

Servizi al Cliente

Linee evolutive

Roma, Giugno 2015



Posteitaliane

➤ **Scenario di riferimento**

- **Linee Evolutive dell'assistenza clienti in Poste Italiane**
- **Le azioni da intraprendere verso l'evoluzione**
- **TSC e Post vendita**
 - ✓ **Valorizzare le competenze**
 - ✓ **Post vendita Imprese**
- **Call Center**
 - ✓ **Rafforzamento delle figure di coordinamento**
- **Operatore integrato**



Flessibilità

- *Le strutture di Customer Service devono supportare la crescita del numero di clienti che usano un grande varietà di prodotti e servizi.*
- *I Customer Service devono continuamente trovare nuove strade per accrescere l'efficienza operativa.*

Generare ritorni

- *Contatti diretti con i clienti che generano molteplici informazioni al fine di ottimizzare processi, procedure*
- *Posizione privilegiata di ascolto per individuare e capitalizzare i vari tipi di opportunità.*
- *Supporto alle vendite individuando e capitalizzando le opportunità date dal contatto con i Clienti (up-selling, cross-selling, ...)*

Corrispondere alle aspettative del cliente (interno ed esterno) con un'elevata qualità del servizio

Customer satisfaction

Ottimizzare la soddisfazione dei clienti interni ed esterni e la loro fidelizzazione.

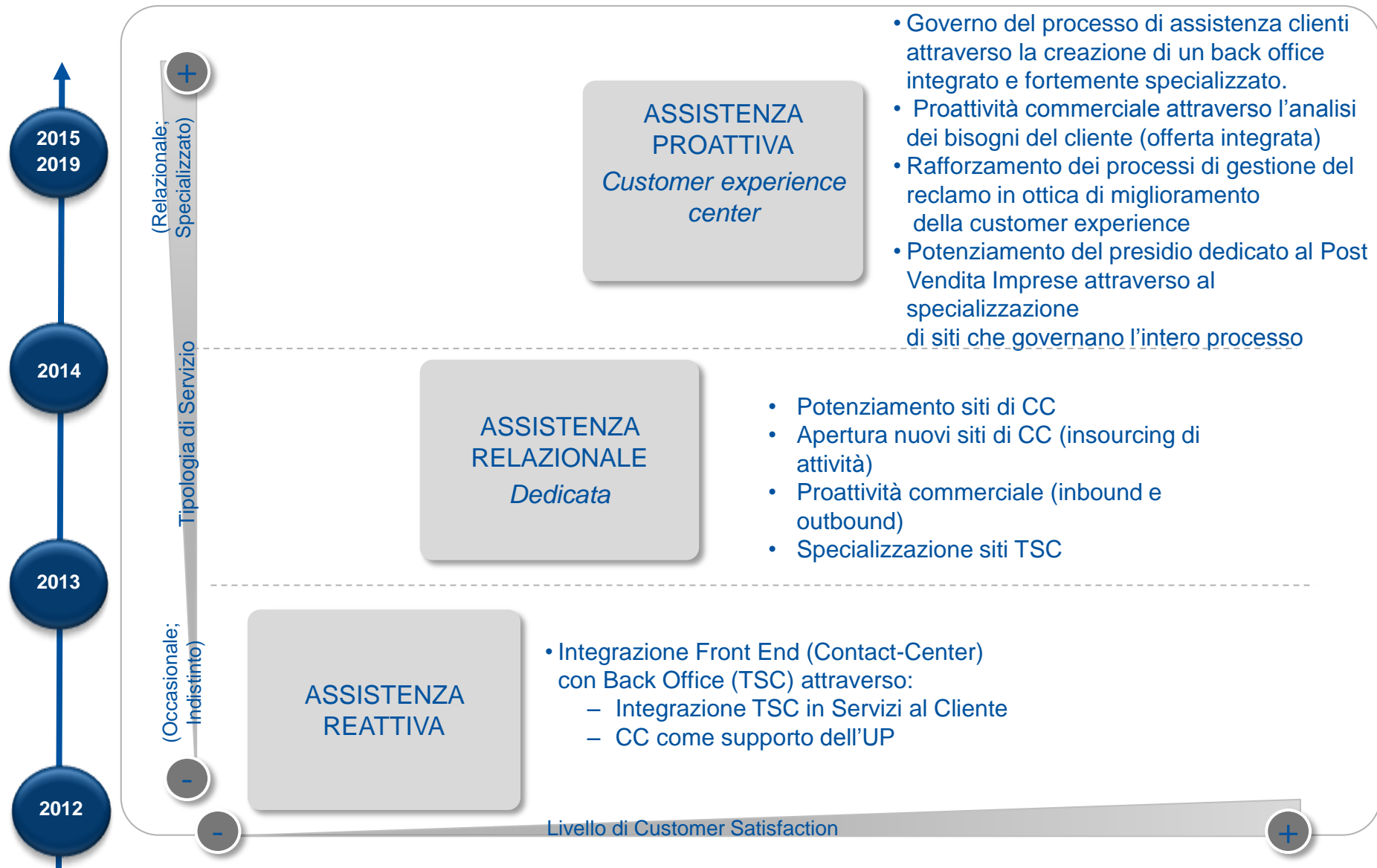
Offrire una differenziazione competitiva

