
***Nuovo modello di servizio
di Banca dei Territori a supporto
della realizzazione
del Piano d'Impresa***

INTESA  SANPAOLO

Incontro con le OO.SS.

23 settembre 2014

Obiettivi dell'intervento – Raggiungere i risultati del Piano d'Impresa...

1

Mettere pienamente a reddito la clientela Base (Banca 5[®])

2

Rafforzare la gestione professionale degli investimenti (consulenza)

3

Dare un servizio più rispondente alle reali esigenze degli Small Business (Professionisti vs. Aziende Retail vs. Piccole Imprese)

4

Diventare la "banca di riferimento" delle imprese migliori, anche attraverso una segmentazione comportamentale

... attraverso maggiore focalizzazione e responsabilizzazione come chiesto dalla Rete

Richieste chiave della Rete

- Rafforzamento del ruolo di Coordinatore, anche attraverso la dipendenza diretta delle Filiali
- Maggiori leve/poteri commerciali per indirizzare la performance
- Valorizzazione delle persone migliori attraverso promozioni e nuove responsabilità

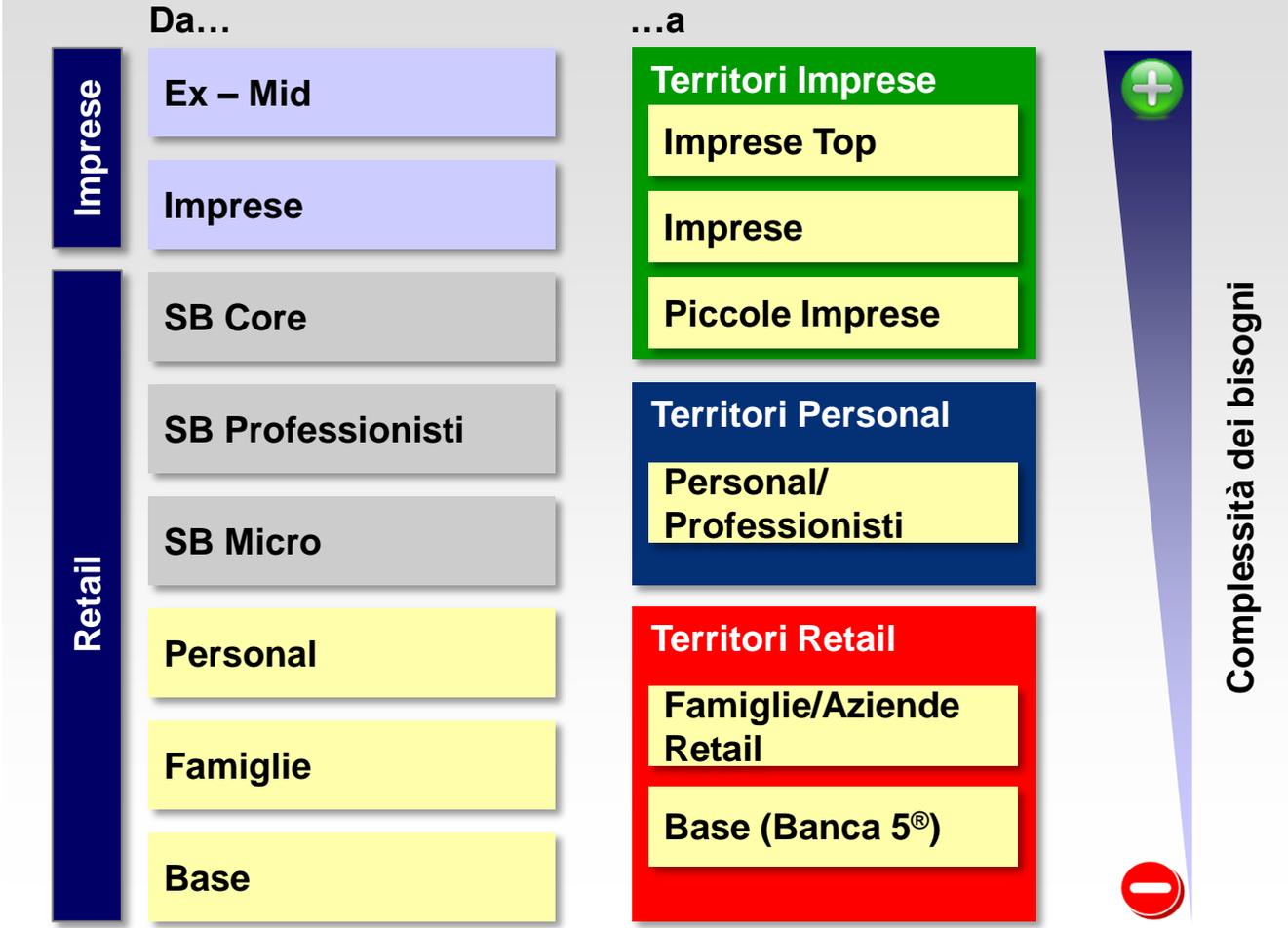
- Approccio **Gestore-centrico** (no a logica del supermercato)
- **Centralità del territorio** per sfruttamento sinergie fra i diversi segmenti
- Sviluppo di **competenze specifiche** in linea con i diversi **segmenti di clientela**
- **Valorizzazione e responsabilizzazione** dei ruoli di coordinamento con la trasformazione in Direttore di Area

