



IL GRUPPO UNICREDIT NEL 2011

Incontro del 3 marzo 2011

tra Paolo Cornetta e le Delegazioni di Gruppo / Segreterie Nazionali

Documentazione ad uso esclusivo interno

AGENDA

- **One4C – Punti di forza già attivi:**
 - **Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi**
 - **Tri*m Index**
 - **Percorso verso la crescita**

- **One4C - Le prospettive ed i trend**
 - **Sviluppo dei canali evoluti**
 - **Operatività sportelli**
 - **Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico**

- **2010 un anno difficile**
 - **Assetti organizzativi e politiche costi**

AGENDA

■ One4C – Punti di forza già attivi:

- **Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi**
- Tri*m Index
- Percorso verso la crescita

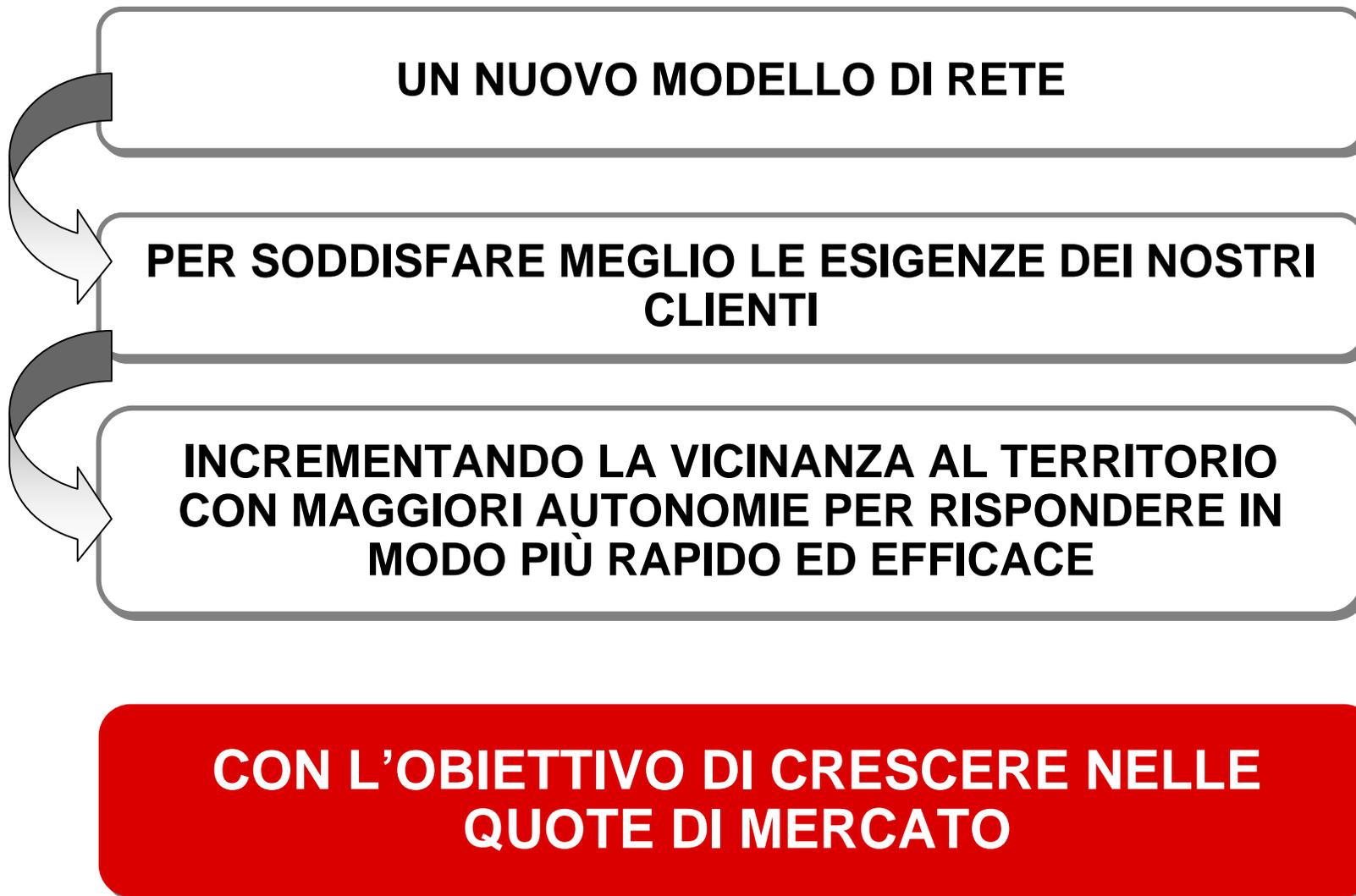
■ One4C - Le prospettive ed i trend

- Sviluppo dei canali evoluti
- Operatività sportelli
- Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico

■ 2010 un anno difficile

- Assetti organizzativi e politiche costi

VICINANZA AL TERRITORIO PER CRESCERE NELLE QUOTE DI MERCATO



documentazione ad uso esclusivo interno

TEMPI DI RISPOSTA PIU' RAPIDI

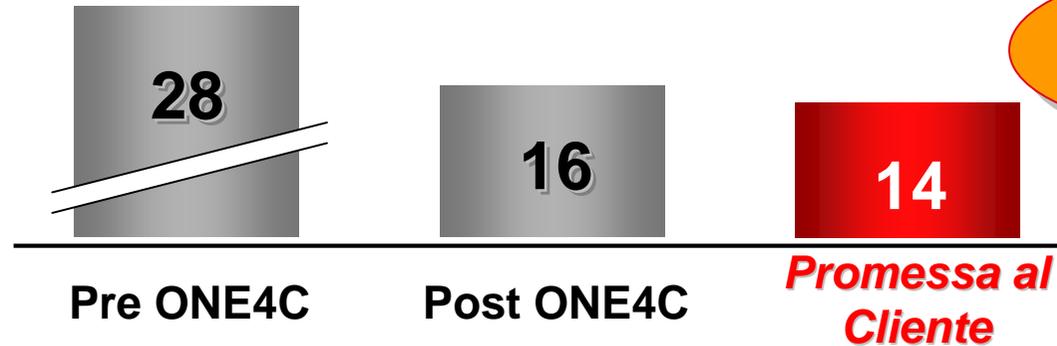
Tempi di risposta su Crediti (giorni)

**Small
Business**



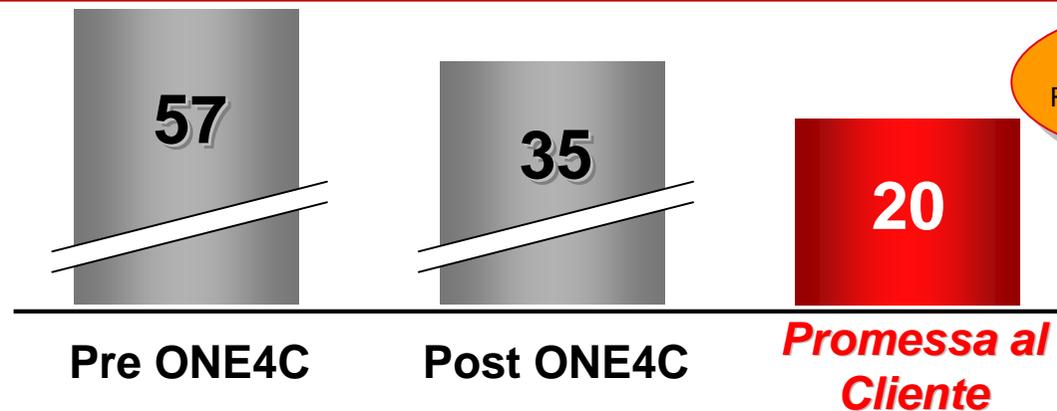
93%
deliberate sul
Territorio

**Small
Medium
Enterprises**



88%
deliberate sul
Territorio

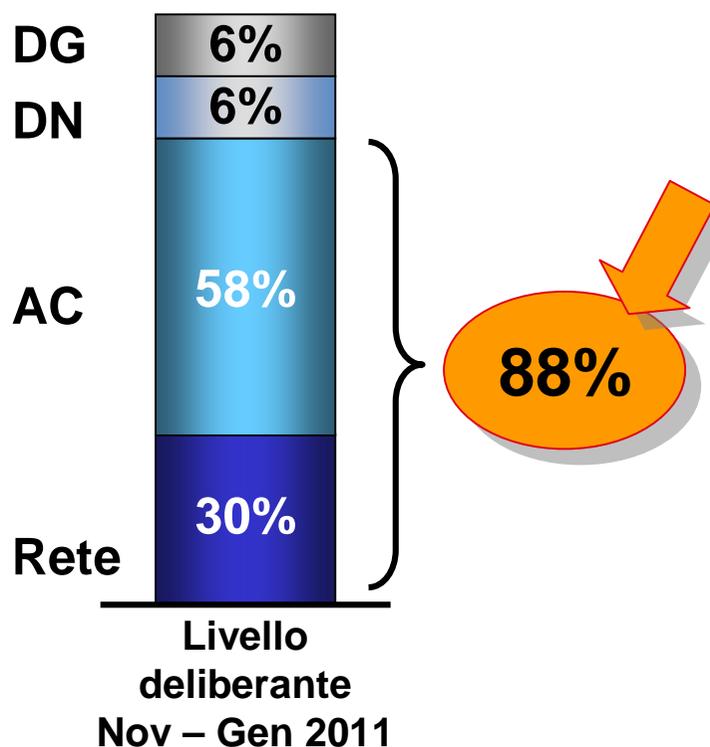
**Corporate
Investment
Banking**



CRO Italy
Revisione dei processi e
delle strutture in corso

POTERI SUI CREDITI

Dove si è deliberato ...