- *In molti mercati maturi, dove è minimo il vantaggio competitivo ottenibile da differenze di prezzo e di funzioni di prodotto, la qualità del servizio di Customer Service è uno dei pochi fattori di differenziazione disponibili.*



- Scenario di riferimento
- **Linee Evolutive dell'assistenza clienti in Poste Italiane**
- Le azioni da intraprendere verso l'evoluzione
- TSC e Post vendita
 - ✓ Valorizzare le competenze
 - ✓ Post vendita Imprese
- Call Center
 - ✓ Rafforzamento delle figure di coordinamento
- Operatore integrato





Tsc e post vendita

1

Valorizzazione delle competenze

- Evoluzione di servizi dedicati al sistema paese in aderenza ai principali player di mercato:
- rafforzamento dei presidi Antiriciclaggio
 - Superamento del sito TSC Imprese di Genova e confluenza delle attività sul sito di Trento

2

Post Vendita Imprese

- Potenziamento dei servizi di assistenza dedicati alle imprese attraverso la riconduzione in un unico alveo organizzativo del processo al netto dei siti di Torino e Roma (siti misto retail/imprese)

3

Coordinamento Staffing

- Coordinamento strutturato del servizio al fine di garantire la gestione delle complessità e delle specificità del sito di riferimento attraverso:
- allineamento ai principali benchmark di mercato del rapporto di coordinamento tra tutor e operatore (incremento figure di coordinamento)
 - progressiva assegnazione di un referente per ciascun sito
 - progressiva istituzione dei figure dedicate al training on the job sui singoli siti
- Potenziamento dell'assistenza imprese sul sito CC di Genova

Operatore integrato

- Progressiva evoluzione verso una figura di operatore focalizzata sulle competenze del prodotto/servizio erogato e sulle abilità di gestione del cliente



- Scenario di riferimento
- Linee Evolutive dell'assistenza clienti in Poste Italiane :
 - **TSC e Post vendita**
 - ✓ Valorizzare le competenze
 - ✓ Post vendita Imprese
 - Call Center
 - ✓ Rafforzamento delle figure di coordinamento
 - Operatore integrato



L' iter organizzativo intrapreso dai TSC, ha previsto una progressiva specializzazione dei singoli siti al **fine** di garantire, attraverso **un più efficiente impiego delle risorse ed una maggiore valorizzazione delle professionalità, il miglioramento della qualità del servizio offerto.**

L'accentramento su specifici siti di uno o più processi di lavorazione, coerentemente con gli obiettivi di business derivanti dal nuovo scenario di mercato, riguarda pertanto le seguenti finalità :

- **migliorare la qualità del servizio fornito al cliente** interno, in ambito AR, attraverso la crescente **focalizzazione delle risorse su attività specialistiche, anche al fine di rispondere ai nuovi dettami normativi di BI**
- **potenziare il servizio dedicato all'assistenza post vendita della clientela imprese** creando centri di competenze specializzati dedicati proprio a quel target



1) Rafforzamento presidio AR (1/4)

Il rafforzamento del presidio sulle operatività di Antiriciclaggio nasce dalla duplice necessità di presidiare da un lato attività aggiuntive ottemperanti al normativa vigente, dall'altro le evoluzioni direttive della Banca di Italia che ha introdotto nuovi controlli Antiriciclaggio online per:

- UP, per la compilazione dei QAV
- TSC, per la valutazione delle pratiche di autorizzazione

Controlli on line

I controlli considerati riguardano:

1. Controlli online sulle **Operazioni sospette**
2. Controlli online sulla **Numerosità dei Rapporti** intestati ad un cliente
3. Controlli sul numero di deleghe a cui è consentito operare su singolo rapporto

