

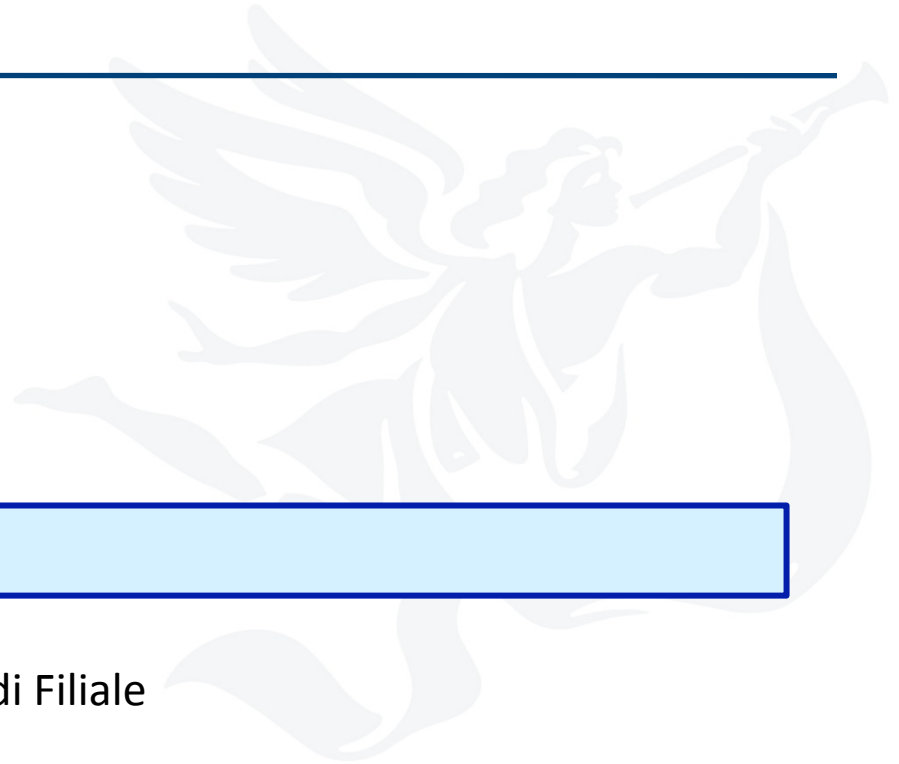
Il Nuovo Modello Organizzativo della Rete Filiali

La Filiale a Stella

Roma, 11 aprile 2013

Agenda

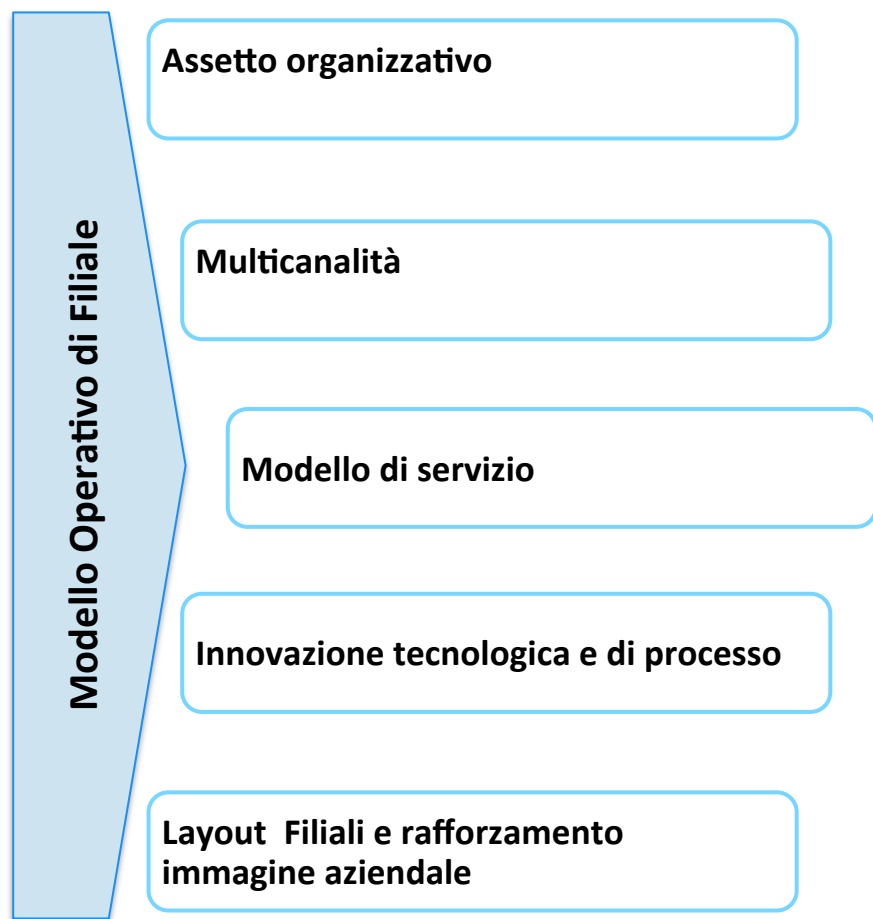
- **Il modello organizzativo di Rete “a stella”**
- Il modello di servizio e il ruolo del Direttore di Filiale



