



La trasformazione della rete filiali, strumenti e modelli della pianificazione territoriale

Claudia Daffunchio, Sergio Procopio
Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo ha realizzato una significativa evoluzione della rete filiali in termini di numeri, format, modello di servizio, layout, in coerenza con il cambiamento del rapporto banca-cliente e con la strategia multicanale adottata dalla banca. Il processo di trasformazione è stato supportato da un sistema di analisi che utilizza una piattaforma di geomarketing e modelli di ottimizzazione territoriale particolarmente evoluti.

Intesa Sanpaolo negli ultimi anni ha realizzato un'importante trasformazione della rete, ridefinendo le dimensioni del network fisico, il modello di servizio, il format e il ruolo delle filiali. In questo processo di trasformazione la filiale non è mai stata messa in discussione anche se è cambiato e cambierà ancora il suo ruolo nella strategia multicanale della banca.

Il cambiamento è stato avviato diversi anni fa per tener conto della rapida evoluzione del comportamento dei clienti nella relazione con la banca. Da un lato la significativa riduzione del traffico in filiale per operazioni transazionali e dall'altro un contesto in forte cambiamento, nel quale i clienti hanno sempre maggiori aspettative per le esperienze che vivono con players di altri mercati (Google, Apple rappresentano i nuovi benchmark di customer experience) e nel quale i confini tra differenti industries stanno scomparendo.

In Italia il sistema bancario si è mosso con forte ritardo nel processo di trasformazione del modello distributivo; l'Italia ancora alcuni anni fa era molto legata alla presenza fisica e questo era giustificato dal ritardo nell'utilizzo dell'online banking e in generale nel ritardo nella diffusione di Internet. Intesa Sanpaolo ha avviato in anticipo, rispetto al sistema bancario italiano nel suo complesso, un'evoluzione che ha riguardato:

1. ottimizzazione della rete filiali;
2. evoluzione e differenziazione dei format delle filiali;
3. nuovo modello di servizio;
4. nuovo modello di filiale.

1. Ottimizzazione della rete filiali: in 10 anni Intesa Sanpaolo ha dimezzato il numero di filiali, in un primo momento con l'obiettivo di ridurre le sovrapposizioni e successivamente per coprire il territorio in modo più efficiente, mentre nello stesso periodo il resto del sistema bancario ha

ridotto la rete del 12% (fig. 1). L'ottimizzazione della rete ha consentito di raggiungere importanti risultati sia in termini di saving sui costi immobiliari che in termini di riallocazione del personale su attività commerciali e di consulenza senza che si modificasse il rischio di attrition sui clienti, grazie sia all'investimento sulla multicanalità che alle azioni di caring adottate dalla banca nei confronti dei clienti.



fig. 1

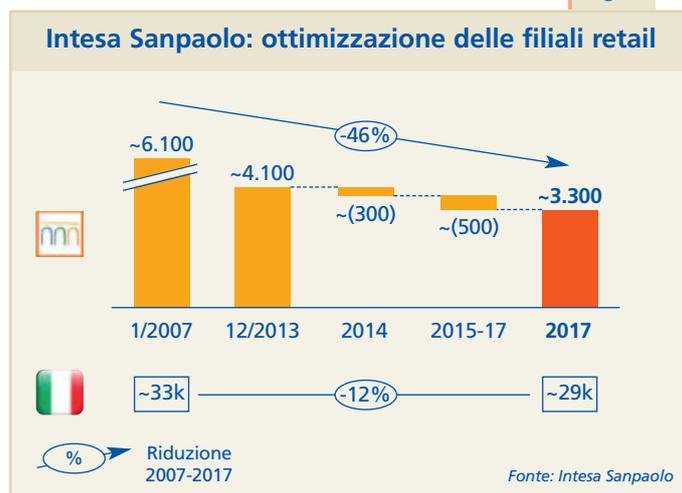
2. Differenziazione dei formati delle filiali; contemporaneamente alla riduzione delle filiali, sono stati differenziati i formati di filiali:

