

# **Progetto Semplificazione Rete**

**Luglio 2013**

✓  
D. V. C. L. W.

R

A

M

M

A. L. K.

M

G

M



## Evoluzione del mercato esterno

2

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**

## Evoluzione Modello di Business

Quar' 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**

Ruolo MASTER  
2012

1

Sportelleria  
Dedicata

2

Semplificazione  
gamma prodotti

3

Sviluppo delle  
competenze

Da un modello...

**Indifferenziato**

**Generalista**



**Posteitaliane**



## Modello di Semplificazione Rete

Il nuovo modello è articolato su tre linee guida principali

1

### Sportelleria 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.



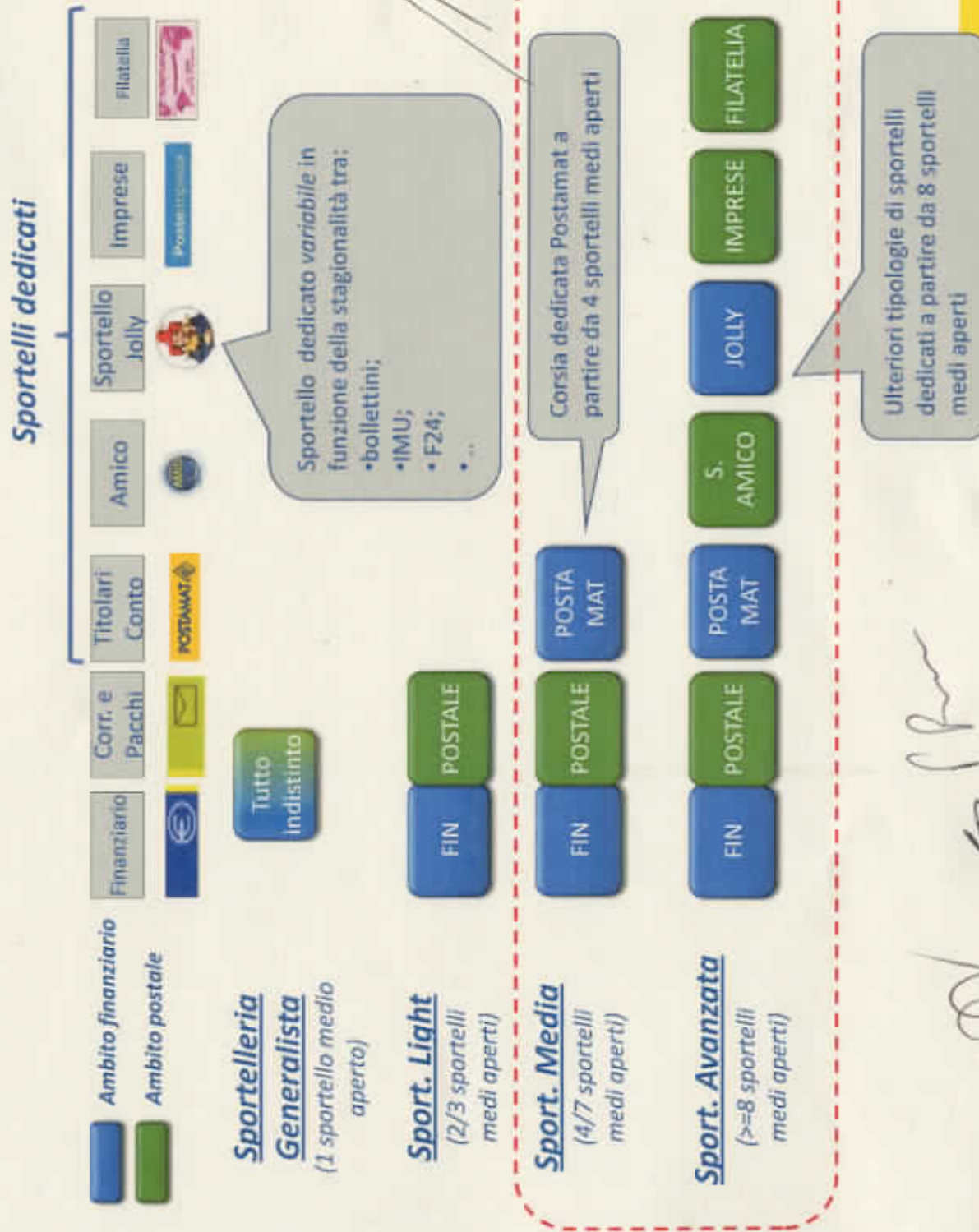
\*Sportello dedicato variabile in funzione della stagionalità

