

Nuovo Modello Organizzativo Commerciale Retail

9 gennaio 2008



Chief Network & Sales Office

→ **Modello AS IS e fattori critici di successo 2008 - 2010**

→ Linee guida per la definizione del modello organizzativo

→ Nuovo modello organizzativo

→ Job Descriptions

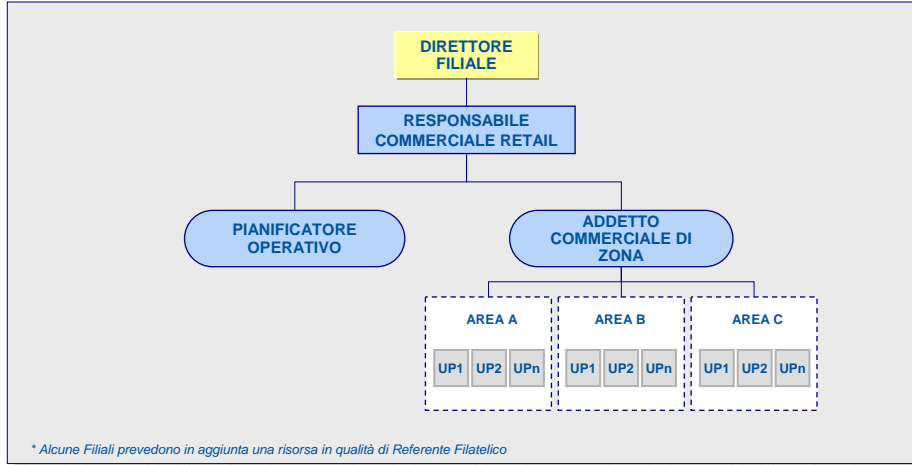


Chief Network & Sales Office

"As is" CR di Filiale

3

Come noto, il modello organizzativo CR di Filiale attualmente è articolato su **3 figure professionali**:



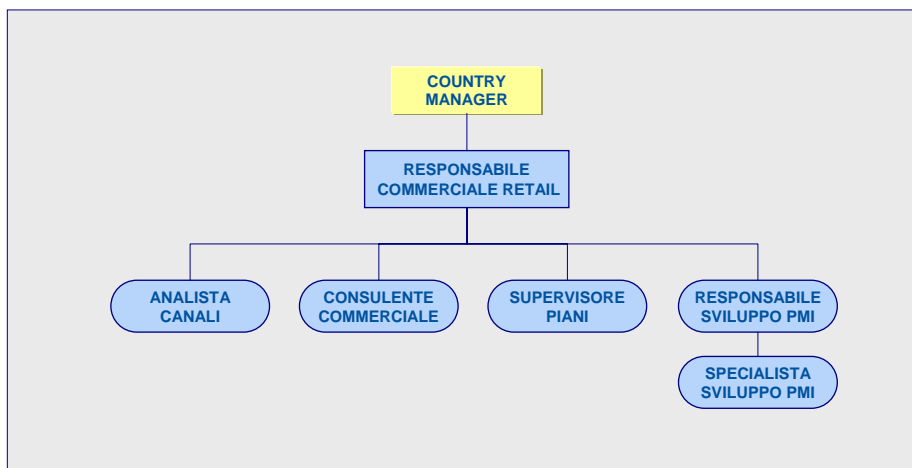
Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

"As is" CR di Country

4

Il modello organizzativo CR di Country è stato rivisto nel corso del 2007 ed attualmente è articolato su **5 figure professionali**:



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

In coerenza con gli altri progetti CNS, il lavoro, nella fase iniziale di rilevazione delle problematiche, è stato svolto coinvolgendo alcune funzioni territoriali, in particolare sono state coinvolte tre aree Country:

- Lombardia
- Sud 2
- Centro

L'analisi è stata finalizzata alla rilevazione dei seguenti aspetti:

- approfondimento sulle principali **problematiche sui ruoli organizzativi**;
- principali **criticità sui processi**;
- **obiettivi di business e evoluzione del mercato**.



