

CV

Quar

Quar

PR

A

10/11

Progetto Semplificazione Rete

M

Luglio 2013

AM

pk

G

M



Evoluzione del mercato esterno

L'evoluzione delle dinamiche del mercato esterno e la diffusione di canali di vendita "virtuali" (web, mobile...) hanno modificato i comportamenti di acquisto, pagamento e comunicazione della clientela determinando un nuovo rapporto con il cliente:



- La clientela ha quasi triplicato (dal 2005 al 2010) l'utilizzo dei servizi bancari via web
- l'80% continua ad andare in Filiale per questioni più complesse/ consulenza specialistica
- La clientela è sempre più sofisticata ed esigente in termini di qualità del servizio



In tale contesto la proattività ed il livello di competenza del front end si confermano un fattore chiave per offrire un servizio che sia qualitativamente elevato e sia effettivamente percepito come tale dalla clientela.

In linea con l'evoluzione del contesto i principali protagonisti del sistema bancario stanno orientando la propria strategia da un lato verso una progressiva specializzazione della rete di vendita e, dall'altro, verso piani di investimento per i progetti di rinnovamento dello sportello (totem, chioschi etc.)



Posteitaliane

[Handwritten signatures and initials in the top margin]

[Handwritten signatures and initials in the bottom right area]

Evoluzione Modello di Business

Quant' 3

La strategia scelta da Poste Italiane è l'evoluzione verso un modello di business che consenta agli Uffici Postali di aumentare la capacità di attrarre i clienti e il livello di servizio, migliorandone l'efficienza e la qualità dell'accoglienza. In questa ottica è stato sviluppato un modello di differenziazione e focalizzazione degli uffici, in funzione delle caratteristiche del singolo UP e del bacino di clientela di riferimento *actual* e *prospect*

del

Ad un modello...

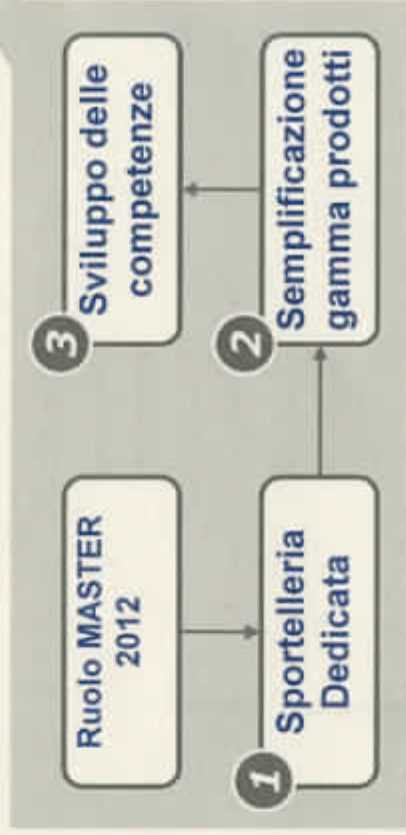
Dedicato
Professionista

Handwritten signatures and initials.

Da un modello...

Indifferenziato
Generalista

Handwritten signature.



Handwritten initials: MR, CS.

Handwritten signatures and initials.



Posteitaliane

Modello di Semplificazione Rete

Il nuovo modello è articolato su tre linee guida principali

1

Sportellieria Dedicata

Focus UP di grandi dimensioni: più prodotti, corsie dedicate, competenze specifiche

- ✓ Sportelli e Operatori dedicati a specifiche tipologie di prodotto/servizio (es. postale/ finanziario/titolari cc)
- ✓ Differenti livelli di specializzazione in funzione del nuovo ruolo master, delle caratteristiche commerciali ad esso associate e del numero di sportelli

2

Semplificazione gamma prodotti

Focus UP piccoli: meno prodotti, competenze generaliste ma selezionate

Coerentemente con la segmentazione dell'offerta avviata con la nuova classificazione UP per i P/S IVASS e MIFID, per gli UP base l'offerta viene semplificata e ridotta; inoltre per tali UP, la vendita di un panel definito di prodotti di elevata complessità e a bassa frequenza di vendita non è prevista o è assicurata dallo SCUP, in stretto raccordo con il DUP

3

Sviluppo competenze front end

Focalizzazione delle risorse, sia dal punto di vista della formazione che della vendita, sulla gamma di offerta propria della tipologia di sportello/UP al quale sono dedicate



