



Creating Your Future

FORMAZIONE COMMERCIALE IN BANCA Ruoli Area Retail

Fasi del Progetto e
Principali Deliverables

Project Analysis Phase

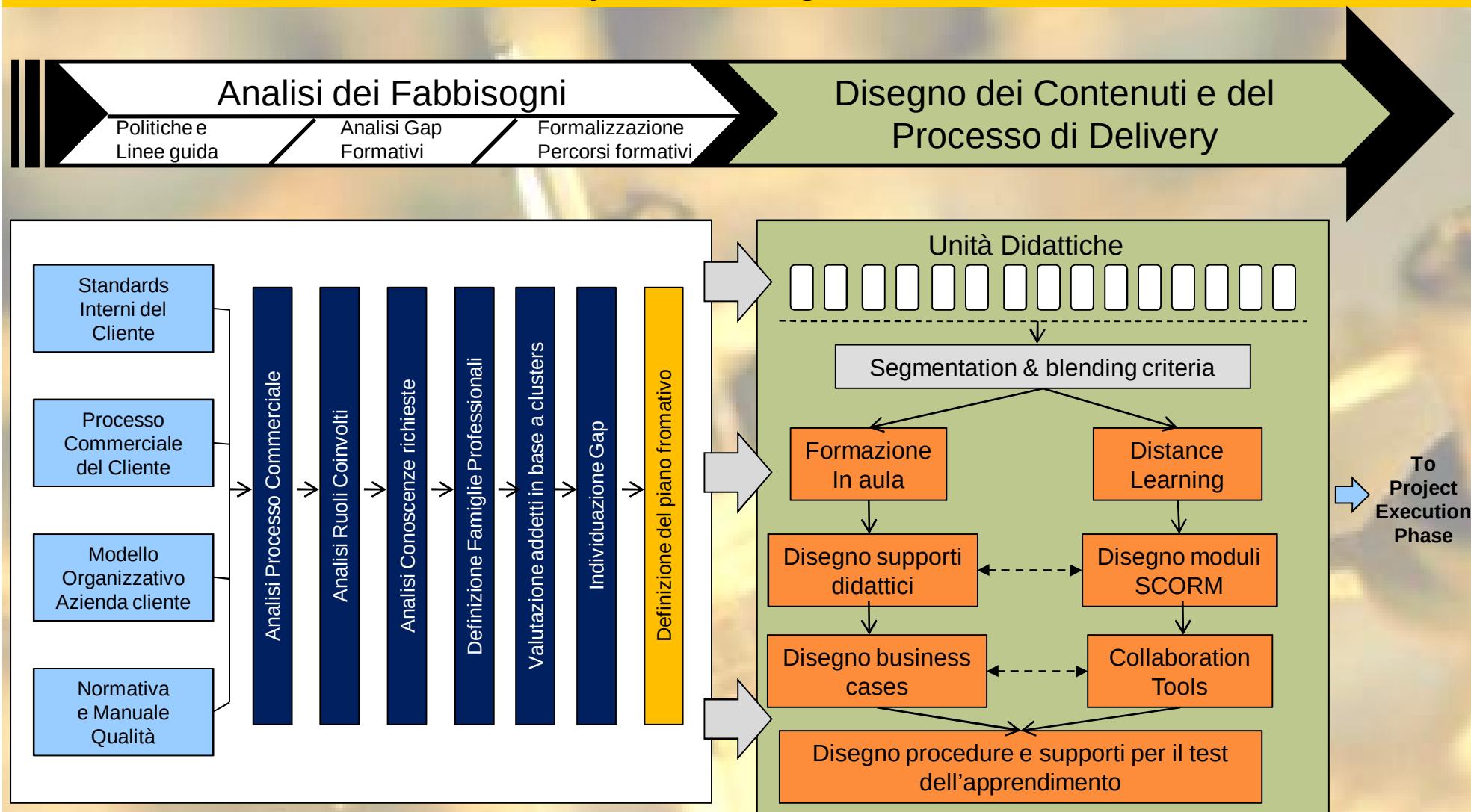
- Ø La **Fase di Project Analysis** ha come obiettivo la definizione dei criteri per lo start-up del progetto.
- Ø Consiste nella raccolta di adeguati elementi conoscitivi finalizzati alla formulazione di una proposta di collaborazione così articolata:
 - ü **Obiettivi del progetto:** criteri misurabili del successo del progetto, anche di costo, schedulazione e di qualità
 - ü **Vincoli e assunti del progetto:** che limitano le opzioni a disposizione del gruppo di lavoro: budget predefinito, date imposte.
 - ü **Descrizione delle specifiche** di prodotto, di servizio o del risultato per la cui realizzazione viene avviato il progetto.
 - ü **Organizzazione di progetto:** Percorso metodologico, Strumenti utilizzati, Team di lavoro, Processi di Supporto
 - ü **Deliverables di progetto:** output che contengono il prodotto o servizio del progetto nonché i risultati collaterali (relazioni e documenti di Project Management & Administration).
 - ü **Requisiti del progetto:** condizioni o qualità che i deliverables devono soddisfare o possedere in conformità a contratto, standards, specifiche di prodotto o altra documentazione.
 - ü **Limiti del progetto:** identificano ciò che è incluso nel progetto e ciò che è escluso.
 - ü **Criteri di accettazione dei deliverables:** definisce il processo e i criteri di accettazione dei prodotti completati



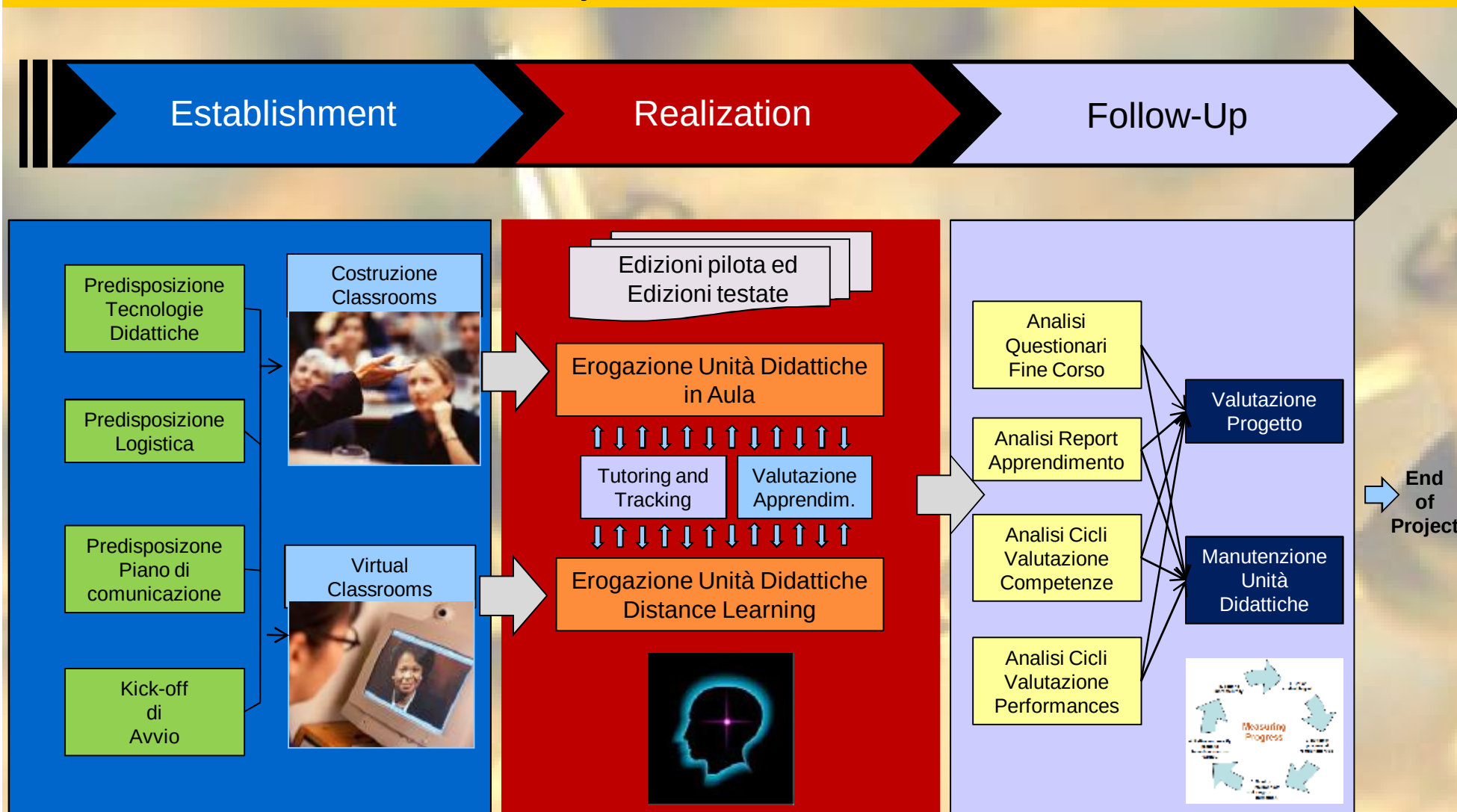
Project Planning & Execution

- Ø Una volta completata la Fase di Project Analysis ed a seguito dell'approvazione e contrattualizzazione della proposta di collaborazione e del conferimento dell'incarico viene avviata la **Fase di Project Planning** che ha come principale deliverable la Progettazione e Pianificazione Esecutiva (PE)
- Ø I contenuti di massima delle attività della Fase di Project Planning sono illustrati nelle slides successive mentre quelli di dettaglio vengono articolati all'interno della Proposta di Collaborazione.
- Ø Una volta completata la Progettazione Esecutiva, i deliverables corrispondenti vengono validati ed acquisiti (con un check autorizzativo) come base di partenza per la successiva **Fase di Project Execution** che ha come finalità l'erogazione ed il delivery dei contenuti del progetto.
- Ø I contenuti di dettaglio delle attività da svolgere nella Fase di Project Execution sono resi disponibili al termine della Fase di Project Planning.

