

Intesa Sanpaolo: offrire prodotti e servizi formativi per supportare la crescita del Corporate Client a 360 ° gradi

Di Ingrid Hollweck¹

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei principali gruppi bancari in Europa, con una capitalizzazione di mercato di 46,6 miliardi di euro. Intesa Sanpaolo presidia il territorio italiano con circa 4300 filiali che sono al servizio di 13,5 milioni di clienti e un organico di più di 99 mila dipendenti.

Intesa Sanpaolo Formazione, Società per Azioni con Intesa Sanpaolo come Socio Unico, offre per i 1100 Clienti Corporate un servizio che a prima vista sembra esulare dal Core Business di una banca tradizionale; si pone cioè come obiettivo di sostenere i clienti nei loro percorsi di crescita attraverso una offerta diversificata e altamente qualificata di servizi di formazione professionale e di business coaching. Da dove è nata in Intesa Sanpaolo l'idea di non limitarsi al tradizionale core business, cioè di assicurare la disponibilità economica-finanziaria delle imprese, ma di supportare la crescita professionale e personale del singolo individuo all'interno del sistema aziendale della propria clientela?

Si tratta di una potenziale applicazione dell'H2H Mindset di particolare interesse, in un settore peculiare, che, fino a non molti anni fa, ha visto prevalere, per usare una terminologia di Kotler et al. una mentalità più "inside out" che "outside in"; è da poco che il settore bancario si è crescentemente orientato al cliente e qui Intesa San Paolo ulteriormente accelera nella logica dell'Human to Human.

La storia

Gli inizi dell'ente di formazione in risalgono al 1988, quando la allora nominata 'Centrale Formazione' ebbe come l'obiettivo di agevolare le diverse culture aziendali confluite nel Gruppo Ambroveneto. Con la nascita del Gruppo Intesa nel 1998 avvenne la ridenominazione in 'Intesa Formazione' e per la prima volta i servizi formativi furono offerti ad aziende esterne al Gruppo. La svolta definitiva avvenne nel 2003, l'anno dal quale Intesa Formazione iniziò a dedicarsi ufficialmente all'erogazione di servizi formativi destinati solo al mercato esterno e rivolte a clienti del gruppo bancario nell'ottica di accrescere la forza delle offerte commerciali delle diverse aree di business aziendali nei loro confronti.

Solo recentemente, nel 2020, Intesa Sanpaolo Formazione è diventata Società per Azioni (S.p.A) focalizzando la mission, secondo le logiche di business, sullo sviluppo di progettualità industriali integrate con offerta di servizi formativi digitali. La società, di conseguenza, amplia il suo raggio di azione sull'interno mercato nazionale e internazionale, eliminando definitivamente il riferimento alla clientela del Gruppo ISP e nomina come oggetto sociale: *la promozione, l'istituzione, organizzazione, la gestione ed il coordinamento di iniziative di formazione, addestramento e perfezionamento professionale, orientamento e accompagnamento al lavoro.*

¹ La redazione del presente caso è stata possibile grazie all'Intervista concessa dal dott. Renato Dorrucchi (.....) e dalla dssa Rosella Iannucci (...), i quali si ringraziano per i contributi forniti.

Sostenere la competitività del cliente corporate

Il vantaggio competitivo delle aziende è legato oggi più che mai al capitale intellettuale dei singoli individui che operano all'interno del sistema aziendale. Questo nuovo focus incide particolarmente sul mercato italiano che storicamente è basato su piccole e medie imprese le quali puntano in primis su un ottimo prodotto e servizio all'interno della filiera. In seguito alla crescente digitalizzazione e globalizzazione dei mercati, le richieste che vengono rivolte oggi al singolo professionista possono essere soddisfatte solo grazie a competenze ben più ampie rispetto alla mera eccellenza di prodotto/servizio. Viviamo in un'epoca in cui il vantaggio distintivo del singolo e dell'organizzazione si basa sulla resilienza, sull'anti-fragilità, sulla capacità di saper cogliere le opportunità del mercato in maniera proattiva e veloce, così come su una Leadership che sappia gestire le persone in ottica globale e digitale. E' questo un modo differente, ma convergente con quello di Kotler et alii, di rappresentare il problema della commoditizzazione/mercificazione dei prodotti e servizi e di preparare una proposizione di valore allargata. Intesa Sanpaolo, grazie ad una sua struttura organizzativa ampia e qualificata, è nella condizione di poter fornire ai suoi clienti corporate non solo risorse e competenze economiche, ma anche una formazione dettagliata sulle nuove competenze in evoluzione. L'obiettivo finale è di consentire ai Clienti corporate di competere con successo in un nuovo scenario economico, il quale si presenta caratterizzato da globalizzazione, digitalizzazione e sostenibilità. Mettere a disposizione della propria clientela un servizio di apprendimento permanente consente al cliente corporate di acquisire la necessaria competitività sul mercato, e di conseguenza raggiungere un livello di stabilità e di sicurezza economica, che a sua volta rendono i clienti più affidabili e più solidi per i servizi bancari. Ciò, nel suo insieme, rende l'offerta di Intesa Sanpaolo Formazione una soluzione *Win-Win* sia per Clienti Corporate sia per la banca stessa, in quanto mette il sostegno alla crescita individuale del cliente al centro dell'attenzione per uno sviluppo economico che sia sostenibile nel tempo in una logica H2H.