Abbiamo imparato che **determinate “policies” causano** per le Imprese un **flusso di delibere centrali troppo elevato**

Questo può accadere **anche per fidi / incrementi modesti**

I colleghi della **Direzione Crediti** sono pienamente consapevoli e stanno **smaltendo l’arretrato**

Si sta completando una riflessione sugli interventi da fare

POTERI SUI PREZZI: LE PROMESSE

Tempi di risposta immediati

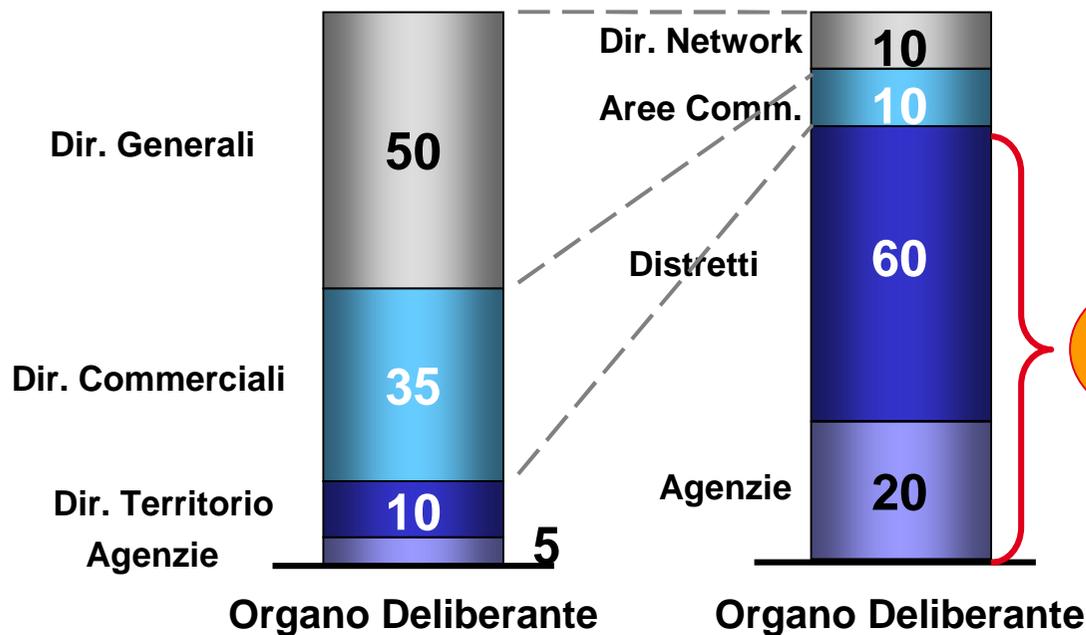
Le promesse

“Da 4 a 2 giorni”

Elevata percentuale di delibere decentrate

**Ante ONE4C
(% richieste)**

**Target a regime
(% richieste)**



80%

POTERI SUI PREZZI: LE RISPOSTE

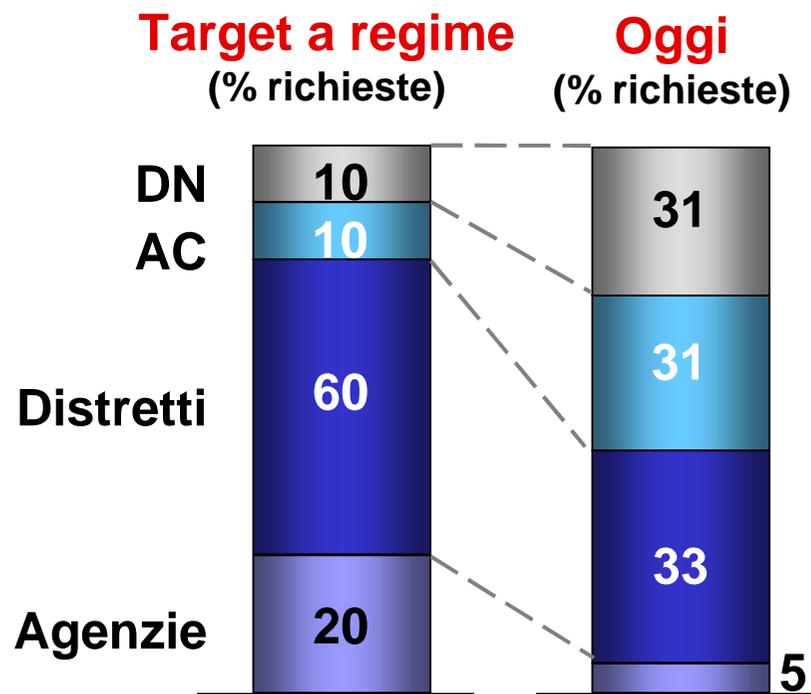
Tempi di risposta immediati

Elevata percentuale di delibere decentrate

Le risposte

2,3 giorni medi*
 (1,8 giorni per le pratiche approvate senza modifiche)

(*) Media 4 settimane dal 17 gennaio – 18 febbraio 2011



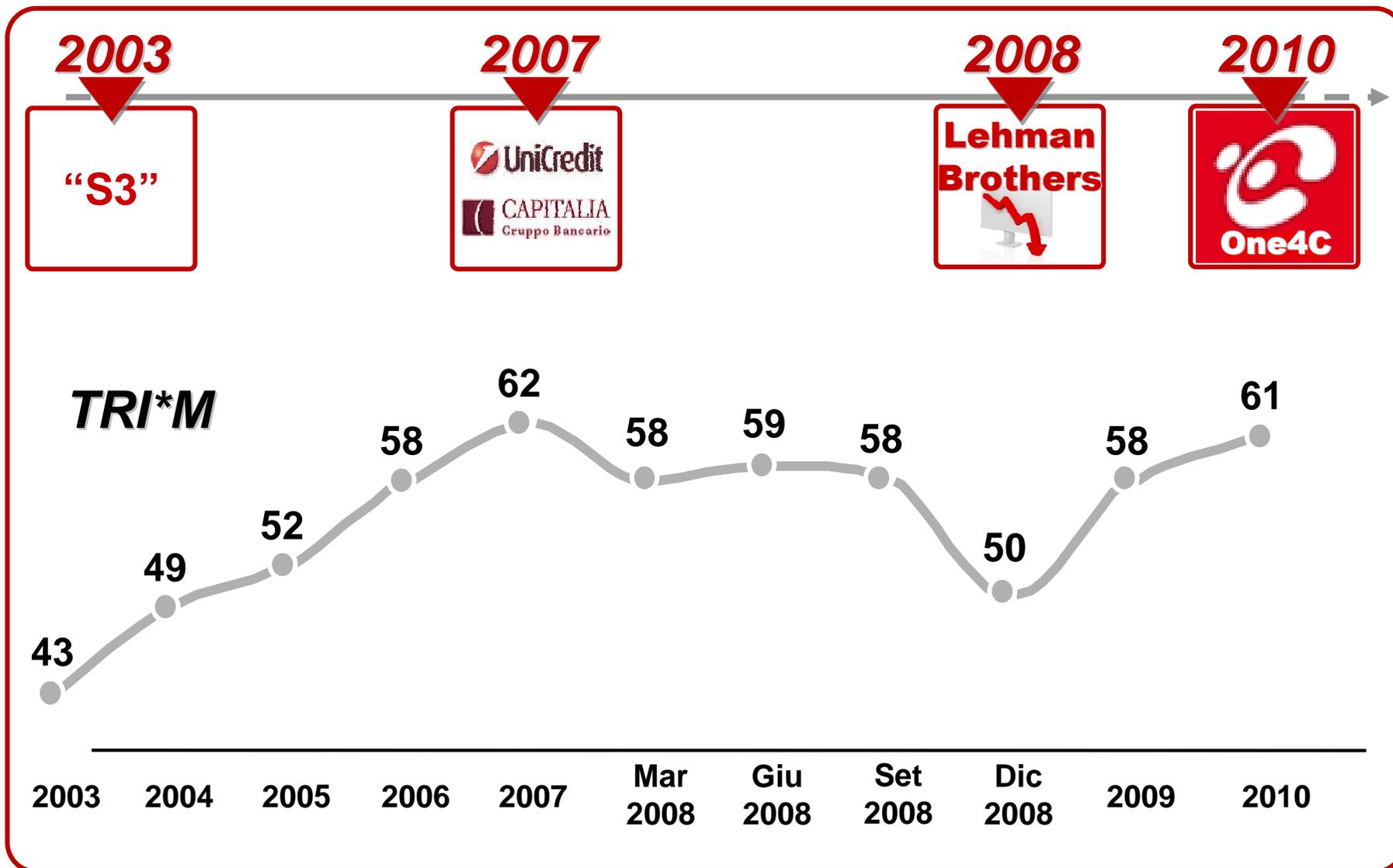
AGENDA

- **One4C – Punti di forza già attivi:**
 - Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi
 - **Tri*m Index**
 - Percorso verso la crescita

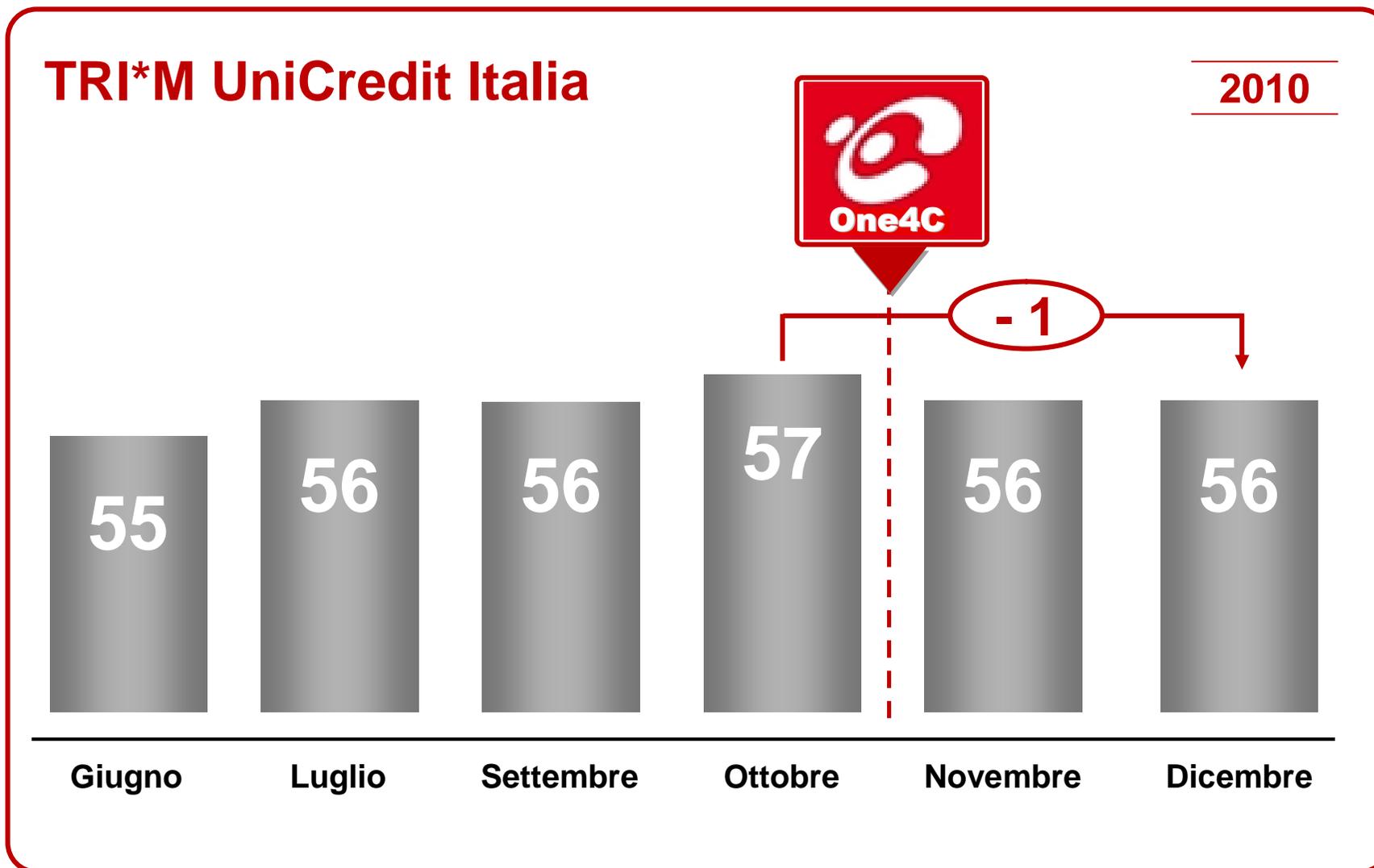
- **One4C - Le prospettive ed i trend**
 - Sviluppo dei canali evoluti
 - Operatività sportelli
 - Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico

