

**Evoluzione del Commerciale Imprese:
classificazione degli Uffici PostImpresa
e riassetto struttura di AT**

19 Giugno 2013



Mercato Privati

2

**Aggiornamenti Classificazione
UPI al 18 Giugno 2013**



Mercato Privati

Punto di partenza

| AT | UPI | | | Tot AT |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| | TOP | MEDIUM | BASE | |
| Centro | 18 | 10 | 8 | 36 |
| Centro 1 | 9 | 11 | 10 | 30 |
| Centro Nord | 2 | 16 | 10 | 28 |
| Lombardia | 11 | 23 | 19 | 53 |
| Nord Est | 8 | 7 | 9 | 24 |
| Nord Ovest | 4 | 14 | 12 | 30 |
| Sud | 4 | 11 | 5 | 20 |
| Sud 1 | 4 | 9 | 7 | 20 |
| Sud 2 | 6 | 5 | 6 | 17 |
| Tot Cluster | 66 | 111 | 86 | 263 |
| % Cluster | 25% | 42% | 33% | |

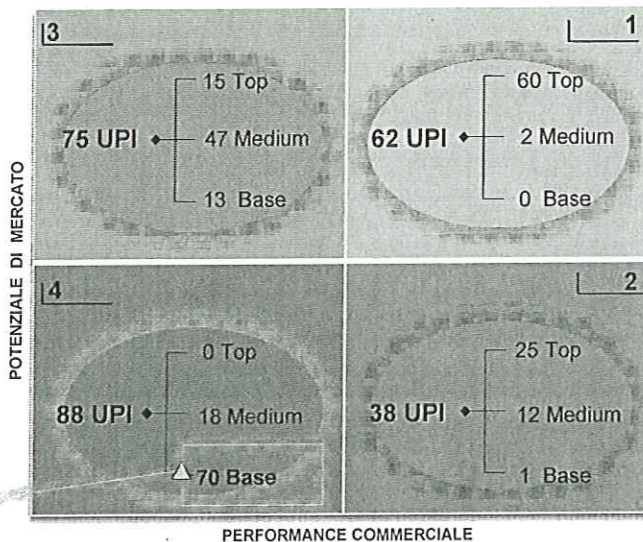
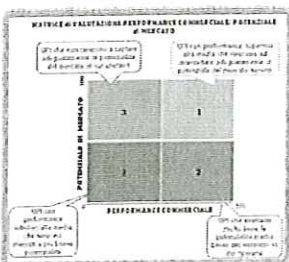
Aggiornamento

| AT | UPI | | | Tot AT |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| | TOP | MEDIUM | BASE | |
| Centro | 20 | 8 | 8 | 36 |
| Centro 1 | 14 | 6 | 10 | 30 |
| Centro Nord | 8 | 10 | 10 | 28 |
| Lombardia | 20 | 20 | 18 | 58 |
| Nord Est | 11 | 5 | 8 | 24 |
| Nord Ovest | 9 | 9 | 12 | 30 |
| Sud | 8 | 7 | 5 | 20 |
| Sud 1 | 4 | 9 | 7 | 20 |
| Sud 2 | 6 | 5 | 6 | 17 |
| Tot Cluster | 100 | 79 | 84 | 263 |
| % Cluster | 38% | 30% | 32% | |

Di cui 2 upgrade da Base a Medium (UPI Merate e UPI Schio) per effetto degli spostamenti di portafogli clienti da altri UPI

Posteitaliane

Posizionamento UPI/Cluster: focus sul quadrante "4"



Tra i 70 Base mappati in matrice nel quadrante "4" per performance e potenziale bassi, 21 UPI rispondono ad altri due criteri:

- non sono unici di Filiale
- generano ricavi per addetto < 50k €

Per questi UPI BASE si interverrà seguendo tre direzioni:

- 1) chiusura
- 2) estensione del bacino
- 3) efficienza organizzativa

| Interventi previsti | Efficienza organizzativa | Chiusura | Estensione del bacino |
|-----------------------|---|--|--|
| | UPI che recuperano efficienza grazie ad interventi sulla coerente distribuzione dell'organico | UPI caratterizzati da: •scarse potenzialità del bacino e bassi livelli di clientela fidelizzata •basso potenziale di conversione in assenza di criticità/fabbisogni degli UP limitrofi | UPI che accrescono il proprio potenziale "assorbendo" il bacino dei pdv soggetti ad intervento di chiusura |
| N° UPI per intervento | 9 | 9 | 3 |

Nota: I portafogli assegnati agli UPI per i quali è prevista la chiusura verranno spostati su UPI del medesimo bacino. Complessivamente, lo spostamento di tali portafogli assegnati genera 5 casi di "estensione del bacino"; tra questi, gli impatti per gli UPI di Merate e Schio hanno determinato un tale accrescimento del potenziale da realizzare il loro upgrade verso cluster Medium



