



# **Programma Corporate Revolution**

## *Incontro con OOSS*

Siena, 12 Giugno 2014

---

**GRUPPOMONTEPASCHI**

# Contesto

---

- A marzo '14 siamo partiti con il **pilota** dei **Nuovi Modelli di Servizio** (COM5) su Reggio Emilia e stiamo raccogliendo delle evidenze importanti
- La Direzione ha avviato un **programma più ampio di miglioramento** del segmento PMI che capitalizza sulle evidenze del pilota
- In tale ambito a partire da giugno '14 saranno avviata congiuntamente le iniziative **Regata Corporate e Regata Credito**
- **Regata Corporate e Regata Credito** si focalizzano sulla definizione e messa a terra di nuovi meccanismi di comunicazione Centro-Rete
- ...e sulla **diffusione** di un **metodo di lavoro** maggiormente orientato alla **pianificazione** ed alla **relazione con il cliente**
- **Regata Corporate** supporta il raggiungimento dei risultati commerciali sui clienti ad alto potenziale e merito creditizio
- **Regata Credito** indirizza il **miglioramento** della **qualità del credito**, con focus sul portafoglio rischioso

# Contenuti dell'incontro di oggi

---

- **Breve aggiornamento sul pilota di Reggio Emilia**
- Introduzione ed elementi chiave di Regata Corporate e Regata Credito

# Recap novità introdotte dal pilota avviato a Reggio Emilia il 15 Marzo

Novità	Descrizione
<b>1</b> <b>Specializzazione settoriale</b>	<b>Creazione portafogli settoriali omogenei, con profili di filiera<sup>1</sup></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Focalizzazione su distretti locali (ceramica, biomedicale, tessile, agroalimentare latte, agroalimentare prosciutto)</li></ul>
<b>2</b> <b>Portafogli non agibili commercialmente</b>	<b>Segregazione posizioni commercialmente non agibili in un portafoglio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Criteri: sofferenze, ristrutturate o in corso di ristrutturazione, incagliate amm.ve e immobiliare</li></ul>
<b>3</b> <b>Analista del credito</b>	<b>Introduzione figura dedita a garantire qualità delle pratiche di fido e permettere una velocizzazione delle delibere</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tramite analisi e evidenze a supporto delle pratiche</li></ul>
<b>4</b> <b>Direttore Corporate</b>	<b>Introduzione figura di coordinamento e supporto ai Centri Specialistici per effettuazione, seguimiento e monitoraggio iniziative</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Su indicazione del Dir. Comm.le e in coordinamento con i DTM</li></ul>

*Inserito ora in tutte le 8 Aree*

**Ad un mese dalla partenza abbiamo rilevato le impressioni del colleghi**

- Intervistati 1 DTM, 2 Responsabili Centro, 3 gestori, 1 analista del credito

# I riscontri raccolti sul campo saranno valorizzati nel nuovo Programma Corporate Revolution

## Novità

## Primi riscontri

1

### Specializzazione settoriale

- ✓ Competenze settoriali **apprezzate dalla clientela**
- ✓ Sviluppo capacità per gestore di ragionare in **logica filiera**
- ✓ Sviluppo **conoscenze** approfondite su player e su dinamiche del settore
- ! Necessità di **contenuti oltre a portafogliazione** in logica di settore/filiera (formazione, training)
- ! Riportafogliazione può richiedere **tempi lunghi**
- ! **Alta distribuzione geografica** dei portafogli può portare disagi

✓ Punti di forza ! Punti di attenzione

2

### Portafogli non agibili commercialmente

- ✓ **Liberazione tempo comm.le** per i gestori consistente
- ✓ Rinnovato *mind set* del gestore su **spinta commerciale**
- ✓ **Maggiore attenzione** dedicata a rischio anomalo e velocità nel gestire le pratiche
- ! Necessità di **allineamento su politiche di rientro** a livello centrale e locale
- ! Necessità di preparazione specialistica su **legge fallimentare** e **credito anomalo**