Project Planning Phase



Project Execution Phase



Processi di Supporto

- Il nostro approccio metodologico prevede che, oltre alle attività previste dalle varie Fasi, vengano svolti parallelamente altri filoni di attività finalizzati al buon esito del progetto:

Ø **Programma di Governo del Progetto e Supporto Decisionale** – Comprende tutte le attività di:

- ü Set-up e Start-up del progetto
- ü Amministrazione e controllo progetto
- ü Svolgimento delle riunioni di stato di avanzamento
- ü Predisposizione di reportistica relativa al progetto
- ü Supporto al Management dell'azienda nel prendere decisioni funzionali all'avanzamento del progetto ed alla soluzione dei nodi critici che si possono presentare “on-going”

Ø **Programma di Comunicazione Interna riferito al progetto** - Comprende tutte le attività di:

- ü Definizione del piano di comunicazione interna a supporto del progetto
- ü Attivazione e conduzione del piano di comunicazione
- ü Svolgimento dei kick-off di avvio e conclusione progetto
- ü Coinvolgimento e mobilitazione dei vari stakeholders del progetto
- ü Presentazione degli andamenti e consuntivi in appositi meeting interni
- ü Alimentazione del sistema di knowledge-management interno

Organizzazione di Progetto



- **Comitato Guida** – Detiene la sponsorship aziendale del Progetto e ne rappresenta l'organo decisionale più alto. E' composto dalla Direzione ed è allargato ad alcune persone chiave della banca che saranno coinvolte direttamente nel Progetto. Al Comitato parteciperanno il Responsabile Progetto dell'azienda cliente e il Responsabile Progetto HumanWare.
- **Responsabile Progetto dell'azienda cliente** - E' responsabile del Progetto nei confronti del Comitato Guida. In particolare risponde degli obiettivi complessivi da raggiungere, del livello di penetrazione organizzativa da realizzare, dei contenuti di innovazione da apportare ai processi, del rispetto dei tempi e dei costi. Svolge un ruolo fondamentale non solo per la gestione del Piano di Progetto (coordina le attività e le risorse dei Team di lavoro, decide in merito alle proposte, rappresenta l'interfaccia verso il resto del mondo aziendale, ecc.) ma anche perché rappresenta il punto di riferimento dei team di Progetto per gli eventuali sviluppi futuri.
- **Responsabile Progetto HumanWare** - Affianca il Capo progetto dell'azienda cliente essendo responsabile del progetto per HumanWare.
- **Team Operativi Misti** - Definiti in base alle specifiche attività previste dal progetto, essi conducono le attività operative assegnategli. Sono gruppi misti, che possono includere personale del cliente e Consulenti HumanWare.



Banca Retail – Strategie di Sviluppo delle Competenze

Linee di tendenza e nuovi
Processi di Apprendimento

Retail Banking - Changing Operating Models



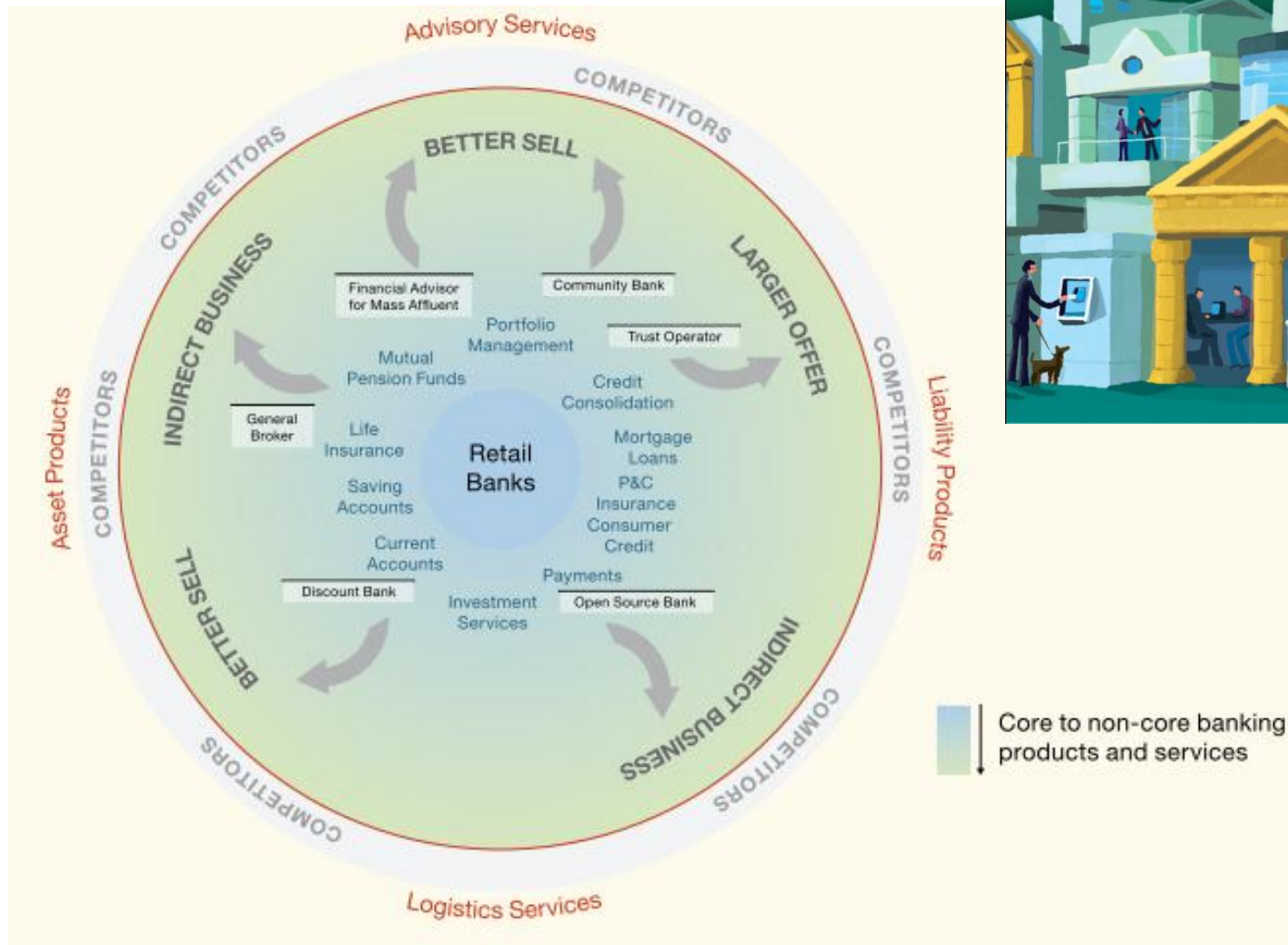
World Retail Banking Report 2007 & 2008



The situation in five years: What drives retail banks' operating model transformations and what they will look like in five years

- Four main drivers will lead retail banks to transform their operating models: Stock market and competitive pressures, regulation, increasing use of the Internet, and Web 2.0 technologies.
- Retail banks will increasingly globalise their operating models over the next five years, with two-thirds of them targeting either what we define as an "intermediate" or "global" operating model.
- Retail banks will transform their models across all dimensions; however, IT globalisation will remain their priority:
 - IT globalisation appears to be the most important transformation trend for the next five years, with more than 90% of the banks we interviewed willing to have a common architecture and modular application suite and a ready-to-go approach to IT implementation.
 - Back offices are expected to be further consolidated at a cross-country level. Our findings indicate that more retail banks in five years (increasing from 41% to 67%) will be focusing on cross-country consolidation.
 - More than 50% of the banks expect to have global marketing practices within five years, whereas only 28% have them today.
 - Other major changes will occur in the development of career management programmes for international managers (rising from 55% to 77%) and the consolidation of support functions at the cross-country level (rising from 39% to 66%).
- Outsourcing growth will come mainly from retail banks that already outsource some activities and plan to enlarge the proportion of outsourced staff.
- In the next five years, offshoring practices will largely expand for back offices, IT, and support functions.
- Top retail bank managers must focus on five key success factors to globalise their operating models: developing international governance, ensuring consistency with market and product strategies, investing upfront in IT transformation, building a very thorough HR vision, and focusing on execution quality.

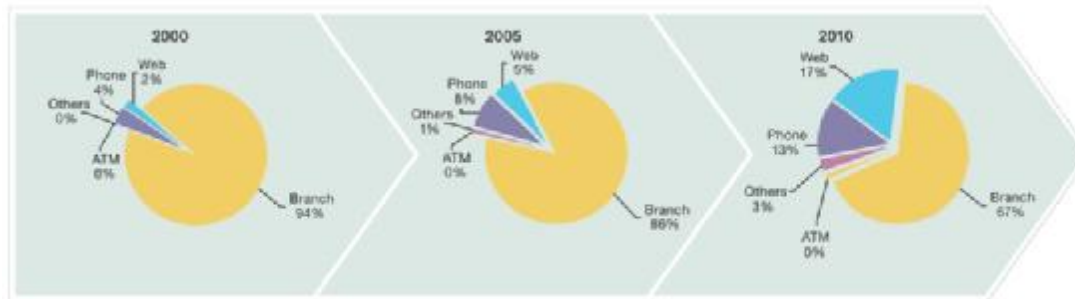
New Distribution Strategies



Building a New Client Relationship Model

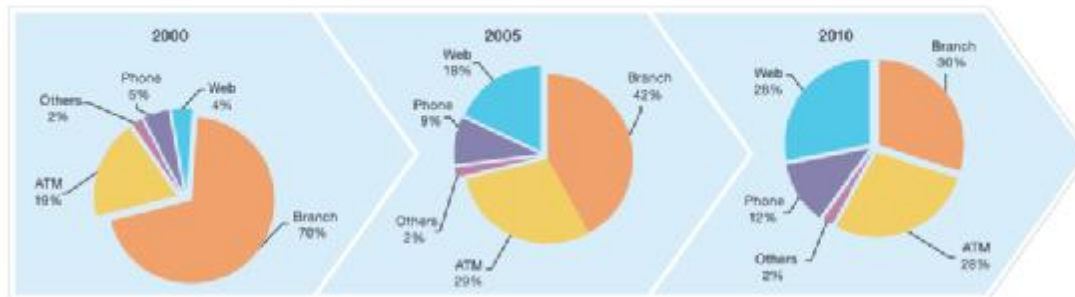


Distribution of Sales Among Channels
Sales: the closing stage of the process only (excluding pre-sale steps such as simulation and information-gathering).



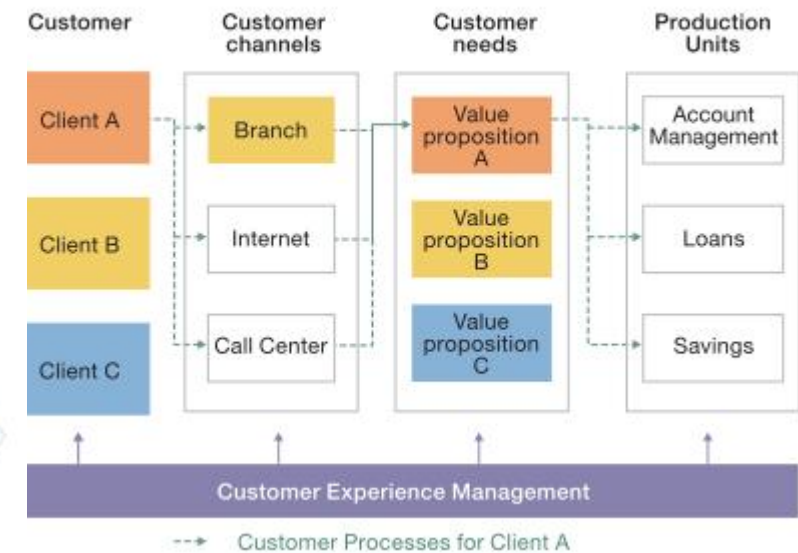
Source: Capgemini interviews with 41 retail banks

Distribution of Services Among Channels
Services: day-to-day banking transactions such as cash withdrawals, cash and check deposits, wire transfers, printing bank statements, ordering check books, providing technical assistance, resolving incidents and complaints, and locating documents.