Mercato Privati

Posteitaliane

Dettaglio 21 UPI per AT e Intervento

Dettaglio per UPI

| # | AT | Filiale | POSTEIMPRESA | Intervento previsto |
|----|-------------|------------------|---------------------|--------------------------|
| 1 | Centro 1 | Pistoia | AGLIANA | Chiusura |
| 2 | Centro 1 | Prato | MONTEMURLO | Efficienza organizzativa |
| 3 | Centro 1 | Siena | POGGIBONSI | Efficienza organizzativa |
| 4 | Centro Nord | Reggio Emil | RUBIERA | Chiusura |
| 5 | Lombardia | Como | MARIANO COMENSE | Chiusura |
| 6 | Lombardia | Lecco | BARZANO | Chiusura |
| 7 | Lombardia | Milano 4 Ovest | ABBIATEGRASSO | Chiusura |
| 8 | Lombardia | Milano 4 Ovest | NERVIANO | Estensione del bacino |
| 9 | Lombardia | Milano 4 Ovest | MAGENTA | Estensione del bacino |
| 10 | Nord Est | Vicenza | ARZIGNANO | Chiusura |
| 11 | Nord Est | Vicenza | MONTECCHIO MAGGIORE | Chiusura |
| 12 | Nord Ovest | Biella | COSSATO | Efficienza organizzativa |
| 13 | Nord Ovest | Genova 1 Levante | RAPALLO | Efficienza organizzativa |
| 14 | Nord Ovest | Savona | ALBENGA | Efficienza organizzativa |
| 15 | Sud | Salerno | CAVA DE' TIRRENI | Chiusura |
| 16 | Sud 1 | Bari | GRAVINA | Chiusura |
| 17 | Sud 1 | Bari | BISCEGLIE | Estensione del bacino |
| 18 | Sud 1 | Bari | CORATO | Efficienza organizzativa |
| 19 | Sud 1 | Taranto | MARTINA FRANCA | Efficienza organizzativa |
| 20 | Sud 2 | Caltanissetta | GELA | Efficienza organizzativa |
| 21 | Sud 2 | Trapani | MAZARA DEL VALLO | Efficienza organizzativa |

Sintesi per AT

| AT | Efficienza org.va | Estensione bacino | Chiusura | Tot |
|---------------------------|-------------------|-------------------|----------|-----------|
| Centro 1 | 2 | | 1 | 3 |
| Centro Nord | | | 1 | 1 |
| Lombardia | | 2 | 3 | 5 |
| Nord Est | | | 2 | 2 |
| Nord Ovest | 3 | | | 3 |
| Sud | | | 1 | 1 |
| Sud 1 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| Sud 2 | 2 | | | 2 |
| TOT per Intervento | 9 | 3 | 9 | 21 |



Mercato Privati

Posteitaliane

| AT | UPI | | | Tot AT |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| | TOP | MEDIUM | BASE | |
| Centro | 20 | 8 | 8 | 36 |
| Centro 1 | 14 | 6 | 9 | 29 |
| Centro Nord | 8 | 10 | 9 | 27 |
| Lombardia | 20 | 20 | 15 | 55 |
| Nord Est | 11 | 5 | 6 | 22 |
| Nord Ovest | 9 | 9 | 12 | 30 |
| Sud | 8 | 7 | 4 | 19 |
| Sud 1 | 4 | 9 | 6 | 19 |
| Sud 2 | 6 | 5 | 6 | 17 |
| Tot Cluster | 100 | 79 | 75 | 254 |
| % Cluster | 39% | 31% | 30% | |



Posteitaliane

Assetto To Be cluster UPI

La figura del RUPI si svilupperà in coerenza con l'evoluzione della rete:

| AT | Posizioni previste | | | Tot AT |
|-------------|--------------------|------------|------|------------|
| | TOP | MEDIUM | Base | |
| | A1 | A2 | | |
| Centro | 20 | 16 | | 36 |
| Centro 1 | 14 | 15 | | 29 |
| Centro Nord | 8 | 19 | | 27 |
| Lombardia | 20 | 35 | | 55 |
| Nord Est | 11 | 11 | | 22 |
| Nord Ovest | 9 | 21 | | 30 |
| Sud | 8 | 11 | | 19 |
| Sud 1 | 4 | 15 | | 19 |
| Sud 2 | 6 | 11 | | 17 |
| | 100 | 154 | | 254 |

New
Figura professionale
attualmente di livello A2



Posteitaliane

| AT | Consistenze RUPI e confronto con To Be | | | | | |
|-------------|--|------------|------------|------------|------------|-----------|
| | A1 | | | A2 | | |
| | As Is | To Be | Delta | As Is | To Be | Delta |
| Centro | 17 | 20 | -3 | 18 | 16 | -2 |
| Centro 1 | 18 | 14 | -4 | 12 | 15 | 3 |
| Centro Nord | 15 | 8 | -7 | 13 | 19 | 6 |
| Lombardia | 32 | 20 | -12 | 21 | 35 | 14 |
| Nord Est | 8 | 11 | 3 | 16 | 11 | -5 |
| Nord Ovest | 20 | 9 | -11 | 9 | 21 | 12 |
| Sud | 9 | 8 | -1 | 11 | 11 | 0 |
| Sud 1 | 5 | 4 | -1 | 15 | 15 | 0 |
| Sud 2 | 2 | 6 | 4 | 15 | 11 | -4 |
| Tot | 126 | 100 | -26 | 130 | 154 | 24 |