- **2010 un anno difficile**
 - Assetti organizzativi e politiche costi

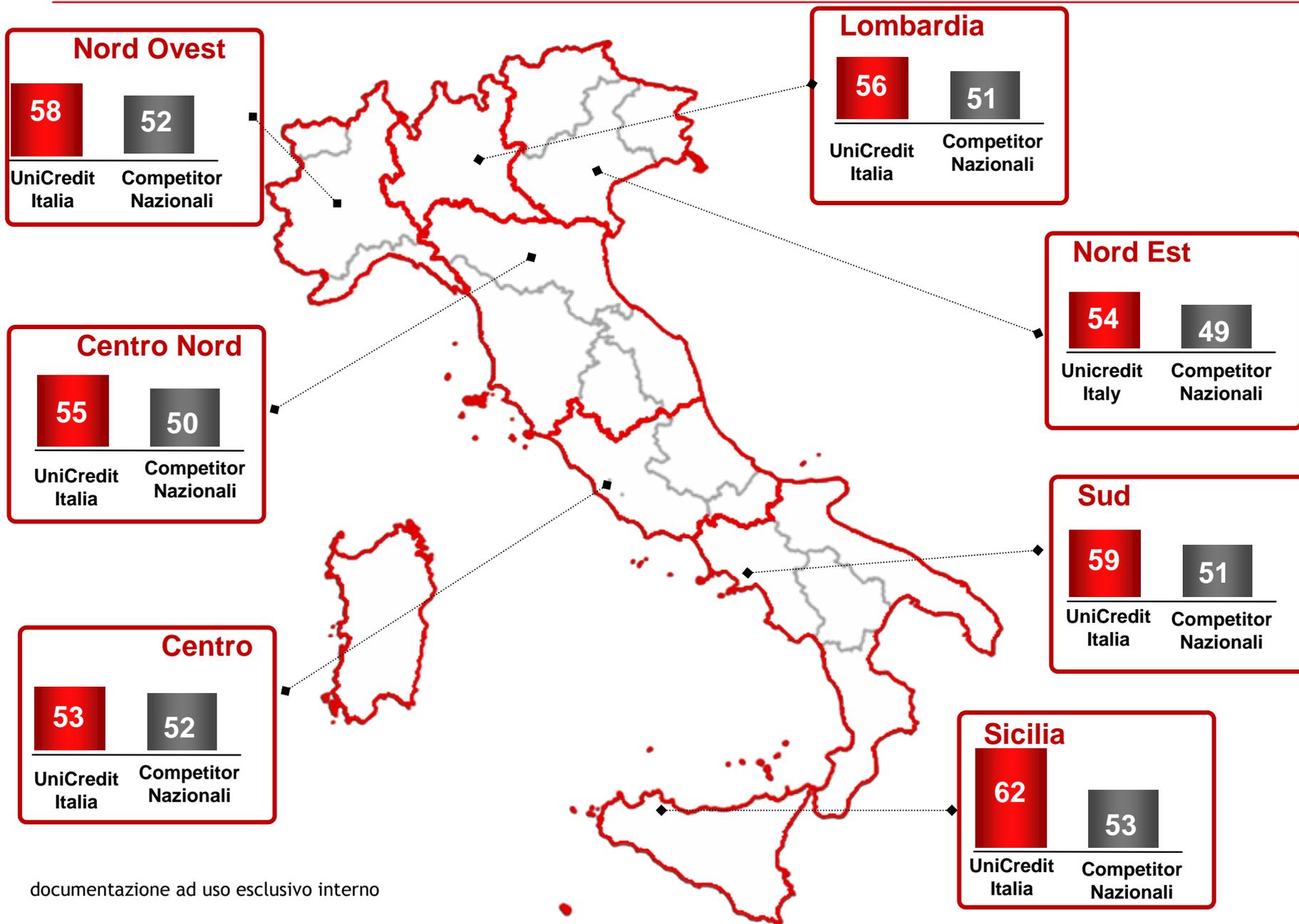
UNICREDIT HA SEMPRE GESTITO IN MODO EFFICACE GRANDI CAMBIAMENTI INTERNI ED ESTERNI MINIMIZZANDO GLI IMPATTI SUL CLIENTE



TENUTA DEL TRI*M POST ONE4C DEI TRE NETWORK ITALIA



I CLIENTI RICONOSCONO IL VALORE DELLA RETE SU TUTTI I TERRITORI - TRI*M INDEX A LIVELLO REGIONALE



AGENDA

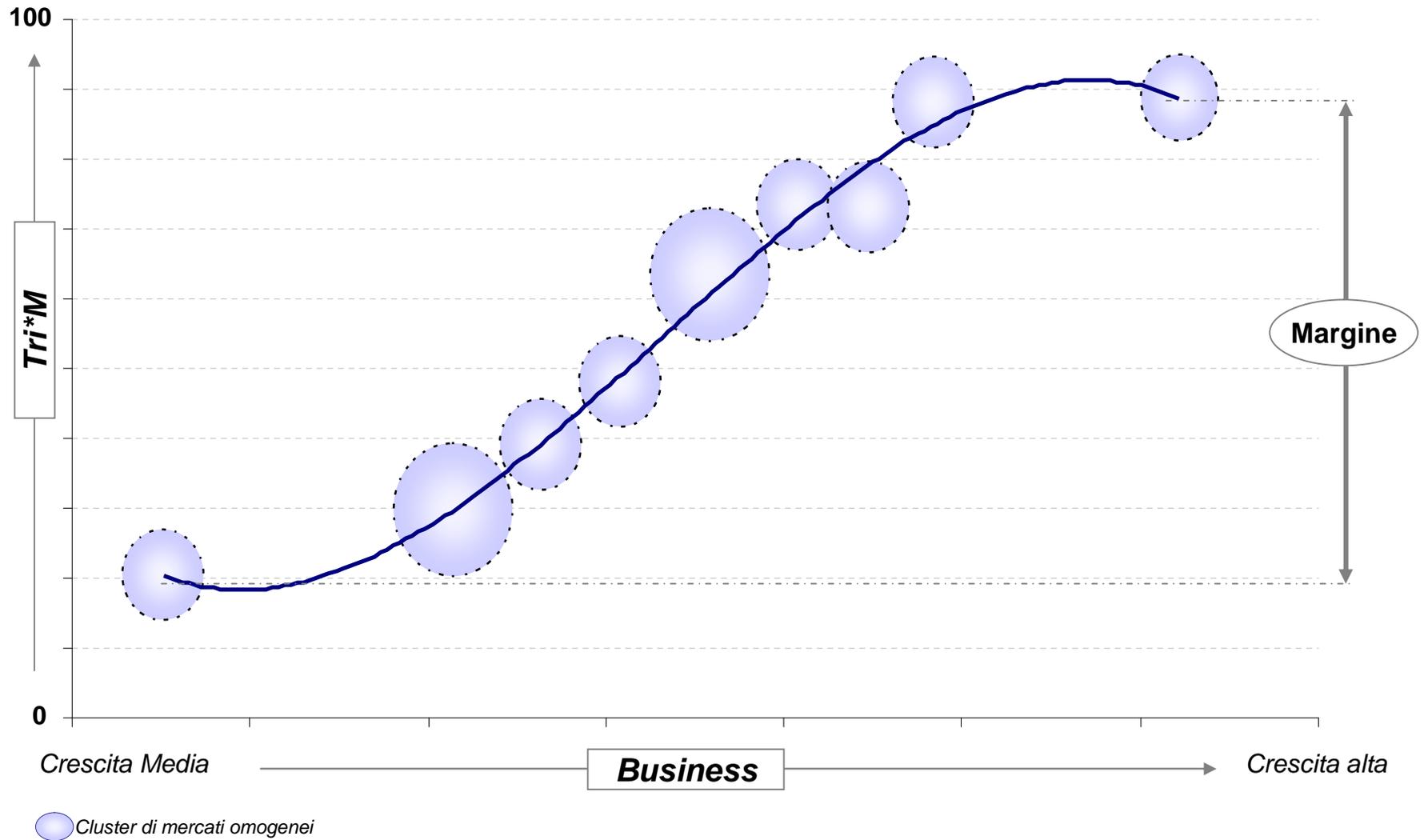
- **One4C – Punti di forza già attivi:**
 - Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi
 - Tri*m Index
 - **Percorso verso la crescita**

- **One4C - Le prospettive ed i trend**
 - Sviluppo dei canali evoluti
 - Operatività sportelli
 - Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico

