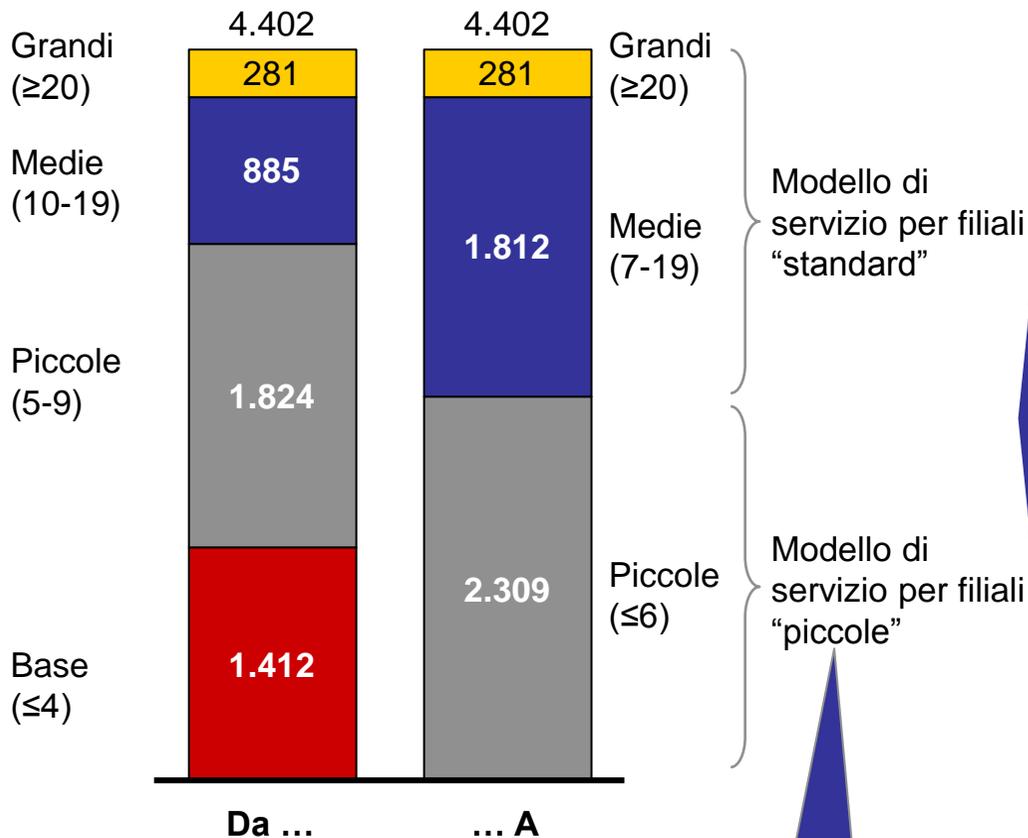


I clienti Privati avranno un miglior livello di servizio



Il modello di servizio sarà differenziato tra le Filiali “standard” e le Filiali “piccole”

Numero di filiali Retail di BdT



Modello di servizio differenziato per tipologia di filiale:

- Filiali medie e grandi, presenza di almeno un Gestore Personal, un Gestore Famiglie, Assistenti alla Clientela e, in presenza della necessaria massa critica, Esperti di prodotto (es., Casa e Bancassicurazione)
- Filiali piccole, ottimizzazione del cost-to-serve attraverso:
 - supporto da parte dello Specialista da Remoto Investimenti,
 - gestione della clientela small business tramite il Gestore Small Business multifiliale
 - modello a Grappolo, ove applicabile

L’analisi della numerosità media e della composizione della clientela (es., Personal, Famiglie e Small Business) all’interno delle Filiali suddivise per numero di addetti evidenzia che nell’intorno di 6-8 risorse si raggiunge massa critica per poter attivare il modello di servizio “standard”, con la presenza di almeno un Gestore Personal e un Gestore Small Business in aggiunta al Direttore di Filiale, agli Assistenti alla Clientela e al/ai Gestori Famiglie