- Il dato delle consistenze As Is esprime un' "eredità gestionale" del canale UPI, incoerente con l'attuale assetto organizzativo che prevede il livello A2, indistintamente, per la figura professionale Responsabile UPI;
- l'evoluzione To Be riconosce alla posizione di Responsabile UPI un inquadramento superiore in ragione della maggior complessità commerciale, gestionale ed operativa dell'Ufficio di competenza.



Note:
 A) 130 liv. A2 As Is (data 27 maggio) includono 7 liv. B in sviluppo
 B) il totale RUPI As Is è pari a 256 perché su 7 UPI risulta non coperta la posizione

Posteitaliane

Sintesi impatti da segmentazione UPI:tot

| AS IS (vista gestionale) | TO BE | | | Tot As Is |
|--------------------------|------------|------------|--|------------|
| | UPI A1 | UPI A2 | UPI soggetti ad intervento retail/chiusura | |
| A1 | 66 | 59 | 1 | 126 |
| A2 | 31 | 92 | 7 | 130 |
| UPI da coprire | 3 | 3 | 1 | 7 |
| TOT | 100 | 154 | 9 | 263 |

Tot consistenze: 256

confermato variazione

Tot posizioni previste: 254

Il gruppo di 31 RUPI A2 che si troverebbero su UPI in upgrade ad A1 sarà il principale bacino di reperimento per l'aumento di posizioni A2 previsto in ambito Commerciale Imprese di AT



Note: Consistenze al 27 maggio 2013
 Mercato Privati

Posteitaliane

Area Territoriale: nuovo modello organizzativo



Mercato Privati

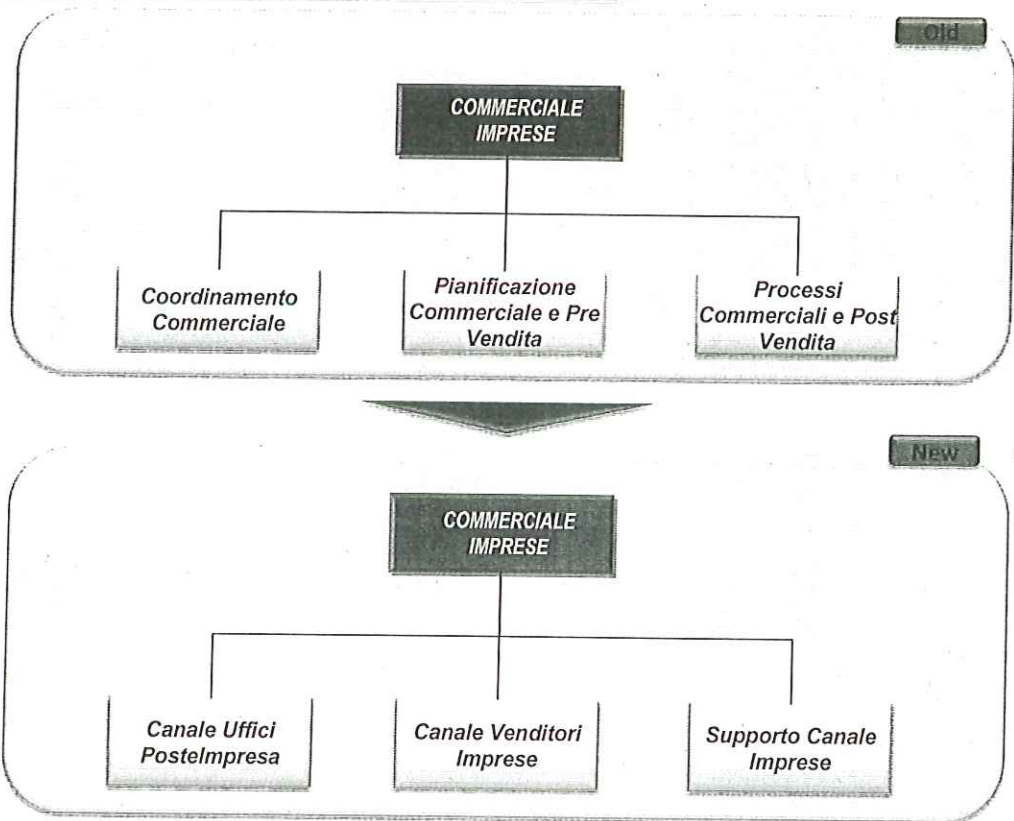
Posteitaliane

Premessa



Mercato Privati

Posteitaliane



Cfr. OdS 8/13 del 17 maggio 2013



Posteitaliane

Razionali riassetto territoriale

L'esigenza di ridefinire l'assetto organizzativo delle strutture territoriali CI discende da tre macro-aree di osservazione:

1 La funzione centrale Commerciale Imprese evolve nella direzione dell'articolazione per canali di vendita e della maggiore specializzazione per fasi di processo.