**Posteitaliane**



## 1.Sportelleria dedicata (2/2)

## Sportelleria Dedicata



## Posteitaliane

# 1. Sintesi modello sportelleria dedicata

## 1 Sportelleria Dedicata

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

M A S T E R

Quasi  
by ole  
R R  
W. Jm

OV  
Shu  
Gian  
AL  
P

~300



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**



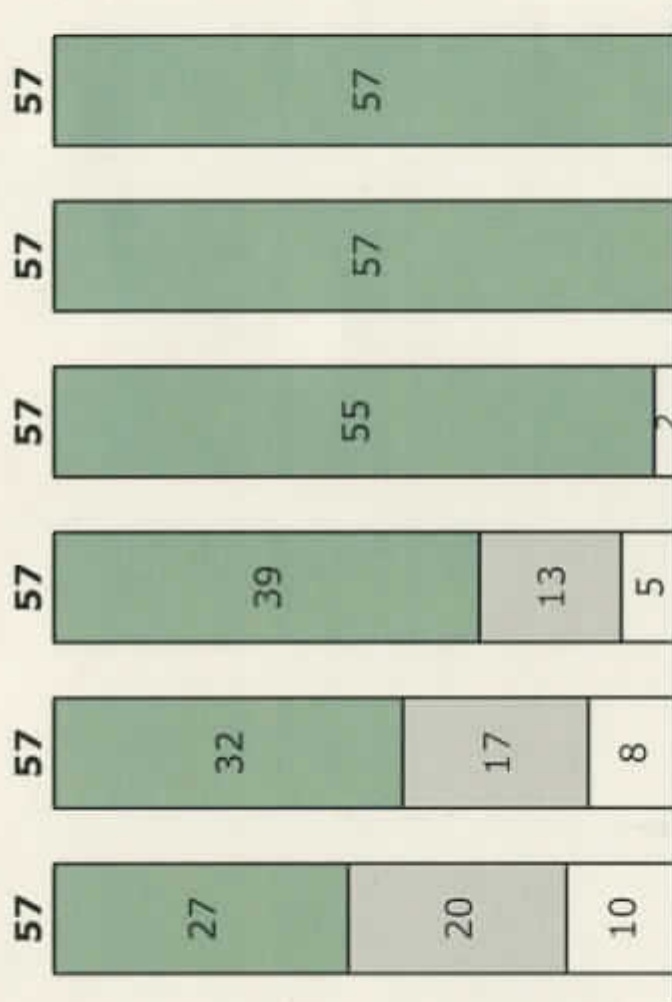
## 2.Semplificazione gamma prodotti (2/3)

### Semplificazione gamma

9

#### Gamma prodotti vendibili

# Prodotti



Gamma prodotti semplificata per gli UP di cluster minore

Cluster UP

Prodotti vendibili	47	49	52	55	57	57
Tipo Sportelleria	Gener.	Gener.	Light	Light	Media	Avanzata
Ruolo Master	Base C	Base B	Base B	Std	Std	Centrale
Sport. Medi aperti	1	1	2-3	2-3	4-7	>=8
IVASS	NO	SI	SI	SI	SI	SI
MIFID	NO	NO	NO	SI	SI	SI

12/12/2023

## 2. Sintesi modello sportelleria/semplificazione gamma

Nr. Sportelli	Cluster DUP	Ruolo MASTER 2012	1 Sportelleria Dedicata	2 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