Evoluzione segmentazione della Clientela

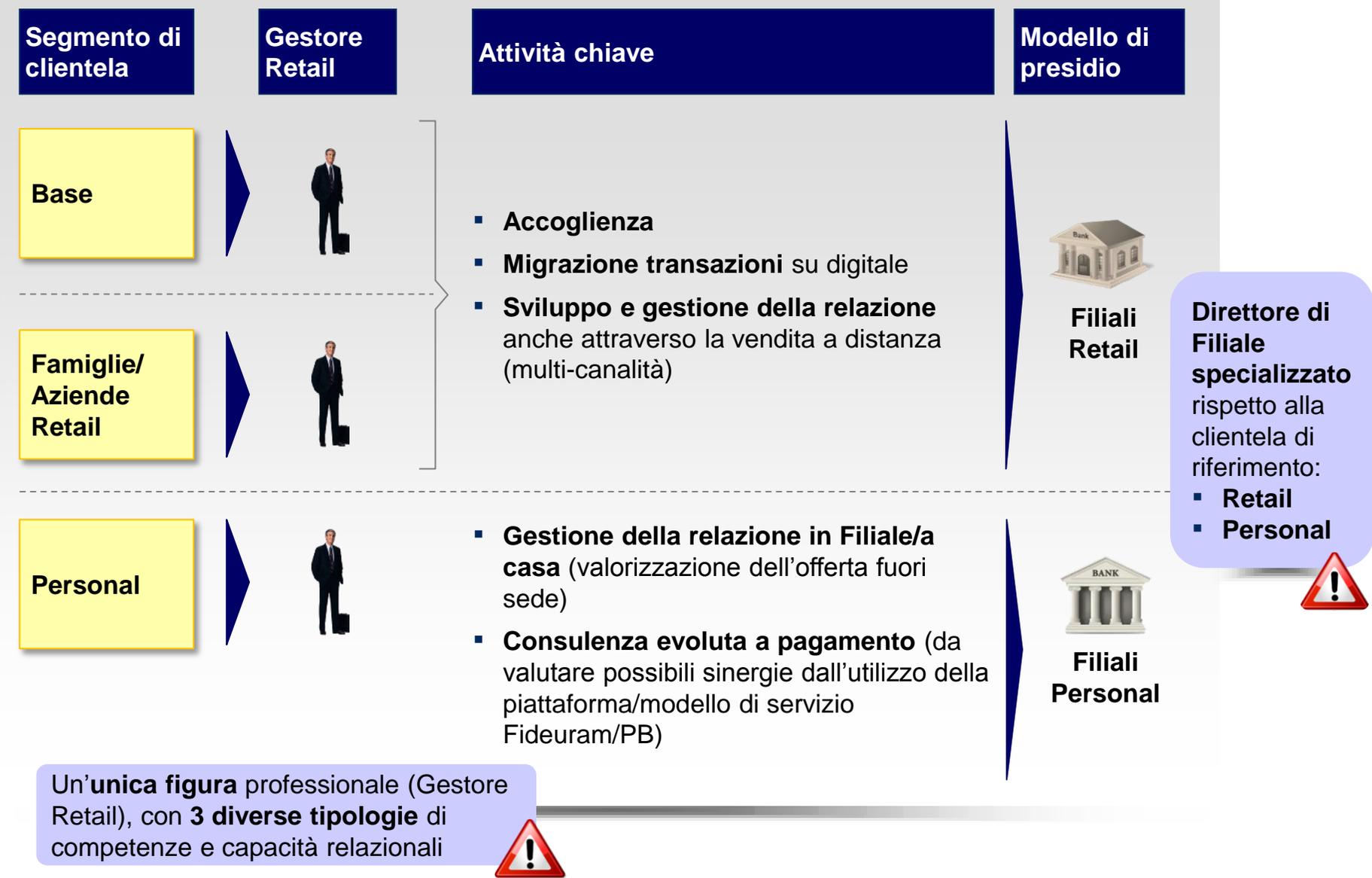
Logiche

- **Chiara distinzione** tra clienti con **esigenze Retail** e clienti con **esigenze non-Retail** (i.e., Imprese)
- **Sotto-segmentazione** della **clientela** in funzione della **complessità dei bisogni finanziari**
- **Ri-allocazione del segmento Small Business a Retail, Personal