In particolare, le filiali con meno di 7 risorse saranno supportate nelle attività commerciali e operative con il “modello a grappolo”

Descrizione

Descrizione

- La **Filiale Capofila** (Grande/Media) **supporta** le **Filiali Grappolo** (Piccole/Base) collegate per garantire un elevato livello di servizio alla clientela
- I **Direttori di Filiale “capofila”** sono **misurati** anche **in base ai risultati dei grappoli**, in modo da incentivare la corretta applicazione del modello
- In generale, le Filiali **Grappolo** hanno un **Direttore di Filiale responsabile** di tutti i **processi e i controlli** della Filiale¹
- Il “**modello a grappolo**” **non impatta sui rapporti “di trasmissione della cinghia commerciale” a cura dei Coordinatori di Mercato**, quindi tutti i Direttori di Filiale capofila e grappolo rispondono, sui temi di sua competenza, al Coordinatore di Mercato

Supporto alle Grappolo

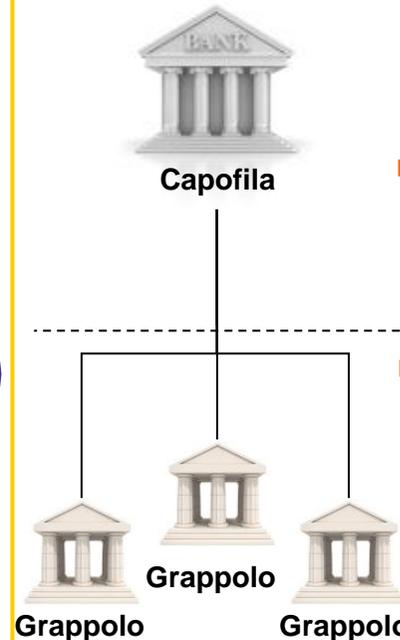
Supporto offerto dalla Capofila

- **Gestione della clientela Small Business** della Filiale Grappolo tramite il **Gestore Small Business Itinerante** presente nella Capofila
- **Supporto** nella **gestione delle risorse** (es., copertura assenze)

Supporto da Remoto

- **Supporto** da parte dello **Specialista da Remoto Investimenti** ai Direttori di Filiali Grappolo senza Gestore Personal **nella gestione degli investimenti della clientela Personal**

Caratteristiche del “modello a grappolo”



- **Direttore della Capofila:**
 - Gestisce operativamente e commercialmente la Capofila
 - Assicura che il Gestore Small Business Itinerante gestisca i clienti dei grappolo
- **Referente Operativo e Coordinatore Commerciale** supportano anche le Grappolo

- **Direttore della Filiale “Grappolo”:**
 - Gestisce operativamente e commercialmente la Grappolo
 - Richiede il supporto per la copertura di risorse al Direttore della Capofila

- **Stima preliminare: ~300 filiali Capofila e ~950 Filiali Grappolo**
- **Differenziazione modello** in funzione delle distanze:
 - “**Urbano**”, distanza inferiore a 5km, fino a 5 Filiali Grappolo per ciascuna Capofila
 - “**Extra-urbano**”, distanza superiore a 5km, massimo 3 Filiali Grappolo per ciascuna Capofila

¹ Ove non presente il DF, la Grappolo funziona come uno sportello distaccato e il DF della Capofila è responsabile dei processi e dei controlli anche della Grappolo