W. H. P.

# Posteitaliane

**Es. gamma offerta cluster 6 – sportelleria avanzata**

### Caratteristiche

- Centrale
- MIFID
- >=8 sport. Medi aperti
- Sala: si

Prodotti venduti dall'OSP

$$6 + 15 + 9 + 5 + 1 + 3 = 39$$

0

Prodotti non vendibili

### Legenda

POT main Vendor(s)
POT EMPLOYEE
POT Org (Basic)
POT Org (Header)
POT Org (Business)
POT ORG (POSTMAN)
POT role POT
POT type POTNAME

Ramo I
Ramo II
Previdenza
Ramo Danni retail Base
Ramo Danni retail Evolutiva
Altri
Fondi
Obbligazioni
Titoli di Stato
APF evolutiva
APF Base
Indicatore di Risparmio Paziente
Carta Elettronica

Conti estati	Adesso ci tocca	Supporto di Caccia	Carne di credito	Prodotto	Indietro/23/23	Possibile stipendi a quarto	Altri. Pers. tipo said	Raffaella pioggia	Volontari/ dappardi	Vaghe	Avanzo	Religione	Motivazione	non
--------------	-----------------	--------------------	------------------	----------	----------------	--------------------------------	------------------------	----------------------	------------------------	-------	--------	-----------	-------------	-----

Special Cashes	Frontline - Repetitive Bill Patient - Frontoparietals Maren
Quinta Santos-Petite	

[illegible]

Offerta PMB rivolti bene	Offerta PMB dedicata ai clienti PM	Offerta PMB rivolti completa	Offerta PMB importante bene	Offerta PMB ingresso completa
--------------------------	------------------------------------	------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Conti per la Impresa  
Accessori e servizi Impresa  
Assistenza clienti  
Servizi Spettacolo Antiqua  
Assistenza  
Assistenza e contabile  
Gratuito e Verde

Transazionale

Risk - Invest.

1000

FinanziamentoCorrispondenza  
Paschi

10

Telefonia

711

Altro

A



# 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



**Posteitaliane**

### 3. Sviluppo competenze OSP (2/2)

### Sviluppo competenze

13

MODELLO  
SPORTELLERIA

MODULI

1

- Generalista
- No IVASS

2

- Generalista
- IVASS NO MIFID

3

- Light
- IVASS NO MIFID

4

- Light
- IVASS
- MIFID

5

- Media
- IVASS
- MIFID

6

- Avanzata
- IVASS
- MIFID

POSTA  
MAT J S.A IMP F

BASIC  
PLUS FIN CP

BASIC

BASIC  
PLUS FIN CP

BASIC

BASIC  
PLUS FIN CP

BASIC

BASIC  
PLUS FIN CP

BASIC

BASIC

BASIC

#### Modello Competenze I

- Modulo base da erogare a tutti gli OSP, in grado di garantire l'operatività di sportello standard ed aprire un UP monoperatore

#### Modello Competenze II

- Modulo base erogato a tutti gli OSP
- Modulo FIN o CP in funzione della prevalente applicazione a sportello

#### Modello Competenze III

- Modulo base erogato a tutti gli OSP
- Modulo FIN o CP in funz. prevalente applic. a sport.
- Modulo ad hoc per sportellisti dedicati



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	• 1 modulo Basic
2	1	B	Base B	Generalista	IVASS No MIFID	• 1 modulo Basic
3	2/3	B	Base B	Light	IVASS No MIFID	• 1 modulo Basic • 2 moduli Basic Plus (FIN+CP)
4	2/3	A2	Standard	Light	IVASS MIFID	• 1 modulo Basic • 2 moduli Basic Plus (FIN+CP)
5	4-7	A1/A2	Standard Relazione Centrale	Media	IVASS MIFID	• 1 modulo Basic • 2 moduli Basic Plus (FIN+CP) • 1 modulo spec. (POSTAMAT)
6	>=8	A1	Centrale	Avanzata	IVASS MIFID	• 1 modulo Basic • 2 moduli Basic Plus (FIN+CP) • "N" moduli spec.