o Imprese** sulla base dell'effettiva **complessità dei bisogni finanziari**

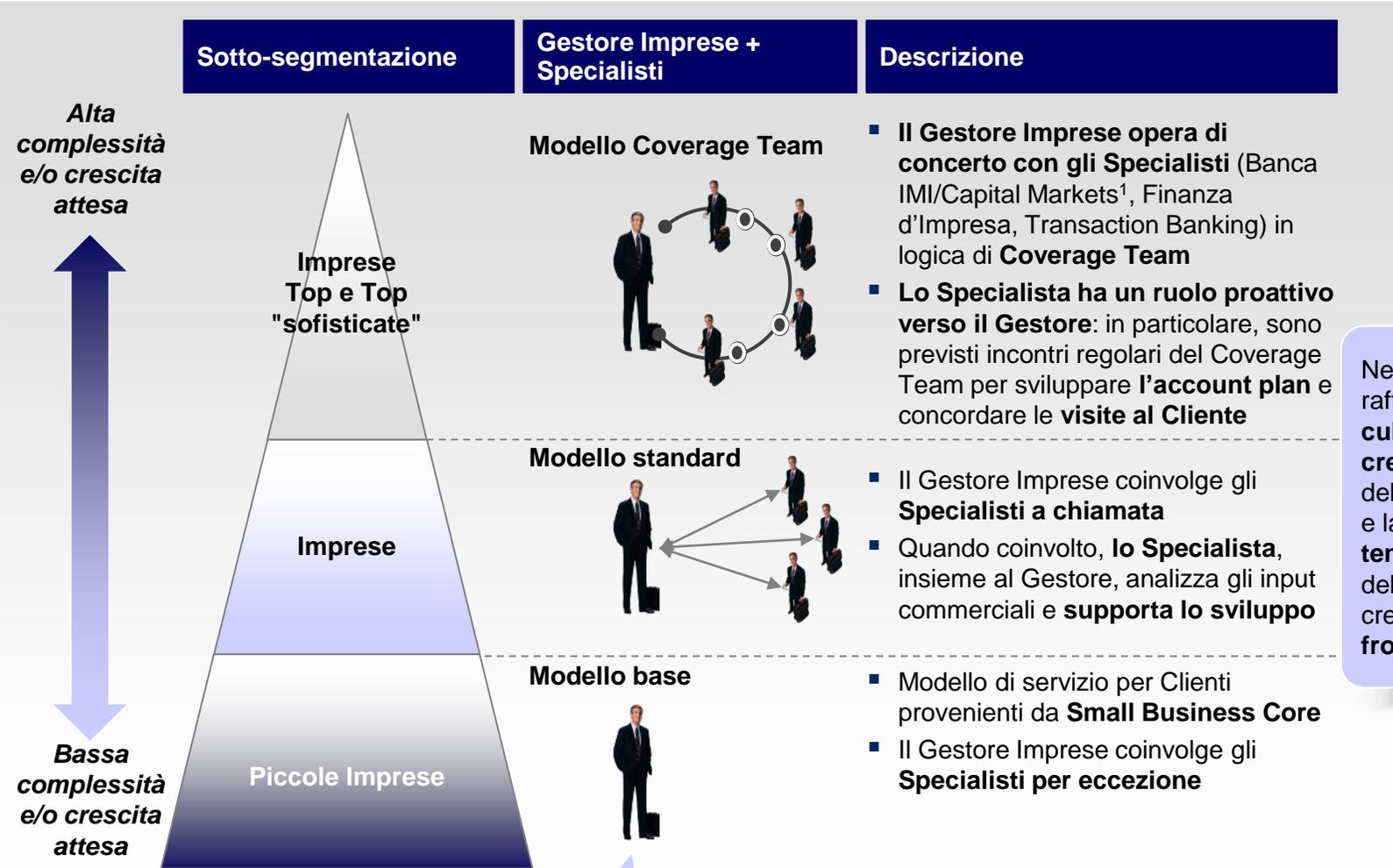
Evoluzione segmentazione



Nuovo modello di servizio Retail



Nuovo modello di servizio Imprese



Necessario rafforzare la **cultura del credito**, la forza delle **relazioni** e la **tempestività** delle decisioni creditizie sulla **front-line**