- **transazionalità:** si è passati da un modello di filiali sostanzialmente indifferenziate a un modello articolato in filiali **Hub** (1.000 filiali), **filiali con cassa tradizionale aperta fino alle ore 13** (2.000) e **punti consulenza** (300 filiali con cassa tradizionale non presente e transazionalità erogata attraverso ATM evoluti). L'articolazione è stata definita tenendo conto delle caratteristiche del mercato di riferimento e dei comportamenti dei clienti;

- **orari di apertura:** l'orario esteso è stato applicato in **500 filiali di dimensione medio-grande**. Con queste filiali, aperte fino alle ore 19/20 durante la settimana e il sabato mattina per la consulenza, la banca può servire circa il 30% dei clienti che hanno un'opportunità in più per incontrare il gestore in orari più consoni ai loro impegni quotidiani. Il modello esteso ha consentito inoltre di offrire un valore in più ai clienti coinvolti in processi di chiusura della filiale considerato che molto spesso la nuova filiale in cui il cliente è stato posizionato ha potuto offrire questa opportunità.

L'ottimizzazione della rete e l'introduzione di nuovi format sono stati abilitati dagli investimenti sulla multicanalità, considerando che la banca ha sviluppato con determinazione una strategia integrata multicanale con una forte interazione tra i differenti canali. Oggi Intesa Sanpaolo è la prima banca in Italia per numero di clienti che operano sull'online banking (circa 6 milioni) e sono solo il 14% le transazioni effettuate in cassa in filiale.

3. Nuovo modello di servizio: all'inizio del 2015 è stato rivisto il modello di servizio attraverso l'intro-



L'ottimizzazione della rete ha raggiunto importanti risultati in termini di saving sui costi immobiliari, di riallocazione del personale e di consulenza

fig. 2



Focus sulla nuova filiale Intesa Sanpaolo



duzione di una più forte **specializzazione delle filiali (filiali retail, filiali personal e filiali imprese)**. Tutta la filiera è specializzata (Direttori di filiale, Direttori di area, Responsabili commerciali di regione) con l'obiettivo di una maggiore focalizzazione sulle esigenze dei diversi segmenti di clientela.

4. Nuovo modello di filiale: a fine 2015 è stato avviato un progetto di **revisione del modello di filiale** per tener conto che i clienti utilizzano meno la filiale per la transazionalità ma continuano a considerarla importante per la relazione. Il progetto è stato rivoluzionario, non solo sul layout ma specialmente per la customer experience e l'approccio del personale con i clienti. Gli aspetti distintivi del nuovo modello di filiale sono schematizzati in fig. 2.

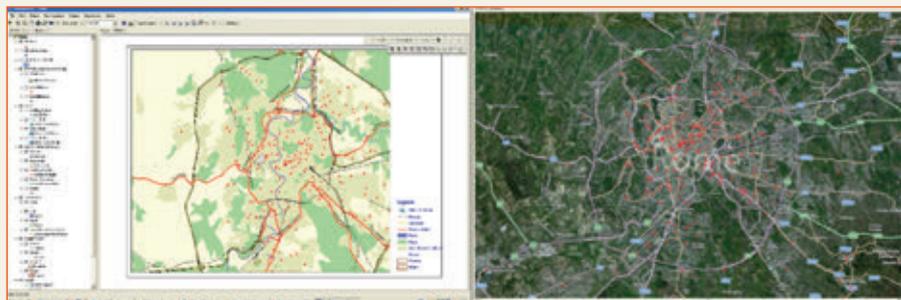
Nella nuova filiale, ogni area è disegnata per rispondere meglio alle esigenze del cliente durante la visita. Un'importante differenza rispetto alla filiale tradizionale è la mancanza di postazioni fisse assegnate al personale con uno **spazio centrato maggiormente sul cliente**. L'**accoglienza** e l'**area living o "piazza"** rappresentano al meglio la filosofia di una filiale che mette al centro il cliente, che deve sentirsi accolto e a proprio agio. In particolare, una rappresentazione delle aree della nuova filiale è riportata in fig. 3. Circa 100 filiali hanno già adottato il nuovo modello e l'obiettivo è di procedere con l'estensione alle altre filiali. Il nuovo modello ha infatti molti vantaggi:

- **miglioramento della customer experience;**
- **più spazi per eventi e interazione con i clienti e la comunità locale;**



fig. 4

La piattaforma per l'analisi territoriale



Fonte: Intesa Sanpaolo

- **più attenzione ai materiali:** utilizzo di materiali ecologici;
- **più efficienza nei processi** grazie alle tecnologie utilizzate;
- **investimento inferiore** rispetto a un modello di filiale tradizionale;
- **risparmio del 40% dello spazio:** superamento delle rigidità del modello tradizionale.