- **2010 un anno difficile**
 - Assetti organizzativi e politiche costi

documentazione ad uso esclusivo interno

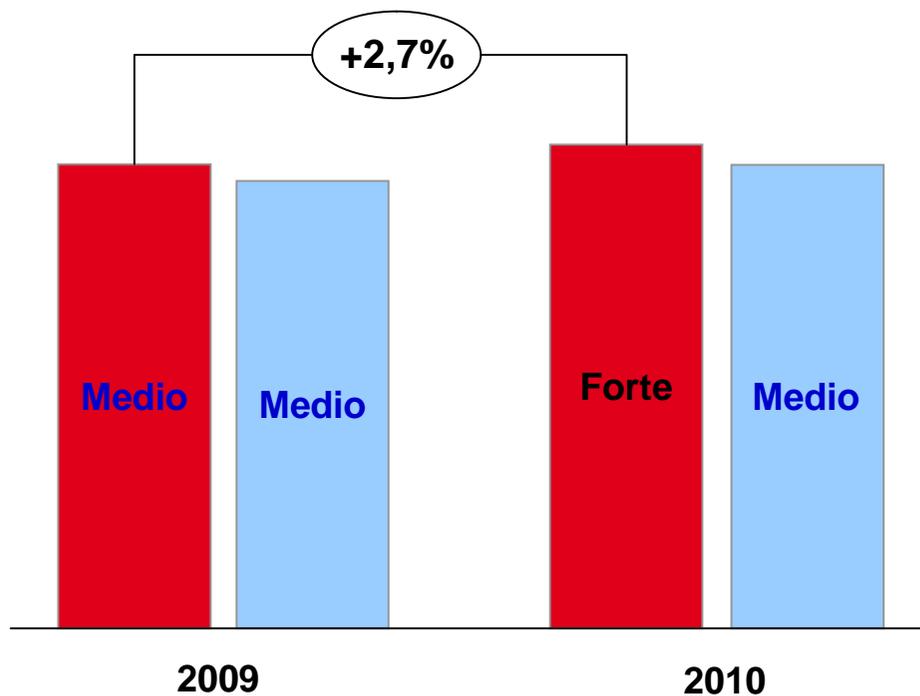
FORTE CORRELAZIONE TRA TRI*M INDEX E RISULTATI DI BUSINESS – CONTINUARE AD INVESTIRE SUL TRI*M



REPUTAZIONE IN CRESCITA E SUPERIORE AI CONCORRENTI

Reputazione UniCredit Italia verso Concorrenti - Trend 2009-2010

■ UniCredit Italia
■ Concorrenti



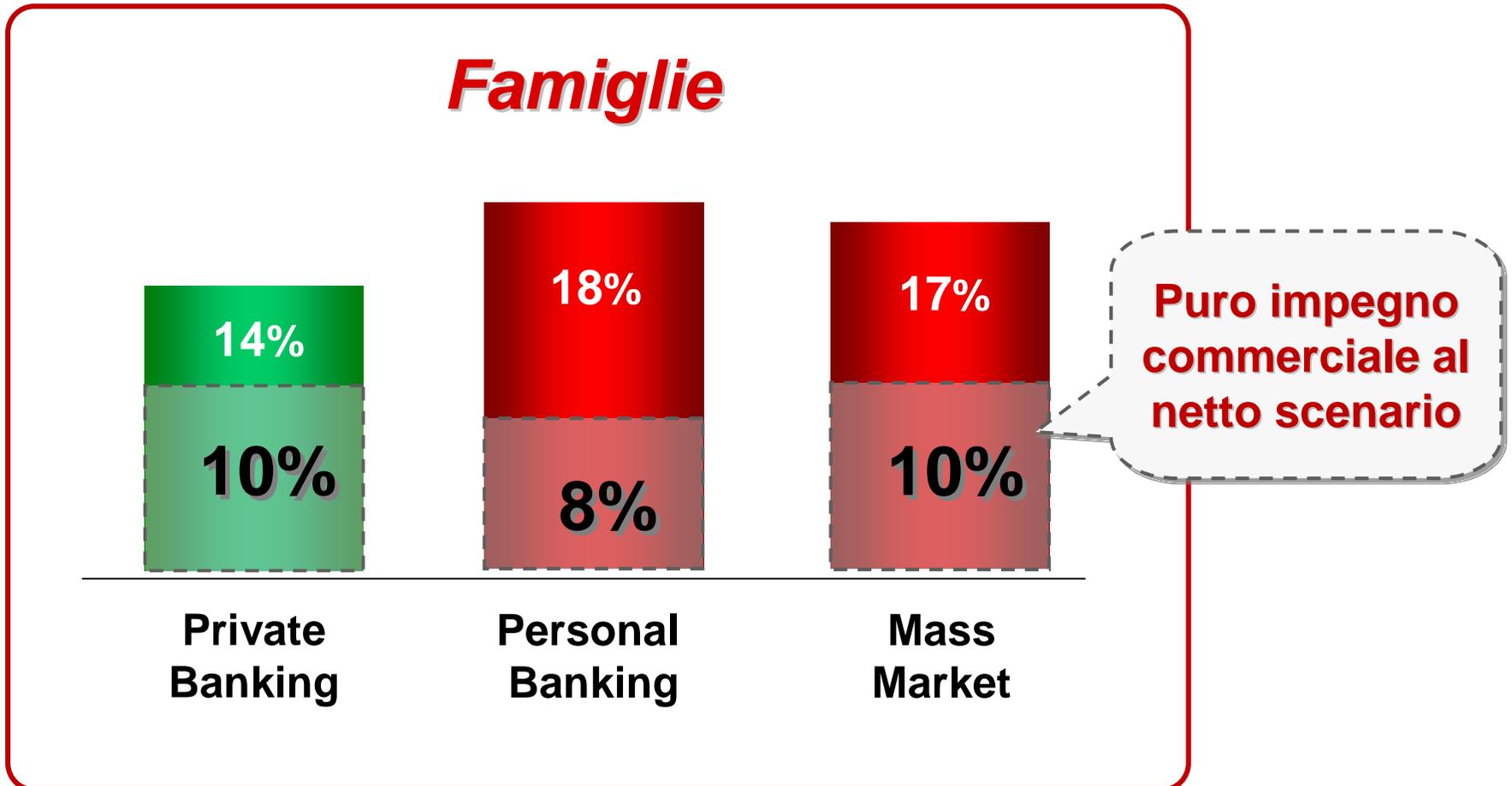
Eccellente	sopra 80
Forte	70-79
Medio	60-69
Vulnerabile	40-59
Debole	sotto 40

Fonte: Reputation Assessment Program 2010 (Deep Dive), lanciato in Italia, Germania, Austria e Polonia lo scorso ottobre 2010 (seconda edizione) e inCroazia, Bulgaria, Ungheria (prima edizione) lo scorso novembre 2010.