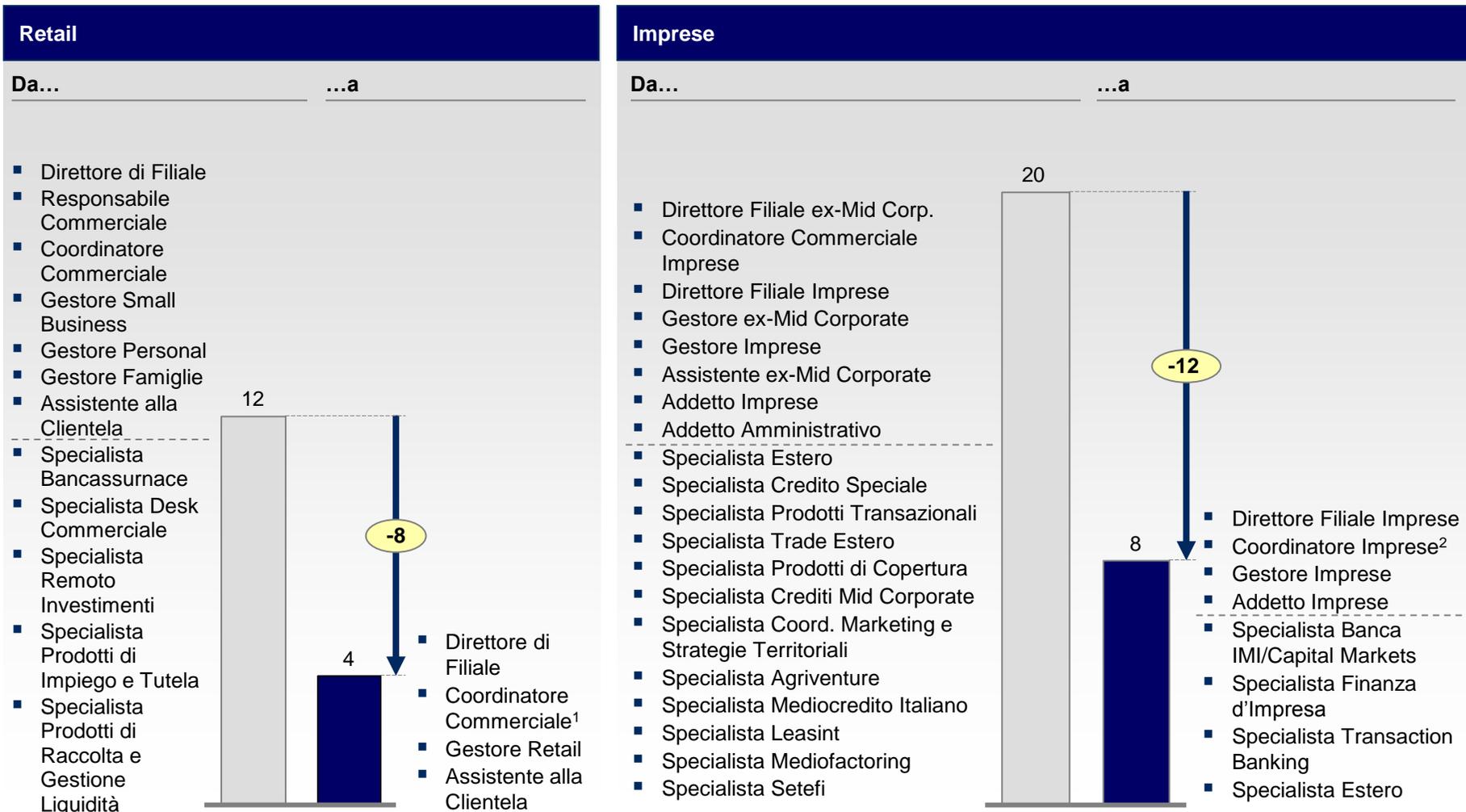
Un'unica figura professionale, con **3 livelli** crescenti di competenze e capacità relazionali