Le ipotesi di **evoluzione organizzativa della funzione CR territoriale** sono state elaborate sulla base delle problematiche del modello AS IS rispetto ai fattori critici di successo dei prossimi anni:

Elementi caratterizzanti del modello attuale (2004 – 2007)

- **Presidio commerciale unico** per l'Ufficio Postale sotto il profilo delle politiche commerciali (ACZ)
- **Conoscenza generalistica** a livello di funzione CR di Filiale **dei singoli comparti**
- Presidio unico per l'**addestramento commerciale** sui diversi comparti (ACZ)

Fattori critici di successo (2008 – 2010)

- Capacità di **lettura del mercato locale** in relazione ai Clienti e ai prodotti / servizi;
- Capacità di **modificare la proposizione commerciale** con maggiore dinamicità rispetto alle politiche;
- Monitoraggio implementazione dei canali commerciali secondo **standard** definiti centralmente;
- **Miglioramento performance** dei punti vendita e maggiore attenzione alla rilevazione dei **fabbisogni formativi**
- **Organizzazione**: maggiore sensibilità all'utilizzo degli strumenti, standardizzare i comportamenti dei ruoli organizzativi, rilancio del ruolo del RCR di Filiale



→ Modello AS IS e fattori critici di successo 2008 - 2010

→ Linee guida per la definizione del modello organizzativo

→ Nuovo modello organizzativo

→ Job Descriptions

**Ambito di analisi****Principali Linee Guida**

1

Mercato

- ❑ In linea con le strategie commerciali diventa imprescindibile **incrementare il presidio territoriale dei diversi canali e la specializzazione sui comparti.**

2

Processi Commerciali

- ❑ Modifica di alcuni **processi commerciali** in particolare nel comparto **finanziamenti.**
- ❑ Importanza di **definire** un nuovo modello di **presidio commerciale** del territorio attraverso il quale supportare gli UP.

3

Assetto Organizzativo

- ❑ Rilevanza di **focalizzare la funzione Commerciale di Filiale sui processi CORE** e al contempo creare una presa diretta tra FUNZIONI CR centrali, country, filiale.
- ❑ Necessità di **rilanciare il ruolo del RCR** di Filiale in termini di **presidio delle politiche commerciali** e creazione di nuove figure specializzate.
- ❑ **Differenziare le Filiali** in base alla complessità.



Le principali variabili economiche (ricavi e budget) sono state analizzate in base all'articolazione per Business Unit, Comparti e Canali commerciali:

BUSINESS UNIT

- BU Banco Posta
- BU Mail
- BU Express and Parcels

COMPARTI

- Risparmio e investimento
- Assicurativo
- Finanziamento
- Transazionale
- Corriere Espresso, prodotti postali e posta comm.le

CANALI

- Sprint e Finanziamenti
- PT Business
- Front-end
- Altri Canali



L'analisi, anche a valle di alcune esperienze territoriali, mostra come sia importante sotto il profilo commerciale per la Filiale, nell'ambito di alcuni comparti, presidiare in modo diverso rispetto a quanto fatto fino ad oggi le fasi tipiche del processo di:

- **pre-vendita;**
- **vendita;**
- **post-vendita.**

Necessità di **SUPPORTARE** gli UP con un mix di know-how complementare, anche perché c'è la concorrenza ...



Un esempio di strategia dei competitor:



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

In relazione al comparto finanziamenti, sono state individuate due best practices: le performance commerciali delle due Filiali di Firenze 1 e Torino derivano dall'adozione di **metodi e processi di lavoro specifici** che hanno modificato in modo significativo i risultati: è stato effettuato un'analisi di benchmark tra le due filiali e realtà di simile complessità tenendo conto dei seguenti fattori:

- Numero di uffici abilitati alla vendita mutui
- Peso del budget 2007 a movimenti

Le analisi hanno riguardato la produttività per ufficio in termini di numero di mutui erogati da inizio anno.