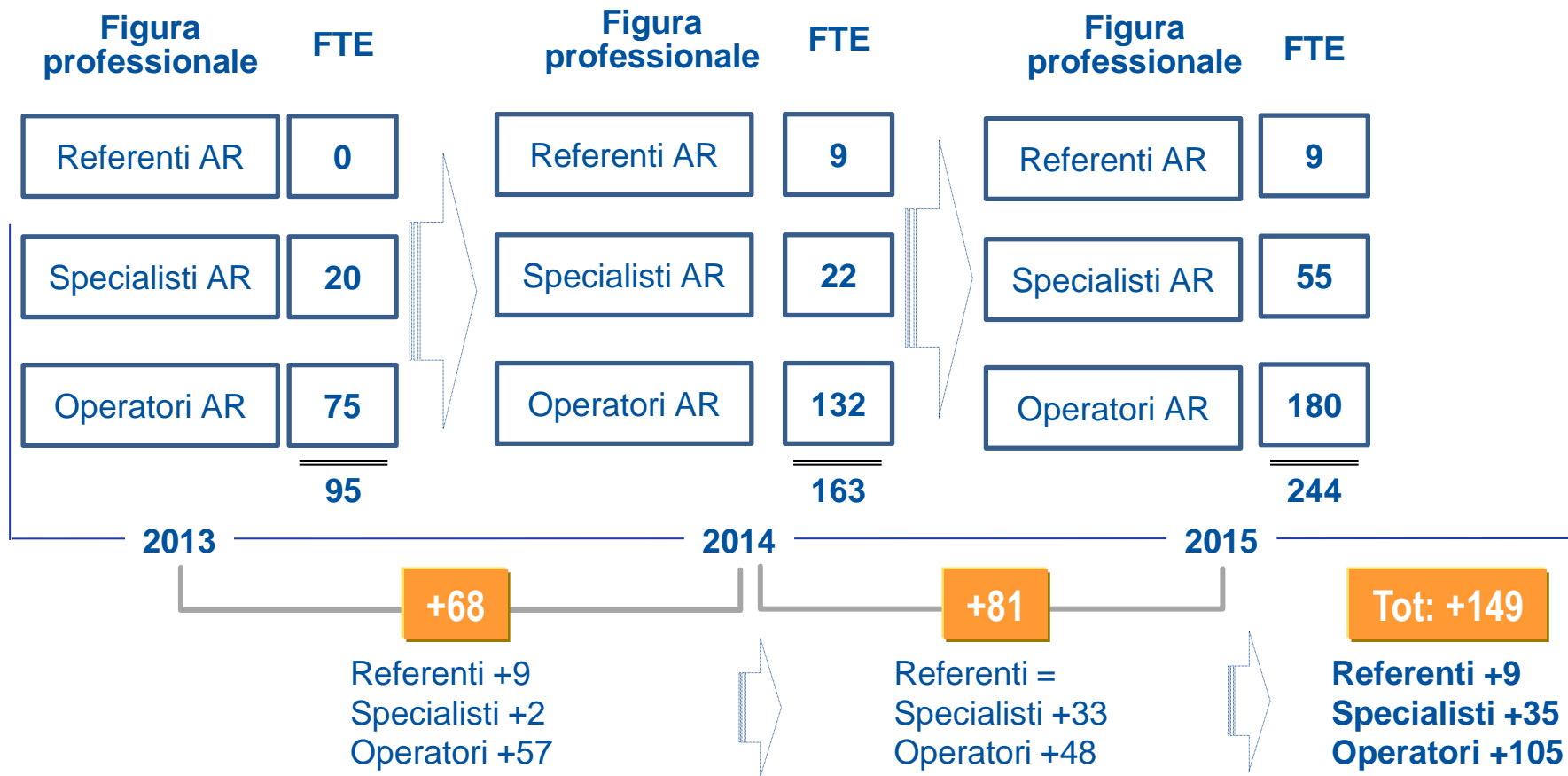
Nuove attività*

- Estensione dei indicatori che generano operazioni sospette «immediati»
- Analisi e verifica soggetti non intercettati dal sistema e catturati dai controlli di II livello BP
- Analisi prelievi sul contante da parte del singolo cliente
- Analisi versamenti contante con banconote di grosso taglio
- ...

* A titolo esemplificativo e non esaustivo



Al fine di garantire uno standard qualitativo compliant, e adeguato alle richieste degli enti competenti abbiamo rivisto l'organico a tendere AR (AntiRiciclaggio) prevedendo un potenziamento degli operatori ed un adeguamento dei ruoli specialistici



| AT | TSC/AT | SPECIALIZZAZIONE | RESPONSABILE TSC | REFERENTE AR | SPECIALISTA AR | OPERATORE AR | TOTALE * |
|---------------|----------|--------------------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|------------|
| CENTRO | Cagliari | AR | 1 | 1 | 9 | 32 | 42 |
| CENTRO 1 | Firenze | Successioni /AR | 1 | 1 | 4 | 14 | 19 |
| CENTRO NORD | Bologna | Imprese/AR/PV | 1 | 1 | 6 | 17 | 24 |
| LOMBARDIA | Milano | GIPA/AR/PV | 1 | 1 | 8 | 29 | 38 |
| NORD EST | Trento | Imprese/AR | 1 | 1 | 6 | 18 | 25 |
| NORD OVEST | Torino | Finanziamento/ Retail/AR/PV | 1 | 1 | 5 | 16 | 22 |
| SUD | Napoli | Finanziamento/ Retail/AR | 1 | 1 | 8 | 27 | 36 |
| SUD 1 | Bari | AR/Successioni | 1 | 1 | 5 | 15 | 21 |
| SICILIA | Palermo | Imprese/GIPA/AR/PV | 1 | 1 | 4 | 12 | 17 |
| TOTALE | | | 9 | 9 | 55 | 180 | 244 |