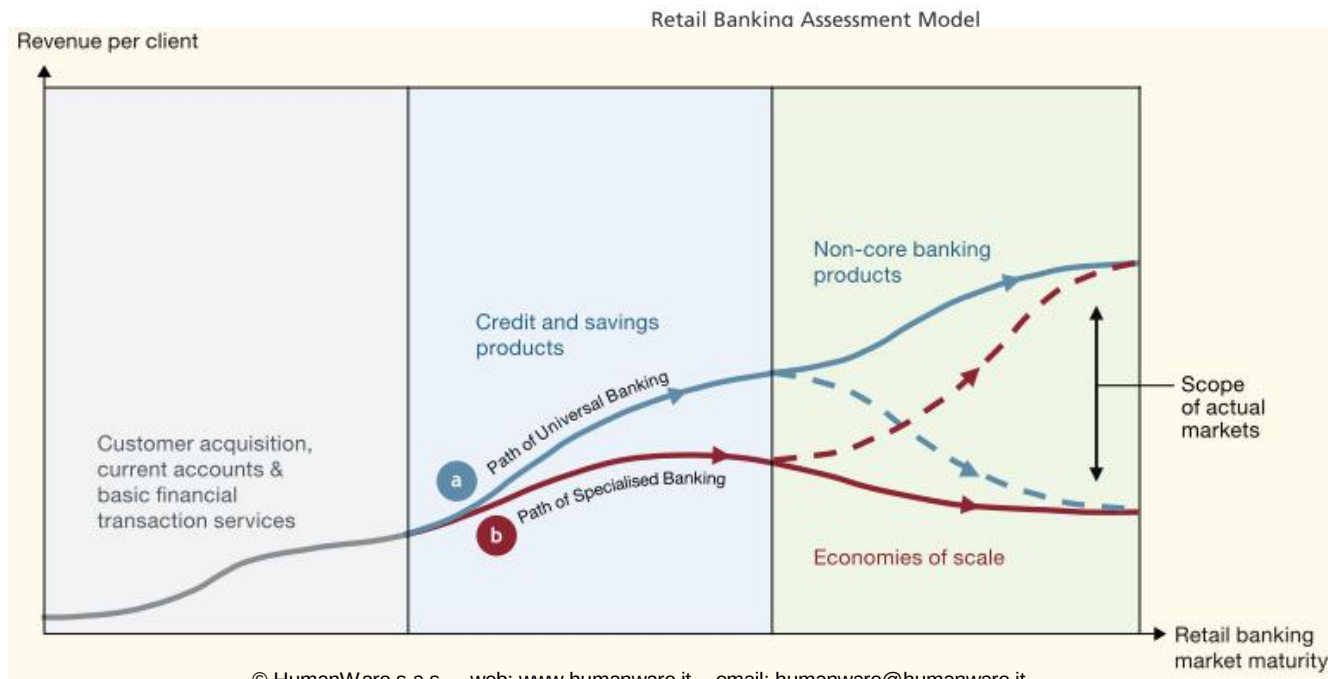
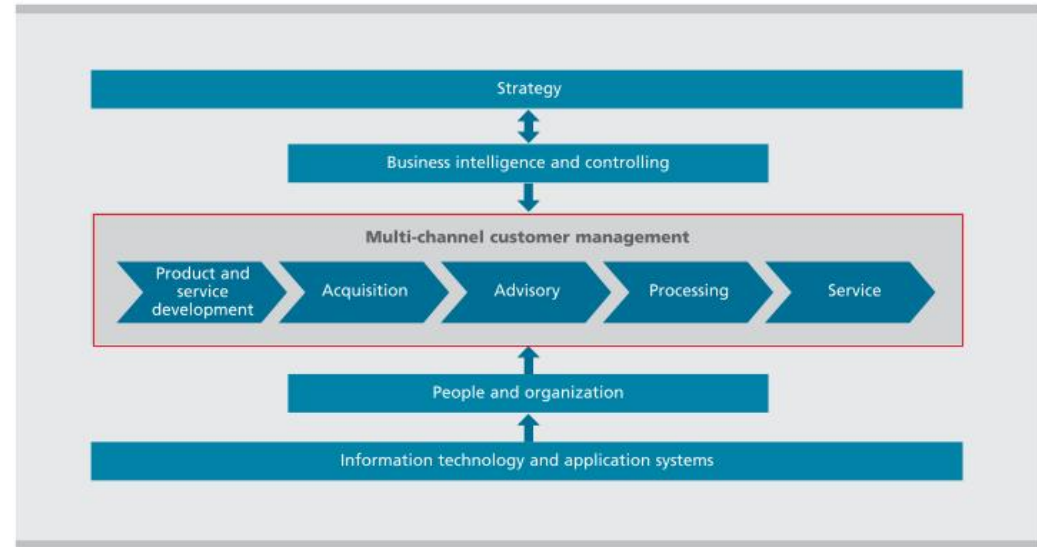


Source: Capgemini interviews with 41 retail banks

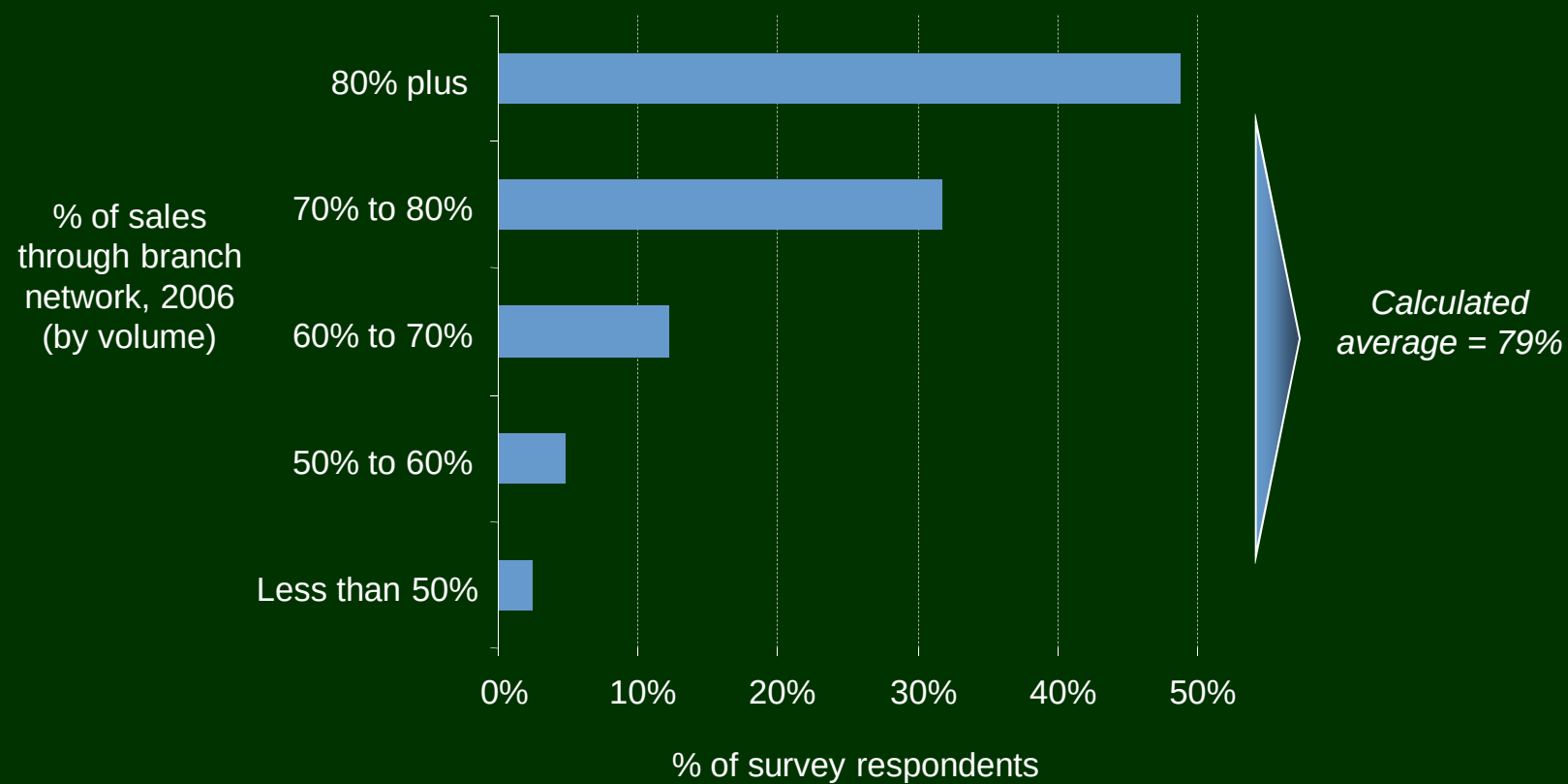
Main Components of a Service Oriented Architecture