	Up abilitati	numero mutui erogati	mutui / up	delta vs media	% Up con + di 5 mutui erogati	% Up con + di 10 mutui erogati
FIRENZE 1 CITTA'	11	90	8,2	47%	45%	27%
TORINO	15	128	8,5	53%	67%	33%
media filiali di riferimento	14	81	5,6		38%	14%

I delta evidenziano come la produttività media per ufficio sia più elevata per le due filiali interessate (+47% Firenze 1; +53% Torino) rispetto alla media delle filiali di confronto.

Inoltre, nel benchmark della produttività per Up, troviamo per le due filiali un elevato numero di Up che hanno erogato mutui in numero superiore alla media.



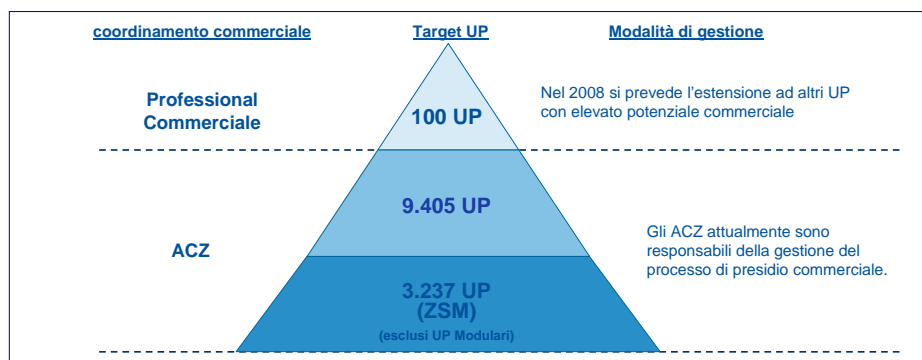
Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

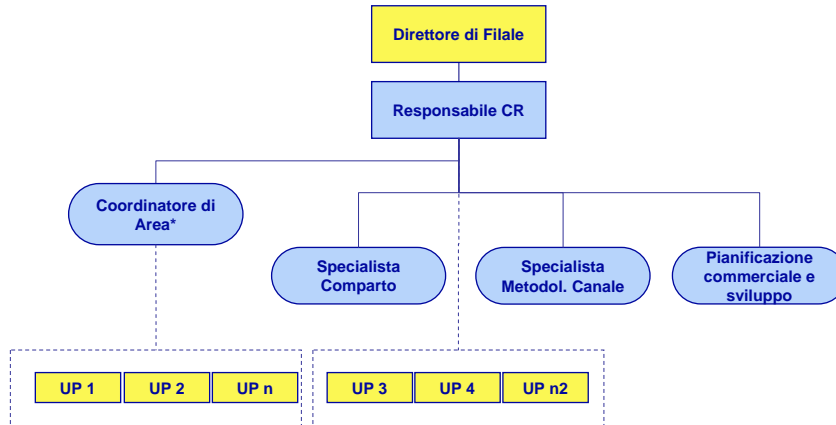
Il trasferimento delle politiche di vendita ed il rapporto con i Direttori ed il front-end da parte della funzione CR di Filiale



Attuale scenario sul presidio commerciale degli UP



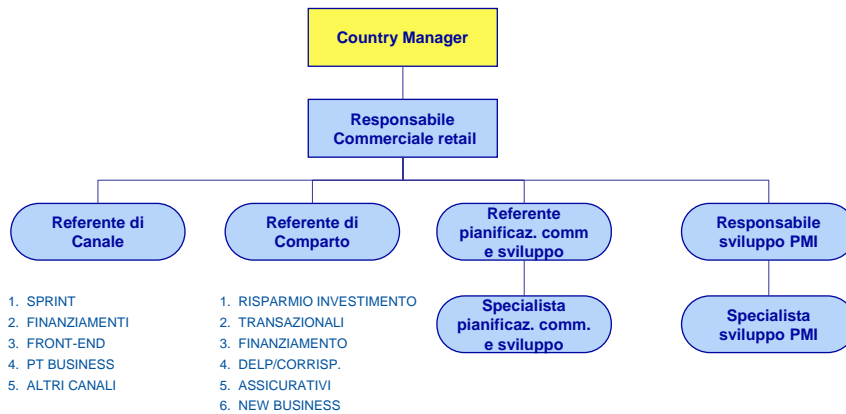
- Modello AS IS e fattori critici di successo 2008 - 2010
- Linee guida per la definizione del modello organizzativo
- Nuovo modello organizzativo
- Job Descriptions