Introduzione

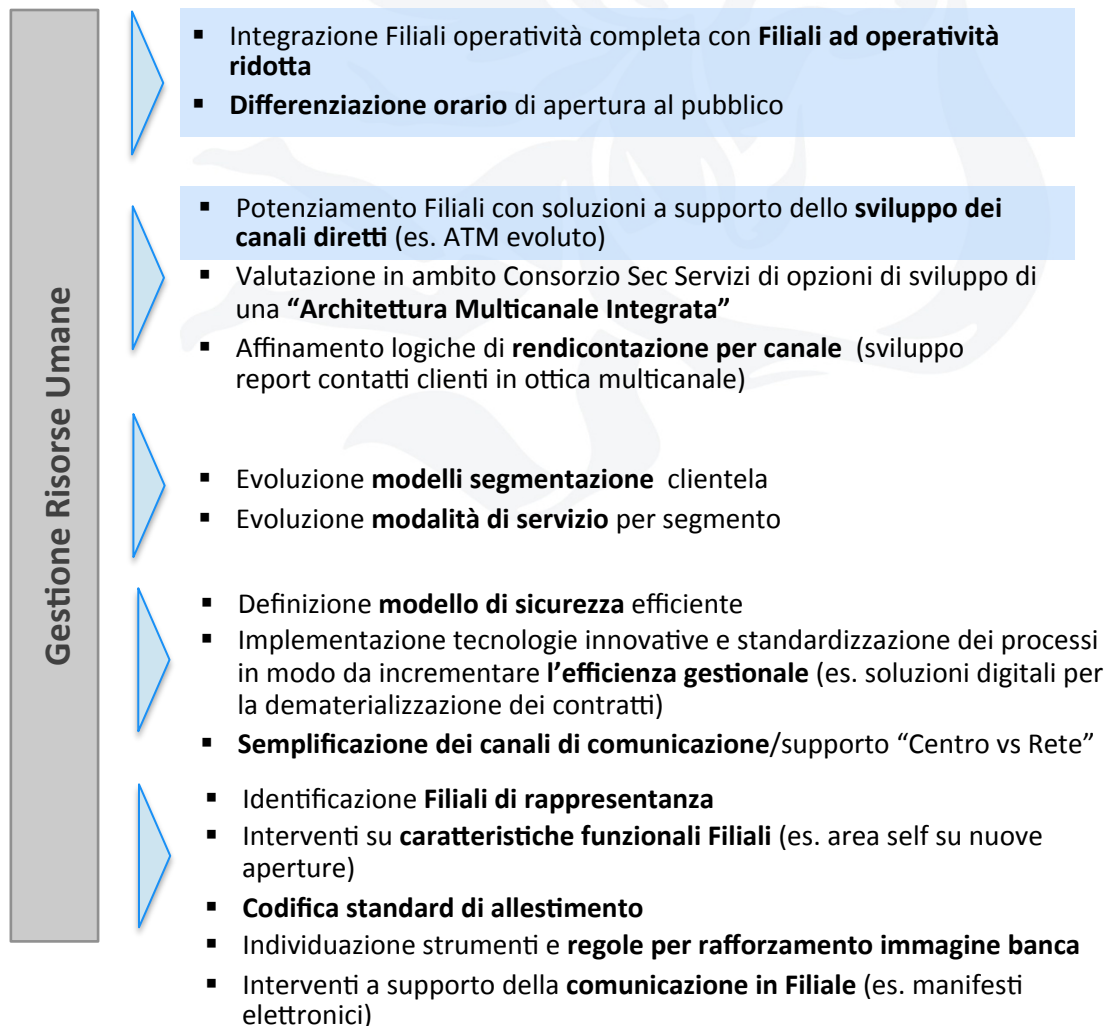
Macro leve Modello Operativo di Filiale

Macro leve del Modello Operativo di Filiale



Ambiti di riferimento in questa fase

Elenco possibili aree d'intervento



Interventi su assetto organizzativo di Filiale

Modalità di attuazione


Sviluppo modello di presidio "a stella" con Filiali "Full service" e Filiali "Satellite" ad operatività ridotta	Differenziazione degli orari di apertura al pubblico quale leva di posizionamento competitivo	Introduzione tecnologie "self service" nell'ambito dello sviluppo della multicanalità integrata	Integrazione personale Banca con risorse di Reti Terze allocate preferibilmente sulle Filiali
<p>Modello declinato in funzione di:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Distanza media tra Filiale "Capofila" e Filiali "Satellite" (6/ 7 km in ambito extra-urbano e 3 km nei centri urbani)▪ Mercato di riferimento e operatività della clientela	<p>Principali vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Soddisfazione bisogni di determinati cluster di clientela (es. lavoratori)▪ Differenziazione modelli di servizio rispetto ai competitor	<p>Principali vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Liberazione tempo commerciale▪ Abbattimento tempo di attesa allo sportello▪ Possibilità di introdurre politiche di pricing differenziate per canale	<p>Principali vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Supporto attività di cross selling▪ Valorizzazione economie di scala della "macchina operativa" e fabbriche prodotto di Gruppo▪ Ottimizzazione gestione degli spazi in Filiale▪ Supporto recruiting di promotori finanziari e agenti (Banca = elemento di attrazione e di fidelizzazione)