Posteitaliane

1. Sportelleria dedicata (1/2)

5

1

Sportelleria Dedicata

In funzione del ruolo master e del numero di sportelli vengono definiti, per gli UP non monoperatore, 3 modelli:

- **Sportelleria light:** sportelli/operatori dedicati a prodotti/servizi postali e finanziari → prevista per UP base B e standard con 2/3 sportelli medi aperti
- **Sportelleria "media":** oltre alla macro distinzione tra postali e finanziari sono previsti uno o più sportelli/operatori dedicati ai **titolari di conto corrente** → prevista per **UP standard, Relazione e Centrale** con un numero di sportelli medi aperti compreso tra 4 e 7
- **Sportelleria avanzata:** oltre a finanziario, postale e titolari conto sono previsti sportelli/operatori dedicati a **Sportello Amico, Jolly*, Imprese, Filatelia** → prevista per circa **300 UP Centrali** con almeno 8 sportelli medi aperti. Il numero e la tipologia degli sportelli dedicati per i singoli UP viene definito, in condivisione con le funzioni territoriali, sulla base delle caratteristiche del bacino di clientela di riferimento.



*Sportello dedicato variabile in funzione della stagionalità

Posteitaliane

1. Sportelleria dedicata (2/2)

6

1 Sportelleria Dedicata

Sportelli dedicati

Ambito finanziario

Ambito postale

Finanziario

Corr. e Pacchi

Titolari Conto

Amico

Sportello Jolly

Imprese

Filatella



Sportelleria

Generalista

(1 sportello medio aperto)

Tutto Indistinto

Sportello dedicato variabile in funzione della stagionalità tra:

- bollettini;
- IMU;
- F24;
- ...

Sport. Light

(2/3 sportelli medi aperti)

FIN

POSTALE

Sport. Media

(4/7 sportelli medi aperti)

FIN

POSTALE

POSTA MAT

Corsia dedicata Postamat a partire da 4 sportelli medi aperti

Sport. Avanzata

(>=8 sportelli medi aperti)

FIN

POSTALE

POSTA MAT

S. AMICO

JOLLY

IMPRESE

FILATELLIA

Ulteriori tipologie di sportelli dedicati a partire da 8 sportelli medi aperti



Posteitaliane

1. Sintesi modello sportelleria dedicata

1 Sportelleria Dedicata

SPORTELLERIA DEDICATA					
	Generalista (Indistinto) 1	Light (FIN+CP) 2-3	Media (FIN+CP+POSTAMAT) 4-7	Avanzata (FIN+CP+POSTAMAT+ALTRI) >=8	
<u>Sportelli medi aperti</u>					
Base C					
Base B					
Standard					
Relazione					
Centrale					-300

Mean
top side
AL
W.P. Kim

OV
shu
Green
AL
AL

Posteitaliane



2. Semplificazione gamma prodotti (1/3)

8

2

Semplificazione gamma prodotti

- L'offerta viene segmentata sulla base delle caratteristiche commerciali associate a ciascun ruolo master e del modello di sportelleria, semplificando la gamma per gli UP con un minore livello di specializzazione; in tal modo anche per gli OSP inseriti in UP con sportelleria indistinta o light, viene richiesta una competenza trasversale su diversi comparti di prodotto/servizio ma focalizzata su un perimetro più ristretto.
- Coerentemente con quanto definito con la nuova classificazione per gli UP base C la vendita di prodotti IVASS/MIFID viene assicurata dallo Specialista Commerciale UP di Filiale, che opera in raccordo con il DUP, mentre per i base B è prevista la vendita dei prodotti IVASS, di competenza del DUP.
- Per gli UP base la vendita di alcuni prodotti/servizi maggiormente evoluti o per i quali è stata rilevata una scarsa frequenza di vendita (es. Eurogiro, PosteMailbox consumer, servizi Sportello Amico) non è prevista o viene effettuata dallo Specialista di Filiale (SCUP).