Retail Banking & Multi-channel Customer Management



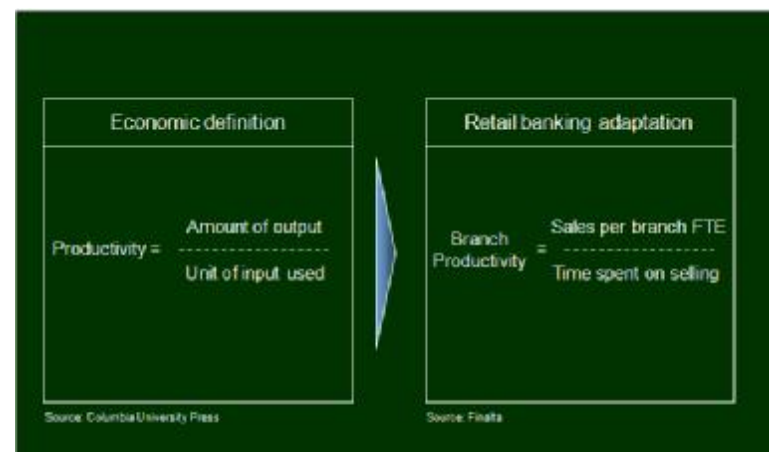
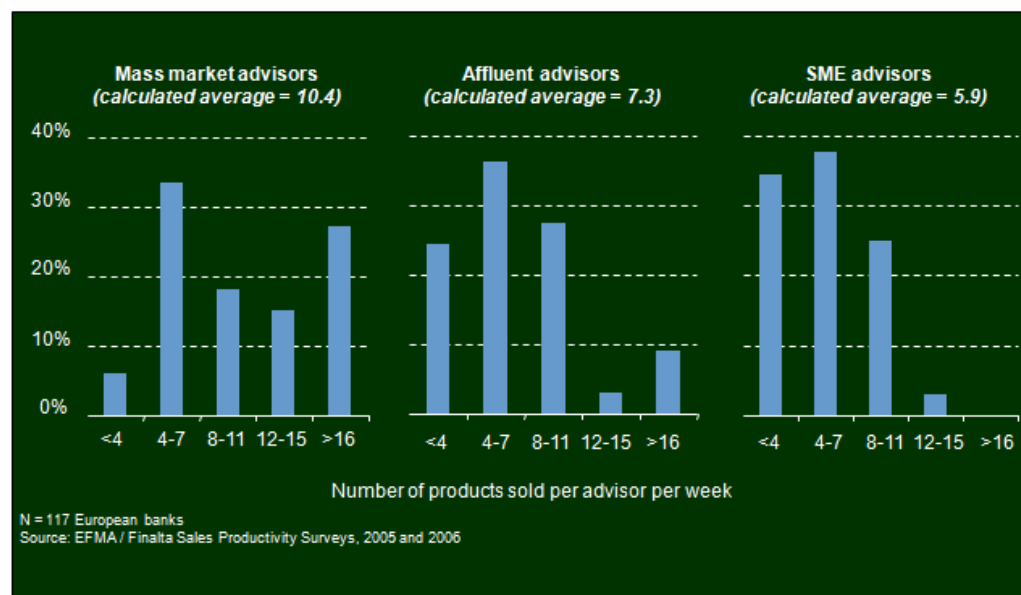
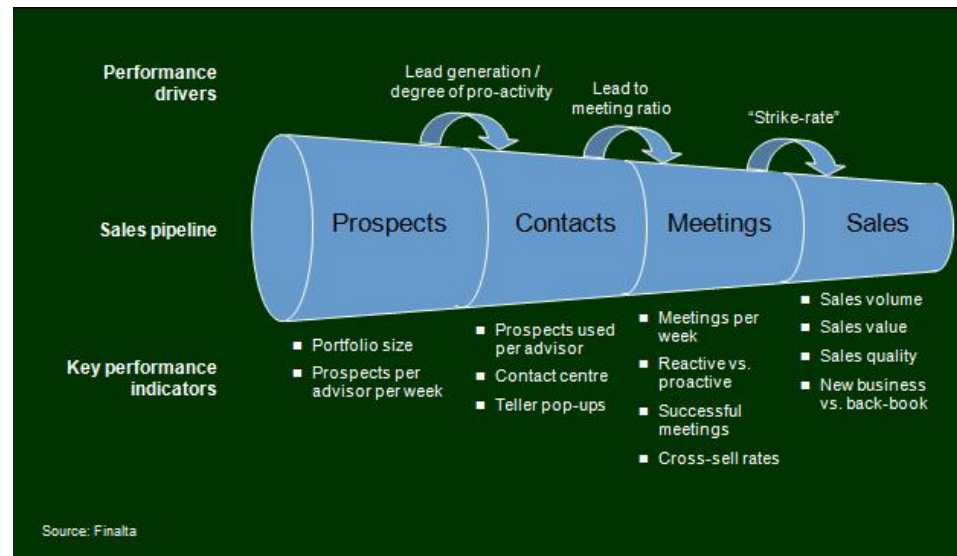
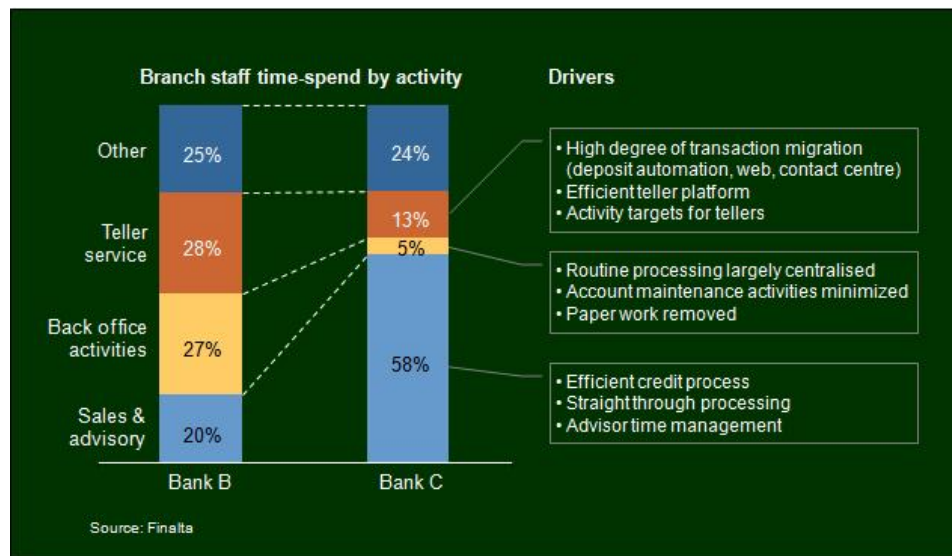
Branch sales



N = 117 European banks

Source: EFMA / Finalta Sales Productivity Surveys, 2005 and 2006

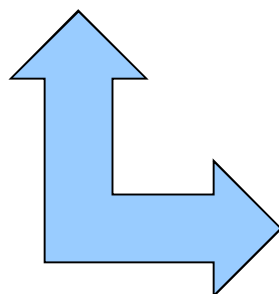
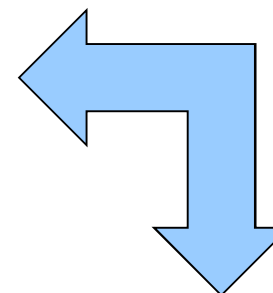
Drivers



Key Success Factors

Proactive lead generation source	Key success factors
Advisor	■ Advisor trust in CRM leads ■ Articulation of the benefits of CRM leads "what's in it for me?" ■ Targets and activity management ■ Zero tolerance to gaming
Contact centre	■ Branch integration and advisor feedback loop ■ Call times (e.g. evenings and Saturdays) ■ Quality of CRM data ■ Call volumes / power diallers
Teller	■ Role description and expectations ■ Behavioural change ("removing fear") ■ Advisor feedback and coaching ■ Pop-ups

Source: Finalta



Enabler	Key considerations
Line leadership	Visibility and leadership on the sales floor Weekly sales call by regional and district managers Daily plan for all sales staff based on activities
"Deep" sales coaching	Sales development roles vs. sales management Specialist sales coaches, support regional directors Challenge, coach and support
Incentive systems	Recognise and reward high performance Balance team vs individual and sales vs. service goals Sales quality (needs-based)
Activity management	Simple systems, minimise metrics Focus on actions and behavioural change not "science" Must have clear link to outputs

Source: Finalta

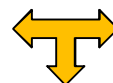
Core Competencies

Core Competencies for Retail Financial Service Providers

Core Competency	Functional Group	Required Skill Set	Value Added
Brand	-Marketing -Sales	-Advertising -Manage customer expectations	-Brand awareness, reputation -Managed performance expectations -Deepen trust, and customer relationship, loyalty -Increased wallet share, up-sell high margin products -Increased profit per customer
Product	-Marketing (product development)	-Product knowledge -Multi channel distribution -Differential pricing -Mass customization	-Products/features aligned to appropriate customers -Superior product performance (speed, reliability, accuracy, price, investment returns) -Convenient for customer -Customer loyalty
Service Customer Interface & Transaction Execution	-Customer Support -Sales -Operations -Technology (IT)	-Customer interaction management -CRM: customer resource management -Data mining -Data Processing (transaction execution) -Data Communications	-Context information tailored to customer needs and preferences -Consistent information across all delivery channels -Customer satisfaction, loyalty
Intellectual Capital	(All Employees) -Marketing (product development) -Technology (IT) -Legal -Human Resources	-Technical skills (data analysis, programming, modeling) -Specialized product knowledge (expert) -Knowledge Management Infrastructure -Human Resource Management -Continuous Improvement (continuous learning)	-Employees enabled and empowered to add value to customer interaction at point of sale. -Identify new revenue sources from intellectual property.
Cost & Infrastructure	-Senior Management -Line Managers -Technology (IT) -Legal	-Organization & Systems Architecture -Work process design -Value chain management (partners, suppliers) -Risk Management -Cost Management -Systems and work process integration -Regulatory compliance -Security	-Flexible organization and systems to integrate new innovations. -Rapid response to customer preferences and market changes. -Improved financial performance (revenues, profits, shareholder value)

Competency Pyramid for Retail Financial Service Providers

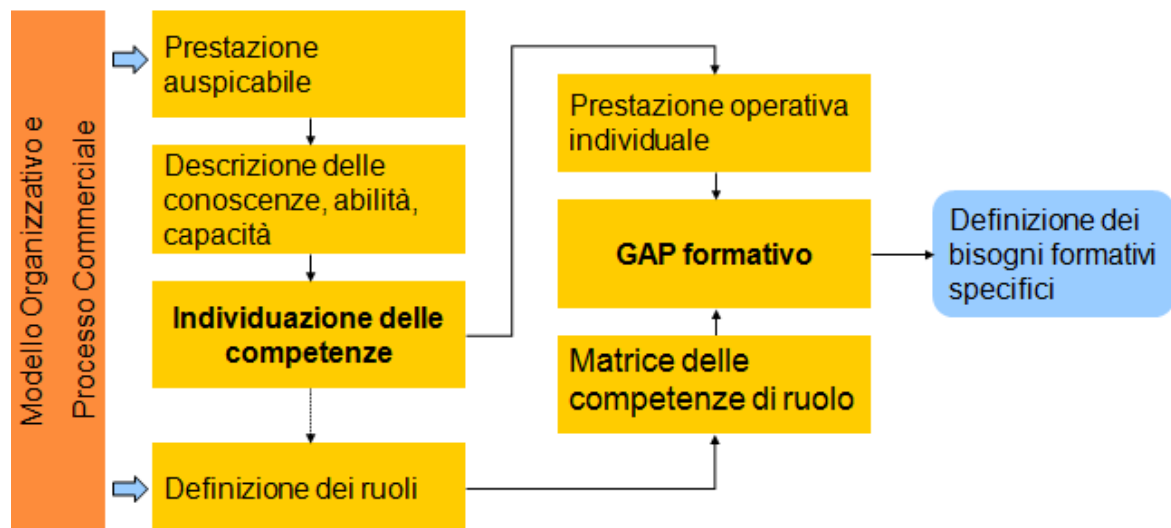
Knowledge Embedded	Knowledge Based	Product Fabrication	Material
Managerial Capabilities	1-Resource Management 2-Management Information Systems (Risk, Costs, HR) 3-Knowledge Management, System, Customer Resources Management (CRM) 4-Customer Interface Systems (Web portal, VRU, ATM)	1-Resource Management 2-Value Chain Management, Product Development 3-Marketing, Brand Development 4-Customer Management	
Technical Competencies	1-Staff, Consultants, Strategic Partners 2-Product knowledge 3-Knowledge Transfer, Change Management Process 4-Point of Sale: customer interaction	1-Priorities Management 2-Systems Integration, Data processing & communications 3-Knowledge Transfer, Change Management Process 4-Product/Service Design	



Business competencies				
Customers	Products/ services	Channels	Logistics	Business administration
Market strategy	Merchandise planning	Channel strategy	Network design	Corporate strategy
Customer service strategy	Channel planning	Store design	Warehouse design	Corporate planning
Marketing strategy	Assortment planning	Real estate strategy	Demand/flow planning	Financial planning
	Space planning	Internet design		Corporate governance
	Promotion planning	Catalog/call center design		
	Product development			
	Sourcing			
Campaign management	Product flow	Channel management	Inbound routing	Business performance management
	Planogramming	Labor management	Receipt scheduling	Treasury and risk management
	Allocation	Order management	Delivery scheduling	Legal and regulatory compliance
	Inventory mgmt/OTB	Real estate, construction and facilities management	Carrier management	Inventory control
	Demand forecasting	Loss prevention		Cash and banking
	Price management			
	Content management			
	Vendor management			
Customer service	Item management	Order management	Warehouse management	Financial accounting and reporting
Customer communications	Product management	Inventory management	Transportation management	Indirect procurement
Marketing	PQ management	Merchandise management	Fleet management	HR administration
Advertising	Vendor management	Price/sign management	Reverse logistics	IT systems and operations
Public relations	Replenishment			
	Revenue/clearance management			