I nuovi servizi formativi digitali per una copertura capillare su tutto il territorio

Le basi per una offerta formativa principalmente digitale sono state create originariamente dalla esigenza di Intesa Sanpaolo di dover rinforzare la formazione per il personale nelle proprie filiali. Garantire una formazione continua su una popolazione di circa 40.000 persone richiede uno sforzo organizzativo ed economico notevole, anche se si volesse prendere in considerazione solo i costi di trasferta oppure la registrazione delle presenze e delle assenze dei partecipanti in aula. Durante il periodo della pandemia Covid 19 a questo sforzo economico e organizzativo si è aggiunto anche l'impossibilità imposta dal legislatore di stare fisicamente in aula, soprattutto con numeri di partecipanti elevati. Per far fronte a queste difficoltà, o impossibilità, il nuovo format digitale dell'offerta formativa ha vissuto recentemente un nuovo slancio in termini di promozione e di diffusione. L'offerta formativa *digital* consente al partecipante di avere accesso ad una serie di contenuti in modalità "*Anytime and Anywhere*", per cui ha la possibilità di usufruire del programma formativo secondo le sue esigenze e disponibilità individuali. Per cui, la soluzione 'digitale' permette a Intesa Sanpaolo Formazione di raggiungere una ampia popolazione di utenti, standardizzando i contenuti e contenendo i costi collegati; contemporaneamente consente anche una personalizzazione dell'offerta che tiene conto delle esigenze, necessità e interessi di ogni singolo utente. In seguito al grande successo riscosso nella formazione delle filiali Intesa Sanpaolo, l'offerta formativa 'digitale' si prestava di essere 'esportata' anche al di fuori dei propri muri aziendali per condividerla, senza grandi costi aggiuntivi, con la propria clientela.

L'approccio "Trusted Advisory" rappresentato da Intesa Sanpaolo Formazione

Sarebbe però altamente limitativo considerare le offerte formative, sviluppate internamente alla

banca e offerte esternamente a Clienti, come un semplice 'Best Practice Sharing' la quale mette a servizio comune un meccanismo funzionante. I servizi formativi offerti incarnano componenti importanti sia nella Mission di Intesa Sanpaolo, cioè di promuovere *"uno stile di crescita attento (...) alla creazione di un circolo virtuoso basato sulla fiducia"*, sia si agganciano ad un fondamentale valore aziendale, cioè *"Il valore della persona in quanto tale guida il nostro modo di agire: adottiamo l'ascolto e il dialogo come leve di miglioramento continuo nelle relazioni con tutti i nostri interlocutori"*. E' la centratura sul singolo individuo, proprio in qualità di *essere umano*, sulla quale si basa l'attenzione completa della banca al fine di creare e di mantenere relazioni basate sulla fiducia. Un importante concetto di ampia portata, che trova la sua traduzione concreta nella espressione di **"Trusted Advisory"**, intesa come relazione consulenziale che si basa su fiducia, lealtà, stima, rispetto e riservatezza. Inoltre si contraddistingue per la capacità professionale e personale nel saper ideare e offrire proposte o suggerimenti con un approccio sistemico e strutturato che va al di là della tematica che si sta considerando.

Ogni singolo collaboratore di Intesa Sanpaolo Formazione, così come ogni singolo fornitore esterno affiancato, fanno orgogliosamente parte di questa partnership consulenziale basata sulla fiducia reciproca con la finalità di offrire un servizio d'eccellenza al Cliente Intesa.