Posteitaliane

2. Sintesi modello sportelleria/semplificazione gamma

Semplificazione gamma

10

		1		2	
Nr. Sportelli	Cluster DUP	Ruolo MASTER 2012	Sportelleria Dedicata	Semplificazione gamma prodotti	
1	C	Base C	Generalista	No IVASS	
1	B	Base B	Generalista	IVASS No MIFID	
2/3	B	Base B	Light	IVASS No MIFID	
2/3	A2	Standard	Light	IVASS MIFID	
4-7	A1/A2	Standard Relazione Centrale	Media	IVASS MIFID	
>=8	A1	Centrale	Avanzata	IVASS MIFID	

Handwritten signatures and initials:
 - Top left: *Ag...*
 - Middle left: *Ph...*
 - Middle right: *...*
 - Bottom right: *...*



Handwritten initials: *AN*, *MB*, *CG*

Posteitaliane

3. Sviluppo competenze OSP (1/2)

12

3

Sviluppo competenze OSP

La formazione viene erogata agli OSP in modo mirato rispetto alla tipologia di sportello al quale sono dedicati, consentendo la costruzione delle conoscenze e competenze necessarie per agire a pieno lo specifico ruolo:

- Per tutti gli OSP viene erogato un modulo "basic" in grado di garantire l'operatività di sportello
- Per i modelli di sportelleria che prevedono un maggior numero di tipologie di sportelli dedicati (light, media, avanzata) il modulo di base è via via più "leggero", consentendo il completamento della formazione con l'introduzione di moduli dedicati focalizzati sui prodotti/servizi caratterizzanti la tipologia di sportello