3

### Analista del credito

- ✓ **Liberazione consistente di tempo** per i team grazie anche a contatto diretto con AT per pratiche
- ✓ **Maggiore velocità e omogeneità** nella lavorazione di pratiche sia in bonis che rischio anomalo
- ✓ **Supporto al gestore** su redazione PEF e **supporto ai DTM** con un back-ground Retail
- ! **Basso riconoscimento del contributo** da parte della filiera del credito
- ! **Necessità di maggior chiarezza** su compiti e output dell'analista

4

### Direttore Corporate

- ✓ Buona **velocità e puntualità** nel seguire **le condizioni**
- ✓ Possibile **supporto ai DTM** con un back-ground Retail
- ! Necessaria maggior chiarezza sui **compito e ruolo definiti**
- ! **Necessario maggiore coordinamento e indirizzo** delle figure di Rete

## Contenuti dell'incontro di oggi

---

- Breve aggiornamento sul pilota di Reggio Emilia
- **Introduzione ed elementi chiave di Regata Corporate e Regata Credito**



# Intervistati 15 colleghi nei Centri: richieste priorità e tempi certi, possibilità di lavorare in modo più programmato

## Priorità chiare e univoche

Trasmissione dalla Direzione ai Centri di obiettivi sul Commerciale e sul Credito coordinati e sincronizzati

## Pianificazione

Tempi "protetti" per **programmare** ed eseguire l'attività **commerciale** e di **gestione del credito rischioso** in modo strutturato nei Centri (vs. logica "emergenza")

## Performance review strutturata

Creazione di **momenti strutturati di discussione** degli **andamenti**, inclusa la raccolta e risalita dei feedback della Rete verso la Direzione

## Tempi decisionali certi

**Semplificazione** dei **processi decisionali**, delle "reiterazioni" e **riduzione** dell'**imprevedibilità** dei tempi di risposta e di erogazione

## Efficacia amministrativa

Maggior **organizzazione** nella gestione della mole consistente **attività amministrativa** nei Centri

## Focalizzazione strumenti

**Riduzione** della **frammentazione** delle **informazioni**, **focalizzazione** sul set di dati rilevanti alla gestione del cliente

# **Gli obiettivi di Regata Corporate e Regata Credito impattano sia la clientela da sviluppare che quella da riqualificare**

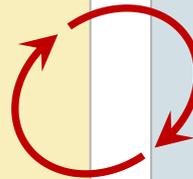
---

## **REGATA CORPORATE e CREDITO**

**Trasformare la Rete PMI aumentando la *proattività* dei gestori, abilitandoli a formulare *proposte* di sviluppo e riqualificazione ai clienti *più diversificate, efficaci, sostenibili***

### **REGATA CORPORATE**

**Accelerare da subito i risultati commerciali sui clienti ad alto potenziale e merito creditizio**



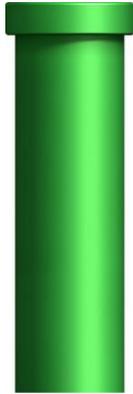
### **REGATA CREDITO**

**Mettere a terra tutte le iniziative per migliorare la qualità del credito, con focus sul portafoglio rischioso**

# Quali sono gli elementi di Regata Corporate e Regata Credito?

---

Tubo



- "**Tubo**" è un **percorso strutturato** per trasmettere in modo uniforme dalla **Direzione ai Centri PMI** gli **obiettivi e le priorità commerciali e creditizie**

Fluido



- "**Fluido**" sono gli **strumenti** che la Direzione mette a disposizione dei Centri **per supportare il raggiungimento degli obiettivi commerciali e credito**

# Le principali novità che saranno introdotte

---

## Tube



- 1 **Momenti di trasmissione** congiunta di obiettivi comm.li e creditizi da Direzione a Centri PMI
- 2 Meccanismi di **governo** ed **execution** (monitoraggio, raccolta feedback, affiancamenti, ...)
- 3 **Comportamenti di pianificazione ed execution codificati** (agenda gestore, check list di supporto alla predisposizione piani cliente, ...)
- 4 **Regole di ingaggio** per una migliore collaborazione con gli **specialisti** (es. estero)