* Figura non prevista nelle Filiali meno complesse



Chief Network & Sales Office



Chief Network & Sales Office

- Modello AS IS e fattori critici di successo 2008 - 2010
- Linee guida per la definizione del modello organizzativo
- Nuovo modello organizzativo
- Job Descriptions



CNS – Filiale
Funzione: Commerciale Retail di Filiale



CNS – Country Manager – Filiale
Struttura: Commerciale Retail di Filiale

Scopo e Caratteristiche Generali

Garantire il raggiungimento del budget commerciale di Filiale in coerenza con le politiche commerciali definite, assicurando il coordinamento e la gestione delle risorse della Funzione CR di Filiale ed il presidio commerciale degli UP.

Aree di responsabilità

- Garantisce il raggiungimento del budget commerciale di Filiale attraverso il coordinamento e la gestione delle risorse assegnate, assicurando la coerente implementazione delle politiche commerciali definite su tutti i canali e i comparti
- Garantisce, attraverso gli Specialisti di Comparto e di Canale, la specializzazione delle risorse sui prodotti/servizi e sulle metodologie di supporto agli UP, per la realizzazione degli obiettivi di business
- Garantisce il trasferimento delle politiche commerciali agli UP della Filiale, avvalendosi anche dei Coordinatori di Area (se previsti) per il presidio di alcuni UP
- Assicura, attraverso il supporto fornito dalle figure specialistiche, l'analisi ed il monitoraggio dell'andamento commerciale della Filiale ed individua, di concerto con il DF e la Funzione CR di Country, le linee e azioni di intervento in coerenza con le politiche definite
- Contribuisce a garantire il trasferimento di feedback relativi ai competitor di Poste Italiane verso la funzione di Country di riferimento
- Garantisce la gestione e lo sviluppo dei propri collaboratori con l'obiettivo di costituire un team orientato al risultato, favorendone la motivazione e lo sviluppo, promuovendo interventi formativi per l'aggiornamento delle competenze e la crescita professionale



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country Manager – Filiale
Struttura: Commerciale Retail di Filiale

Scopo e Caratteristiche Generali

Assicurare il raggiungimento degli obiettivi di budget della propria area, in coerenza con le linee guida ricevute, attraverso il trasferimento delle politiche commerciali e la definizione delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di business.

Aree di responsabilità

- Garantisce il trasferimento delle politiche commerciali agli UP assegnati, in coerenza con le linee guida ricevute dal Responsabile e con gli indirizzi aziendali
- Garantisce il raggiungimento degli obiettivi di budget della propria area, attraverso il presidio ed il coordinamento degli UP della propria area, condividendo con i DUP interessati le linee d'azione ed eventuali interventi correttivi
- Trasferisce feedback agli Specialisti di Comparto e di Canale sulle aree di miglioramento sulle quali intervenire, al fine di guidare il servizio commerciale di Filiale nel supporto agli UP della propria area
- Contribuisce ad assicurare le attività di analisi, di concerto con gli Specialisti di riferimento, degli andamenti commerciali e di segmentazione della clientela della propria area, supportando il Responsabile nell'individuazione delle linee e azioni di intervento
- Garantisce supporto consulenziale ai Direttori degli UP dell'area di riferimento nell'individuazione di azioni volte a favorire l'integrazione e le sinergie tra i canali e i comparti
- Contribuisce, interfacciandosi con i DUP della propria area, a trasferire al Responsabile feedback relativi ai competitor di Poste Italiane e all'evoluzione del mercato di riferimento, al fine di favorire l'individuazione di interventi mirati allo sviluppo della clientela target