* Il totale è al netto dei responsabili



1) Rafforzamento presidio AR (4/4)_ ricadute sull'organico

| TSC/AT | Specializzazione | RESPONSABILE TSC | | | REFERENTE AR | | | Specialista AR | | | Operatore AR | | | Totale | | Δ TOTALE CONS vs TO BE |
|-----------------|--------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------|-----------------|--------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------|-----------------|--------------------|--------|-----------------|---------------------------|
| | | TO BE | ** CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE | TO BE | CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE | TO BE | CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE | TO BE | CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE | TO BE | CONSI STENZE | |
| Roma | Retail /Imprese/PV | 1,0 | 1 | - | - | | - | | - | - | | - | | - | | - |
| Cagliari | AR | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 9 | 3 | - 6 | 32 | 22,7 | - 9 | 42 | 26,7 | - 15 |
| Firenze | Successioni /AR | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 4 | 2 | - 2 | 14 | 9,66 | - 4 | 19 | 12,7 | - 6 |
| Bologna | Imprese/AR/PV | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 6 | 2 | - 4 | 17 | 12 | - 5 | 24 | 15 | - 9 |
| Milano | GIPA/AR/PV | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 8 | 3 | - 5 | 29 | 21,4 | - 8 | 38 | 25,4 | - 13 |
| Pavia | Retail | 1,0 | 1 | - | - | | - | - | | - | - | | - | - | - | |
| Busto Arsizio | Retail | 1,0 | 1 | - | - | | - | - | | - | - | | - | - | - | |
| Trieste | Successioni | 1,0 | 1 | - | - | | - | - | | - | - | | - | - | - | |
| Trento | Imprese/AR/Retail | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 6 | 2 | - 4 | 18 | 13,1 | - 5 | 25 | 16,1 | - 9 |
| Venezia | Post Vendita/Imprese | 1,0 | | 1,0 | - | | - | - | | - | - | | - | - | - | |
| Genova | Imprese | - | 1 | 1,0 | - | | - | - | | - | - | | - | - | - | |
| Torino | Finanziamento/Retail/ AR/PV | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 5 | 2 | - 3 | 16 | 11 | - 5 | 22 | 14 | - 8 |
| Napoli | Finanziamento/ Retail/AR | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 8 | 3 | - 5 | 27 | 16 | - 11 | 36 | 20 | - 16 |
| Reggio Calabria | Imprese/GIPA | 1,0 | 1 | - | - | | - | - | | - | - | | - | - | - | |
| Bari | AR/Successioni | 1,0 | 1 | - | 1 | | - 1,0 | 5 | 2 | - 3 | 15 | 10 | - 5 | 21 | 12 | - 9 |
| Palermo | Imprese/GIPA/AR/PV | 1,0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 4 | 2 | - 2 | 12 | 8 | - 4 | 17 | 11 | - 6 |
| | | 15 | 15 | - | 9 | 8 | - 1,0 | 55 | 21 | - 34 | 180 | 123,8 | - 56 | 244 | 153 | - 91 |

Incremento di 91 risorse

*il totale non include i responsabili

** Le consistenze sono aggiornate maggio 2015

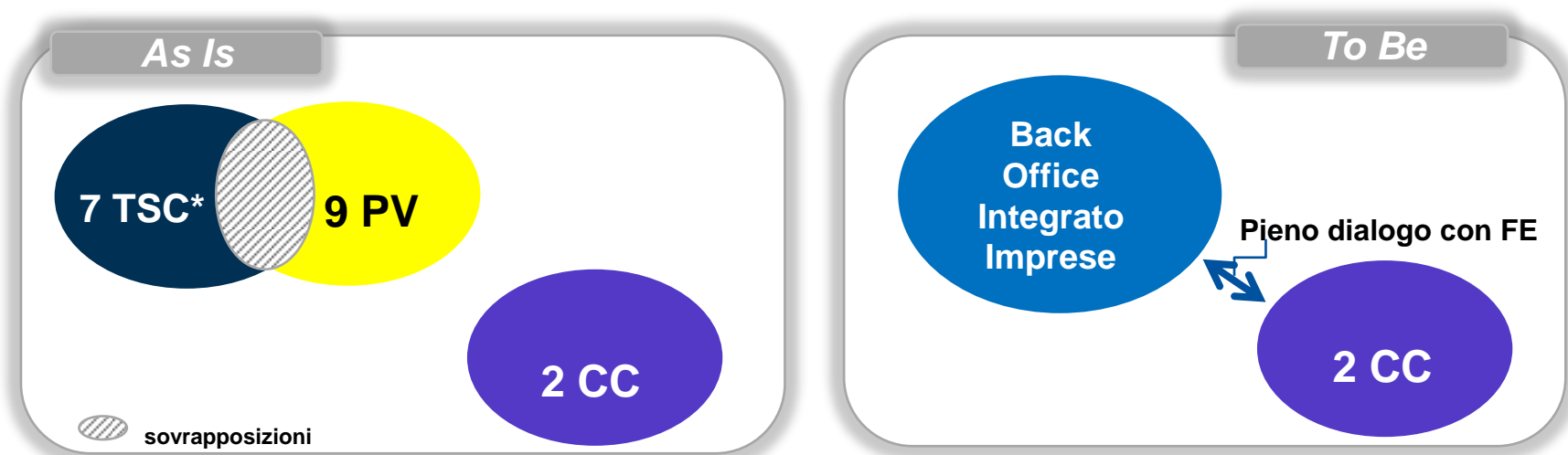


- Scenario di riferimento
- Linee Evolutive dell'assistenza clienti in Poste Italiane