Strumenti e modelli a supporto della pianificazione territoriale strategica

A supporto delle decisioni di pianificazione territoriale, Intesa Sanpaolo utilizza una **piattaforma integrata per l'analisi territoriale e l'ottimizzazione del network** che viene usata per le valutazioni sia di presenza territoriale che di evoluzione dei format dei punti vendita.

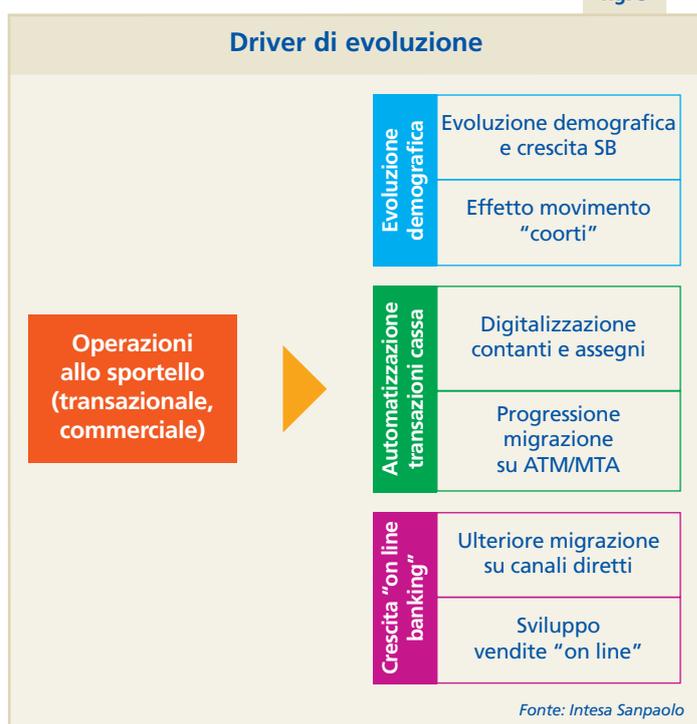
La piattaforma prevede un ambiente di **data driven analysis**, composto a sua volta da **3 aree**, due dedicate ai dati interni e una ai dati di mercato:

- 1. la prima area riguarda i clienti della Banca dei Territori (oltre 11 milioni)**, che vengono **georeferenziati** attraverso un processo che parte sin dal momento del censimento dell'anagrafica attraverso l'azione di un normalizzatore installato a livello di anagrafe di Gruppo; successivamente avviene la rilevazione delle relative coordinate x,y e l'individuazione della corrispondente sezione di censimento Istat. **All'anagrafica completa e georeferenziata di tutta la clientela vengono poi collegate tutte le informazioni commerciali a disposizione:** possesso prodotti (organizzato in 35 classi di cross-selling), dettaglio rapporti e relativa filiale di riferimento, attività finanziarie e impieghi nel dettaglio delle forme tecniche, redditività rolling 12 mesi. Tali **informazioni sono organizzate in un datamart ad hoc e sono utilizzabili direttamente attraverso l'impiego di specifici software GIS che dialogano direttamente con i sistemi della banca** (fig. 4);
- 2. la seconda area è dedicata all'analisi del comportamento dei clienti nell'utilizzo dei canali della banca per le loro operazioni, transazionali e**