Hot components

Gap di Competenze



Sezione VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Cluster	Competenza	Peso cluster (A)	Competenza richiesta	Livello osservato	Punteggio competenza	Punteggio del cluster (B)	Punteggio ponderato del cluster (A) x (B)
Dimensione cognitiva	Formazione specialistica	100					
	Sviluppo e trasferimento del sapere						
Dimensione relazionale	Capacità di risolvere	100					
	Aspirazioni						
Dimensione etico-civica	Umanità di altro	100					
	Personalità						
Stabilità di sé	Stabilità di sé	100					
	Stabilità di sé nel quotidiano						
Leadership	Leadership	100					
	Leadership e sviluppo del territorio						
	Stato Leadership						

100

Punteggio della competenza

Livello osservato	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Punteggio	2	4	5	6	7	8	9	10	10

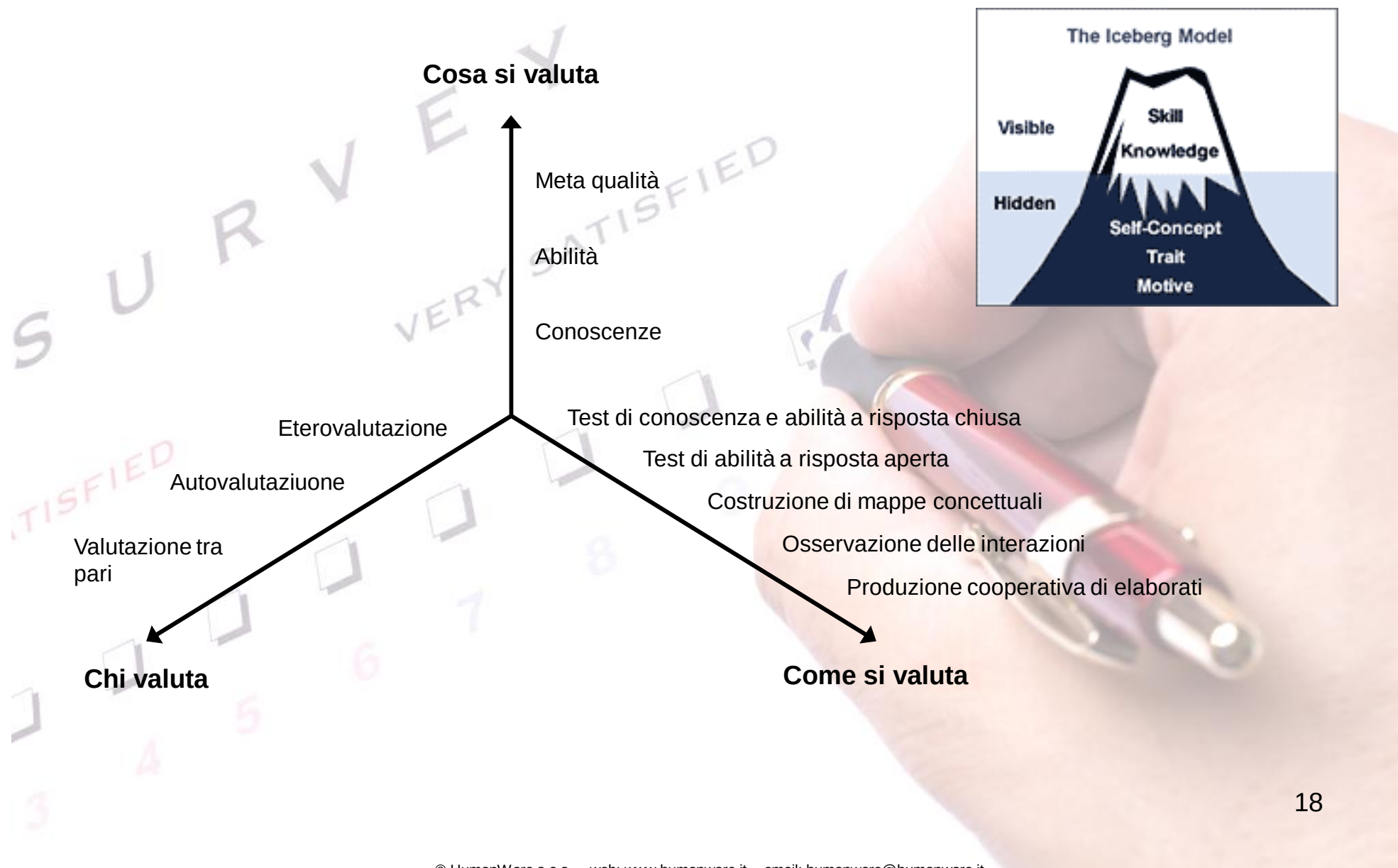
Peso del cluster

Scala di valutazione	
3,0 - 3,4	Foto allegata
3,5 - 3,9	Partecipazione obbligatoria
4,0 - 4,9	Autonomia
5,0 - 5,9	Partecipazione obbligatoria
6,0 - 6,9	Autonomia

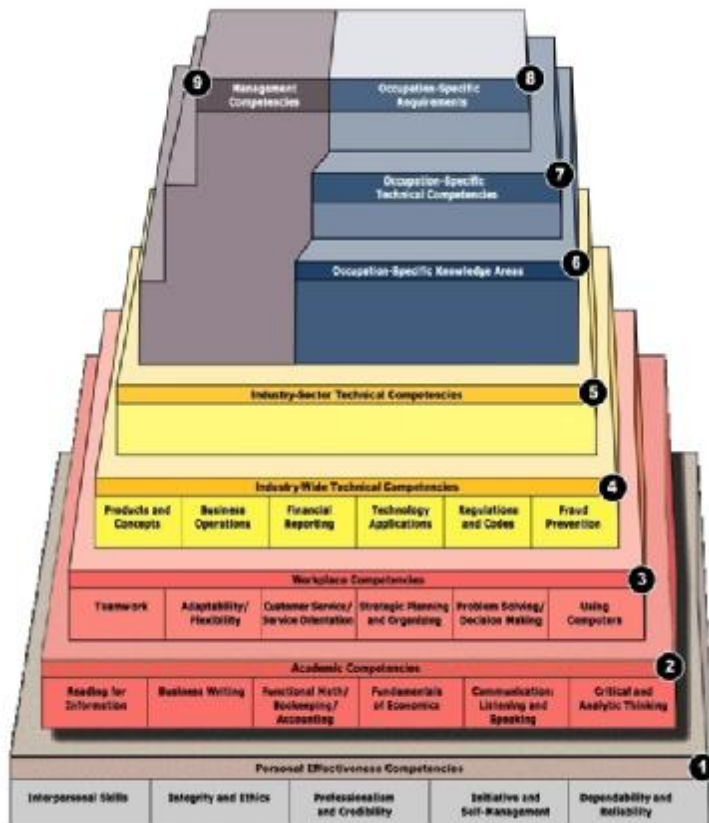
Competenza richiesta
(in base al profilo di competenze si contrassegna con una X la competenza da valutare)

- Analisi dei Gap di Competenze
 - Attuata per passaggi successivi:
 - Analisi del Processo Commerciale e sottoprocessi
 - Analisi dei ruoli coinvolti
 - Analisi delle prestazioni e conoscenze richieste ai vari ruoli
 - Eventuale definizione di nuove procedure di processo e competenze richieste
 - Costruzione delle famiglie professionali (aggregazioni omogenee e coerenti di competenze) e dei clusters di competenze
 - Valutazione degli addetti sulla base dei profili di ruolo e dei clusters di competenze
 - Individuazione dei gap formativi

Fattori di complessità nella Valutazione delle Competenze



Analisi e Valutazione delle Competenze nella Banca – Punti di attenzione



- Analisi delle competenze come strumento per la generazione, condivisione, trasmissione e protezione del know how interno alla banca.
- Analisi delle competenze come estensione "granulare" del livello di dettaglio con cui vengono descritti i contenuti del ruolo passando dai comportamenti agiti, alle attitudini dimostrate, all'analisi delle modalità di problem solving e delle conoscenze retrostanti.
- Questo maggior livello di dettaglio influisce naturalmente sui criteri di rappresentazione dei "gap" consentendo di formulare ipotesi di sviluppo e di qualificazione professionale attraverso la progressiva acquisizione di skill che come "mattoni" vanno a costruire il contenuto della posizione.
- Lo stesso dettaglio viene poi trasferito ai programmi di valutazione delle prestazioni e del potenziale che si basano sulle competenze relative ai ruoli ed ai soggetti sottoposti a valutazione.

Segmentation & Blending Criteria

	Why	How
Skill-Driven Model:	Learning specific knowledge and skills requires regular feedback and support from the trainer, facilitator, or peer.	- create a group-learning plan that's self-paced but bound to a strict schedule - pad self-paced learning material with instructor-led overview and closing sessions - demonstrate procedures and processes through synchronous online learning labs or a traditional classroom setting - provide email support - design long-term projects
Attitude-Driven Model	Content that deals with developing new attitudes and behaviors requires peer-to-peer interaction and a risk-free environment.	- hold synchronous Web-based meetings (Webinars) - assign group projects (to be completed offline) - conduct role-playing simulations
Competency-Driven Model	To capture and transfer tacit knowledge, learners must interact with and observe experts on the job.	- assign mentors - develop a knowledge repository (LCMS/LMS)