In che modo la fiducia può creare valore in un sistema economico di carattere competitivo? Coerentemente con la logica avanzata da Kotler et alii, che definiscono addirittura la fiducia come la nuova valuta nei sistemi di scambio attuale, nel concetto di una partnership "Trusted Advisory" il cliente percepisce la banca come un affidabile partner di sviluppo, perché è la banca che gli mette a completa disposizione tutto ciò che gli serve per crescere il suo business in maniera solida e sostenibile, dalle risorse economiche alle risorse intellettuali. Dall'altro canto la banca è più inclinata a fidarsi maggiormente dei propri clienti che investano su sé stessi e che dimostrino la capacità di saper impiegare le risorse economiche nel modo più appropriato, e che, di conseguenza, riscuoteranno anche opportunità più redditizie.

I pionieri in una offerta formativa che sia innovativa, ma soprattutto *Human*

Negli ultimi anni Intesa Sanpaolo Formazione è riuscito a costruire una *value proposition* altamente innovativa, posizionandosi come pioniere all'interno delle company school. Infatti, attualmente nessun competitor nel settore bancario offre un servizio di formazione alla propria clientela, perlopiù un servizio che corrisponde in pieno alla richiesta del mercato di una maggiore digitalizzazione, così come ad un ascolto altrettanto attento dei fabbisogni del singolo individuo. L'attenzione al singolo individuo e alle sue esigenze permette alla banca di costruire una relazione più profonda con la propria clientela. Ma solo attraverso un dialogo aperto con il cliente, i colleghi delle filiali saranno in grado di saper leggere il suo fabbisogno in modo integrato e sistemico, proponendo soluzioni "chiavi in mano" che intercettano sia esigenze formative sia esigenze di consulenza a livello di cultura organizzativa. Rappresentando l'interfaccia primaria fra l'istituzione bancaria e le aziende cliente, le filiali ricoprono perciò un ruolo fondamentale per il successo delle offerte formative. Nonostante l'alto livello di digitalizzazione dei prodotti e servizi, infine è il contatto *Human-to-Human* fra il client manager all'interno delle filiali e il cliente che dà inizio e struttura ad percorso formativo di successo e che costituisce in questo modo il vero vantaggio competitivo.

Considerando il ruolo cruciale che attualmente ricoprono le filiali nel proporre proattivamente i servizi di formazione e di sviluppo, Intesa Sanpaolo ha messo a disposizione alle filiali su tutto il territorio un processo formativo interno, altamente strutturato ed elaborato. Grazie a numerosi 'pillole formative' accessibili sulla piattaforma di formazione online, i *client manager* vengono

accompagnati nel loro percorso al fine di diventare un “Trust Advisor” per la propria clientela, cioè una persona di fiducia in grado di rilevare dalle conversazioni con i clienti le loro esigenze, al fine di poter disegnare e proporre dei percorsi formativi più adeguati. Inoltre, colleghi delle filiali che dimostrano di essere più attenti alle tematiche formative, vengono incaricati ad organizzare dei *focal point* interni, cioè sono incaricati di creare dei momenti di richiamo per aggiornare sulle proposte formative e su come proporle alla propria clientela. Il saper sensibilizzare gli addetti delle filiali sugli ampi benefici che sia la banca sia i clienti possono trarre dall’offerta formativa in un’ottica di Marketing e promozione interni è senz’altro un fattore critico di successo nella value proposition dell’offerta formativa.