1 Solo per Imprese Top "sofisticate"

Significativa semplificazione dei ruoli nei punti operativi e strutture di supporto

Numero di ruoli



1 Solo (i) nelle Filiali complete, con focus su transazionalità e (ii) nelle Filiali estese, vicario del Direttore di Filiale in sua assenza

2 Solo in presenza di massa critica

Modello di copertura territoriale specializzato

Numero al 2014

	Descrizione	Clientela servita
Filiali Retail	Filiale completa  ~1.000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base ▪ Famiglie ▪ Aziende Retail ▪ Transazionalità per tutti
	Filiale semplice  ~2.300	
	Filiale 100x100 commerciale³  ~150	
Filiali Personal	 ~850	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal
Filiali Imprese	 ~200 Non include 45 distaccamenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piccole Imprese ▪ Imprese¹

1 Include Imprese Top e Imprese Top "Sofisticate"

Modello di copertura specializzato – Esempio Firenze Centro

AGGREGAZIONE PRELIMINARE DA VALIDARE CON TERRITORI

Da...

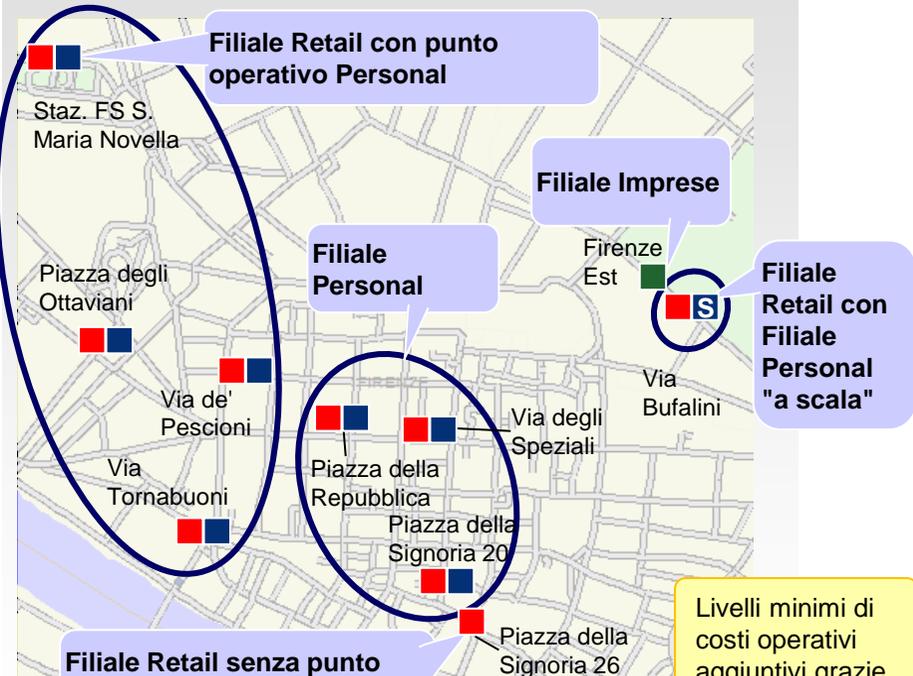
- Filiale Retail
- ▲ Centro Imprese



- 9 Filiali Retail
- 2 Centri Imprese

...a

- S Filiale Retail con Filiale Personal "a scala" (almeno 5 Gestori Personal)
- Filiale Retail senza punto operativo Personal
- Filiale Retail con punto operativo Personal
- Filiale Personal
- Filiale Imprese