La nuova filiale senza postazioni fisse assegnate al personale mette al centro il cliente

fig. 5

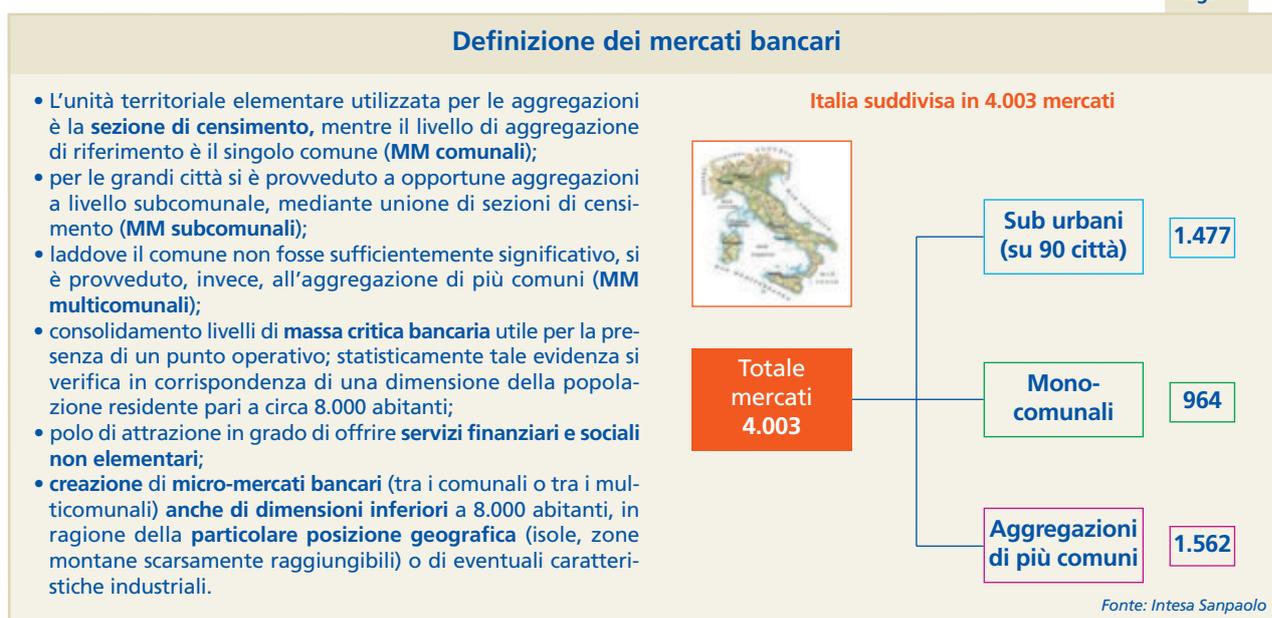


La piattaforma per l'analisi territoriale comprende anche un'area dedicata ai dati di multicanalità della clientela

commerciali. L'individuazione del canale di riferimento per ciascuna singola operazione avviene mediante l'impiego di sofisticati algoritmi e metriche che, a partire dai vari legacy, agiscono su tipi di operazioni e causali, al fine di ottenere **informazioni di dettaglio sull'operatività in grado di soddisfare le diverse necessità di analisi in ambito marketing, multicanalità, controllo di gestione e business unit**: viste per cliente, portafoglio clienti, singolo punto vendita, segmento di clientela, tipo operazione, il tutto riepilogato per i vari livelli organizzativi della banca (aree, direzioni commerciali, direzioni regionali), per livelli amministrativi istituzionali (sezioni di censimento, cap, comuni, province, regioni) e per layer proprietari della banca. **Con cadenza mensile a ciascun cliente viene attribuito un tag rappresentativo del comportamento prevalente nell'utilizzo dei canali nei 12 mesi precedenti e negli ultimi 30 giorni**: "filiale" se il 90% delle operazioni viene effettuato in filiale, "canali diretti" se il 90% dell'operatività avviene su canali diretti e rete self banking e "multicanale" negli altri casi. In tale area vengono inoltre prodotte le stime a 5 e a 10 anni sull'evoluzione del traffico in filiale per ciascun punto operativo della banca, distinguendo sempre tra operatività a basso e a alto valore aggiunto (fig. 5);