Yves
John
Sam

Stefano
Stefano
Stefano
Stefano
Stefano

Stefano
Stefano
Stefano

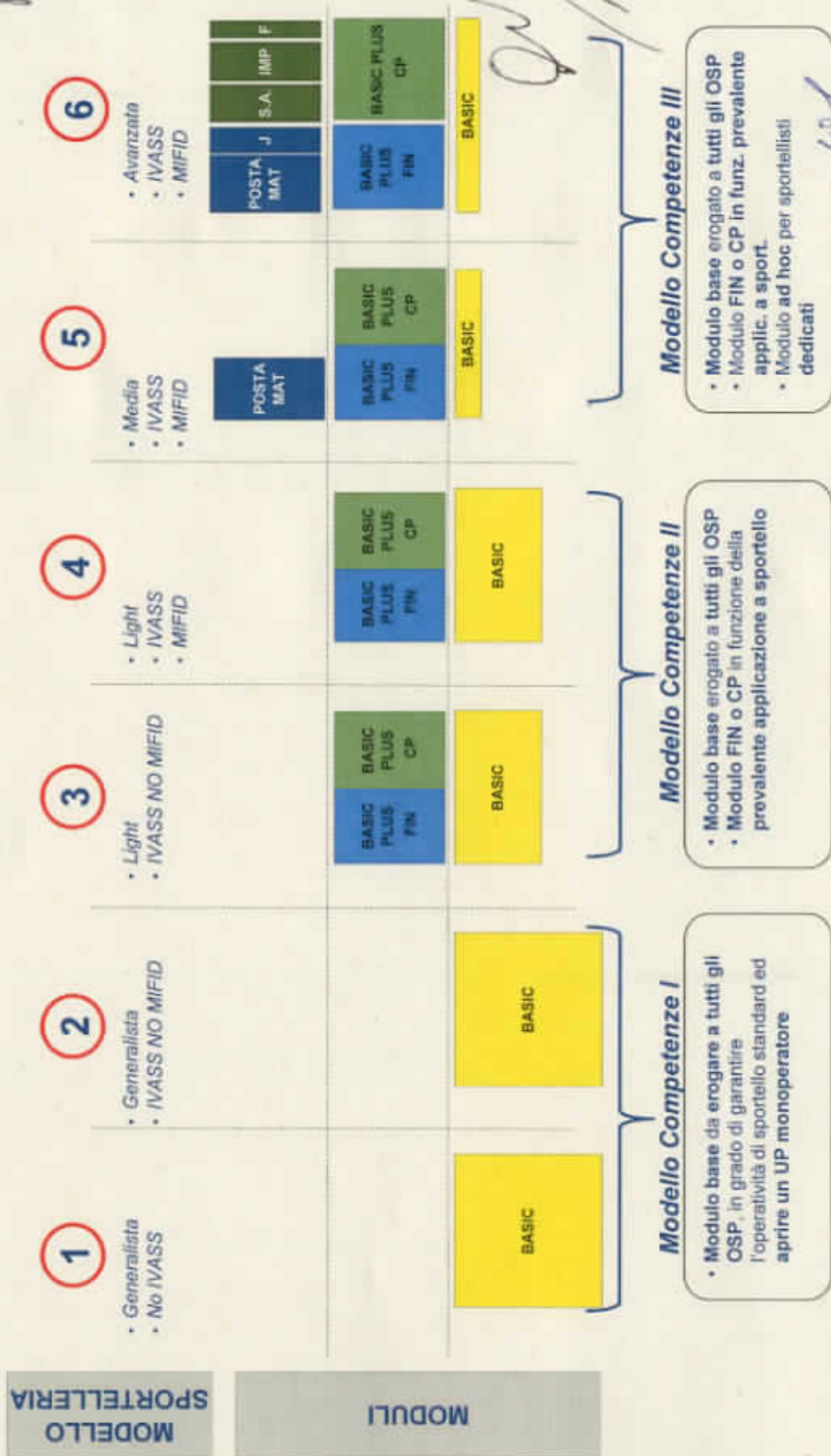


Posteitaliane

3. Sviluppo competenze OSP (2/2)

Sviluppo competenze

Yeani
PKR



PKR
PKR
PKR
PKR

PKR
PKR
PKR



Posteitaliane

	Nr. Sportelli	Cluster DUP	Ruolo MASTER 2012	1 Sportelleria Dedicata	2 Semplificazione gamma prodotti	3 Sviluppo delle competenze
1	1	C	Base C	Generalista	No IVASS	<ul style="list-style-type: none"> 1 modulo Basic
2	1	B	Base B	Generalista	IVASS No MIFID	<ul style="list-style-type: none"> 1 modulo Basic
3	2/3	B	Base B	Light	IVASS No MIFID	<ul style="list-style-type: none"> 1 modulo Basic 2 moduli Basic Plus (FIN+CP)
4	2/3	A2	Standard	Light	IVASS MIFID	<ul style="list-style-type: none"> 1 modulo Basic 2 moduli Basic Plus (FIN+CP)
5	4-7	A1/A2	Standard Relazione Centrale	Media	IVASS MIFID	<ul style="list-style-type: none"> 1 modulo Basic 2 moduli Basic Plus (FIN+CP) 1 modulo spec. (POSTAMAT)
6	>=8	A1	Centrale	Avanzata	IVASS MIFID	<ul style="list-style-type: none"> 1 modulo Basic 2 moduli Basic Plus (FIN+CP) "N" moduli spec.