Coerenza

2 I cambiamenti intercorsi nell'ultimo biennio - con particolare riferimento alle mutate logiche di creazione e gestione portafogli clienti, allo sviluppo della gamma d'offerta, alla presenza su nuovi mercati (es. Tesoreria Enti), all'interlocuzione con il canale SCCI, alla rifocalizzazione sulla vendita anche per la figura di Responsabile UPI - generano impatti su natura e volumi di molte attività, il cui presidio deve essere pertanto aggiornato.

Evoluzione

3 Lo span of control dei Responsabili CI di AT può essere snellito, consentendo più ampi margini per l'effort dei Responsabili stessi sulle attività di indirizzo, sul miglior governo del canale nel suo complesso nonché sullo sviluppo nel territorio.

Efficienza



Posteitaliane

Macro aree di osservazione



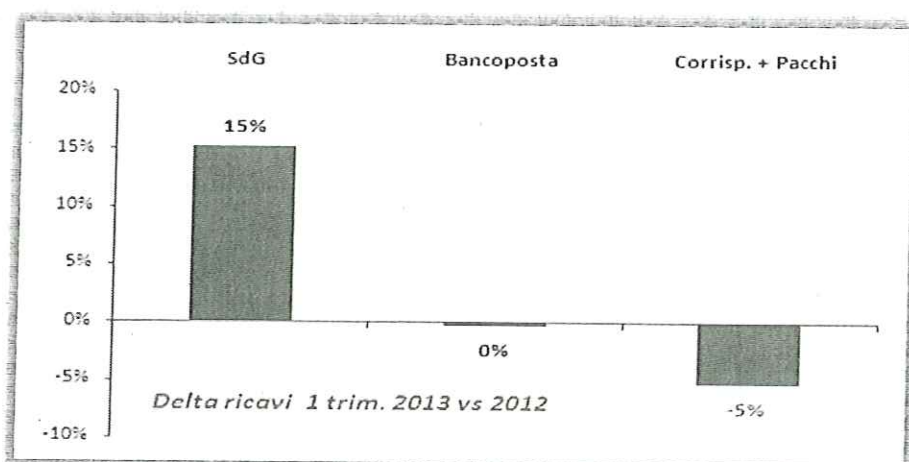
Mercato Privati

Posteitaliane

Commerciale Imprese – trend ricavi 1° trim

16

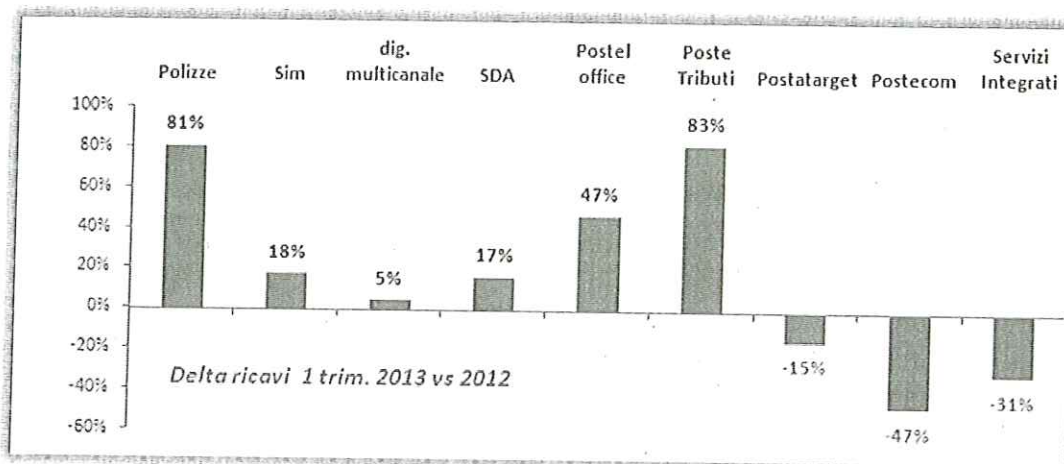
Complessivamente i ricavi realizzati nel primo trimestre evidenziano un delta vs 2012 pari a -3%: a fronte del mantenimento dei risultati su Bancoposta e della crescita sulle Società del Gruppo, il risultato risente del generalizzato calo sul comparto Corrispondenza e Pacchi (prodotti tradizionali P.I. al netto SDA)