documentazione ad uso esclusivo interno

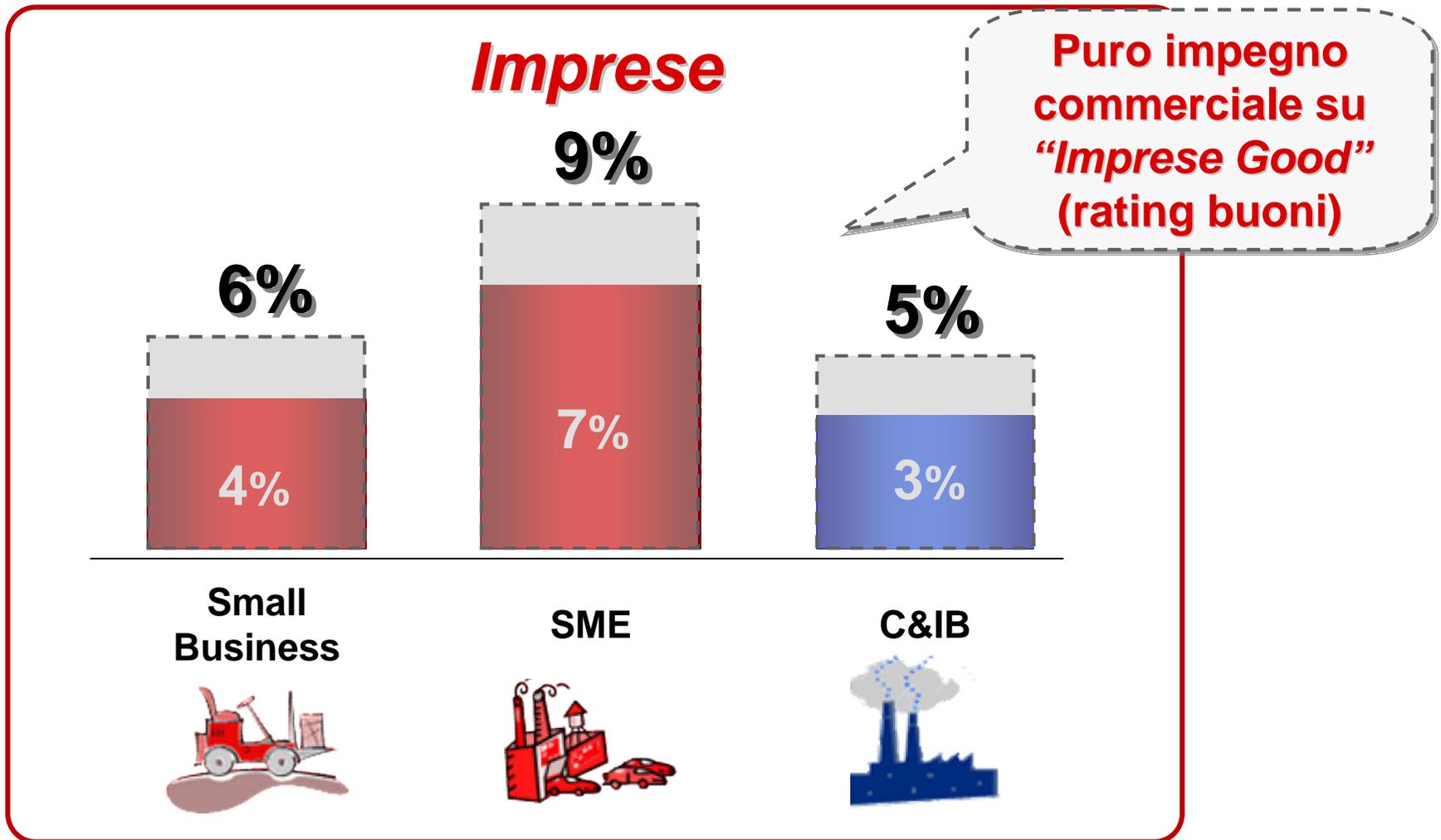
LA SFIDA 2011 SULLE FAMIGLIE

Crescita Ricavi



LA SFIDA 2011 SULLE IMPRESE

Crescita Ricavi



documentazione ad uso esclusivo interno

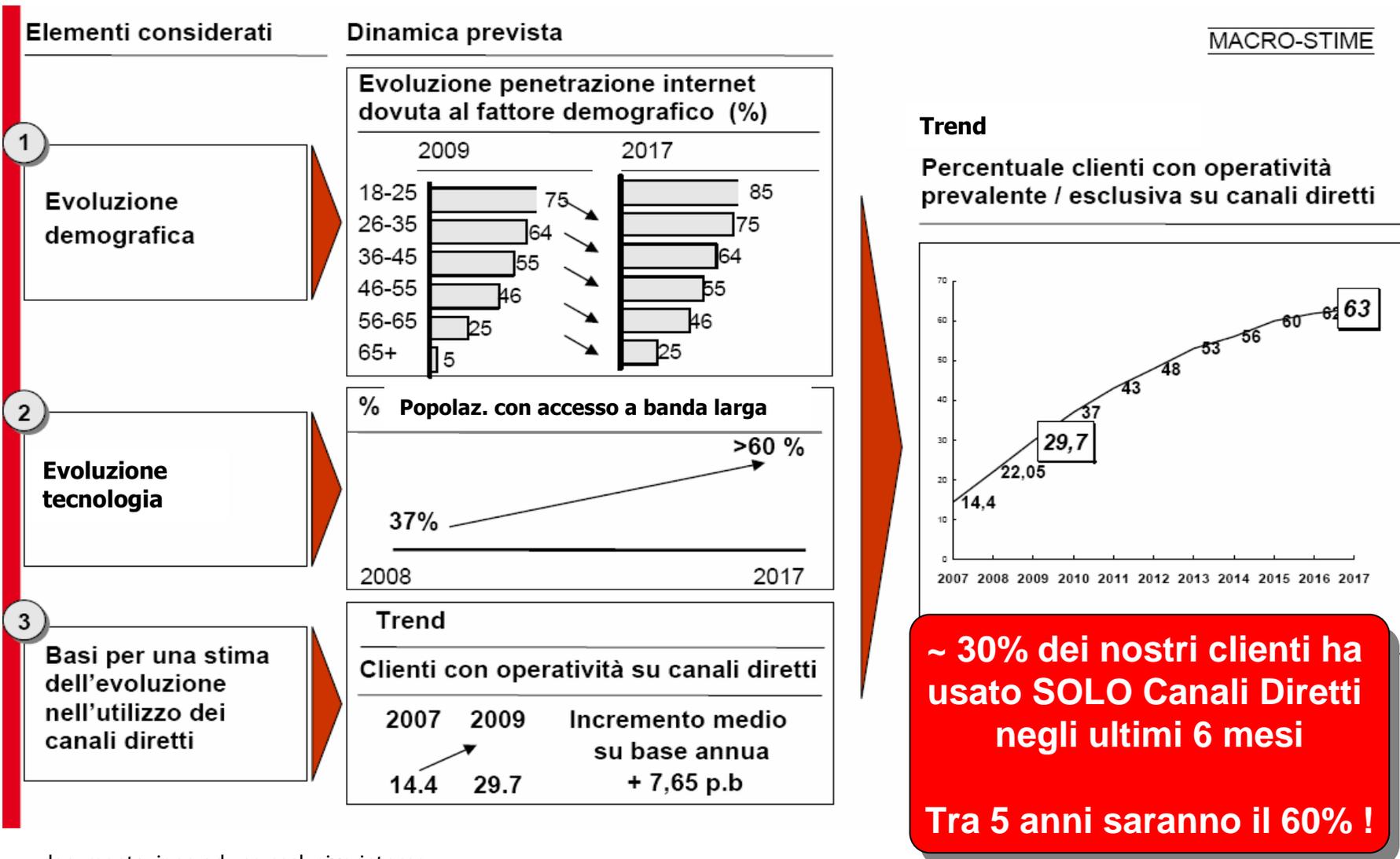
AGENDA

- One4C – Punti di forza già attivi:
 - Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi
 - Tri*m Index
 - Percorso verso la crescita

- One4C - Le prospettive ed i trend
 - **Sviluppo dei canali evoluti**
 - Operatività sportelli
 - Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico

- 2010 un anno difficile
 - Assetti organizzativi e politiche costi

L'EVOLUZIONE DEMOGRAFICA E LO SVILUPPO DEI CANALI EVOLUTI AUMENTERANNO IL PESO DEI CLIENTI CON USO PREVALENTE/ ESCLUSIVO DI DETTI CANALI, FAVORENDO LO SVILUPPO DI NUOVI FORMATI TRANSAZIONALI



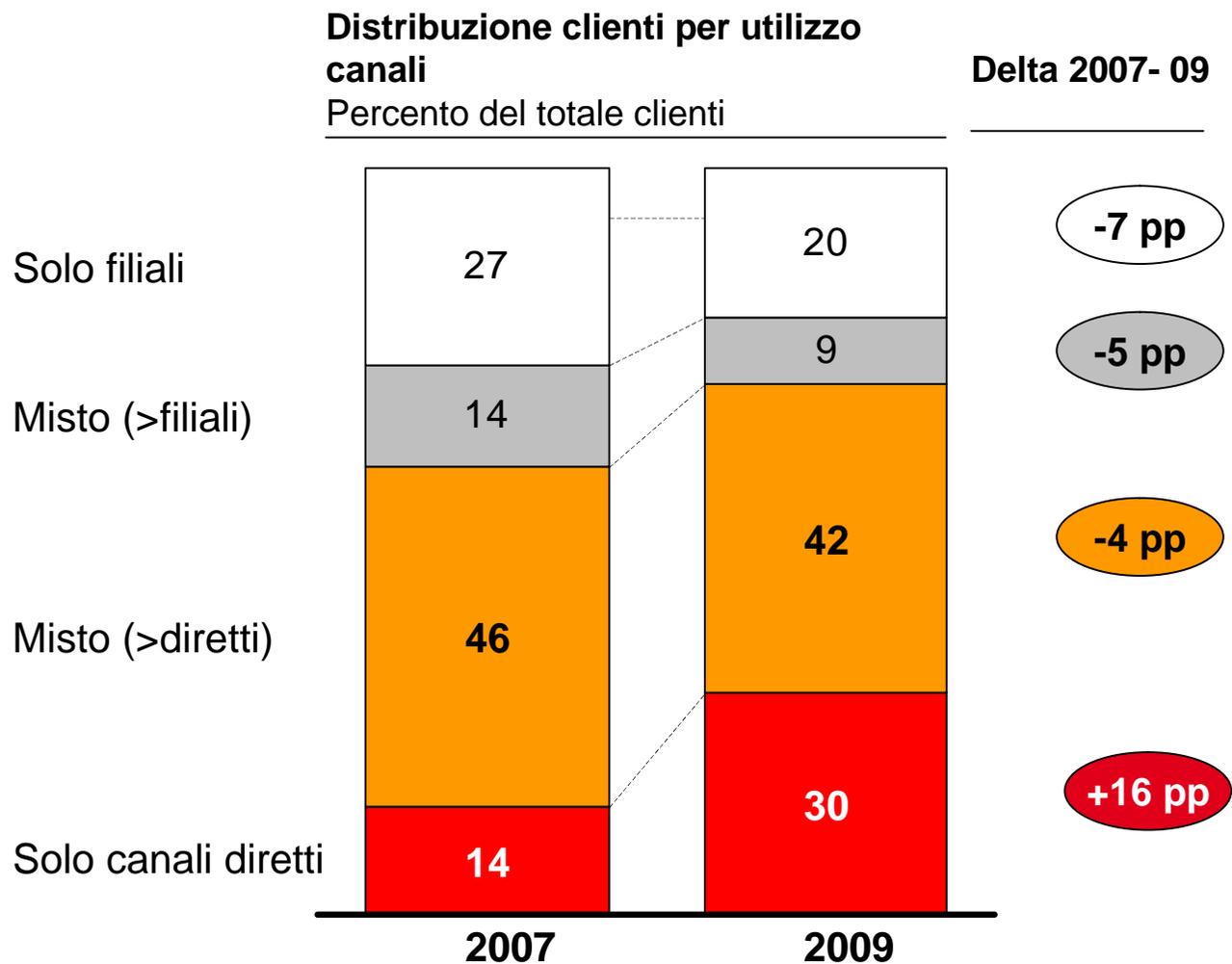
~ 30% dei nostri clienti ha usato SOLO Canali Diretti negli ultimi 6 mesi

Tra 5 anni saranno il 60% !