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country Manager – Filiale
Struttura: Commerciale Retail di Filiale

Scopo e Caratteristiche Generali

Garantire l'addestramento specialistico delle risorse dell'UP sulle famiglie di prodotti/servizi di riferimento e la diffusione della conoscenza, assicurando altresì lo svolgimento delle attività di promozione e vendita diretta di alcuni prodotti, in coerenza con le linee guida ricevute

Aree di responsabilità

- Garantisce il trasferimento delle competenze di prodotto alle risorse dell'UP, attraverso l'addestramento tecnico specialistico e l'affiancamento on the job
- Cura la vendita diretta presso gli UP dei prodotti di propria competenza, in coerenza con i processi commerciali definiti e le esigenze della Filiale, presidiando anche gli aspetti amministrativi/operativi conseguenti la vendita dei prodotti
- Assicura il supporto alle risorse dell'UP nella gestione delle trattative complesse, avendo cura anche di preservare la conformità delle pratiche sui prodotti di propria competenza
- Fornisce feedback al Responsabile relativamente all'evoluzione delle esigenze della clientela sui prodotti di riferimento, monitorando altresì, di concerto con il Pianificatore commerciale, l'avanzamento rispetto al budget dei singoli prodotti
- Fornisce supporto operativo sui processi commerciali alle risorse dell'UP relativamente ai prodotti di riferimento



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country Manager – Filiale
Struttura: Commerciale Retail di Filiale

Scopo e Caratteristiche Generali

Garantire la corretta implementazione delle metodologie sui canali di riferimento, attraverso il supporto nel coerente utilizzo degli strumenti, degli standard e delle tecniche di vendita specifiche di canale ed azioni di segmentazione della clientela

Aree di responsabilità

- Garantisce supporto agli UP nell'implementazione delle metodologie e degli standard di canale, in coerenza con le strategie definite
- Garantisce il trasferimento delle competenze sulle metodologie, gli strumenti e le tecniche di vendita di canale attraverso il supporto tecnico specialistico alle risorse dell'UP e l'affiancamento on the job
- Fornisce feedback al Responsabile relativamente alle necessità di sviluppo dei canali in funzione all'evoluzione delle esigenze della clientela
- Monitora e supporta i processi commerciali ed il costante presidio dei canali al fine del raggiungimento degli obiettivi di budget
- Contribuisce a sostenere lo sviluppo dei canali indirizzando coerentemente le azioni commerciali nel rispetto della segmentazione clientela



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country Manager e Filiale
Strutture: Country Commerciale Retail e
Commerciale Retail di Filiale

Scopo e Caratteristiche Generali

Assicurare il supporto specialistico nella pianificazione operativa e nel monitoraggio delle attività commerciali sulla base delle linee guida definite

Aree di responsabilità

- Collabora nella programmazione operativa delle azioni commerciali della struttura di riferimento, in coerenza con le linee guida ed i piani commerciali della Funzione Commerciale Retail
- Effettua attività di analisi, attraverso l'utilizzo degli applicativi dedicati (Kronos), finalizzate al costante monitoraggio dell'aderenza dei risultati agli obiettivi commerciali, coordinandosi con le funzioni interessate
- Elabora la reportistica finalizzata alla rilevazione delle aree di miglioramento/opportunità da tradurre in piani di azioni correttive di cui monitora gli effetti
- Supporta il responsabile nelle attività di analisi del mercato locale finalizzate alla definizione di azioni di sviluppo commerciale.
- Fornisce supporto operativo nella declinazione del budget commerciale a livello territoriale
- Fornisce supporto operativo nelle attività di gestione dei sistemi di incentivazione definiti, durante le fasi di definizione e formalizzazione degli obiettivi, sulla base delle linee guida ricevute



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country
Funzione: Country Commerciale Retail



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country Manager
Struttura: Country Commerciale Retail

Scopo e Caratteristiche Generali

Garantire la corretta ed omogenea implementazione dell'addestramento sugli Specialisti di Comparto in merito alle famiglie di prodotti/servizi di riferimento e ai relativi processi, fornendo altresì assistenza e consulenza professionale.