Mercato Privati

Posteitaliane

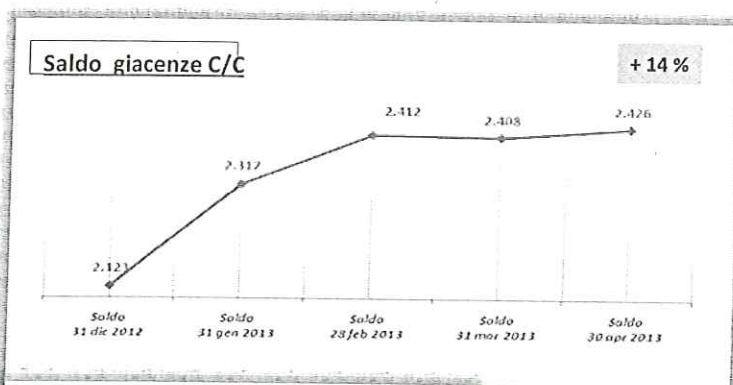
I risultati realizzati sui prodotti core evidenziano un incremento medio vs 2012 pari al 17%: tale trend conferma la rispondenza dell'offerta a maggior valore alle specifiche esigenze del target PMI



Posteitaliane

Focus Conti Correnti

I risultati sul comparto sono sostenuti dalla combinazione tra saldo positivo dei conti netti e trend positivo delle giacenze medie.



Si evidenzia un trend positivo delle giacenze medie su c/c

| mln€ | APERTURE | CHIUSURE | C/C NETTI |
|-------------|----------|----------|-----------|
| CENTRO | 3.023 | -2.070 | 953 |
| CENTRO 1 | 1.269 | -978 | 291 |
| CENTRO NORD | 1.052 | -887 | 165 |
| LOMBARDIA | 1.212 | -1.154 | 58 |
| NORD EST | 785 | -815 | -30 |
| NORD OVEST | 1.205 | -898 | 307 |
| SICILIA | 1.401 | -733 | 668 |
| SUD | 2.774 | -1.211 | 1.563 |
| SUD 1 | 2.017 | -1.019 | 998 |
| N_A | 23 | -2 | 21 |
| ITALIA | 14.761 | -9.767 | 4.994 |

Il saldo positivo sui conti netti evidenzia la crescita realizzata sui clienti prospect e la parallela azione di mantenimento sui clienti actual (riduzione delle chiusure)

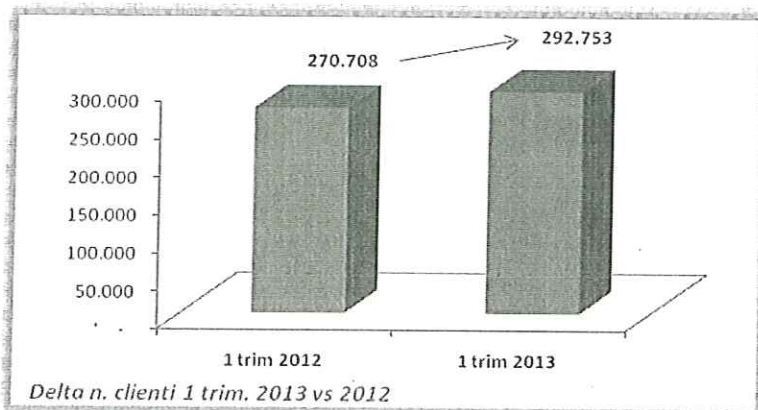


Posteitaliane

Il numero di clienti attivi (clienti che hanno realizzato almeno un acquisto) tra i due periodi di riferimento, aumenta dell' 8%.

Tale crescita è principalmente riconducibile a:

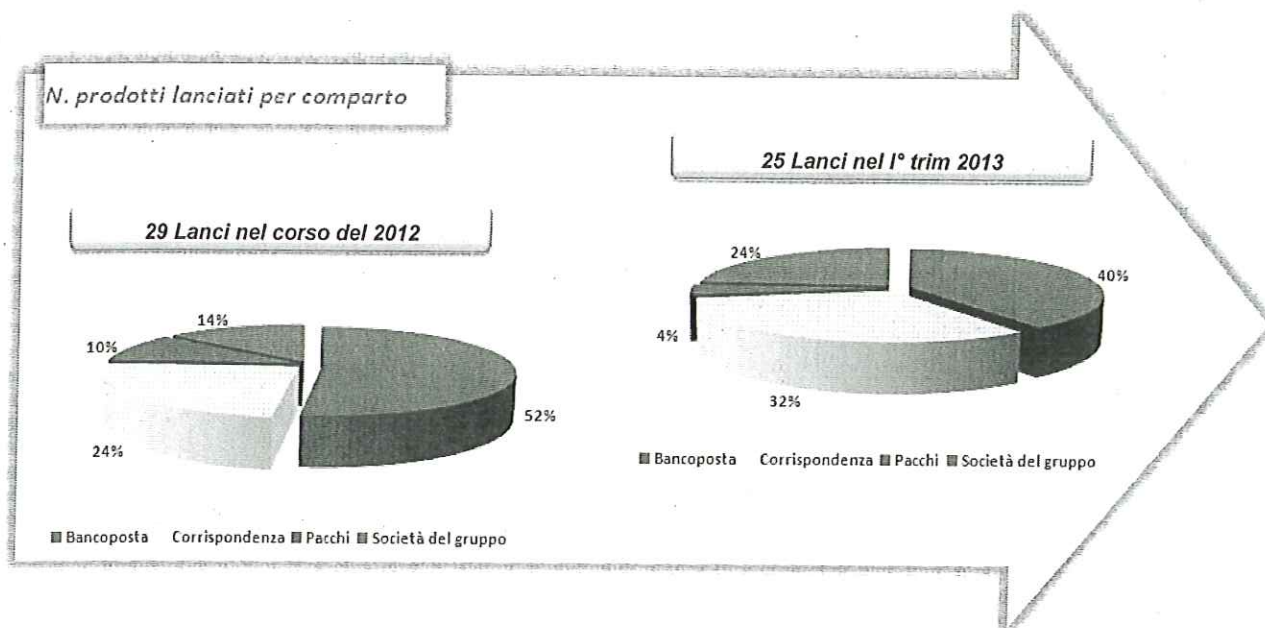
- maggiore focalizzazione sui clienti prospect anche attraverso una proattività commerciale più intensa
- nuovi criteri di portafogliazione, basati sulla maggiore coerenza tra numero di anagrafiche ed effort commerciale sostenibile nonché sulla migliore qualità del target portafogliato (censimento PIVA aggiornato, esclusione aziende chiuse o in liquidazione, rettifica industry, ...)
- sviluppo dell'offerta dedicata al target impresa