- **TSC e Post vendita**
 - ✓ Valorizzare le competenze
 - ✓ **Post vendita Imprese**

- Call Center
 - ✓ Rafforzamento delle figure di coordinamento
- Operatore integrato





1. Superare ridondanze e sovrapposizioni

2. Proseguire nella specializzazione

3. Orientare tutte le strutture alla produzione

4. Rafforzare il supporto alla FV

*7 TSC a vocazione Impresa



Creazione di un unico entry point sulla risalita delle informazioni e delle richieste di assistenza clienti per il prodotto servizio di competenza così da garantire una maggiore efficienza nei tempi di risoluzione delle problematiche degli UP, attraverso la riduzione della catena di trasmissione delle informazioni e la semplificazione dei punti di riferimento

Efficacia operativa e valorizzazione delle competenze professionali; recupero della **vocazione al front-end** dei siti **CC**, veicolando sulle strutture specializzate del back office le azioni non core svolte attualmente dai Contact center

Pieno allineamento all'interno del BO (connotazione unitaria delle strutture come «produzione») e **recupero di efficienza** attraverso l'impiego di risorse e competenze su contenuti operativi di supporto e completamento all'azione commerciale attraverso l'integrazione front end back end



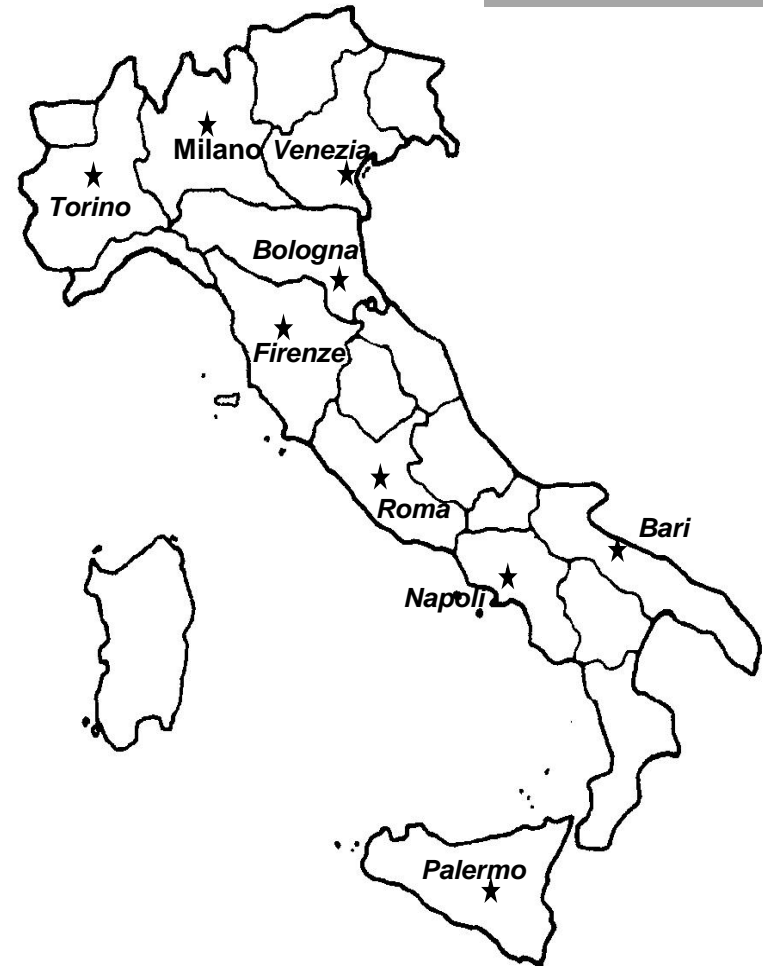
2) La «geografia» del back office As Is

15 Sedi TSC



- **TSC Imprese (di cui Milano dedicato clienti MBPA): 6**
- **TSC Privati e Imprese: 1**
- **TSC Privati: 4**
- **TSC altre lavorazioni: 4**

9 Sedi PV



★ Sedi post vendita



* Residuale la parte retail a tendere Impresa

2) Manovra organizzativa: Linee di intervento

La manovra si concretizza nella **confluenza di attività del Post Vendita in sei sedi TSC.**

Milano, Bologna, Palermo e Roma - coincidenti con i TSC a vocazione Impresa.

Il sito Post vendita di Venezia viene convertito in TSC e verranno implementate progressivamente anche le attività Imprese tipiche degli altri siti. La specializzazione pertanto sarà, Post vendita – Imprese.