Creare le premesse operative per l'attivazione di un **portafoglio di interventi differenziati in base alle caratteristiche del territorio** ed al **modello di servizio** perseguito

Modello organizzativo di Rete “a stella”

Obiettivi e benefici perseguiti

- 1** **Gestione efficiente della presenza sul territorio** attraverso il mantenimento del presidio fisico e la difesa della **continuità della relazione con la clientela**
- 2** **Innovazione di processo ed accentramento di attività amministrative** sulle Filiali maggiormente strutturate
- 3** **Efficienza nell'utilizzo delle Risorse Umane e materiali**
- 4** **Rafforzamento delle Filiali situate in territori a maggior potenzialità commerciale**
- 5** **Supporto all'evoluzione dei modelli di servizio** alla clientela



L'implementazione del nuovo modello verrà perseguita mediante **l'adozione di un insieme di interventi modulari e sinergici**, da applicare secondo una **logica di flessibilità ed aderenza alle specificità dei singoli mercati** di riferimento

Modello organizzativo di Rete “a stella”

La situazione attuale in BPVI

Fil. di medie dimensioni “strutturata”

- **Presenza Gestore** Affluent/ Small Business
- **Presenza operatività specialistica ricorrente**
- **Direttore di Filiale** gestore del business, del team di vendita, del credito e supervisore dei processi operativi
- **Presenza di più gestori in grado di sostituirsi** tra di loro e di assicurare la continuità operativa