Posteitaliane

Gamma Prodotti e Servizi core: evoluzioni

Dall'inizio del 2012 la gamma P/S si è arricchita di nuove soluzioni in target PMI (in totale, fino a marzo 2013, 54 lanci nuovi prodotti) con particolare riferimento all'offerta BancoPosta



Posteitaliane

Riassetto



Mercato Privati

Posteitaliane

Riassetto Commerciale Imprese di AT: main items

22

Riconduzione attività di portafogliazione e pre-vendita

nell'alveo di un unico responsabile,
in coerenza con il riassetto centrale
e con gli obiettivi di semplificazione
dello span of control dei
Responsabili Commerciali Imprese

Aggiornamento figure

professionali in coerenza con il fine
tuning e con
l'aggiornamento/ampliamento dei
perimetri di attività

Principali focus del fine tuning territoriale

Potenziamento organico:

A) *Specialisti Analisi e Portaf.ne*
per gli aumentati volumi di attività
B) *Referenti Supporto*
Canale Imprese (ex Ref Pre Vendita)
per formazione, addestramento e
supporto della FV (Venditori, RUPI,
SSM, OSP)

Ridefinizione settori merceologici

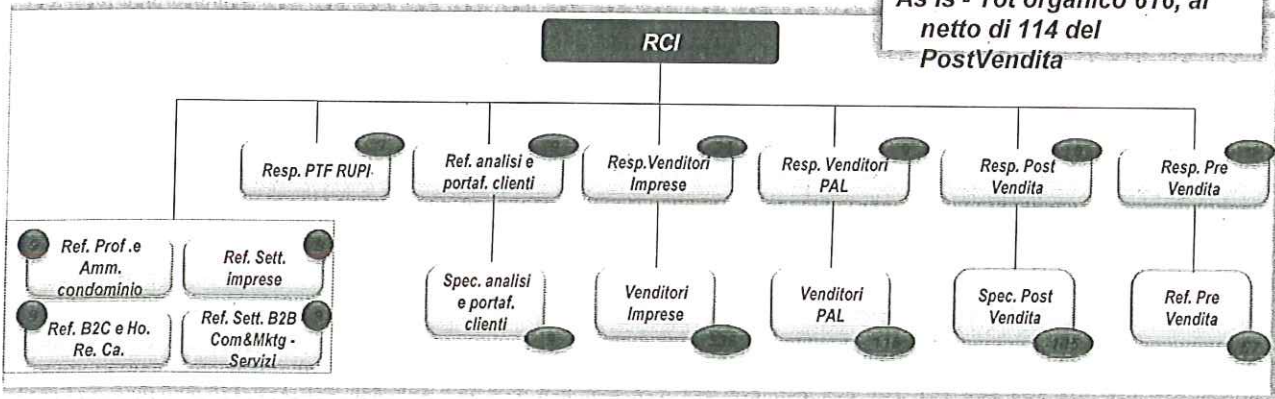
per omogeneità di industry, nel
mantenimento/miglioramento
dell'efficace interlocuzione
Centro-Territorio