Il sito di Torino acquisisce le lavorazioni di Post vendita Imprese mantenendo anche quelle retail

Si definiscono di seguito le confluenze delle attuali operatività del Post vendita nei seguenti siti:

- 1 Il sito **TSC di Milano** acquisisce attività e relativo dimensionamento (organico a tendere) dei Post vendita di:
 - Firenze
 - Milano
- 2 Il sito **TSC di Bologna** acquisisce attività e relativo dimensionamento (organico a tendere) del Post vendita di AT di
 - Bologna
- 3 Il sito **TSC di Torino** acquisisce attività e relativo dimensionamento (organico a tendere) del Post vendita di AT di
 - Torino
 - Genova*
- 4 I **TSC di Roma** acquisisce attività e relativo dimensionamento (organico a tendere) di:
 - Roma
 - Napoli
 - Reggio Calabria*
- 5 Il sito **TSC di Venezia** acquisisce attività e relativo dimensionamento (organico a tendere) del Post vendita di AT di
 - Venezia
- 6 Il **TSC di Palermo** acquisisce attività e relativo dimensionamento (organico a tendere) di :
 - Palermo
 - Bari



* Sedi distaccate su cui insistono risorse PV

2) Il nuovo assetto dei TSC (1/2)

- La manovra organizzativa si inserisce e perfeziona il percorso di specializzazione intrapreso da servizi al Cliente teso a creare centri di competenza specializzata.
- L'assetto così disegnato privilegia la focalizzazione per famiglie di prodotto/servizio, qualificando le strutture di Back Office come nuclei di riferimento certi e univoci per tutte le attività di attivazione dei prodotti servizi postali e finanziari e al contempo di essere centri di assistenza verso l'ufficio postale e verso la forza vendita.
- Pertanto ridefinendo i perimetri d'azione per le diverse unità del back office si riducono i tempi di attraversamento dei processi assicurando un servizio al cliente finale più celere, puntuale ed efficace.
- Inoltre in tal modo tutte le strutture BO vengono rifocalizzate verso la piena operatività su attività di produzione (in particolare gli attuali PV), recuperando efficienza attraverso l'impiego di risorse e competenze anche su contenuti operativi di supporto e completamento all'azione commerciale



15 Sedi TSC TO-BE

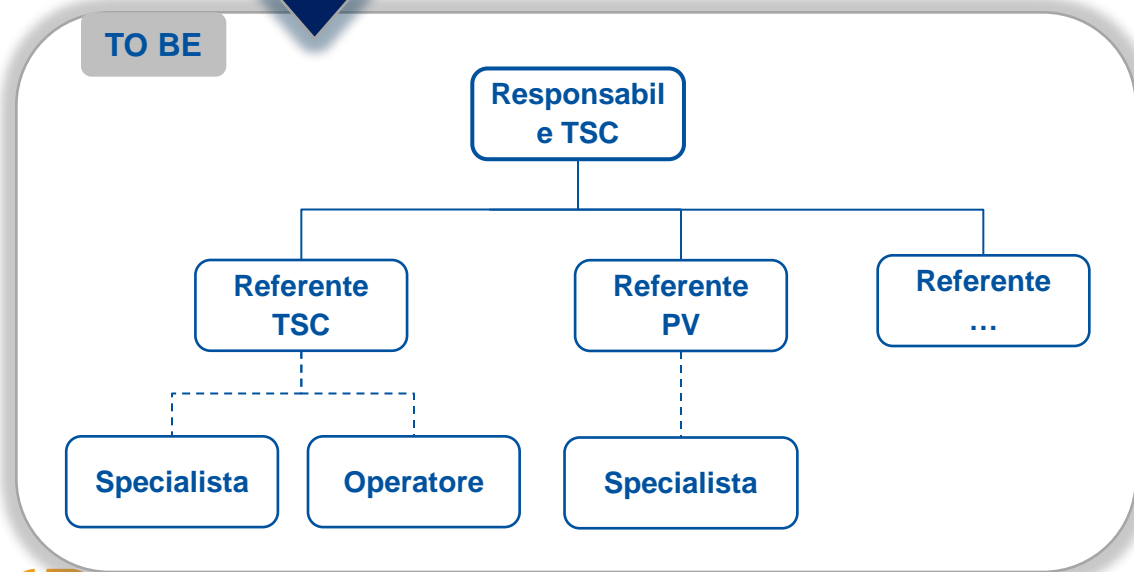
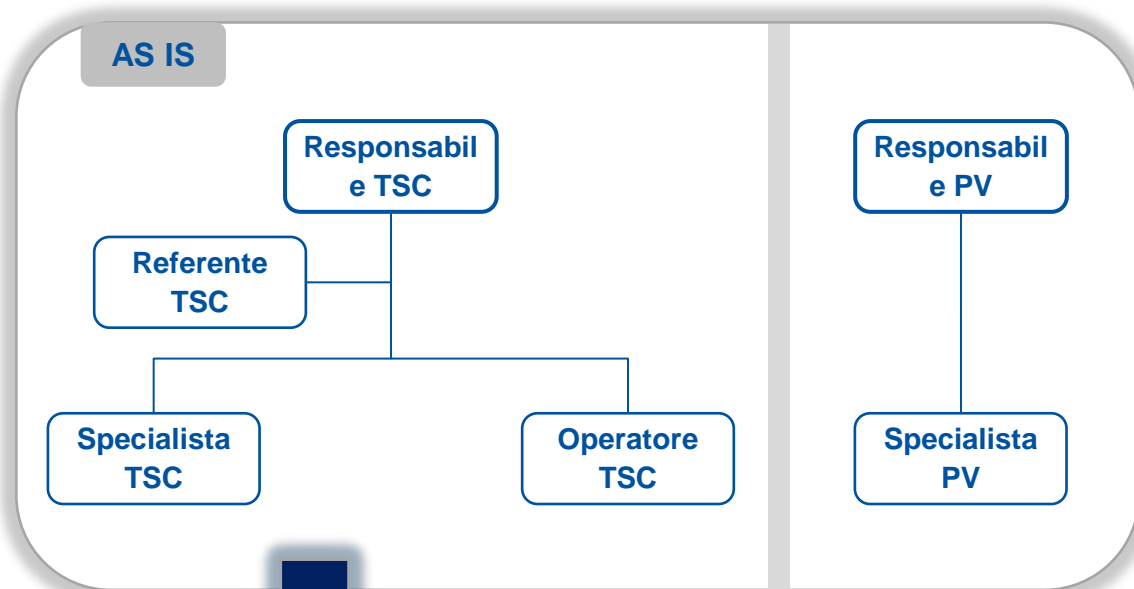