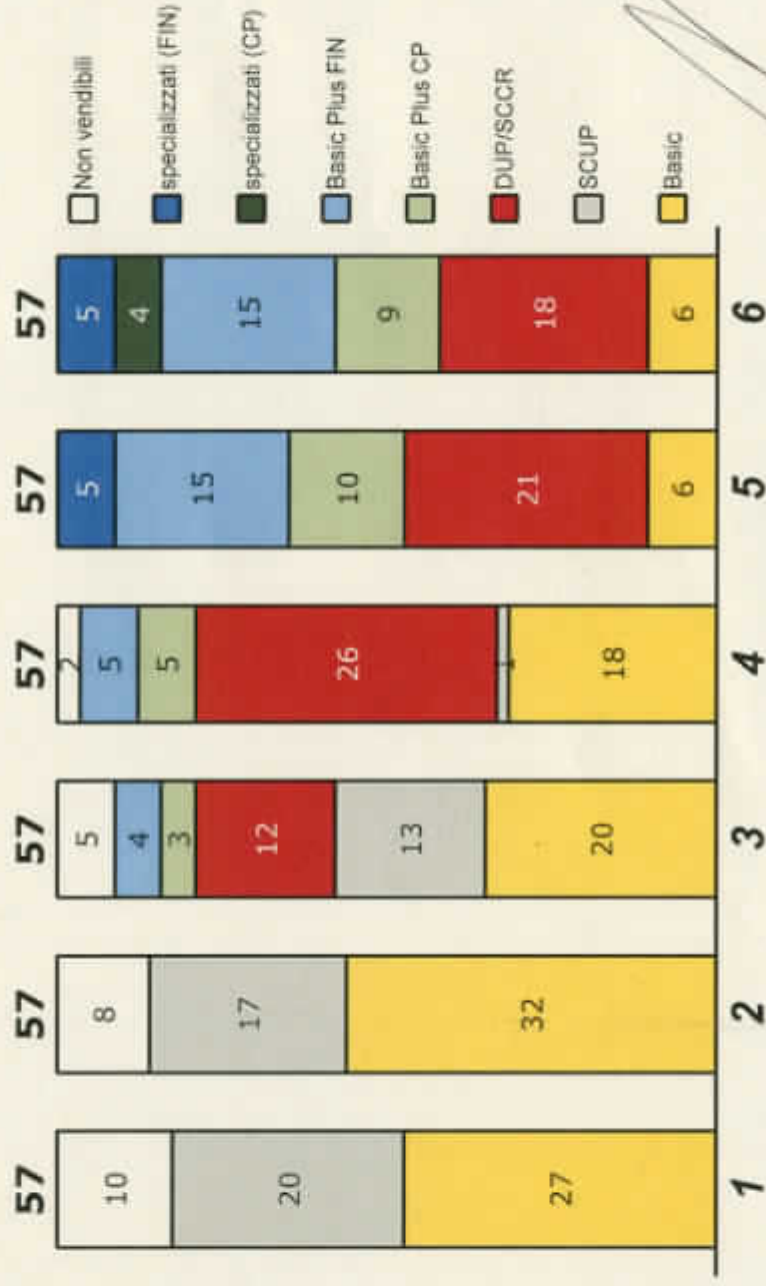
## 2. Semplificazione gamma prodotti (2/3)

### Semplificazione gamma

15

#### Gamma prodotti vendibili

# Prodotti





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



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



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



Posteitaliane

*Yanni*

*R*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

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

18

Ruolo di partenza

OSP/DUP monoperatore

Corner PosteMobile

(se presente o previsto in UP limitrofi)

Sportello Finanziario

Sportello Postamat

•Giornate di affiancamento  
con SCCR/SCUP

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



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.



## Avvio sperimentazione

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



# Posteitaliane