Classroom Training

- Away from the job
- Often out of context
- Time consuming

Online Training

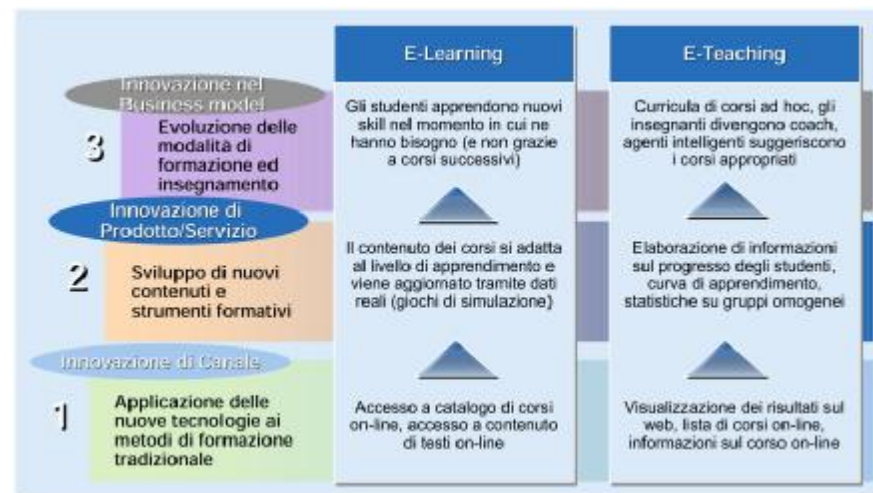
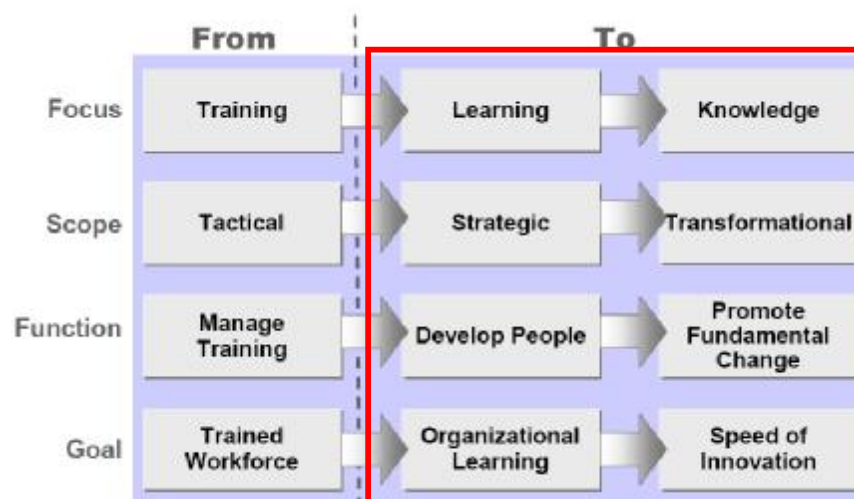
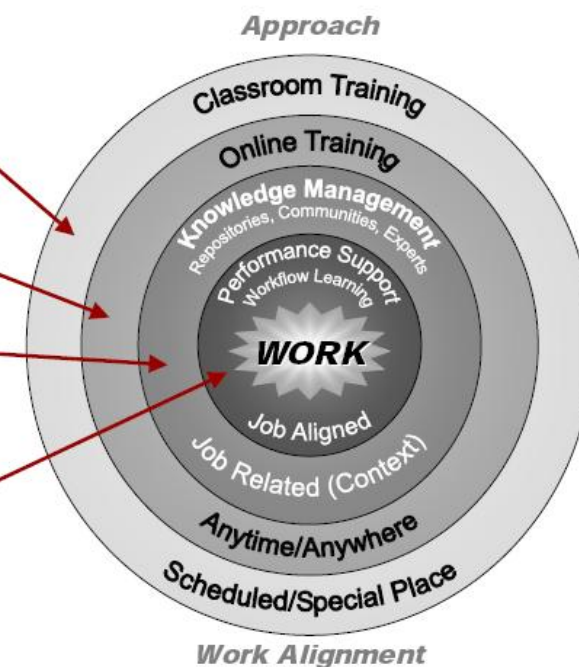
- Near the job
- Often out of context
- Not immediate

Knowledge Management

- Within the job routine
- In context
- May require prerequisite skills and knowledge

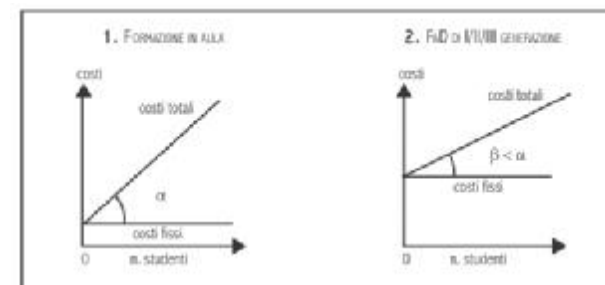
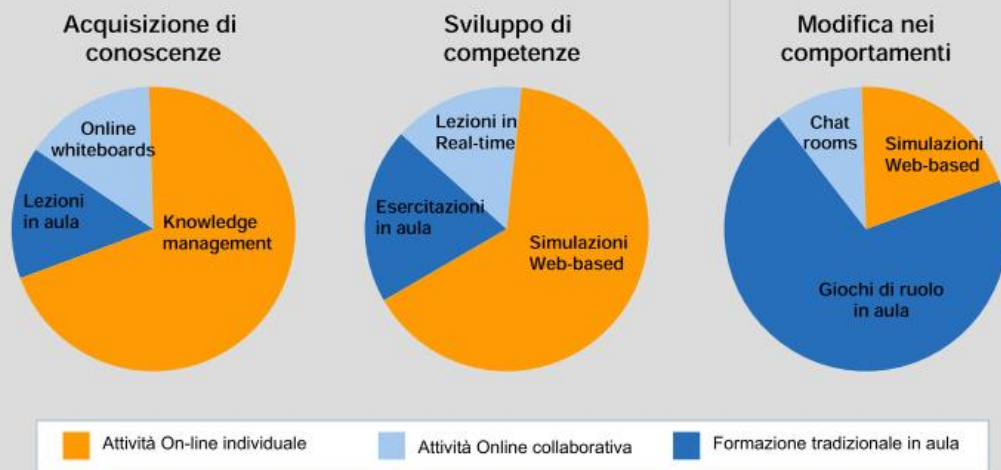
Performance Support

- Part of the job
- In the workflow
- May require job or process redesign

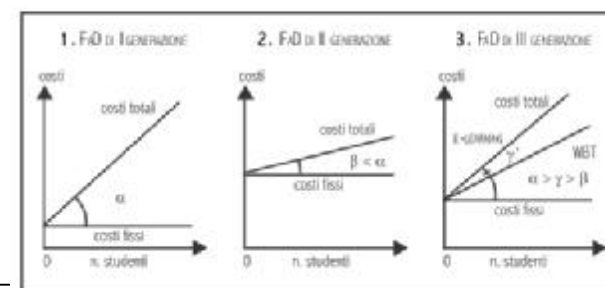


Segmentation & Blending Criteria

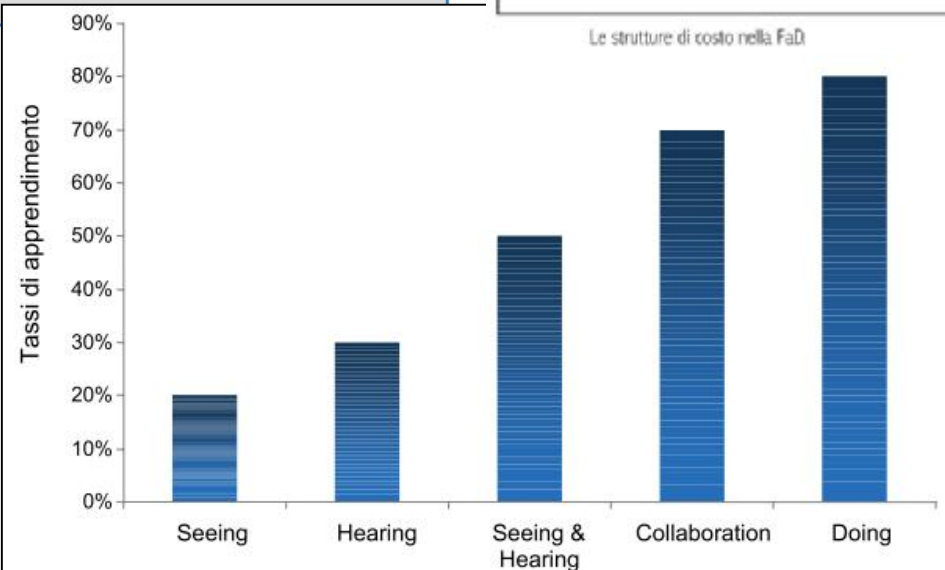
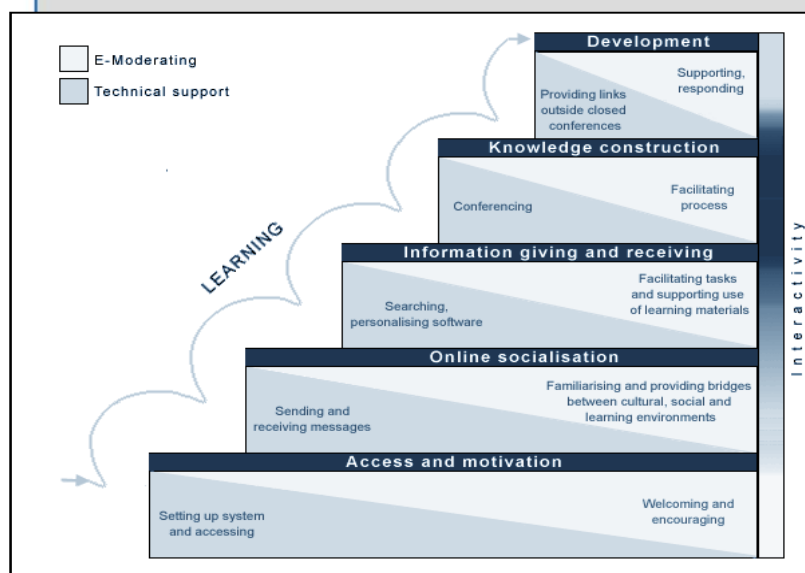
Efficacia dell'e-learning e tipo di formazione



Strutture dei costi della formazione a confronto.