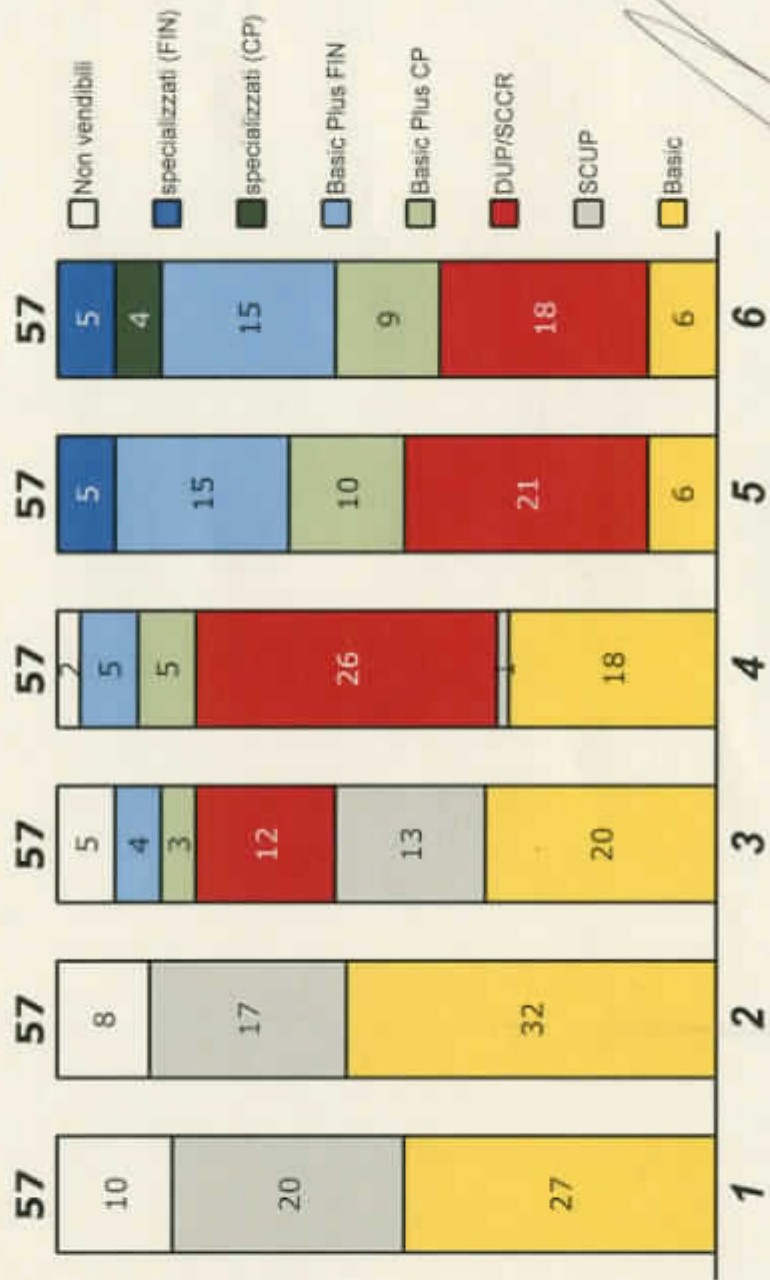
Posteitaliane

2. Semplificazione gamma prodotti (2/3)

Semplificazione gamma

Gamma prodotti vendibili

Prodotti



new

BR

bf

Handwritten signatures

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature



Le risorse non sono destinatarie di una formazione generica e indistinta, ma ricevono una formazione mirata e approfondita sui comparti/prodotti di propria competenza

Yanni

R



La focalizzazione, sia dal punto di vista della formazione che delle attività di vendita, consente una conoscenza più profonda

Roberto
Roberto
Roberto

R



La "padronanza" sui prodotti/servizi favorisce una migliore "gestione" del cliente sia nella fase di proposizione commerciale, consentendo di argomentare al meglio l'offerta anche rispetto alle esigenze manifestate, che nelle fasi connesse al supporto alla vendita

R

CS

CS

CS



Posteitaliane

Benefici attesi dal nuovo modello: percorsi di sviluppo

17

L'individuazione di tipologie di sportello differenti per:

- gamma di offerta
- caratteristiche commerciali e relazionali
- clientela servita

L'erogazione di moduli formativi differenziati per ciascuna tipologia di sportello

Consente di ...