Il tag "filiale" indica che il 90% delle operazioni viene effettuato in filiale, "canali diretti" se il 90% dell'operatività avviene su canali diretti e rete self banking e "multicanale" negli altri casi. In tale area vengono inoltre prodotte le stime a 5 e a 10 anni sull'evoluzione del traffico in filiale per ciascun punto operativo della banca, distinguendo sempre tra operatività a basso e a alto valore aggiunto (fig. 5);

fig. 6

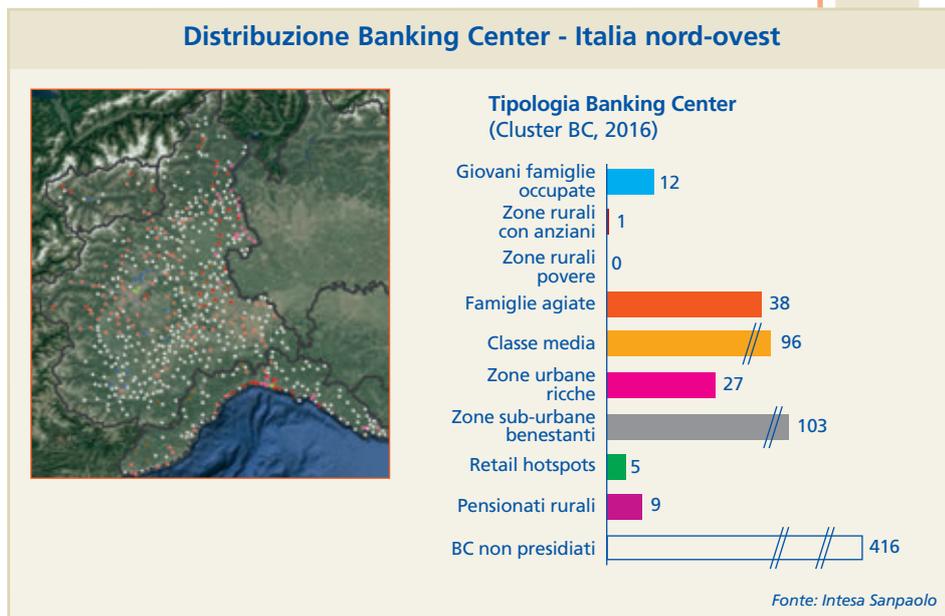


3. la terza area riguarda i dati esterni, ovvero le informazioni riguardanti il mercato e i competitors. La base informativa è composta da numerose fonti ufficiali e da un'ampia sezione di stime e dati statistici prodotti internamente: si passa dalle informazioni socio demografiche a livello delle 400.000 sezioni di censimento italiane, a tutte le principali fonti informative su dati economici, finanziari, benessere collettivo, presenza di servizi pubblici e caratteristiche dei comuni.

Tutte le informazioni di mercato,

a qualunque livello disponibili da fonti ufficiali, vengono sottoposte a complesse fasi di stima attraverso analisi statistiche multivariate, per la disaggregazione a livelli micro-territoriali definiti attraverso una clusterizzazione del territorio in livelli geografici funzionali ai diversi ambiti di business retail, personal e imprese. In particolare, sono stati definiti:

- **4.000 Micro-mercati retail e personal** (fig. 6). Per ciascun micro-mercato sono disponibili in particolare stime sui dati di sistema su masse intermedie, clienti, spread all-in, risorse (full time equivalent - fte) e margine di intermediazione in coerenza con i criteri di segmentazione della banca; in tal modo è possibile calcolare la redditività media (Minter lordo) per ciascun fte operante nel settore bancario e postale.
- **250 Mercati imprese**, costruiti con logiche diverse dal retail, frutto dell'aggregazione territoriale di cap-reticoli mediante algoritmi proprietari predisposti su alcune variabili chiave quali numerosità delle Imprese, fatturato, dimensione, settore economico e specializzazione produttiva;
- **6.000 Banking Center (BC)** (fig. 7): rappresentano le aree territoriali «poli» - in cui viene soddisfatta la domanda di servizi bancari all'interno dei micro mercati. I BC, determinati attraverso l'impiego di metodologie di hierarchical clustering sulla base della capillarità nel territorio delle filiali di sistema, consentono di determinare puntualmente le zone in cui si polarizza l'offerta bancaria. Per ogni Banking Center vengono determinati i flussi di clientela potenziale in funzione della domanda, del potenziale e dell'attrattività del «polo». La modellazione dei flussi verso i BC stima la provenienza della popolazione a livello di singola sezione di censimento fino a una distanza di 50 km, coprendo tutto il ter-