| TSC | Retail (CONTI e FINANZIAMENTI) | Business (MBPA, IMPRESE) | AR | Successioni | PV |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------|----|-------------|----|
| Roma | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Cagliari | | | ✓ | | |
| Firenze | | | ✓ | ✓ | |
| Bologna | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Milano | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Pavia | ✓ | | | | |
| Busto Arsizio | ✓ | | | | |
| Trieste | | | | ✓ | |
| Trento | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Venezia | | | | | ✓ |
| Torino | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Napoli | ✓ | | ✓ | | |
| Reggio Calabria | | ✓ | | | |
| Bari | | | ✓ | ✓ | |
| Palermo | | ✓ | ✓ | | ✓ |

 Siti con PV



2) Micro modello di riferimento



*Per quei TSC in cui
confluiscono le
attività di Post
vendita*





| AT | TSC/AT | Old Sedi PV | Specializzazione | RESPONSABILE TSC | REFERENTE PV | SPECIALISTA POST VENDITA | TOTALE * |
|---------------|---------|-------------|-----------------------------|------------------|--------------|--------------------------|------------|
| CENTRO | Roma | PV | Retail /Imprese/PV | 1 | 1 | 32 | 33 |
| CENTRO NORD | Bologna | PV | Imprese/AR/PV | 1 | 1 | 11 | 12 |
| LOMBARDIA | Milano | PV | GIPA/AR/PV | 1 | 1 | 31 | 32 |
| NORD EST | Venezia | PV | PV/Imprese | 1 | 1 | 13 | 14 |
| NORD OVEST | Torino | PV | Finanziamento/Retail/AR /PV | 1 | 1 | 12 | 13 |
| SICILIA | Palermo | PV | Imprese/GIPA/AR/PV | 1 | 1 | 11 | 12 |
| TOTALE | | | | 6 | 6 | 110 | 116 |

* Il totale non include i responsabili



2) Delta organico a tendere (2/2)

| AT | TSC/AT | Specializzazione | RESPONSABILE TSC | | | RESPONSABILE PV | | | REFERENTE PV | | | Specialista PV | | | Totale * | | Δ TOTALE CONS vs TO BE |
|---------------|-----------------|----------------------------|------------------|--------------|--------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|-----------------|------------|--------------|------------------------|
| | | | TO BE | CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE ** | TO BE | CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE | TO BE | CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE | TO BE | CONSI STENZE | Δ CONS vs TO BE | TO BE | CONSI STENZE | |
| CENTRO | Roma | Retail /Imprese/PV | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - 1 | 32 | 17,7 | - 14,3 | 33 | 18,7 | - 14 |
| CENTRO | Cagliari | AR | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 0 | - | - | - | - | - | |
| CENTRO 1 | Firenze | Successioni /AR | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | - | - | 0 | 10,0 | 10 | - | 11 | 11 | |
| CENTRO NORD | Bologna | Imprese/AR/PV | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - 1 | 11 | 10,0 | - 1 | 12 | 11 | - 1 |
| LOMBARDIA | Milano | GIPA/AR/PV | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - 1 | 31 | 19,0 | - 12 | 32 | 20 | - 12 |
| LOMBARDIA | Pavia | Retail | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 0 | - | - | - | - | - | |
| LOMBARDIA | Busto Arsizio | Retail | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 0 | - | - | - | - | - | |
| NORD EST | Trieste | Successioni | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 0 | - | - | - | - | - | |
| NORD EST | Trento | Imprese/AR/Retail | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 0 | - | - | - | - | - | |
| NORD EST | Venezia | Post Vendita/Imprese | 1 | - | 1,0 | - | 1 | 1 | 1 | - | - 1 | 13 | 13 | - | 14,0 | 14 | - |
| NORD OVEST | Genova | Imprese | - | 1 | 1,0 | - | - | - | - | - | - | 0 | 1,7 | 1,7 | - | 1,7 | 2 |
| NORD OVEST | Torino | Finanziamento/Retail/AR/PV | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - 1 | 12 | 9 | - 3 | 13,0 | 10 | - 3 |
| SUD | Napoli | Finanziamento/ Retail/AR | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | - | - | - | 0 | 5 | 5 | - | 6 | 6 |
| SUD | Reggio Calabria | Imprese/GIPA | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 0 | 2 | 2 | - | 2 | 2 | |
| SUD 1 | Bari | AR/Successioni | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | 0 | 5 | 5 | - | 5 | 5 | |
| SICILIA | Palermo | Imprese/GIPA/AR/PV | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - 1 | 11 | 6 | - 5 | 12,0 | 7 | - 5 |
| TOTALE | | | 15 | 15 | - | - | 8 | 8,0 | 6 | - | - 6 | 110 | 98,4 | - 11,6 | 116 | 106,4 | - 9,6 |