Sono state identificate attività a supporto dello sviluppo

	Descrizione attività	
Assistenti alla clientela		<ul style="list-style-type: none"> Conduzione di iniziative commerciali sul portafoglio in pool della filiale (clientela “base”/ “giovane”)
Gestori	Famiglie	<ul style="list-style-type: none"> Medesime attività commerciali, con focus su clienti a maggior valore e sviluppo clienti con potenziale
	Personal	<ul style="list-style-type: none"> Medesime attività commerciali, con focus su clienti a maggior valore e sviluppo clienti con potenziale Offerta e acquisizione fuori sede
	Small Business	<ul style="list-style-type: none"> Acquisizione nuovi clienti Sinergie imprenditore-impresa nell’ambito del Team Congiunto Offerta su più filiali (Multifiliale)
	Imprese	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento gestori imprese e maggior focalizzazione su clientela a più alto valore (top client) Acquisizione nuovi clienti
	Private	<ul style="list-style-type: none"> Nuovi bankers per la Banca Private
Esperti	Bancassicurazione	<ul style="list-style-type: none"> Proposizione e vendita di prodotti di bancassicurazione presso le filiali (eventualmente itinerante su più filiali)
	Casa	<ul style="list-style-type: none"> Proposizione e vendita “offerta casa” presso alcune filiali grandi
	BID/Welfare	<ul style="list-style-type: none"> Acquisizione e gestione clienti presso il posto di lavoro/Sviluppo e presidio commerciale degli accordi con le imprese (es., Welfare)
	Confidi/PA	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo e gestione relazione con Enti, Associazioni di Categoria e Confidi
Specialisti	Prodotti	<ul style="list-style-type: none"> Supporto Remoto da Desk Regionale su area investimenti ai Direttori di Filiali “piccole” senza Gestore Personal Rafforzamento attuali specialisti di area per prodotti a Privati (Finanz. e Tutela, Transazionali), Small Business (Prodotti di Impiego, Protezione e Invest.), e Imprese (Settori, Filiere, Distretti)
	Contact Unit	<ul style="list-style-type: none"> Privati: Contatto proattivo a supporto dei gestori Small Business: sviluppo in remoto (focus su micro e professionisti)
Credito Problematico	Credito problematico	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento territoriale del presidio sullo stock del credito problematico

Sono previste altre evoluzioni del modello di servizio per rafforzare il presidio sulle attività commerciali

Evoluzioni/ Ruolo

Area - Coordinatori di Mercato Retail

- Aumentano numericamente pertanto si riduce il numero di Filiali di competenza
- Estensione del perimetro di competenza oltre alle Filiali Piccole e Medie anche alle Filiali Grandi
- Responsabilità sul budget delle Filiali del perimetro di competenza

PRINCIPALI ATTIVITA'

- Supportare le Filiali nella la tempestiva e piena applicazione dei piani commerciali e di marketing
- Garantire la corretta applicazione del modello di servizio
- Garantire il raggiungimento del budget delle Filiali del perimetro di competenza

Filiale - Coordinatore commerciale

- Coordinare l'attività di assistenza alla clientela, e l'attuazione delle linee guida commerciali per il solo segmento famiglie
- Garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e un adeguato livello di soddisfazione della clientela, in coerenza con le strategie definite dal Direttore di Filiale

Filiale - Referente operativo

- Curare tutte le attività operative e amministrative della Filiale assicurando un adeguato livello di supporto al Direttore di Filiale nelle attività di presidio e di controllo