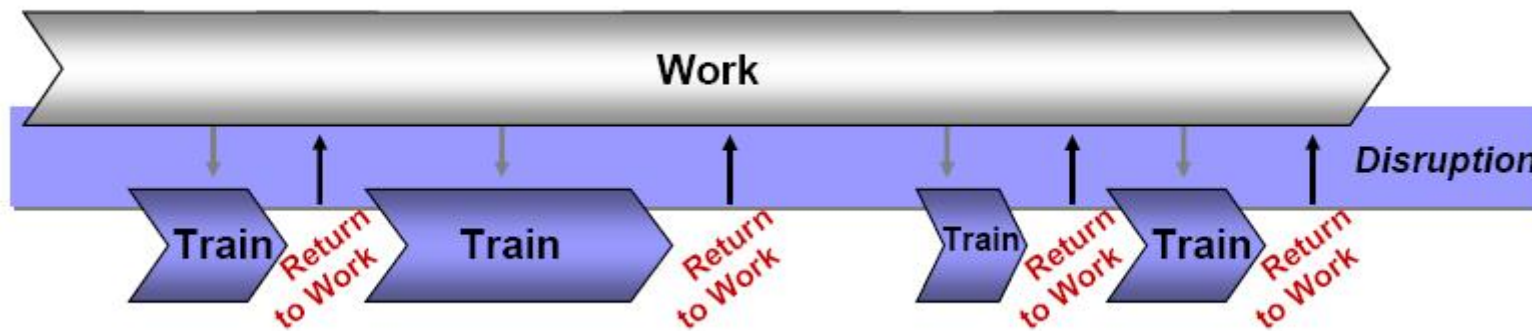


Le strutture di costo nella FaD

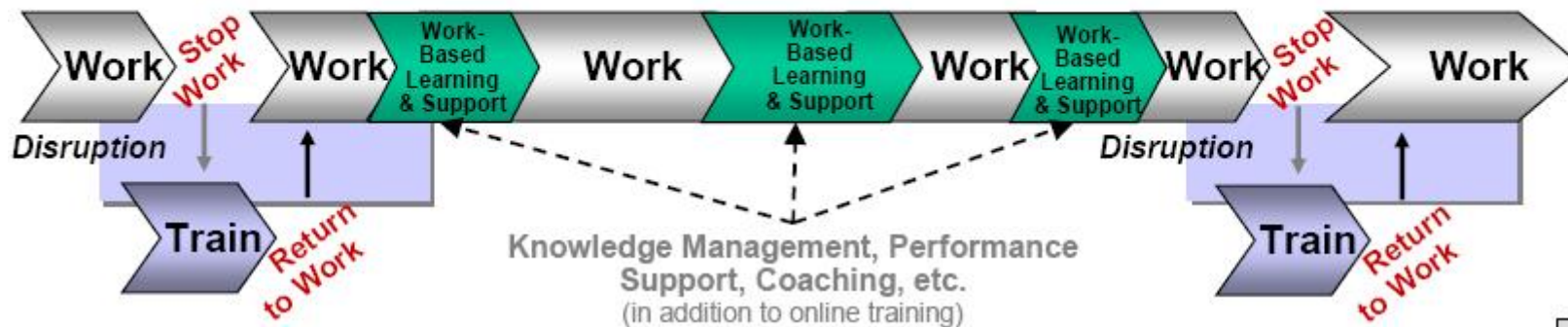


Work, Re-Work and Learning

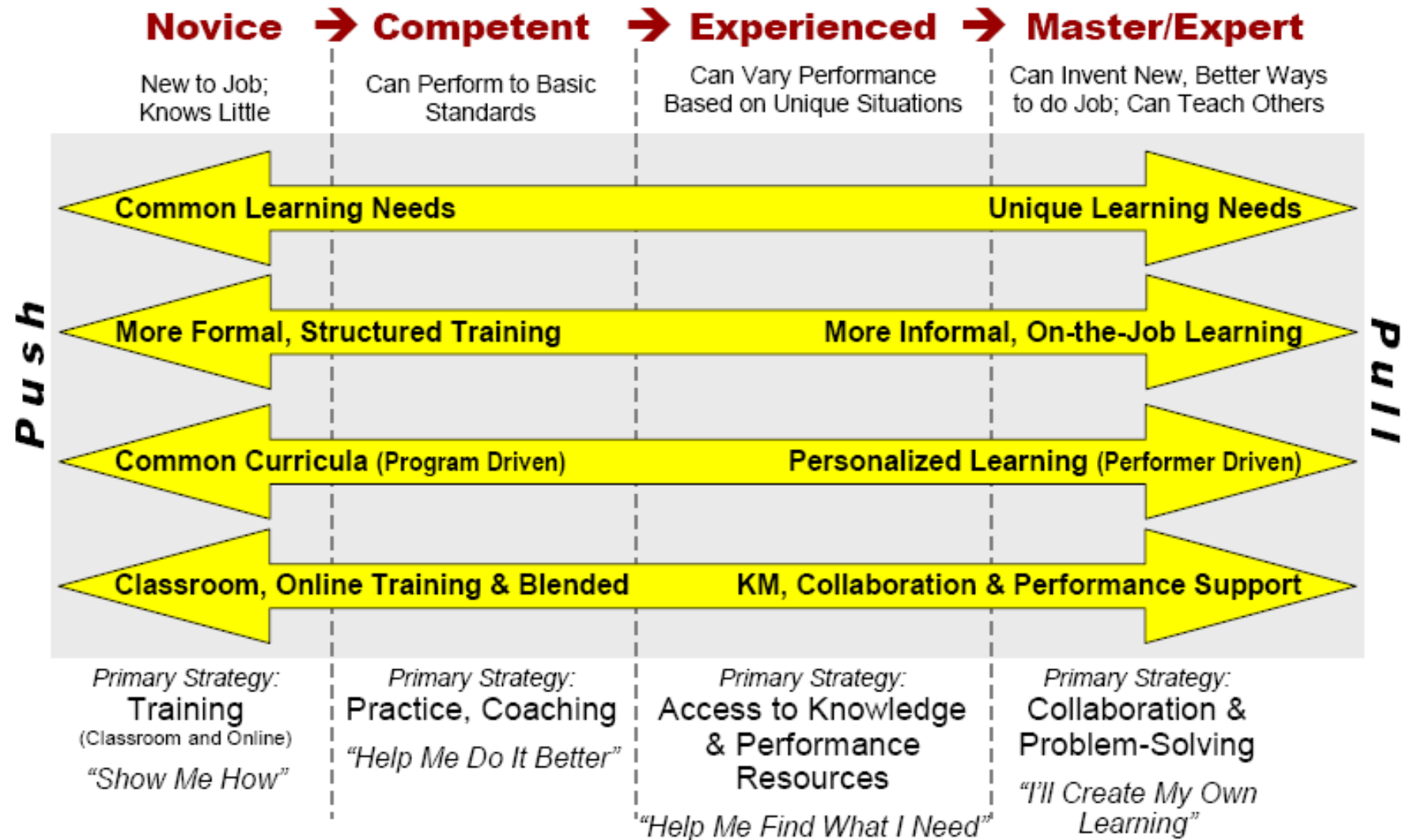
Weak alignment of work and learning



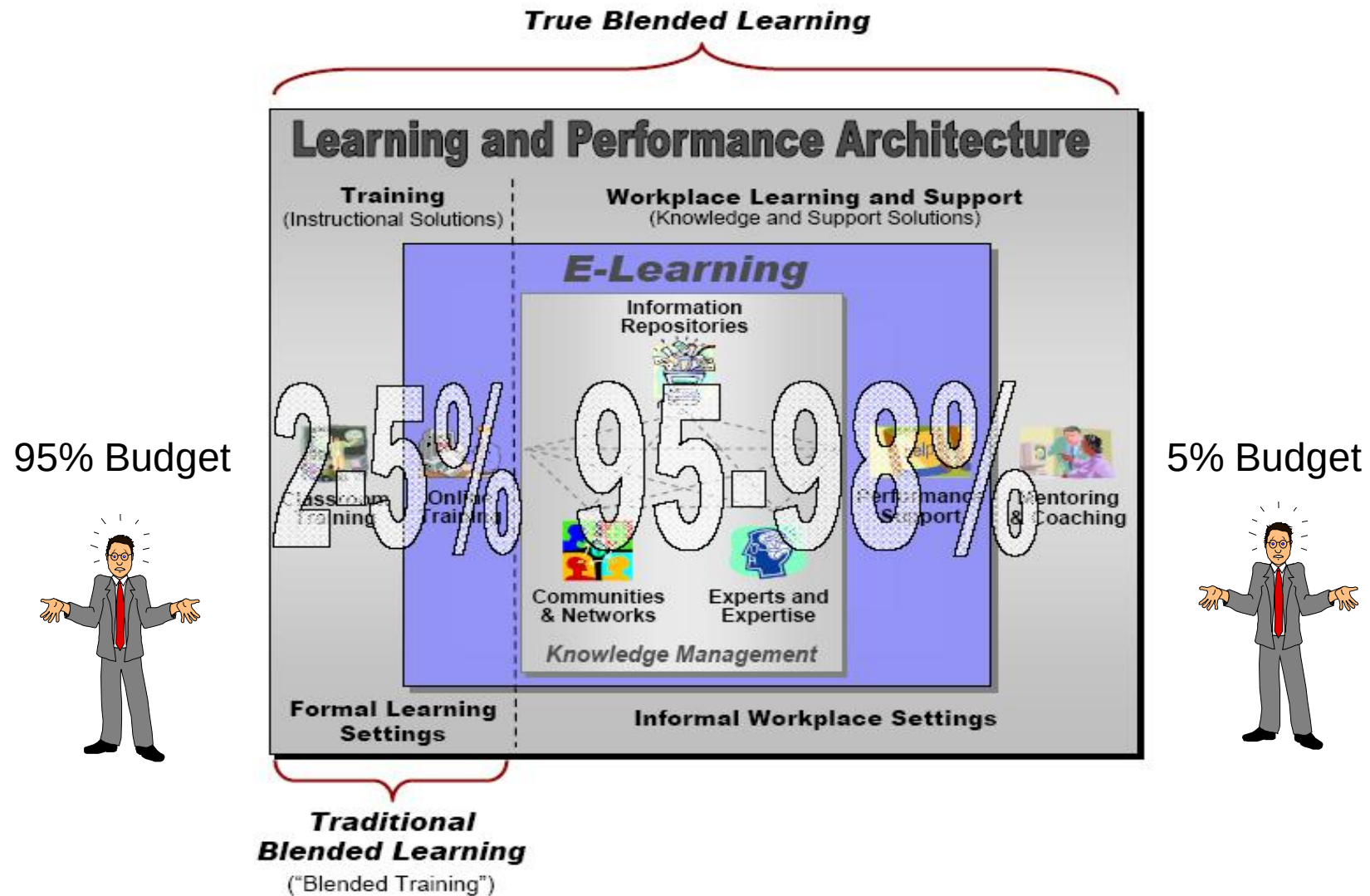
Greater alignment of work and learning



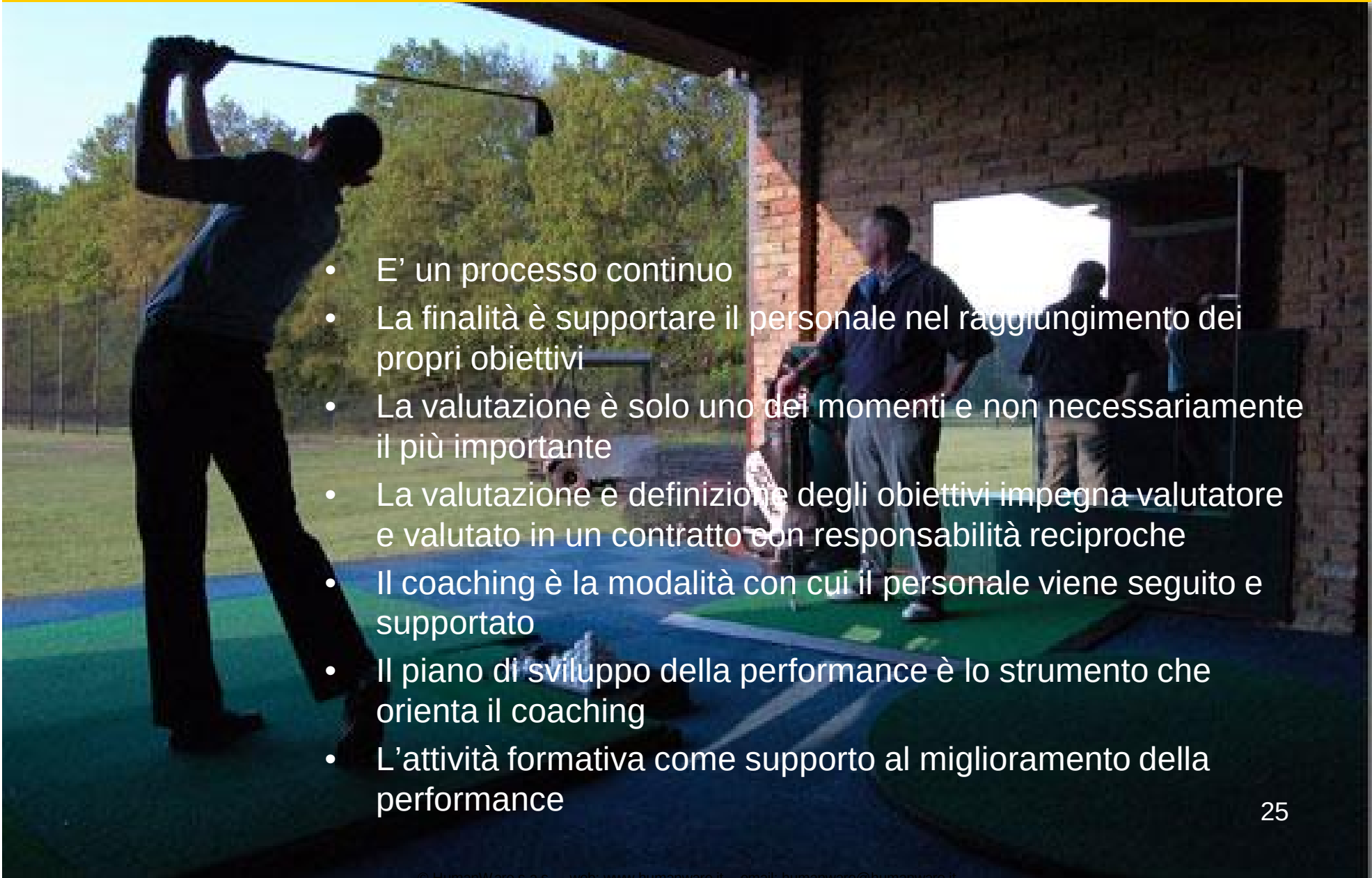
Push vs. Pull



Budget?