Viene definita una disaggregazione del territorio in livelli geografici funzionali a retail, personal e imprese



Approccio alla clusterizzazione delle sezioni di censimento

KPI analizzati¹

Per ogni sezione di censimento sono stati considerati i seguenti KPI:

1. Numero sportelli bancari e postali
2. Popolazione residente
3. Numero di conti correnti, conti deposito, carte di credito e carte di debito dei residenti
4. Numero di operatori economici (aziende)
5. Attrattività economica della zona
6. Superficie sezione censimento
7. Matrice delle distanze tra i centroidi delle sezioni di censimento

Metodologia di analisi

Per ogni sezione di censimento è stato seguito il seguente algoritmo:

- Costruzione «indici preliminari» per ognuno dei KPI 1 + 5 utilizzando:
 - Valori dei KPI della sezione considerata
 - Superficie della sezione
 - Valori dei KPI delle sezioni limitrofe
 - Distanze tra i centroidi delle sezioni coinvolte
- Standardizzazione e «fusione», sfruttando l'alta correlazione tra i KPI, in un unico indice territoriale normalizzato (varia da 0 a 1)
- Clusterizzazione dell'indice socio-economico/demografico in 3 macro location type (bassa, media, alta) in funzione della determinazione di due soglie limite che definiscono il passaggio da una LT all'altra

Caratteristiche Location Type

Sensibilità geografica

- Sezioni di censimento consentono una maggiore granularità del territorio
- Clusterizzazione modulabile tramite la scelta delle soglie limite

No vincoli amministrativi

- Indipendente dalla tipologia amministrativa del comune
- Distingue la periferia dal centro di una città

KPI esogeni

- Indice basato su KPI socio-economici e demografici
- location type incorpora fattori esogeni al settore banking

¹Elaborazioni su basi dati pubbliche e proprietarie (es. ISTAT, Banca d'Italia, Consodata, CAMEO, ...)

Fonte: Intesa Sanpaolo



Una nuova clusterizzazione delle sezioni di censimento attraverso un indice proprietario di potenziale economico/demografico del territorio