---

## Fluido



- 5 **Check list** di supporto al gestore per l'analisi del cliente prioritario e l'identificazione delle azioni di sviluppo e riqualificazione sui clienti
- 6 **Piani cliente** con indicazione centrale di potenziale per i clienti prioritari, come base per la pianificazione azioni (es. repricing, cross-selling, riqualificazione) da parte del gestore
- 7 **Monitoraggi** sull'andamento commerciale e creditizio razionalizzati
- 8 **Piano di Marketing** rivisto in coerenza con il nuovo impianto

# Quattro principali impatti per il gestore

Cosa succede al gestore	Descrizione
 <p data-bbox="318 321 898 506"><b>Riceve obiettivi ed indicazione di priorità sui clienti</b></p>	<ul data-bbox="937 378 1777 456" style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Momenti dedicati alla trasmissione degli obiettivi</i></li><li>▪ <i>Indicazione clienti prioritari per sviluppo e riqualificazione</i></li></ul>
 <p data-bbox="318 542 898 735"><b>Viene affiancato nella pianificazione dell'attività sui clienti prioritari</b></p>	<ul data-bbox="937 564 1845 728" style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Verifica potenziale sui clienti prioritari (sviluppo e rientro)</i></li><li>▪ <i>Supporto a predisposizione piano d'azione sui clienti (piani di sviluppo e piani di rientro)</i></li><li>▪ <i>Supporto per corretto utilizzo degli strumenti per execution</i></li></ul>
 <p data-bbox="318 778 898 971"><b>Viene dotato di strumenti di supporto funzionali alla pianificazione ed execution</b></p>	<ul data-bbox="937 792 1835 956" style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Diffusione di check list e best practice di piani d'azione</i></li><li>▪ <i>Approfondimento supporti per gestione rapporto con il cliente</i><ul data-bbox="1023 878 1555 913" style="list-style-type: none"><li>- <i>es. PEF, Monitoraggio Credito, etc</i></li></ul></li><li>▪ <i>Comunicazione interna dedicata su andamento e novità</i></li></ul>
 <p data-bbox="318 1013 898 1206"><b>Discute la performance e fornisce feedback strutturati alla Direzione</b></p>	<ul data-bbox="937 1042 1854 1163" style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Momenti dedicati di monitoraggio degli andamenti</i></li><li>▪ <i>Schede strutturate per raccogliere input da trasferire alla filiera e direzione commerciale e creditizia</i></li></ul>

# I benefici attesi per il gestore sono molteplici

## **Acquisizione conoscenze e metodo**

- Acquisizione di un nuovo metodo di lavoro basato sulla pianificazione
- Approfondimento degli attuali ed acquisizione di nuovi contenuti e competenze di sviluppo commerciale e creditizio della clientela su cui la banca vuole investire....
- ...e di riqualificazione della clientela su cui la banca vuole rientrare
- Rafforzamento delle tecniche di analisi e gestione cliente in logica di consulenza

## **Semplificazione utilizzo strumenti**

- Ampliamento del set di supporti per la pianificazione delle attività sul cliente
- Affiancamenti dedicati per la predisposizione dei piani cliente (sviluppo e rientro)
- Utilizzo degli strumenti da rendere progressivamente più facile ed efficace

## **Maggiore coinvolgimento e visibilità**

- Partecipazione a momenti dedicati di trasmissione degli obiettivi
- Maggiore conoscenza degli obiettivi commerciali e del credito
- Coinvolgimento codificato in momenti di monitoraggio e raccolta dei feedback che risalgono verso il centro

**Regata Corporate e Regata Credito lavorano sull'attuale assetto e risorse dei Centri PMI senza impatti strutturali**

# Roll Out in 3 FASI: in ogni Area è previsto un mese e mezzo di lavoro per la messa a terra della nuova metodologia