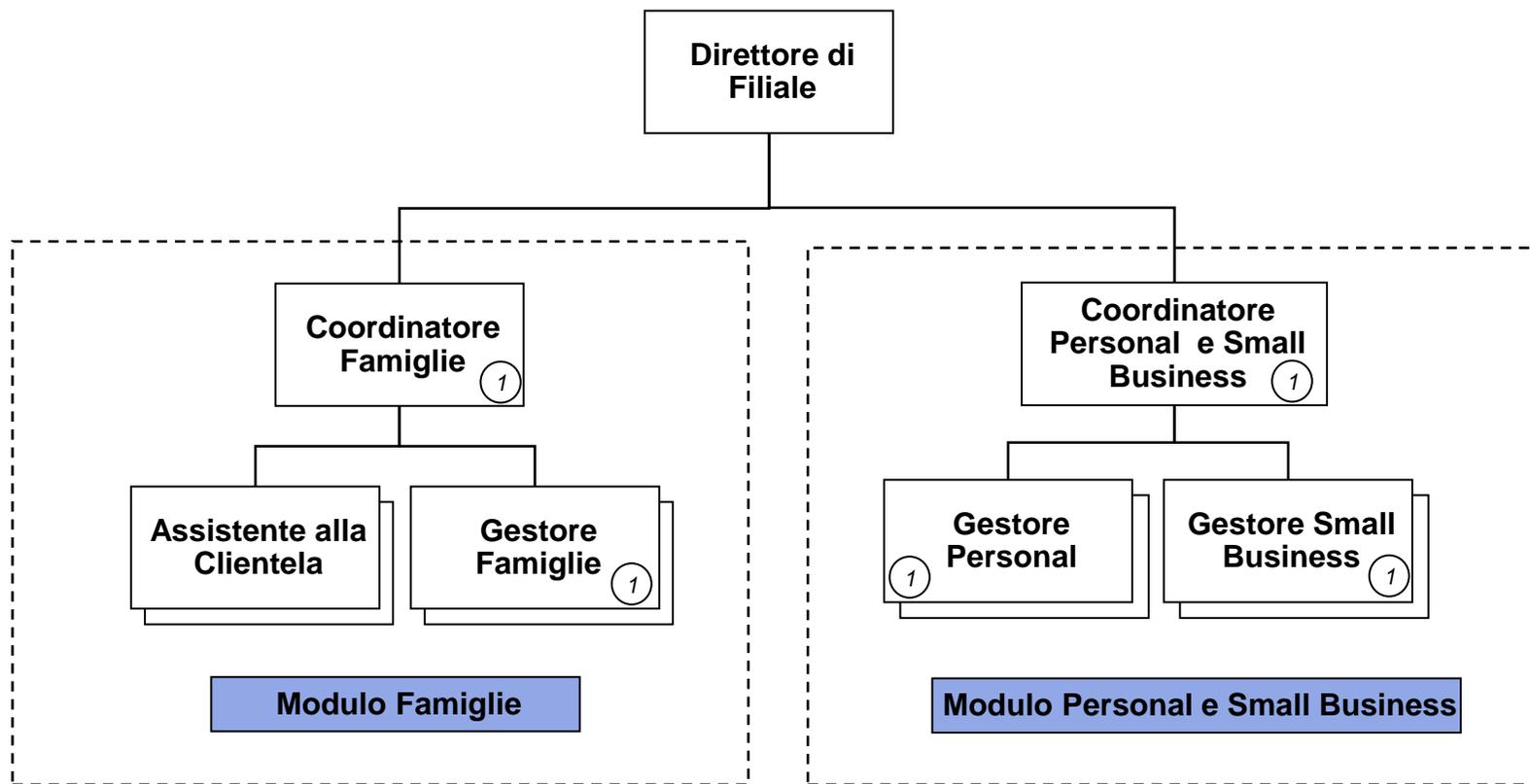
Razionale

- Intensificare la cinghia di trasmissione commerciale
- Assicurare la piena e corretta applicazione del modello di servizio anche attraverso il contatto diretto con i Gestori

- Migliorare il presidio sulle attività commerciali, in particolare degli assistenti alla clientela, attraverso una pianificazione operativa delle attività commerciali (es., preparazione della telefonata e del contatto con il cliente, gestione dinamica delle casse, ecc...)

- Semplificare le attività in carico al Direttore di Filiale attraverso un accentramento delle attività amministrative e di controllo per consentire una migliore focalizzazione del DF su tematiche commerciali