documentazione ad uso esclusivo interno

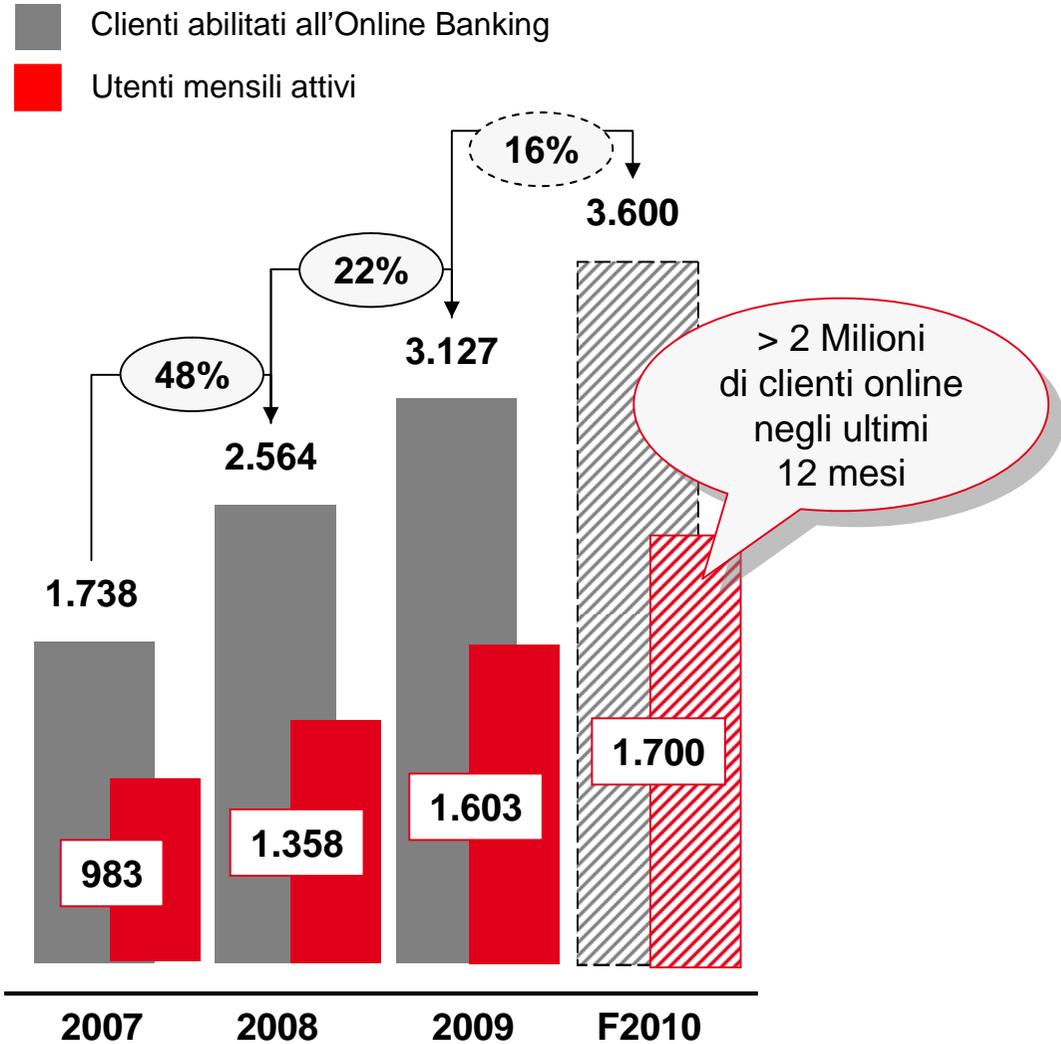
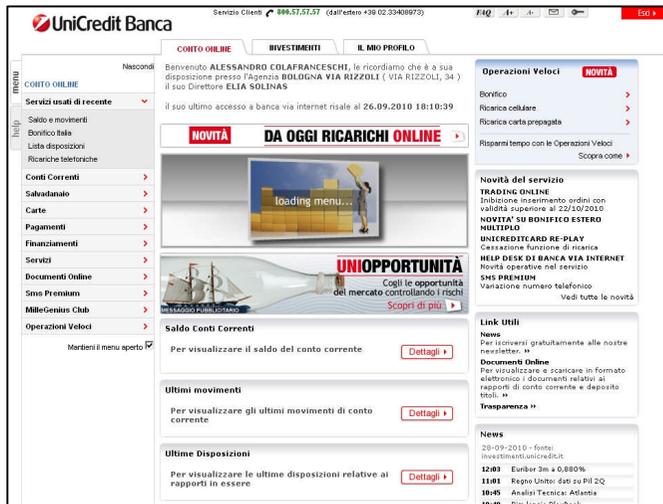
GIÀ OGGI IL COMPORTAMENTO DEI CLIENTI STA EVOLVENDO MOLTO VELOCEMENTE IN UNICREDIT

PERIMETRO UNICREDIT BANCA, CLIENTI PRIVATI (MASS E AFFLUENT)



EVOLUZIONE TECNOLOGICA: INTERNET BANKING E' IN FORTE CRESCITA

CLIENTI INTERNET BANKING (RETAIL DIVISION ITALIA, MIGLIAIA)



documentazione ad uso esclusivo interno

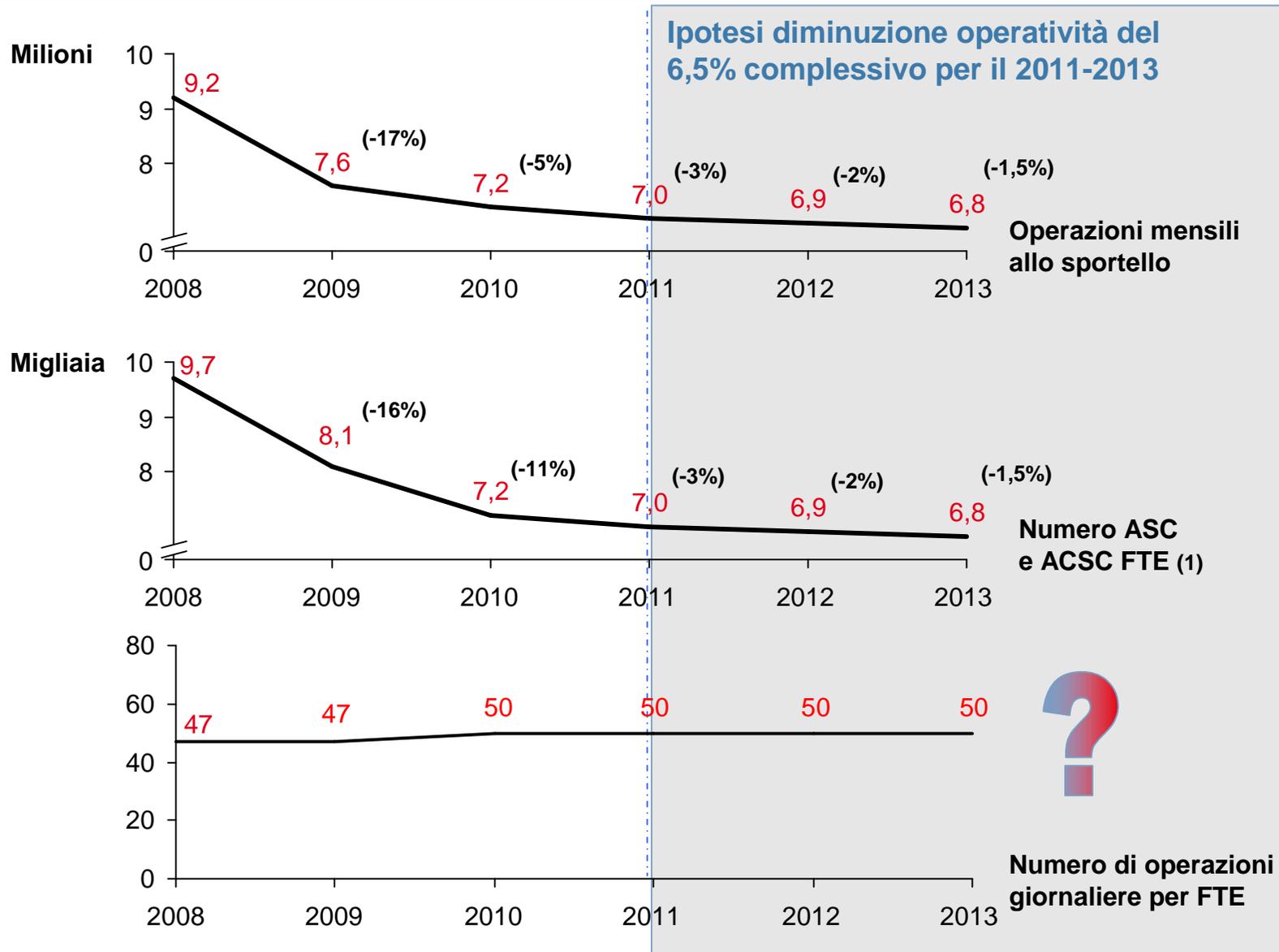
AGENDA

- **One4C – Punti di forza già attivi:**
 - Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi
 - Tri*m Index
 - Percorso verso la crescita

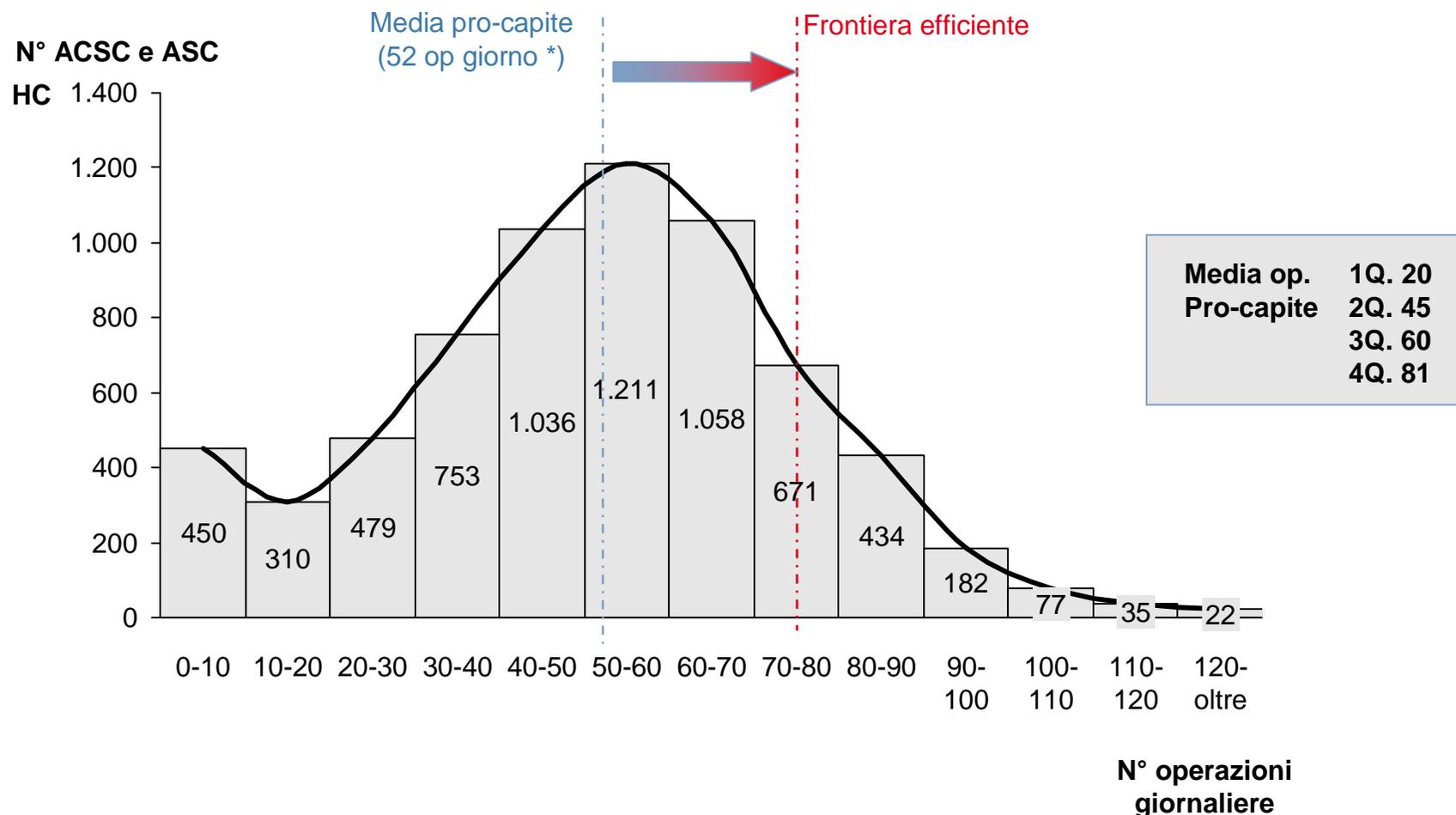
- **One4C - Le prospettive ed i trend**
 - Sviluppo dei canali evoluti
 - **Operatività sportelli**
 - Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico