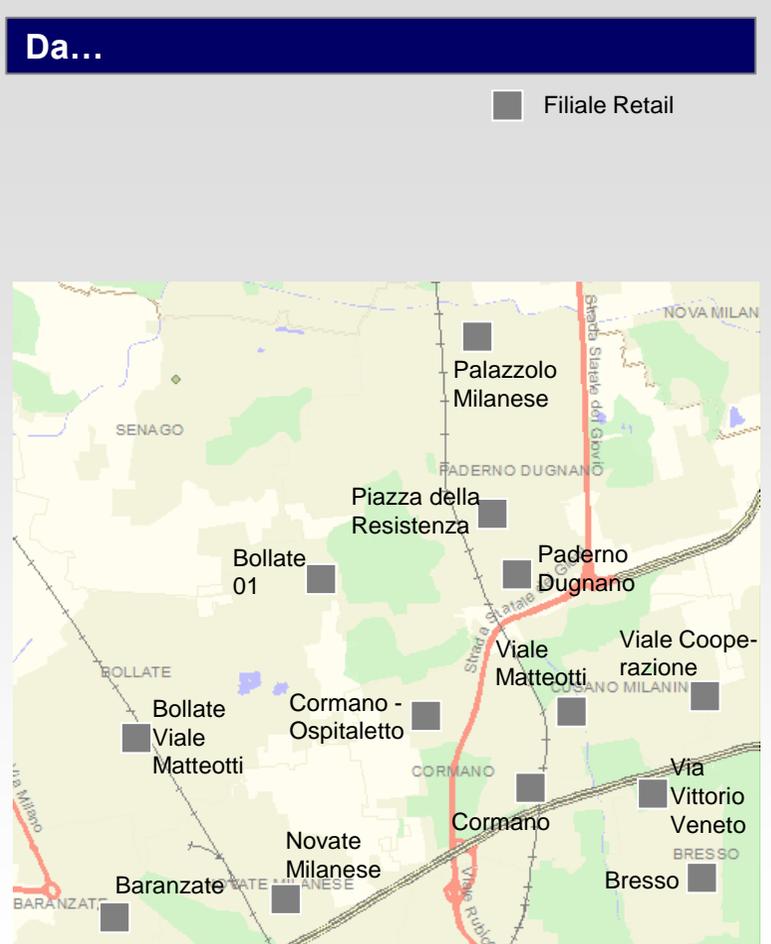
- Filiale Retail senza punto operativo Personal

- 9 Filiali Retail
- 1 Filiale Personal "a scala"
- 2 Filiali Personal "distribuite"
- 1 Filiale Imprese

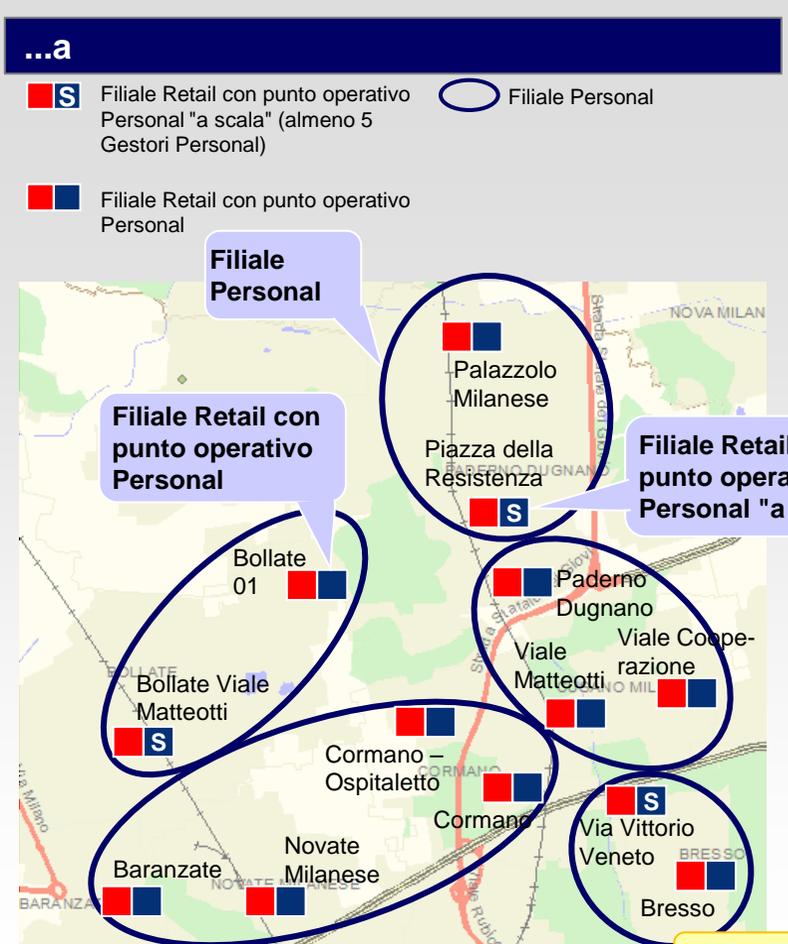
Livelli minimi di costi operativi aggiuntivi grazie alla collocazione delle Filiali

Modello di copertura specializzato – Esempio Bollate

AGGREGAZIONE PRELIMINARE DA VALIDARE CON TERRITORI



▪ 13 Filiali Retail



▪ 13 Filiali Retail
 ▪ 3 Filiali Personal "a scala"
 ▪ 2 Filiali Personal "distribuite"

Livelli minimi di costi operativi aggiuntivi grazie alla co-localizzazione delle Filiali

Nuovo modello di Filiale Retail

Da...