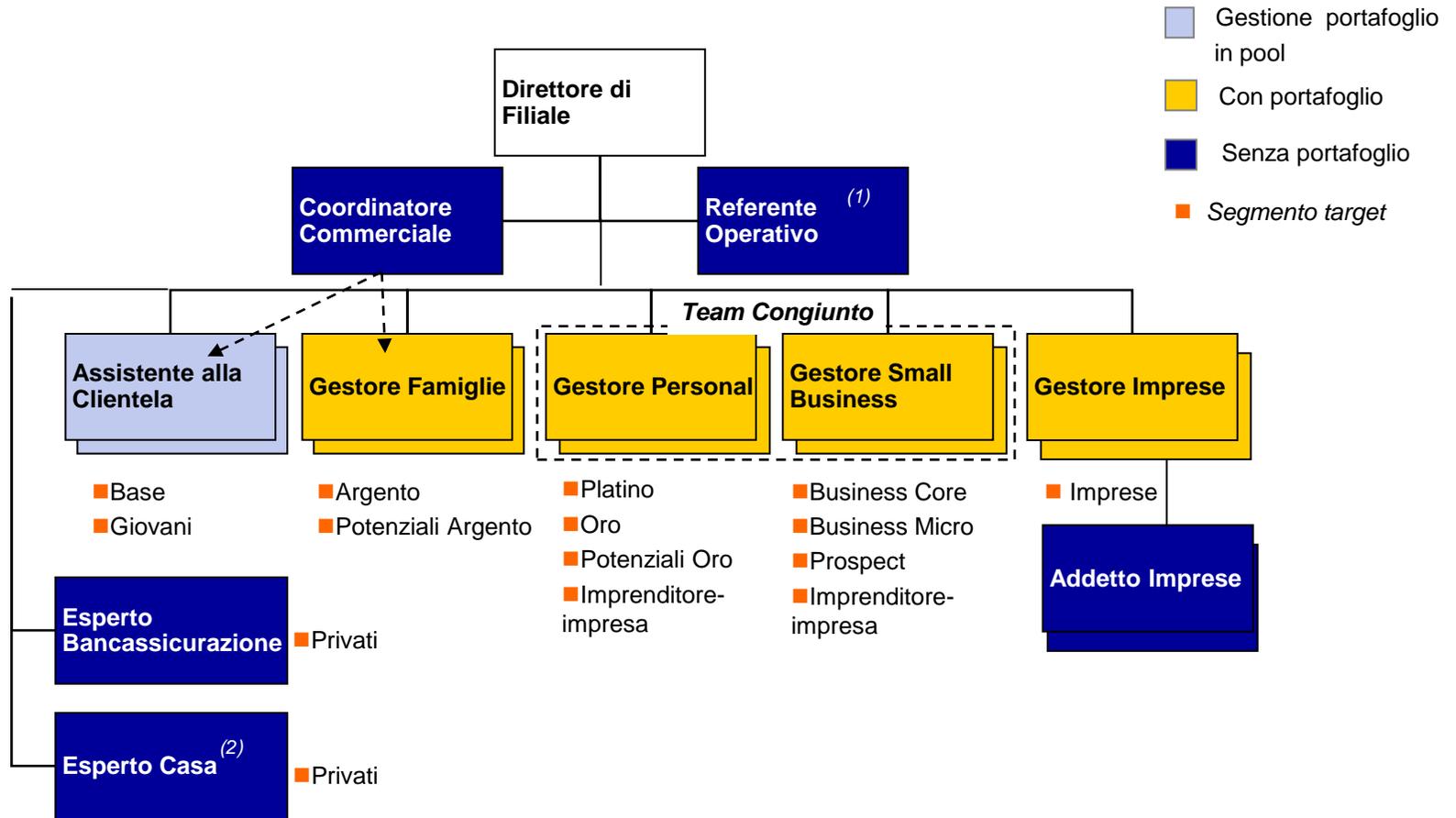
Richiamo all'attuale struttura della Filiale Retail



Nelle Filiali di Grandi dimensioni possono essere presenti ausiliari

① *Figura da attivare in presenza di adeguata massa critica e/o necessità di servizio*

Nuova struttura Filiale Standard (Media – Grande)



(1) Attivato nelle Filiali Grandi e Medie (complesse) e nelle Capofila del modello «a Grappolo»