- **2010 un anno difficile**
 - Assetti organizzativi e politiche costi

ANDAMENTO DELL'OPERATIVITÀ ALLO SPORTELLO 2008-2013 VS NUMERO DI CASSIERI E PRODUTTIVITÀ PER FTE

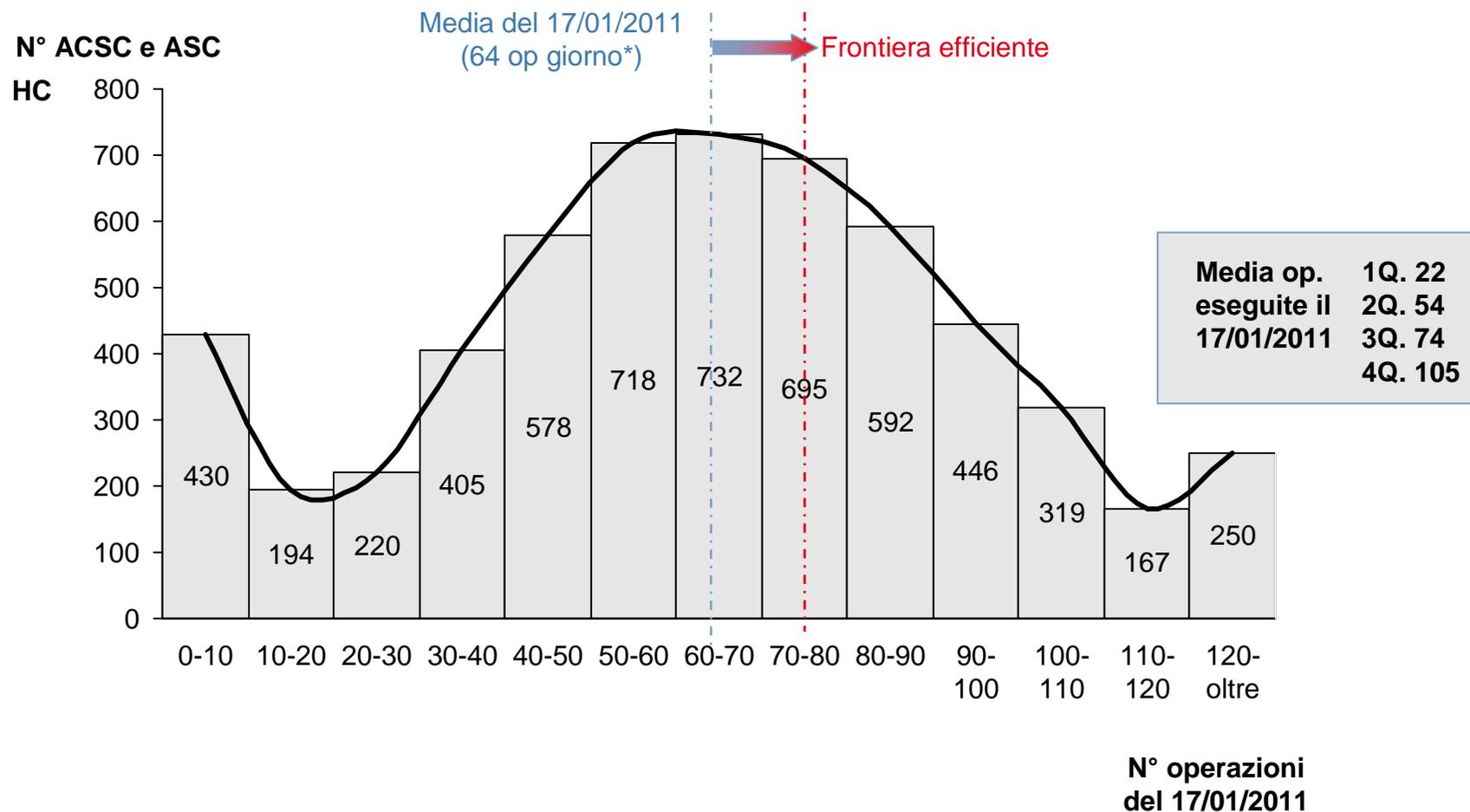


PRODUTTIVITÀ MEDIA PRO-CAPITE PER ASC E ACSC SULLE OPERAZIONI ESEGUITE ALLO SPORTELLO IN GENNAIO 2011 (DISTINTE JET)



* Il calcolo delle medie è sui giorni di presenza effettiva allo sportello. Non fanno media i giorni di assenza o quando non è stata aperta cassa dalle risorse. Sono escluse 560 risorse nel ruolo "ASC di supporto" (ex-massa manovra). Nel mese di gennaio hanno aperto cassa almeno 1 giorno 6.718 matricole su un totale di 7.279 ASC (6.330) + ACSC (949).

CAMPIONE DEL 17 GENNAIO 2011 DELLE OPERAZIONI ESEGUITE ALLO SPORTELLO PER ASC E ACSC (DISTINTE JET)

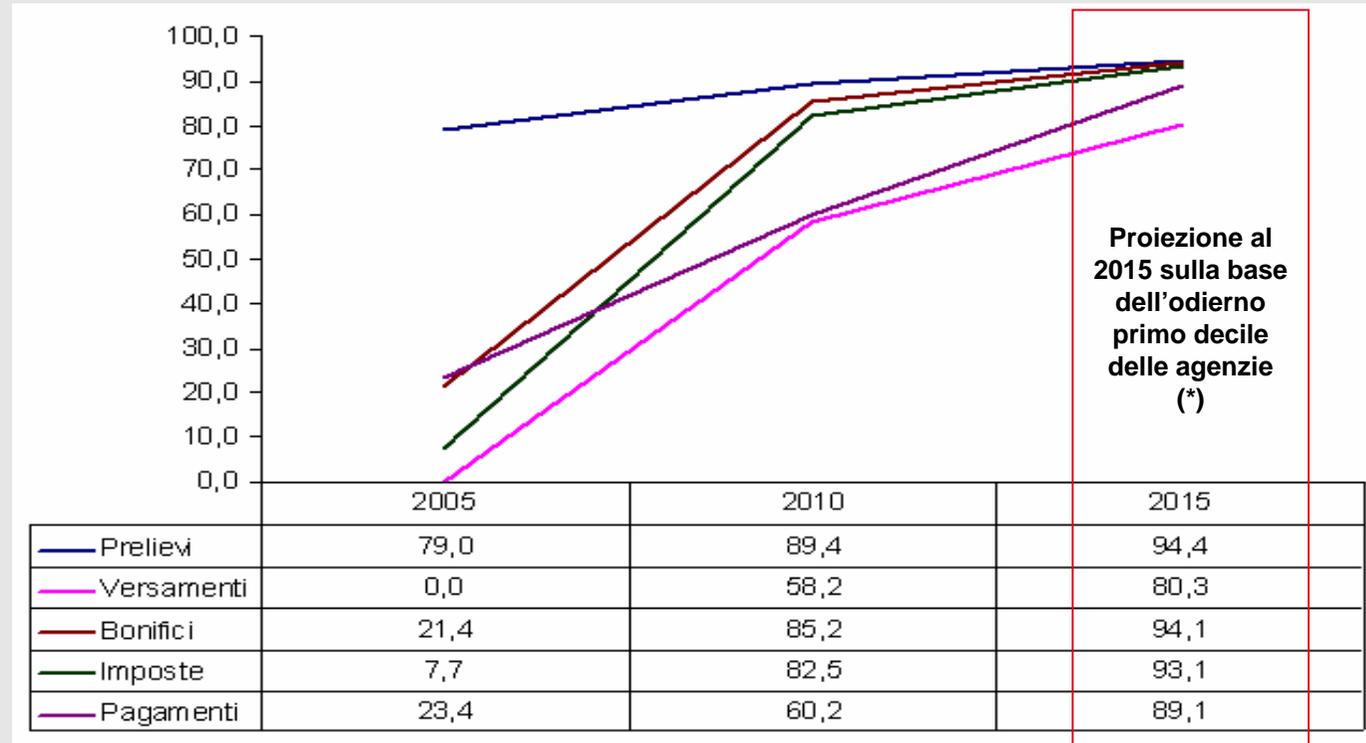


documentazione ad uso esclusivo interno

OPERATIVITÀ DI SPORTELLO E FORMATI EVOLUTI DI AGENZIA: LA MIGRAZIONE DELLE OPERAZIONI

Andamento storico della migrazione e relativa proiezione al 2015

(paragonandosi alle migliori agenzie pari al 10% del totale complessivo)



(*) Fonte Banca Diretta Multicanale

AGENDA

- **One4C – Punti di forza già attivi:**
 - Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi
 - Tri*m Index
 - Percorso verso la crescita

- **One4C - Le prospettive ed i trend**
 - Sviluppo dei canali evoluti
 - Operatività sportelli
 - **Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico**

- **2010 un anno difficile**
 - Assetti organizzativi e politiche costi

documentazione ad uso esclusivo interno

OPERATIVITÀ DI SPORTELLLO E FORMATI EVOLUTI DI AGENZIA: ACSC E FORMATI EVOLUTI

La forte riduzione di transazionalità di cassa ha liberato tempo commerciale dell'ASC e permesso di creare il ruolo di ACSC

L'ACSC è un ruolo misto nel quale il collega svolge attività di cassa e commerciale di base e si trova:

- In tutte le agenzie con più di 3 ASC
- Nelle agenzie con bassa saturazione transazionale dell'ASC
- Nelle agenzie con modello transazionale evoluto
- Al 31.01.2011 sono presenti 915 ACSC su di un potenziale teorico di 1.364

documentazione ad uso esclusivo interno

AGENZIE CON ACSC "OPERATORE UNICO"

Si tratta di agenzie con cassa full time ma con bassa saturazione transazionale non necessariamente dotate di ATM evoluto. L'ACSC svolge contemporaneamente, in base alle necessità della clientela, sia attività commerciale di base che operatività transazionale.