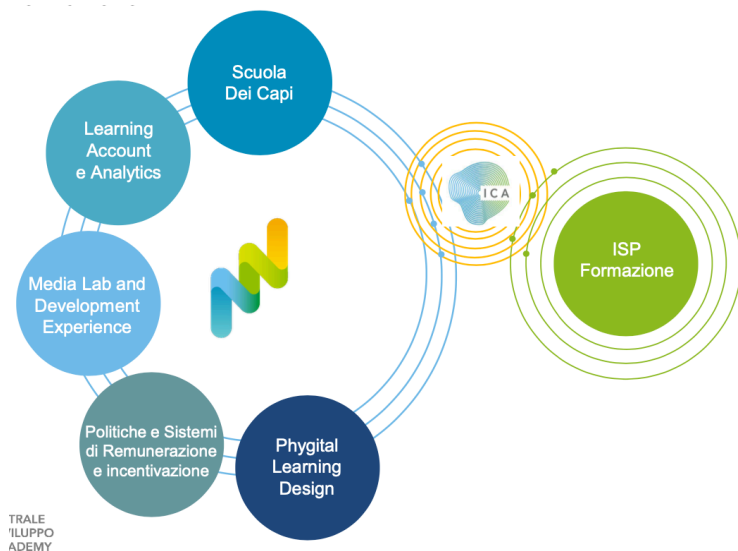


Immagine: Il sistema formativo di Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo offre un ampio spettro di servizi formativi e di consulenza ai Clienti Corporate, di cui anche una area dedicata ai prodotti e servizi di Coaching e Mentoring. Il motivo per cui citiamo la Practice di Coaching e di Mentoring in questo capitolo in modo esemplificativo consiste nella natura della loro metodologia: come nessun altro servizio formativo, il Coaching e il Mentoring si focalizza sulla componente *human* in un approccio altamente sistemico. Gli obiettivi di sviluppo e di crescita del singolo vengono accentrati un percorso personalizzato e al proprio contesto di appartenenza.

ICA – Internal Coaching Academy e Agency: una Best Practice di Partnership fra professionisti interni ed esterni

L’internal Coaching Academy e Agency nasce nel 2016 con il mandato di erogare servizi di Business Coaching e iniziative di formazione e sviluppo nell’ambito di competenza dedicate ai clienti di ISP Formazione. Fino ad oggi 36 dipendenti di Intesa Sanpaolo si sono formati per diventare Coach professionisti, pronti ad offrire i servizi di Executive Coaching, Group e Team Coaching sia ai colleghi internamente della banca, sia ai clienti esterni di Intesa Sanpaolo Formazione. La formazione dei Coach interni avviene secondo un percorso molto articolato e pluriennale, seguendo i criteri i più rigorosi, così come essi vengono definiti dalla International Coach Federation ICF, l’ente più riconosciuto e rinomato per garantire l’eccellenza nel mondo del Coaching. Anche dopo aver conseguita la certificazione di Coach professionista, ogni coach che opera all’interno del sistema ICA, è richiesto di partecipare periodicamente a interventi di aggiornamento, in cui supervisor e Coach esperti promuovono attivamente il suo percorso di

apprendimento continuo.

La stessa attenzione alla eccellenza professionale vale ovviamente anche per Coach e formatori esterni. Intesa Sanpaolo Formazione applica dei criteri precisi e rigorosi nella selezione dei fornitori nell'ambito di Formazione e Coaching. L'obiettivo è di costruire una rete professionale fra pochi, ma altamente qualificati fornitori, con i quali si intende a creare e stabilire un rapporto di Partnership stabile e di lungo termine. Periodicamente ICA organizza delle iniziative per favorire la condivisione di conoscenze e di esperienze fra Coach interni e Coach esterni. Anche in questo caso, il concetto del "Trust" è fondamentale, considerando anche solo il semplice fatto che Intesa mette in diretto contatto professionisti esterni con i propri clienti corporate. Per cui, una mancata professionalità, etica o qualificazione del servizio erogato da esterni potrebbe riscuotersi direttamente sulla percezione del Cliente nei confronti di Intesa Sanpaolo. La misura con cui il mercato sta apprezzando i servizi di Coaching e di Mentoring offerti a Clienti Corporate emerge dal fatto che ICA è stato premiato nel 2021 con ICF Prism Award per il suo impegno innovativo nel mondo di Coaching e per l'eccellenza del servizio offerto.

L'aspetto *HUMAN* si evince particolarmente nei servizi di Coaching in quanto la relazione fra Coach e Cliente è -per natura della metodologia di Coaching- un rapporto di Partnership, basato su fiducia, rispetto e ascolto aperto. Nelle sessioni di Coaching è l'*Human* che incontra l'*Human*, il che spiega perché più che in nessun altro servizio formativo, è l'individuo al centro dell'attenzione e che dove mettersi in gioco. Per quanto riguarda il Coach professionista, non solo necessita di una formazione professionale approfondita e pluriennale, ma deve dimostrare anche una serie di attitudini personali e di *Soft Skills*, che gli consentono di instaurare un rapporto proficuo con il suo cliente e di supportarlo efficacemente nel suo percorso di crescita. Non a caso, la capacità di co-creare la relazione con il proprio cliente e di ispirare fiducia siano fra le prime competenze che l'International Coach Federation definisce 'chiave' per Coach professionisti. E co-creazione di valore è un concetto chiave della Service Dominant Logic che permea l'intero volume di Kotler et alii.