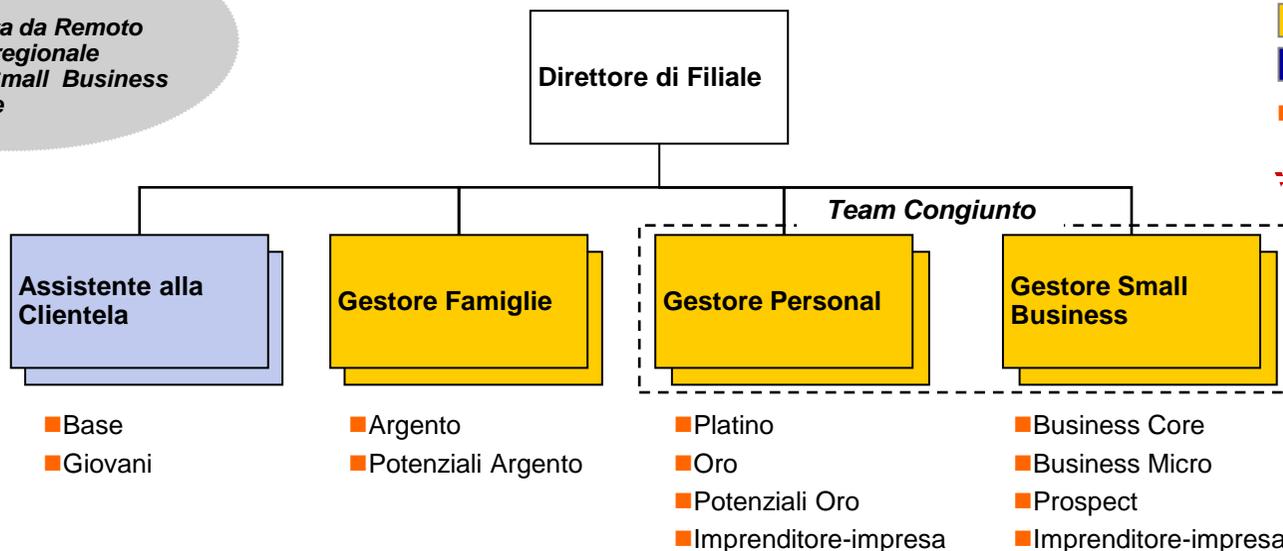
(2) Attivato nelle Filiali in cui è presente il Punto Casa

NOTA: Gli Esperti lavorano sui portafogli dei Gestori delle Filiali del perimetro di competenza

Nuova struttura della Filiale Piccola (fino a 6 risorse)

Supporto alla Filiale mediante:

- Specialista da Remoto del Desk regionale
- Gestore Small Business Multifiliale



- Gestione portafoglio in pool
- Con portafoglio
- Senza portafoglio
- Segmento target
- ⚡ Attivazione in funzione della massa critica

Risorse (oltre al Direttore)

1	✓			
2	✓	⚡		
3	✓	✓	⚡	⚡
4	✓	✓	⚡	⚡
5	✓	✓	⚡	⚡

Attivazione di Gestore Famiglie, Personal e SB in funzione delle soglie definite dal modello di portafogliazione

Task Force dedicata per la “messa in opera” del modello di servizio e delle innovazioni sviluppate

1 Adeguare/realizzare l’infrastruttura necessaria

Task Force

Task force Laboratorio	1 Segmentazione portafogliazione	Dir. Mktg, CRM, Dir. Pian. e CdG, Coord. Org.	ISSS (DSI, DOS, DOR, DIA, Contact Unit, ...)	DC Personale (Personale, Formazione, ...)	Area CFO (DC Plan, e Contr. - M&N, ...)	Area CLO (Decisioni creditizie, Credito problematico, ...)	Area CRO (Legale, Compliance, Risk Management, ...)	Direzione Internal Auditing
	2 Organizzazione	Coord. Org. , Dir. Personale						
	3 Personale	Dir. Personale, Coord. Org.						
	4 Formazione	Dir. Personale, Dir. Mktg., Coord. Org.						
	5 Strumenti	CRM, Dir. Mktg, Dir. Pianif. e CdG						
	6 Pianificazione commerciale	Dir. Pianif. e CdG, Dir. Mktg						
	7 Budget e CDG	Dir. Pianif. e CdG, Dir. Mktg						
	8 Offerta e canali	Dir. Mktg, Dir. Pres. Qualità e Canali						
	9 Pianif. Territ. e layout filiali	Dir. Pianif. e CdG, Dir. Pres. Qualità e Canali						
	“Messa in opera”	Dir. Personale, Dir. Mktg., Coord. Org.						