Ruolo del Coaching

- 
- E' un processo continuo
 - La finalità è supportare il personale nel raggiungimento dei propri obiettivi
 - La valutazione è solo uno dei momenti e non necessariamente il più importante
 - La valutazione e definizione degli obiettivi impegna valutatore e valutato in un contratto con responsabilità reciproche
 - Il coaching è la modalità con cui il personale viene seguito e supportato
 - Il piano di sviluppo della performance è lo strumento che orienta il coaching
 - L'attività formativa come supporto al miglioramento della performance

La Gestione della Performance





Casi di Successo

Due esperienze significative
di Sviluppo delle Competenze
nel settore Finanza e Credito

Alcune Esperienze Significative

- 1- Istituto di Credito (Direzione nel Nord-Est Italia con sportelli su tutto il territorio naz.)
 - Overview
 - Riconversione verso ruoli commerciali
 - Il progetto ha coinvolto circa 200+200 risorse di diversa provenienza geografica e professionale.
 - Il nuovo modello di business introdotto dal Piano Industriale prevedeva il potenziamento quantitativo e qualitativo dei ruoli commerciali; pertanto è stato necessario procedere alla riconversione verso questi ruoli delle risorse non collocate nel nuovo modello di struttura organizzativa. Leva fondamentale per questo percorso di riconversione è rappresentata dalla formazione.
 - Il programma di formazione è stato indirizzato specificamente verso le risorse avviate all'attività di sviluppo commerciale.
 - Il programma formativo è stato articolato in base a strumenti di autoformazione, momenti di aula e di affiancamento sul lavoro.
 - Sono state erogate oltre 36.000 ore di formazione articolata su due aree tematiche: formazione tecnica e formazione commerciale
 - Riqualificazione Professionale
 - Il progetto è stato articolato su quattro percorsi formativi associati ad altrettanti profili professionali. Si tratta dei ruoli maggiormente innovativi rispetto alla struttura esistente; pertanto coloro che sono chiamati a svolgere queste mansioni devono essere oggetto di un intervento formativo dedicato.
 - I ruoli identificati sono:
 - Addetti clientela di base (circa 100 risorse)
 - Gestori affluent (circa 80 risorse)
 - Gestori POE - Piccoli Operatori Economici (circa 60 risorse)
 - Gestori e addetti corporate (circa 60 risorse)
 - Titolari di dipendenza (circa 130 risorse)

Alcune Esperienze Significative

- 1- Istituto di Credito (Direzione nel Nord-Est Italia con sportelli su tutto il territorio naz.)
 - Formazione Tecnica
 - Gli interventi di formazione tecnica sono finalizzati al consolidamento delle conoscenze acquisite nell'espletamento di precedenti mansioni e all'acquisizione di ulteriori conoscenze relative alle caratteristiche dei principali prodotti/servizi della Banca e di aspetti operativi necessari alla vendita del prodotto.
 - Le tipologie di corso individuate sono:
 - Prodotti per la clientela privata
 - Prodotti di risparmio gestito
 - Economia degli strumenti a reddito fisso
 - Economia degli strumenti a reddito variabile
 - Economia della gestione collettiva del risparmio e dei prodotti assicurativi
 - Procedure a supporto della vendita dei prodotti
 - Formazione Commerciale
 - Gli interventi di formazione commerciale hanno avuto l'obiettivo di sviluppare, partendo dal potenziamento dell'autostima e della capacità di autovalutazione dei singoli:
 - le conoscenze di metodologie e tecniche relative alla materia commerciale;
 - le capacità e i comportamenti necessari ad affrontare la relazione con il cliente.
 - Le tipologie di corso individuate sono:
 - Scenario del cambiamento e capacità richieste
 - Comunicazione interpersonale e in gruppo (base)
 - Tecniche di vendita
 - Vendita nel segmento retail

Alcune Esperienze Significative

- 1- Istituto di Credito (Direzione nel Nord-Est Italia con sportelli su tutto il territorio naz.)
 - Moduli previsti
 - Il progetto si è articolato secondo due moduli rispettivamente finalizzati a:
 1. acquisizione delle logiche e dei processi del nuovo modello di servizio;
 2. acquisizione delle necessarie competenze per la corretta interpretazione del nuovo ruolo professionale.
 - Il primo modulo è stato costituito da una serie di interventi dedicati a ciascuna delle figure professionali prima identificate e finalizzati prima all'orientamento al ruolo e poi al consolidamento del ruolo.
 - L'articolazione ed i contenuti specifici dei percorsi formativi relativi al secondo modulo sono così riassunti:
 - **Percorso Addetti clientela di base**
 - » Vendita nel segmento retail
 - » Gestione delle criticità nella vendita
 - » Pianificazione delle azioni commerciali
 - **Percorso Gestori affluent**
 - » Gestione delle criticità nella vendita
 - » Pianificazione delle azioni commerciali
 - » Procedure a supporto dell'istruttoria delle pratiche di affidamento
 - » Processo di financial planning
 - » Modelli di gestione del portafoglio
 - **Percorso Gestori POE**
 - » Gestione delle criticità nella vendita
 - » Pianificazione delle azioni commerciali
 - » Strumenti di consulenza nel segmento small business
 - » Strategie competitive nel segmento small business
 - **Percorso Gestori e addetti corporate**
 - » Gestione delle criticità nella vendita
 - » Pianificazione delle azioni commerciali
 - » Modelli evolutivi nell'approccio alle imprese
 - » Pianificazione economico – finanziaria e progetti di investimento
 - **Percorso Titolari di dipendenza**
 - » Gestione delle criticità nella vendita
 - » Pianificazione delle azioni commerciali

Alcune Esperienze Significative

- 2- Rete Consulenti Finanziari (Direzione nel Centro Italia con presenza su tutto il territorio naz.)
 - Overview
 - Riqualificazione professionale a fronte dell'introduzione:
 - Del nuovo processo commerciale
 - Del nuovo sistema di profilazione della clientela
 - Del nuovo sistema di pianificazione finanziaria
 - Obiettivi:
 - passare da una logica di vendita di prodotti ad una logica consulenziale che si focalizzi sull'individuazione e soddisfacimento di bisogni della clientela e sulla definizione di specifici obiettivi condivisi.
 - valorizzare ciascun prodotto come uno degli strumenti per il raggiungimento di tali obiettivi;
 - utilizzare l'intera gamma di prodotti per costruire soluzioni efficienti evitando una compressione eccessiva solo su alcune tipologie di prodotti;
 - utilizzare al meglio la nuova piattaforma informatica di pianificazione finanziaria e la documentazione di profilazione della clientela.
 - L'intervento ha riguardato l'intera popolazione di circa 4000 consulenti finanziari
 - Sono stati formati circa 30 District Managers che poi hanno agito da formatori interni
 - Il programma formativo è stato articolato in base a strumenti di autoformazione, momenti di aula e di affiancamento sul lavoro.
 - Sono state erogate oltre 130.000 ore di formazione tecnica e commerciale

Alcune Esperienze Significative

- 2- Rete Consulenti Finanziari (Direzione nel Centro Italia con presenza su tutto il territorio naz.)
 - Articolazione del progetto
 - Fasatura temporale col processo di rilascio della nuova piattaforma di pianificazione finanziaria.
 - Individuazione dei gap di competenze da colmare in relazione al corretto utilizzo della nuova tecnologia
 - Progettazione dei contenuti dei Moduli Formativi e delle Unità Didattiche in modalità tradizionale , Progettazione di quelle Unità Didattiche erogate in formazione a distanza, dei business cases, dei test di verifica dell'apprendimento e dei supporti formativi.
 - Corso Pilota finalizzato al test dei contenuti e delle modalità del corso attraverso una prima erogazione ad un panel di circa 150 Consulenti Finanziari.
 - Messa a punto in forma definitiva del corso sulla base dei riscontri avuti
 - Erogazione dell'attività formativa al team di 50 District Managers (formazione formatori) e consegna ad essi del kit di supporto per la loro attività di formatori interni.
 - Successivo deployment dei contenuti formativi a tutti i Consulenti Finanziari da parte dei loro coordinatori
 - Moduli Formativi
 - **L'impostazione del rapporto con il cliente**
 - Definire le premesse ed i criteri per impostare un rapporto di natura fiduciaria
 - Definire i criteri per impostare il rapporto con clienti nuovi e clienti già acquisiti
 - Apprendere gli elementi di base per la conduzione di un'intervista
 - Riconoscere le diverse tipologie di clienti
 - Apprendere modelli efficaci per un ascolto attivo
 - Apprendere la tecnica delle domande come modalità esplorativa e di raccolta di informazioni
 - **La profilatura del cliente e la comprensione dei suoi bisogni**
 - Definire le diverse categorie di bisogni e di attese e gli obiettivi ad essi connessi
 - Individuare i bisogni retrostanti alle possibili resistenze
 - Utilizzare la nuova piattaforma e le schede di rilevazione per definire il profilo del cliente
 - Condividere con il cliente i criteri di allocazione delle quote di patrimonio nelle diverse aree di bisogno
 - Condividere obiettivi comuni in termini di rischio/rendimento ed orizzonte temporale

Alcune Esperienze Significative

- 2- Rete Consulenti Finanziari (Direzione nel Centro Italia con presenza su tutto il territorio naz.)
 - Moduli Formativi (segue)
 - **La Consulenza e l'allocazione di prodotto**
 - Condividere con il cliente i criteri di costruzione del portafoglio
 - Individuare le asset class
 - Individuare possibili soluzioni e scenari alternativi
 - Riformulare gli obiettivi di partenza
 - Procedere alla product allocation (automatica, manuale e ottimizzata)
 - Sviluppare la proposta commerciale
 - Presentare e valorizzare la proposta
 - **Il monitoraggio della relazione**
 - La relazione come processo continuo
 - I momenti di contatto come opportunità di sviluppo
 - Individuare i principi di base per la fidelizzazione
 - L'acquisizione e la gestione di referenze
 - La gestione delle obiezioni e dei clienti difficili
 - L'analisi periodica della performance ed il ribilanciamento di portafoglio

Per informazioni



Creating Your Future

HumanWare s.a.s.
Via Tino Buazzelli, 51 - 00137 Roma
+39 06 823861
www.humanware.it
humanware@humanware.it