- Il totale non include i responsabili
- ** Le consistenze sono aggiornate a maggio 2015

Incremento di 10 risorse



- Scenario di riferimento
- Linee Evolutive dell'assistenza clienti in Poste Italiane
- TSC e Post vendita
 - ✓ Valorizzare le competenze
 - ✓ Post vendita Imprese

- **Call Center**
 - ✓ **Rafforzamento delle figure di coordinamento**

- Operatore integrato



3) Rafforzamento delle figure di coordinamento (1/2)

Al fine di garantire una qualità del servizio erogato a fronte della crescente complessità dei servizi gestiti adeguandosi agli standard dei principali CC si è scelto di intervenire sul micro modello del CC con le seguenti azioni da attuare a breve termine:

- assegnazione ad ogni sito di un referente del servizio, al fine di governare le specificità anche dei singoli siti
- abbassamento rapporto tutor/operatore da 1:15 a 1:12 ad eccezione dei servizi a basso valore aggiunto (es. 186 1:18)
- inserimento di un presidio formativo (livello B) a garanzia delle attività di training on the job su ciascun sito



3) Rafforzamento delle figure di coordinamento (2/2)

Pertanto al fine di implementare il nuovo micro modello organizzativo saranno necessarie rispetto a quelle attuali **60 risorse aggiuntive** distribuite come segue

| Referenti (A2) | Tutor (B) | Presidio Formativo (B) | Operatore focal point (C) | TOTALE |
|---|-----------------------|------------------------|---------------------------|---------------|
| 12 (in incremento rispetto ai siti che presentano già la figura) | 29 (rapporto 1:12) | 18 (1 per sito) | 1 (sito Pescara) | 60 risorse |

| SITO | delta incrementale Referenti |
|-----------------|------------------------------|
| TRENTO | 1 |
| CAGLIARI | |
| PERUGIA | 1 |
| TARANTO | 1 |
| LAMEZIA | 1 |
| SIRACUSA | 1 |
| PISA | 1 |
| PESCARA | 1 |
| BARI | 1 |
| VENEZIA | 1 |
| TORINO | |
| GENOVA | 0 |
| FIRENZE | 1 |
| ROMA | 1 |
| NAPOLI | |
| REGGIO CALABRIA | |
| CALTANISSETTA | 1 |
| PALERMO | |
| TOTALE | 12 |

| SITO | Delta incrementali per span of control |
|-----------------|--|
| TRENTO | 1 |
| CAGLIARI | 1 |
| PERUGIA | 1 |
| TARANTO | 1 |
| LAMEZIA | 1 |
| SIRACUSA | 1 |
| PISA | 1 |
| PESCARA | 2 |
| BARI | 1 |
| VENEZIA | 3 |
| TORINO | 1 |
| GENOVA | 2 |
| FIRENZE | 1 |
| ROMA | 4 |
| NAPOLI | 2 |
| REGGIO CALABRIA | 4 |
| CALTANISSETTA | 1 |
| PALERMO | 1 |
| TOTALE | 29 |

- Scenario di riferimento
- Linee Evolutive dell'assistenza clienti in Poste Italiane
- TSC e Post vendita
 - ✓ Valorizzare le competenze
 - ✓ Post vendita Imprese
- Call Center
 - ✓ Rafforzamento delle figure di coordinamento

- **Operatore integrato**



CARATTERISTICHE DELL' OPERATORE



- Progressiva integrazione tra il back office ed il front end anche attraverso una figura di operatore integrato che abbia una solida esperienza non solo sui prodotti servizi, ma che curi ed evolva anche nelle abilità relazionali e nelle competenze di comunicazione

Fonte: 'The Evolution of the Contact Center' BT