Direttore di Filiale Responsabile Commerciale Coordinatore Commerciale Gestore SB Gestore Personal Gestore Famiglie Assistente alla Clientela



Specialista Bancassurance



Specialista Desk Commerciale



Specialista Rimozione Investimenti



Specialista Prodotti di Impiego e Tutela



Specialista Prodotti di Raccolta e Gestione Liquidità

- 8 ruoli di Filiale
- 4 figure specialistiche di Area/DR

...a



Direttore di Filiale Retail Coordinatore Commerciale¹ Gestore Retail Assistente alla Clientela



Gestori Retail/AC per nuovi mestieri

(es., servizi di biglietteria, intermediazione/consulenza immobiliare)

Fattore abilitante: digitalizzazione e migrazione clientela su modalità self assistite



- 4 ruoli di Filiale
- Desk Commerciale Centrale per supporto alla Rete sui prodotti

¹ Solo (i) nelle Filiali complete, con focus su transazionalità e (ii) nelle Filiali estese, vicario del Direttore di Filiale

Nuovo modello di Filiale Personal

Possibili modelli	Requisito	Modello di servizio
Modello "a scala"	<ul style="list-style-type: none"> Almeno 5 portafogli 	<ul style="list-style-type: none"> Gestori coordinati da Direttore in loco 
Modello "distribuito"	<ul style="list-style-type: none"> <5 portafogli e altre Filiali nelle vicinanze 	<ul style="list-style-type: none"> Gestori coordinati da Direttore presso altra Filiale Gestori itineranti 
Supporto "remoto"	<ul style="list-style-type: none"> Filiali senza Gestore Personal 	<ul style="list-style-type: none"> <i>In fase di definizione</i>

Nuovo modello di Filiale Imprese

Da...



Direttore Coordinatore Gestore Addetto Addetto amministrativo



Specialista Estero



Ruoli specialistici nelle Direzioni Regionali e nelle Società Prodotto

- 6 ruoli in Filiale con alcuni casi di sovrapposizione
- Oltre 9 ruoli specialistici