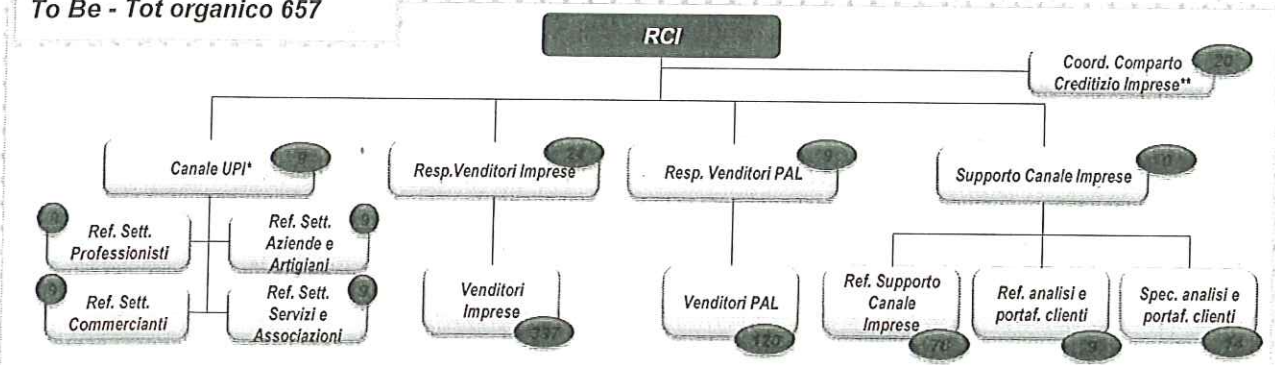
Mercato Privati

Posteitaliane

As Is - Tot organico 616, al netto di 114 del PostVendita



To Be - Tot organico 657



* Anche con responsabilità di coordinamento sui portafogli assegnati ai RUPI e sulla sportellaria UPI (in evoluzione)
 ** Presente solo nelle 4 AT coinvolte nell'offerta BdM: Sud, Sud1, Sud 2 e Centro (escluso il Lazio)

Posteitaliane

Riassetto: sintesi interventi/figure professionali

| | Figure professionali | Principali contenuti dell'intervento |
|----------------------------|---|--|
| Nuove | Responsabile Canale UPI | Introdotta una figura di coordinamento sul processo commerciale e sui risultati complessivi del canale UPI |
| | Responsabile Supporto Canale Imprese | Unificate nelle competenze di un'unica figura le attività inerenti precommercializzazione, portafogliazione clienti, data mining commerciale, sistemi operativi per la FV, attività di formazione/addestramento e supporto alla FV |
| Restyling | Referente Supporto Canale Imprese | Fine tuning e ridenominazione della figura di Referente Pre Vendita |
| Superate | Responsabile Portafogli RUPI | Principali attività ricondotte alla nuova figura Responsabile Canale UPI |
| | Responsabile e Referente Pre Vendita | Attività ricondotte a Responsabile e Referente Supporto Canale Imprese (al netto delle tematiche di P/S di competenza della neo costituita MP/SSV) |
| Confluenze organizzative | Coordinamento Comparto Creditizio Imprese (BdM) | Nuova collocazione organizzativa in CI di AT - Confluenza da Commerciale Privati/Prodotti Finanziari |
| | Responsabili e Specialisti Post Vendita | Enucleazione dalla struttura CI di AT - Confluenza in Servizi al Cliente/Assistenza Clientela Imprese |
| Variazioni dimensionamento | Referenti Supporto Canale Imprese | Rafforzamento dell'organico a tendere pari a + 13 |
| | Specialisti Analisi e Portafogliazione Clienti | Rafforzamento dell'organico a tendere pari a + 5 |

A seguito del riassetto, la figura di Referente Pre-Vendita è affinata con il restyling della job description e la ridenominazione quale *Referente Supporto Canale Imprese*. Per aggiornare l'organico previsto si è tenuto conto di:

1 **Carichi di lavoro connessi alle attività formative e di addestramento.** *Input-dato storico 2012:*
 - corsi formazione d'aula
 - ore formazione
 - numero risorse da formare

2 **Carichi di lavoro connessi al supporto da assicurare alla FV, con particolare riferimento ad applicativi e gamma P/S, e alle soluzioni customizzate.** *Input: tempi standard di lavorazione sul numero di risorse destinatarie del supporto (totale forza vendita)*

| AT | Referenti Supporto Canale Imprese | Δ vs. AS IS |
|-------------|-----------------------------------|-------------|
| Centro | 10 | 2 |
| Centro 1 | 8 | 2 |
| Centro Nord | 8 | 2 |
| Lombardia | 15 | 7 |
| Nord Est | 7 | 1 |
| Nord Ovest | 8 | 0 |
| Sud | 5 | 0 |
| Sud 1 | 5 | 0 |
| Sud 2 | 5 | 0 |
| Tot | 70 | 13 |



Mercato Privati

Posteitaliane

Analisi e Portafogliazione Clienti (1/3)

26

L'esperienza maturata nella creazione, gestione e manutenzione dei portafogli clienti porta in evidenza due caratteristiche dell'attività, cui si riconducono i **razionali del fine tuning** previsto per la struttura di riferimento:

1. implica un'operatività quotidiana che coinvolge molte lavorazioni "manuali" (es: inserimenti singoli in CRM per le gestione anagrafiche non lavorabili in batch, come gli "sganci"). Solo fino al 30 aprile 2013, ad esempio, sono stati effettuati più di 8.000 "sganci" e 2.400 spostamenti di anagrafiche tra ptf.