- Filiale in grado di **presidiare e sviluppare gli obiettivi** strategici assegnati (sviluppo, presidio del rischio)

Fil. di piccole dimensioni “non strutturata”

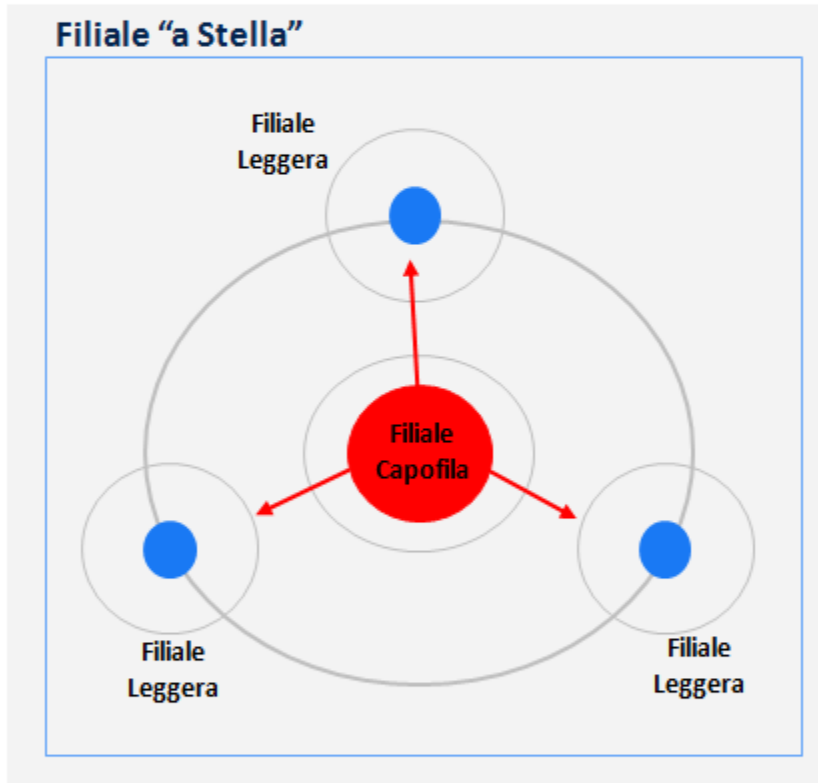
- **Assenza Gestore** Affluent / Small Business (carico di lavoro su Direttore di Filiale)
- **Operatività specialistica poco ricorrente** (problemi di conseguimento e mantenimento competenze specialistiche)
- **Direttore di Filiale** particolarmente impegnato dalla gestione diretta della clientela, del credito e dei processi operativi
- **Assenza di gestori in grado di sostituirsi** tra di loro e di assicurare la continuità operativa (problemi a garantire la continuità operativa in caso di assenza di 1 addetto anche solo per ferie/ corsi/ malattia)

- Filiale concentrata **nell’assicurare con difficoltà l’operatività di base** alla clientela
- **Difficoltà nel conseguimento del budget** e nella crescita

Modello organizzativo di Rete “a stella”

Linee guida del nuovo modello

Modello “a Stella”



- Il modello “a Stella” si fonda sul seguente **nuovo assetto**:
 - La Filiale Capofila e le Filiali Leggere rappresentano un **unicum gestionale, la Filiale “a stella”** (un budget, un Direttore di Filiale, una gestione unitaria delle iniziative commerciali e dei servizi operativi)
 - **L’offerta commerciale / livello di servizio sono differenziati**:
 - **Filiali Capofila**: operatività completa e offerta di servizi di consulenza specialistici con Gestori di Segmento dedicati
 - **Filiali Leggere**: operatività focalizzata sull’erogazione e la promozione dei prodotti / servizi di base
 - Prossimità di una Filiale Leggere a una Filiale Capofila con operatività completa, **punto di riferimento per le succursali appartenenti alla “stella”**

Modello organizzativo di Rete “a stella”