...a



Direttore Gestore Addetto

Coordinatore Imprese in Filiali con più di 5 Gestori



Specialista Estero



Specialista Transaction Banking



Specialista Finanza d'Impresa



Tutor/Specialista Banca IMI

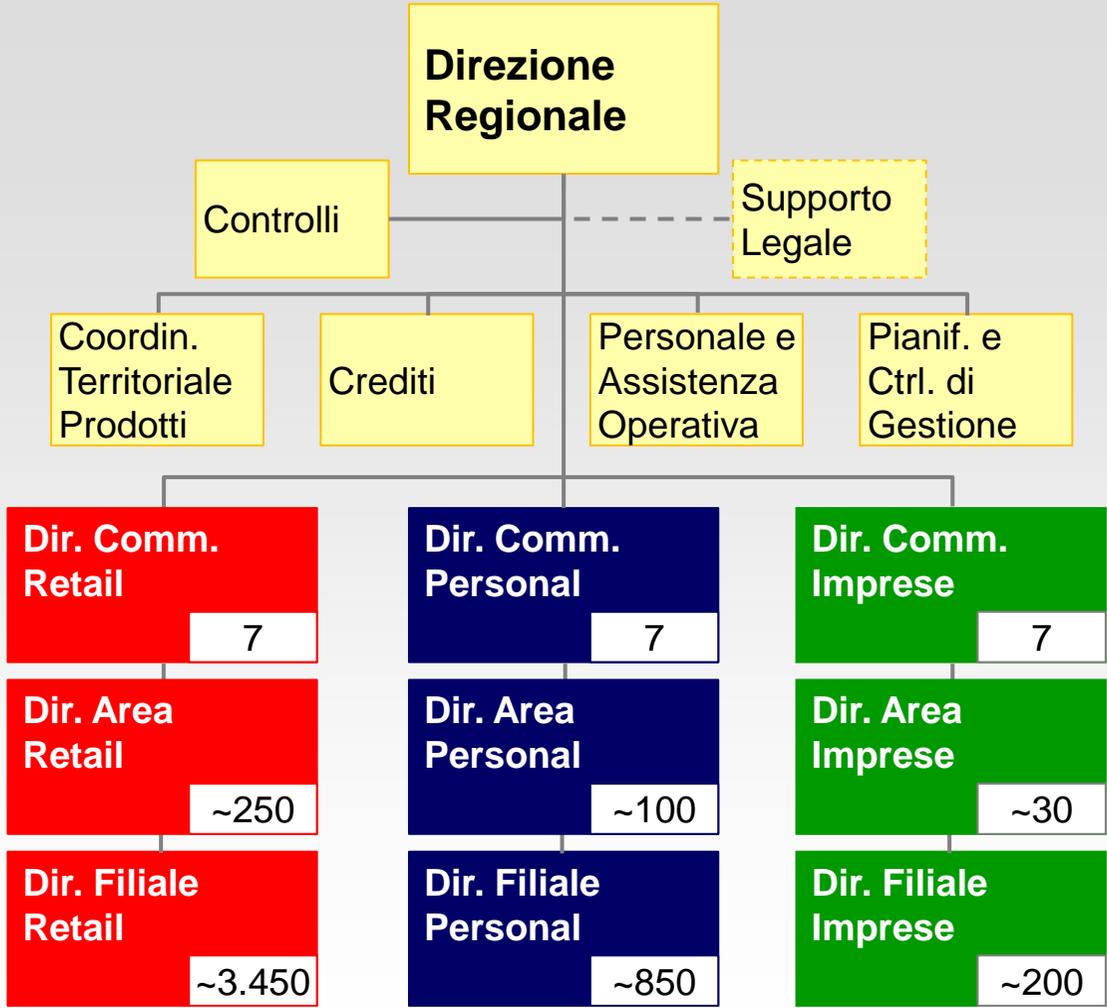


Specialista Prodotti di copertura

- 3 ruoli di Filiale + Coordinatore quando presente
- 3 Specialisti in Filiale
- 2 Specialisti a supporto della Filiale

Creazione di tre territori commerciali specializzati in BdT

 Persone



- Specializzazione delle risorse lungo i tre territori commerciali
- Valorizzazione di oltre 1.250 colleghi

Nuovo modo di lavorare

Riunioni di Filiale

Incontro giornaliero

Sessione di coaching



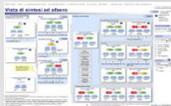
Coinvolgimento della **squadra** garantito da **incontri giornalieri al mattino** e sessioni di **coaching**

"Lavagna di Filiale" sul Dialogo

Tableau de Bord

Report di sintesi

Analisi dei successi



Dialogo sui **risultati strutturato** sulla base dello strumento Dialogo

Primi risultati¹ del progetto Change Management: "Insieme per la Crescita" Δ rispetto a un campione di controllo²

Funnel commerciale	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto
Incontri giornalieri pianificati per addetto	+20%	+138%	+142%	+131%
Contatti giornalieri per addetto	+2%	+17%	+19%	+31%
Incontri giornalieri per addetto	+2%	+4%	+8%	+21%
Successi giornalieri per addetto	-5%	-6%	-1%	+10%

- Obiettivi **cross-segmento** per i diversi livelli gerarchici
- **Performance minima** richiesta su tutti i **territori commerciali/segmenti**



1 Risultati di 16 Filiali da maggio a luglio, 51 ad agosto

2 Campione di controllo costruito come cluster di Filiali comparabili sia in termini di dimensione, sia di geografia

Estensione del progetto "Insieme per la Crescita" quale fattore abilitante del nuovo modello di servizio

4 DR su cui andare a scala

Descrizione

- Coinvolgere e formare Capi Area e Coordinatori di Mercato
- Creare dei **"testimoni" del cambiamento** che supportino le attivazioni delle altre DR e dei colleghi (Coordinatori di Mercato e risorse selezionate dalle Filiali già attivate)

Obiettivo

Attivare **circa 1.700** Filiali entro i primi di febbraio 2015



3 DR da attivare da zero

- **Condividere il progetto, gli obiettivi** e i motivi del cambiamento con Capi Area e Coordinatori di Mercato
- Condividere i comportamenti chiave da agire con tutta la filiera commerciale e **formare i Coordinatori di Mercato**

Attivare **circa 1.800** Filiali entro fine marzo 2015



Ai Coordinatori di Mercato verrà richiesta l'estensione e la diffusione dei comportamenti commerciali già definiti, sperimentati e agiti durante il pilota



Principali milestone realizzative