2. si è estesa ai portafogli assegnati agli Specialisti Commerciali Clienti Imprese (in ambito CP).

| AT | N. PTF 2013 | N. PTF 2012 | Delta |
|---------------|-------------|-------------|------------|
| CENTRO | 300 | 228 | 72 |
| CENTRO 1 | 220 | 180 | 40 |
| CENTRO NORD | 235 | 180 | 55 |
| LOMBARDIA | 413 | 352 | 61 |
| NORD EST | 244 | 170 | 74 |
| NORD OVEST | 248 | 187 | 61 |
| SICILIA | 122 | 87 | 35 |
| SUD | 180 | 125 | 55 |
| SUD 1 | 163 | 113 | 50 |
| Totale | 2125 | 1622 | 503 |

L'attività svolta in service per gli SCCI genera un aumento di volumi pari al **30%**



Mercato Privati

Posteitaliane

| AT | Spec. Analisi e Port.ne As Is | Spec. Analisi e Port.ne To Be | N. PTF 2013 | Media PTF per Specialista | |
|---------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|---------------------------|----|
| CENTRO | 1 | 3 | 300 | 100 | +2 |
| CENTRO 1 | 1 | 1 | 220 | 220 | |
| CENTRO NORD | 1 | 1 | 235 | 235 | +2 |
| LOMBARDIA | 1 | 3 | 413 | 138 | |
| NORD EST | 1 | 1 | 244 | 244 | +1 |
| NORD OVEST | 1 | 2 | 248 | 124 | |
| SICILIA | 1 | 1 | 122 | 122 | |
| SUD | 1 | 1 | 180 | 180 | |
| SUD 1 | 1 | 1 | 163 | 163 | |
| Totale | 9 | 14 | 2.125 | 170 | |

Rispetto alla media portafogli gestiti per risorsa, le AT Centro, Lombardia e Nord Ovest si rivelano maggiormente critiche per carico di lavoro: è previsto, pertanto, un potenziamento dell'organico su tali territori per ribilanciare i carichi stessi, attraverso l'inserimento di **5 Specialisti Analisi e Portafogliazione Clienti**



Mercato Privati

Posteitaliane

Evoluzione OSP Postimpresa

La figura di Operatore Sportello Postimpresa sta evolvendo verso la focalizzazione sull'offerta di prodotti e servizi più "semplici", valorizzando la vocazione commerciale del front-end che costituisce una preziosa occasione di proattività e di contatto, anche se circoscritta alla gamma base.

In tal senso si prevede di:

1 Rafforzare e semplificare il raccordo tra OSP - che raccoglie le esigenze del cliente a sportello su prodotti e servizi evoluti o a forte contenuto relazionale - e SSM - che dà seguito al contatto sfruttando appieno l'opportunità commerciale. Traguardando questo obiettivo è stata sviluppata una nuova funzionalità **CRM Light** che, attraverso il dialogo tra applicativi, consentirà all'OSP Postimpresa di **firmare un appuntamento con il cliente per gli SSM e per il RUPI**; il rilascio è previsto entro giugno 2013.

2 Coinvolgere direttamente gli **OSP sulla vendita** di un set di **prodotti target** (che potrà modificarsi progressivamente in base al lancio di nuove offerte da parte delle Funzioni Prodotto e Società del Gruppo, agli obiettivi di canali ed all'expertise maturata dalle risorse), specifici per la clientela PMI ma di **semplice caratterizzazione tecnica**, ad es: PEC, Firma Digitale, SIM.



Mercato Privati

Posteitaliane

| Ambito | Figura Professionale | Dim. As Is | To Be | Delta | |
|--------------------------|--------------------------------|---|------------|-----------|---|
| A | Venditori | Responsabile Venditori Imprese | 24 | 24 | 3 |
| | | Venditore Imprese | 336 | 337 | |
| | | Responsabile Venditori PAL | 9 | 9 | |
| | | Venditore PAL | 118 | 120 | |
| B | Settori merceologici/UPI | Responsabile PTF RUPI | 9 | 0 | 0 |
| | | Responsabile Canale UPI | 0 | 9 | |
| | | Referente Settore Merceologico | 36 | 36 | |
| C | Pre Vendita e Portafogliazione | Responsabile Pre Vendita | 9 | 0 | 18 |
| | | Responsabile Supporto Canale Imprese | 0 | 9 | |
| | | Referente Pre Vendita | 57 | 0 | |
| | | Referente Supporto Canale Imprese | 0 | 70 | |
| | | Referente Analisi e Portafog. Clienti | 9 | 9 | |
| D | BdM | Specialista Analisi e Portafog. Clienti | 9 | 14 | 20 |
| | | Coord. Sviluppo Comparto Creditizio Imprese | 20 | 20 | |
| Tot | | 636 | 657 | | |
| Delta To Be/As Is | | | | 21 | |
| E | Post Vendita | Responsabile Post Vendita | 9 | 0 | Confluenza Post Vendita in Servizi al Cliente (a perimetro invariato) |
| | | Specialista Post Vendita | 105 | 0 | |



Posteitaliane