Evidenza organizzazione attività Filiale “a stella”

Filiale “a stella”

(Filiale in grado di presidiare e sviluppare gli obiettivi strategici assegnati - sviluppo, presidio del rischio – sia sulla Filiale Capofila che sulla Filiale Leggera)

Filiale “a stella”

Attività cross erogate da Capofila per l'intera Filiale “a stella”

- Direttore di Filiale: gestore del team
- Pianificazione e monitoraggio azione commerciale
- Gestione del pricing
- Gestione Clientela Affluent/ Small Business (sviluppo, fidelizzazione, cross selling)
- Gestione del rischio e dei controlli di linea
- Gestione servizi specialistici (tipici della clientela Imprese: estero, portafoglio, etc)
- Gestione delle sostituzioni in caso di assenza dei gestori (garantire la continuità operativa)

Attività che rimangono in capo sia alla Fil. Capofila, sia alla Fil. Leggera

- Attuazione azioni commerciali pianificate
- Sviluppo nuova clientela
- Cross selling e fidelizzazione clientela
- Erogazione della vendita e del post vendita
- Proposta affidamenti
- Esecuzione operatività di sportello
- Esecuzione dei controlli di linea di competenza

Altri interventi da avviare sulla Rete

Differenziazione orari sportelli e implementazione nuove tecnologie di Filiale

Totem trasparenza

I **totem trasparenza** sono apparecchiature computerizzate che permetteranno di **adempiere agli obblighi in materia di trasparenza bancaria** relativa ai prodotti offerti, in **modo completamente digitale**. Attraverso il loro inserimento all'interno delle Filiali si potrà:

- abbattere quasi completamente i **costi connessi alla pubblicazione** della normativa
- ridurre i **rischi di non conformità** connessi all'aggiornamento della documentazione

Istallazione ATM evoluti

Gli **ATM evoluti** offrono, oltre ai servizi di base previsti da un ATM normale, la possibilità di **versare sul proprio C/C contanti e assegni**.

Attraverso la loro introduzione presso succursali ad alta intensità operativa si consentirà di:

- **ridurre i costi** di erogazione del servizio
- **estendere il servizio oltre gli orari** standard
- recuperare il **gap operativo** e di immagine **verso la concorrenza**
- dedicare maggiormente le risorse ad **attività commerciali**

Tablet per firma grafometrica

I **tablet per la firma grafometrica** sono dispositivi in grado di **catturare l'immagine della firma** del Cliente. Attraverso i tablet si consentirà alla Banca e al Cliente di:

- Ottenere maggiore **facilità di accesso e consultazione** alla documentazione
- Ridurre i **rischi di smarrimento** documenti
- Ridurre i **costi di archiviazione e distruzione** documenti



Chiusura pomeridiana delle casse

Al fine di massimizzare l'**efficienza delle Filiali** e reindirizzare l'impegno delle Risorse verso attività di **sviluppo commerciale** per alcune Filiali si prevede l'**apertura dello sportello al pubblico per operatività di cassa nella sola fascia antimeridiana**

L'iniziativa ha coinvolto fino ad oggi 11 Filiali di Banca Popolare di Vicenza e, a tendere, sarà attivata per ulteriori 57 Filiali

Estensione orari apertura al pubblico

L'estensione dell'orario d'apertura al **pubblico**, da attivare in determinate Filiali (nel rispetto delle norme vigenti), si pone come principali obiettivi:

- **Soddisfazione bisogni** segmenti di clientela ad oggi poco serviti
- **Sviluppo business** in realtà territoriali ad alto valore
- **Differenziazione offerta** rispetto ai principali competitor di mercato

Agenda

- Il modello organizzativo di Rete “a stella”

- **Il modello di servizio e il ruolo del Direttore di Filiale**



Modello organizzativo di Rete “a stella”

Modello di Servizio (1 di 2)