Il progetto prevede la rivisitazione, ove possibile, del lay out dell'agenzia, sostituendo il bancone di cassa con una apposita scrivania dotata di roller cash per facilitare l'interazione tra cliente e operatore

CASH LIGHT

Agenzia con ASC dedicato al servizio di cassa solo al mattino ed operatività self service nel pomeriggio. L'ASC full time diventa ACSC al fine di poter destinare il pomeriggio ad attività commerciale di base.

CASH LESS

Agenzia con offerta del servizio di cassa unicamente in modalità self service
Non prevista la presenza di ASC ma solo di operatori commerciali

L'OPERATORE UNICO È UN'APPLICAZIONE DEL RUOLO DI "ADDETTO COMMERCIALE SERVIZIO CLIENTI"

CONCEPT

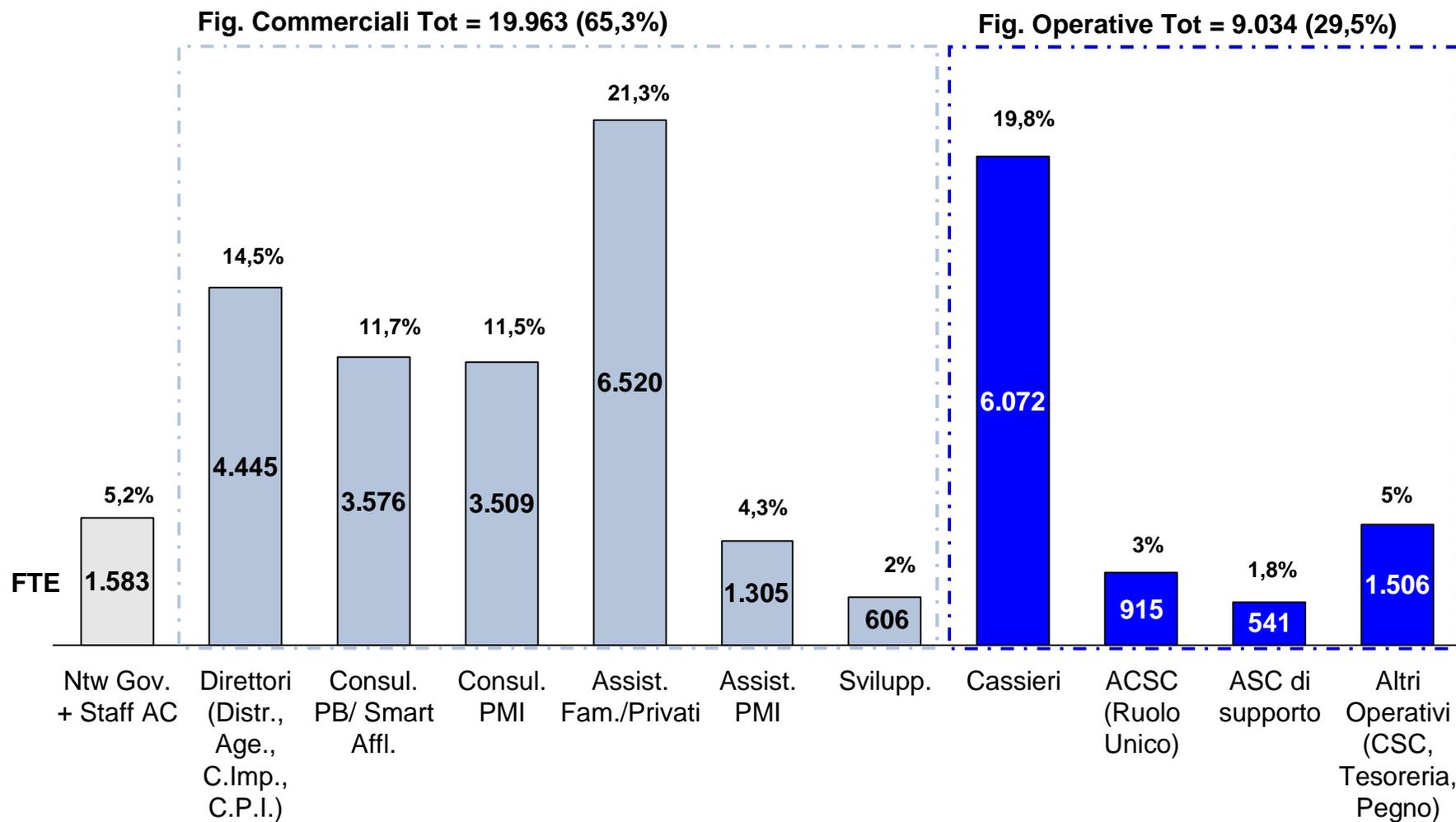
L'Operatore Unico consente una flessibilità tale da soddisfare le esigenze del Cliente sia dal punto di vista operativo che commerciale, prestando alternativamente servizio di cassa e di assistenza e supporto commerciale, grazie a un postazione di lavoro integrata.

VANTAGGI

- Passaggio da ASC a ACSC sviluppando una significativa componente commerciale
- Maggiore soddisfazione del personale
- Nuovo modello di servizio
- Aumento della spinta commerciale
- Sviluppo della education dei clienti alla migrazione sui canali diretti
- Aumento della saturazione produttiva grazie a maggiore flessibilità e maggiore fungibilità, con migliore gestione dei picchi di lavoro

	Situazione dic 2010	Passaggio a formato evoluto a mag 2011	Totale per il 2011
Agenzie con O/U	0	206	206

ORGANICI F&SME (SUDDIVISIONE PER MACRO-RUOLI) AL 31/01/2011 IN FTE



documentazione ad uso esclusivo interno

AGENDA

- **One4C – Punti di forza già attivi:**
 - Vicinanza al territorio: tempi di risposta più rapidi e facoltà deliberative e prezzi
 - Tri*m Index
 - Percorso verso la crescita

- **One4C - Le prospettive ed i trend**
 - Sviluppo dei canali evoluti
 - Operatività sportelli
 - Agenzie cash light & cash less, l'operatore unico

- **2010 un anno difficile** Materiale illustrato (e non consegnato)
 - **Assetti organizzativi e politiche costi**

ASSETTI ORGANIZZATIVI

In occasione dell'incontro di apertura dei lavori della
Commissione Inquadramenti



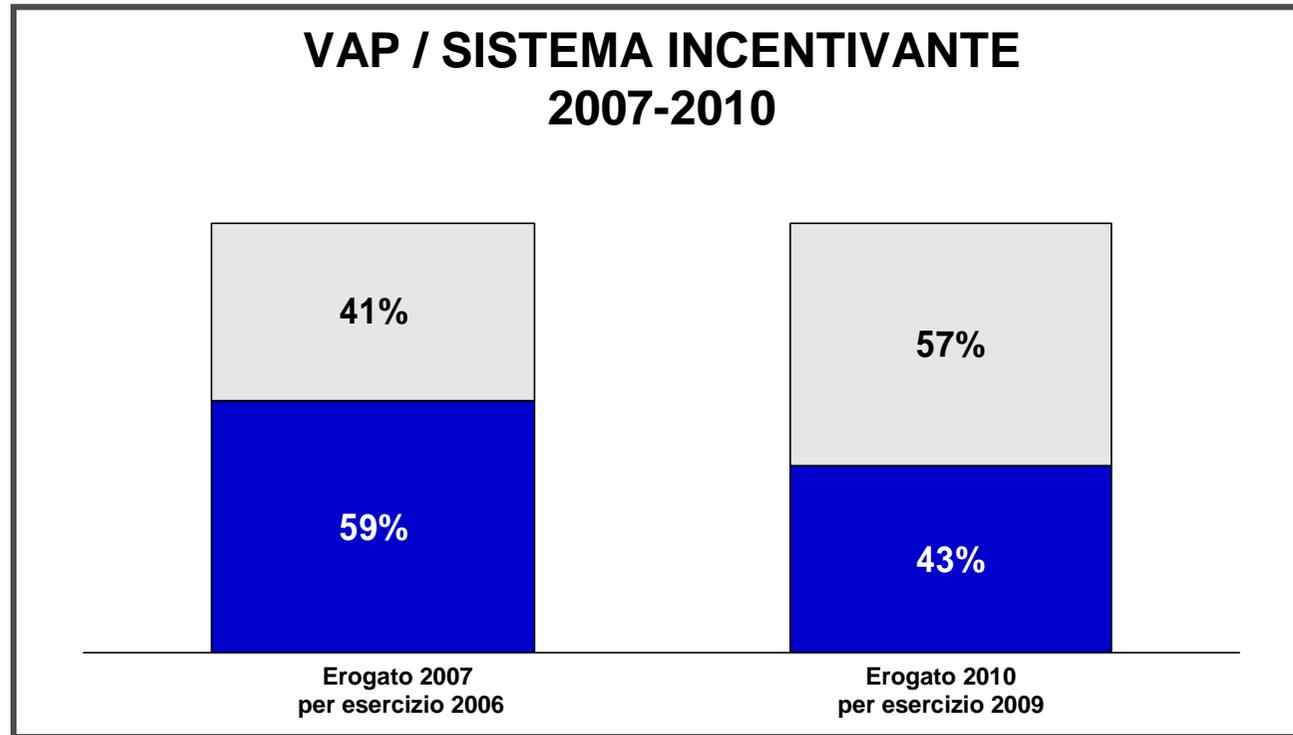
(14 marzo 2011)

effettueremo un apposito momento di
approfondimento (aperto a tutta la Delegazione)

in cui è prevista la partecipazione
del Country Chairman Italy – G. Piccini
e dei Sigg. Cornetta/Totaro

POLITICHE COMMERCIALI E SISTEMI INCENTIVANTI

Importanza del Sistema Incentivante quale strumento realmente flessibile per il raggiungimento degli obiettivi



VAP
 Sistema incentivante

ALTRI INTERVENTI DI RIDUZIONE DI COSTO

■ **Nelle prossime settimane verrà presentata la nuova politica del Gruppo sugli stabili (il progetto si svilupperà sia in Italia sia negli altri paesi in cui il Gruppo è presente).**

■ **PRINCIPALI LINEE DEL PROGETTO:**

- **razionalizzazione degli spazi per persona**
- **nuovi modelli di disposizione degli spazi**
- **processi di accorpamento degli stabili (specie nelle città di grandi dimensioni)**

IL MODELLO DI DIALOGO SOCIALE