Aree di responsabilità

- Garantisce il costante aggiornamento delle competenze tecniche e specialistiche degli Specialisti di Comparto di Filiale a fronte dei fabbisogni formativi individuati
- Assicura il supporto professionale agli specialisti di comparto in termini di assistenza e consulenza professionale sulle famiglie di prodotti/servizi di riferimento e sui relativi processi
- Assicura il costante monitoraggio delle aderenze dei risultati agli obiettivi commerciali per i prodotti di riferimento, fornendo indicazioni di sviluppo alle attività di vendita degli specialisti di comparto
- Garantisce supporto alle strutture centrali segnalando le potenzialità commerciali degli UP da abilitare alla vendita di diversi prodotti/servizi
- Fornisce supporto alle strutture centrali nella definizione delle campagne promozionali/informative dei prodotti/servizi di competenza e ne assicura la corretta attuazione da parte degli Specialisti di comparto.



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country Manager
Struttura: Country Commerciale Retail

Scopo e Caratteristiche Generali

Garantire il raggiungimento degli obiettivi commerciali attraverso lo sviluppo dei canali, nell'area territoriale di competenza, fornendo assistenza e consulenza professionale agli Specialisti di Canale

Aree di responsabilità

- Garantisce il corretto trasferimento delle conoscenze e del know how specialistico sugli strumenti e metodologie di vendita a fronte dei fabbisogni formativi individuati
- Assicura il supporto professionale in termini di assistenza e consulenza agli specialisti di canale
- Assicura la corretta implementazione delle linee guida commerciali definite al fine di garantire lo sviluppo commerciale dei canali di riferimento
- Garantisce l'analisi sull'efficacia degli strumenti e processi commerciali attraverso il monitoraggio sui canali di riferimento
- Assicura il presidio dell'implementazione dei canali previsti, individuando eventuali scostamenti rispetto al piano e ponendo in essere le azioni di intervento
- Garantisce feedback alle strutture centrali di riferimento nella definizione delle linee guida di sviluppo commerciale dei canali attraverso un costante flusso di informazioni
- Collabora con le strutture centrali all'implementazione di campagne promozionali/informative sui canali di competenza, assicurandone la corretta attuazione da parte degli specialisti di canale



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane

CNS – Country Manager**Struttura: Country Commerciale Retail*****Scopo e Caratteristiche Generali***

Garantire la programmazione e il monitoraggio delle attività commerciali territoriali, assicurandone la coerenza tra la pianificazione e l'implementazione (commerciale e operativa), supportando le funzioni centrali nell'individuazione delle azioni commerciali rivolte al mercato locale.

Aree di responsabilità

- Cura la programmazione delle azioni commerciali del Country, in coerenza con le linee guida ed i piani commerciali della Funzione Commerciale Retail
- Assicura il costante monitoraggio dell'aderenza dei risultati agli obiettivi commerciali di Filiale, coordinandosi con la funzione Amministrazione e Controllo di Country
- Assicura la predisposizione del reporting commerciale finalizzato a rilevare aree di miglioramento/opportunità da tradurre in piani di azioni correttive
- Garantisce la condivisione periodica di azioni commerciali da porre in essere a fronte di scostamenti rispetto agli obiettivi nonché di best practice rilevate
- Contribuisce all'individuazione di azioni commerciali curando la sintesi delle analisi del mercato locale
- Supporta la funzione Amministrazione e Controllo nella definizione degli obiettivi di budget commerciale e nella declinazione a livello territoriale



Chief Network & Sales Office

Posteitaliane