- Completare il disegno di dettaglio
- Garantire la coerenza rispetto a quanto sviluppato e ai criteri/linee guida già definiti
- Assicurare il rispetto dei tempi della fase realizzativa

2 Garantire la rapida “messa in opera”, verificandone in continuo l’attuazione

Team centrale di governo BdT + “Agenti del cambiamento”



Coordinatori di Mercato

Task force “a tempo”

- Affiancare/formare “on the job” le risorse di Filiale/Area
- Garantire il corretto “impianto” del modello
- Una volta completata la realizzazione, verificare l’attuazione del modello di servizio (“audit commerciale”)

3 Costruire le “capabilities” necessarie

Competenti strutture Div. BdT (Dir. Marketing, Personale BdT, ...) e Servizio Formazione – DC Personale



“Riconversione risorse”

- Sulla base dei contenuti definiti dalle competenti strutture della Div. BdT (Dir. Marketing, Personale BdT, ...) il Servizio Formazione supporta la Divisione nel:
- Formare le risorse destinate a ricoprire nuovi ruoli (es., Bancassicurazione)
 - Formare i formatori (“agenti del cambiamento”) per la realizzazione sul territorio
 - Formare le risorse che ricoprono ruoli già esistenti, in relazione alle nuove attività e all’evoluzione del modello

Organizzazione di progetto per il Centro per la Riqualficazione Professionale



Principali responsabilità

(*) Risponde direttamente al Responsabile della Direzione Centrale del Personale ed al Responsabile della Divisione Banca dei Territori

Strutture coinvolte



Per guidare questo processo di cambiamento occorre predisporre alcuni elementi chiave da presidiare con approccio “industrializzato”

Elementi chiave	Descrizione
Percorsi modulari e personalizzati	<ul style="list-style-type: none">■ Sviluppo percorsi di riqualificazione modulari (con momenti di aula e affiancamento sul campo) e fruizione di moduli diversi a seconda delle competenze di partenza della risorsa da riqualificare (valutata in modo personalizzato con assessment preliminare)■ Accoglienza all’inizio del percorso e momenti di confronto/dialogo periodici■ Affiancamento sul campo con persone di esperienza nel ruolo (ove necessario)■ Assessment conclusivo a fine percorso per individuazione eventuale supplemento formazione necessario
Faculty dedicata	<ul style="list-style-type: none">■ Utilizzo di ~90 formatori interni dedicati per corsi di aula:<ul style="list-style-type: none">□ Academy□ Da Società Prodotto (es. per Bancassurance)□ Specialisti da Dir. Marketing BdT□ Figure commerciali di Rete (es. Direttori Filiale)■ Selezione formatori esterni da agenzie specializzate su base necessità
Piattaforma multimediale (Aula+)	<ul style="list-style-type: none">■ Utilizzo di una piattaforma multimediale (Aula+) che:<ul style="list-style-type: none">□ Favorisce la costituzione di una community per la condivisione delle best practice□ Permette di raggiungere un largo bacino di utenti a basso costo e in tempi rapidi□ Valorizza i diversi canali (aula, on-line, on the job) durante tutto il percorso formativo (prima, durante e dopo l’aula)
Agenti del cambiamento	<ul style="list-style-type: none">■ Individuazione di figure sul campo che garantiscono il corretto impianto del modello:<ul style="list-style-type: none">□ Coordinatori di Mercato□ Figure di Rete (Specialisti di Area, Specialisti Organizzazione di Area)