Modello di Servizio

- Attivazione del “**Modello a stella della Filiale**” nel quale la Filiale Capofila e le Filiali Leggere rappresentano un **unicum gestionale** (un budget, un Direttore di Filiale, una gestione unitaria delle iniziative commerciali e dei servizi operativi)
- Rilascio **Direttore succursale “Satellite”** e **ricollocazione dello stesso**
- **Offerta commerciale/ livello di servizio differenziati:**
 - Filiali Capofila: operatività completa e offerta di servizi di consulenza specialistici con Gestori di Segmento dedicati
 - Filiali Leggere: operatività focalizzata sull’erogazione e la promozione dei prodotti / servizi di base
- **Accentramento** presso Filiale Capofila dei **principali processi autorizzativi e deliberativi**
- **Formalizzazione figura del Coordinatore** (Gestore Cliente) nelle Filiali Leggere con più di un addetto, abilitato all’apertura e alla sottoscrizione dei contratti dei principali rapporti
- **Attivazione “circolarità estesa”** per tutta la clientela della stella, in modo da garantire servizi transazionali in qualsiasi succursale della stella
- Offerta **servizi consulenza ai Clienti Affluent e Small Business** che rimangono radicati presso le succursali “Satellite”, attraverso:
 - Eventuale Gestore specializzato già presente presso succursale “Satellite” (che comunque verrà assegnato organizzativamente alla Capofila)
 - Eventuale nuovo Gestore specializzato assegnato gestionalmente alla Filiale Capofila ma operante anche presso le succursali “satelliti”
 - Gestori Clienti delle succursali “satelliti” che presentano competenze coerenti con le esigenze espresse dai Clienti (es. Coordinatore)

**Relazione commerciale
Gestore –
Cliente
succursale
“Satellite”**



Modello organizzativo di Rete “a stella”

Modello di Servizio (2 di 2)

Modello di Servizio

Portafogliaz.
Clienti
succursale
“Satellite”



- **Portafogliazione presso la Filiale *Capofila* della clientela Affluent e Small Business**, i cui rapporti risultano attualmente sui “satelliti”, che richiede un servizio personalizzato o specifici controlli nel campo del rischio (Filiale Capofila e Filiali “Satellite” rappresentano un unico aggregato gestionale articolato in più punti commerciali/ operativi, dislocati nel territorio)
- **Assegnazione di tutti i Gestori Affluent e Small Business della stella alla Filiale Capofila** (con possibilità di mantenere postazione di lavoro presso “Satellite”)
- **Trasferimento massivo delle anagrafiche** di tutta la clientela della Fil. Leggera presso la Fil. Capofila
- **Graduale accentramento dei rapporti Affluent e Small Business** presso la Capofila (a regime i rapporti Affluent e Small Business radicati sulle Filiali “satelliti” dovranno essere residuali)*
- **Trasferimento graduale** presso la Filiale *Capofila* dei **rapporti della clientela Corporate e Private**

* I movimenti che dovessero arrivare dalla Rete Interbancaria sulle vecchie coordinate verranno automaticamente riconosciuti sulle nuove coordinate

Modello organizzativo di Rete “a stella”

Il ruolo del Direttore della Filiale “a stella” nella gestione del cambiamento

Mission Direttori

I Direttori della Filiale “a stella” devono assicurare a livello complessivo di “Filiale allargata (Capofila + Leggera)” la piena **comprensione del nuovo ruolo** loro richiesto e delle modifiche dell’organizzazione interna e del modello di servizio, **minimizzando gli impatti sulla clientela e sui rischi aziendali** presidiati

Attività su cui focalizzare i Direttori nel cambiamento

1

Gestione dei nuovi team che si creano con la aggregazione delle Filiali nella Filiale Capofila

2

Passaggi di consegne a 360° tra i “Direttori Uscenti” e i “Direttori Capofila” e gli impatti sui Clienti

3

Gestione del cambiamento, dei nuovi processi operativi e del nuovo modello di servizio (ri-portafogliazione, riorganizzazione, chiusura pomeridiana sportello, etc)

4

Gestione della comunicazione e del servizio alla clientela

Grazie per l'Attenzione