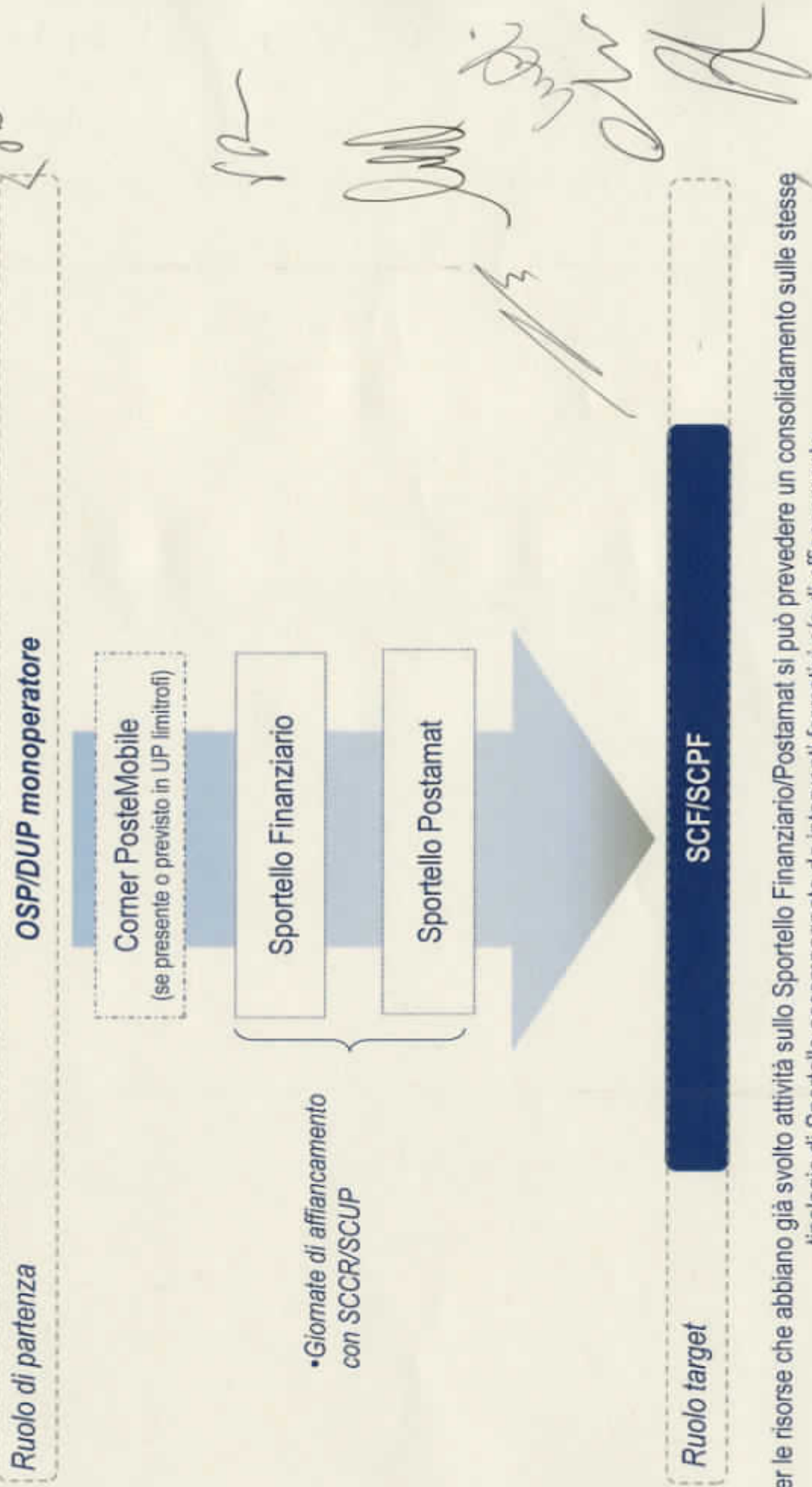
Definire per gli OSP percorsi di sviluppo strutturati verso i ruoli specialistici/gestionali

La job rotation orizzontale tra diverse tipologie di sportello favorisce una graduale e progressiva acquisizione di conoscenze tecniche, competenze e capacità trasversali propedeutiche allo sviluppo verso ruoli di maggiore complessità



Posteitaliane

Es. percorso professionale vs ruolo target SCF/SCPF



Per le risorse che abbiano già svolto attività sullo Sportello Finanziario/Postamat si può prevedere un consolidamento sulle stesse tipologie di Sportello accompagnato da interventi formativi e/o di affiancamento

Handwritten initials: *AB*, *VR*, *CS*, *AT*, *ML*



Posteitaliane

Per mantenere margini di flessibilità nell'impiego delle risorse che consentano di garantire la piena operatività di tutti gli UP, con particolare riferimento ai distacchi e alle sostituzioni:

- tutti gli Operatori verranno messi in condizione di gestire l'operatività di sportello e i prodotti "standard" attraverso il modulo formativo "basic"
- Per i distacchi/sostituzioni si potrà fare riferimento ad Operatori di Sportello appartenenti a qualsiasi cluster di UP, tenendo conto delle disponibilità di organico e dei diversi livelli di specializzazione, valorizzando le disponibilità su base volontaria anche attraverso l'eventuale costituzione di bacini dedicati.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]



Avvio sperimentazione

20

Cheseri

Per verificare tutti i possibili impatti derivanti dall'applicazione del nuovo modello, con particolare riferimento agli aspetti gestionali verrà attivata una sperimentazione su una filiale per ciascuna Area Territoriale:

AT	FILIALE
Centro	Roma 4 est
Centro 1	Firenze 2 provincia
Centro Nord	Bologna 1 città
Lombardia	Milano 1 città
Nord Est	Venezia
Nord ovest	Torino 2 nord
Sud	Caserta 1
Sud 1	Bari
Sud 2	Catania 1

Cheseri
Cheseri
Cheseri
Cheseri

Cheseri

Cheseri



Posteitaliane