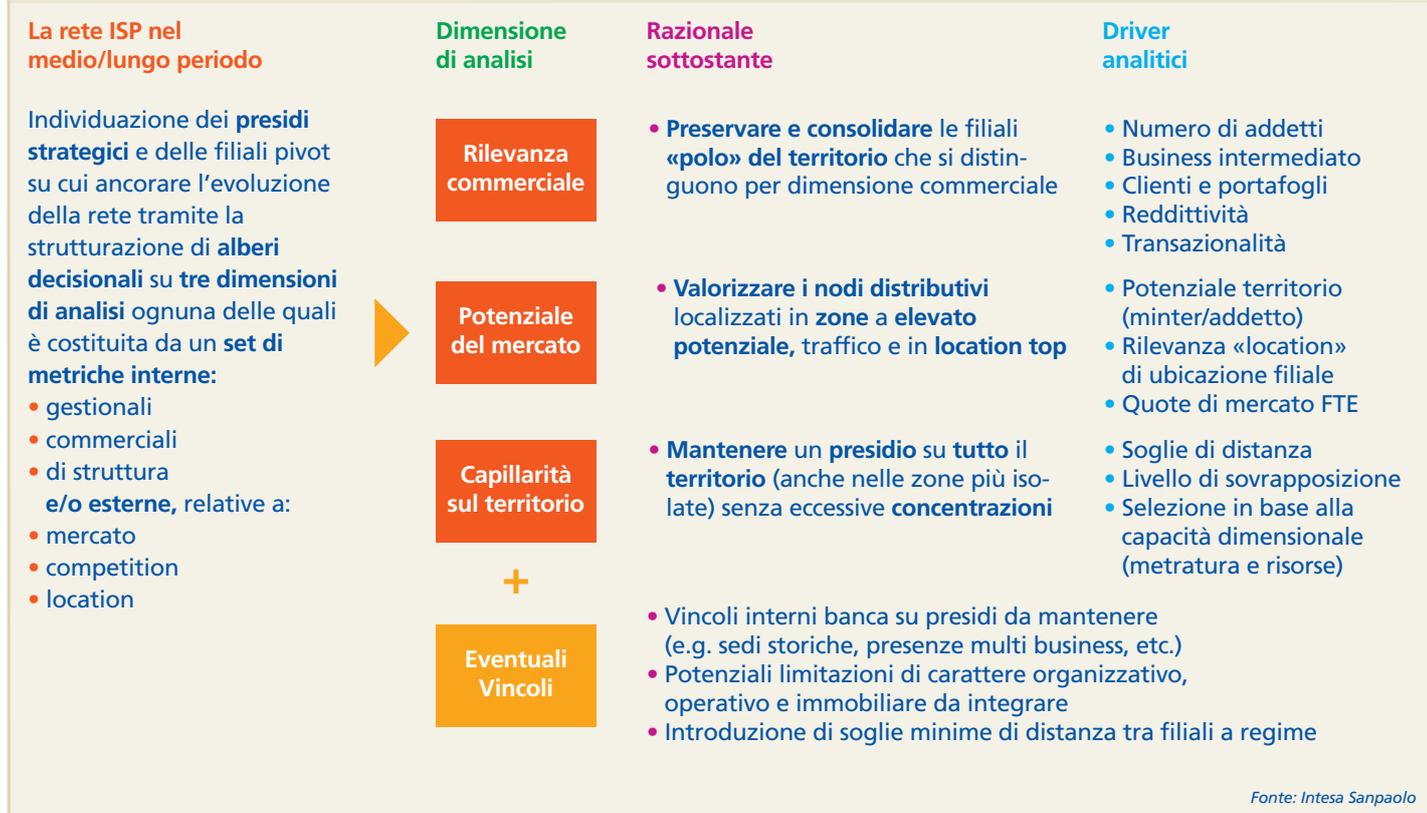
ritorio nazionale (~400K sezioni). I Banking Center vengono quindi clusterizzati sulla base della tipologia dei flussi di clienti potenziali intermediati, qualificati per età, reddito, istruzione, tipo abitazione, composizione familiare e grado di utilizzo della tecnologia.

La piattaforma integrata per l'analisi territoriale e l'ottimizzazione del network dispone inoltre di un secondo ambiente dedicato ai modelli di ottimizzazione del network e del formato di filiale (Network optimization model).

Possiamo distinguere 3 diversi livelli denominati: 1) Strategic planning, 2) Optimization model, 3) Execution.

1. **Strategic planning.** Identificazione delle linee guida strategiche per definire l'ottimale pianificazione territoriale a breve e a medio-lungo termine considerando diversi scenari potenziali. In sintesi, la definizione della strategia si basa sullo studio degli impatti generati dall'incremento dell'online banking sulla capillarità della rete sportelli nei paesi europei, avendo verificato la correlazione tra utilizzo di Internet/utilizzo dell'online banking e presenza bancaria per 100.000 abitanti. I paesi vengono clusterizzati in base al comportamento digitale in 4 gruppi: "Traditional customer", "Online newbie", "Digital experienced" e "Virtual leader"; viene successivamente calcolato il gap dell'Italia (appartenente al gruppo degli "Online newbie") rispetto alla media dei paesi del cluster superiore ("Digital experienced"), gap in termini sia temporali che di capillarità sportelli. Vengono poi applicati al sistema bancario italiano diversi scenari di convergenza in funzione di tre livelli di velocità, definiti in ragione dei seguenti fattori contributivi al processo di convergenza: previsione pene-

Analisi per l'identificazione della "Filiale strategica"



trazione Internet banking/online banking e analisi dei piani strategici dichiarati dalle banche.

2. Optimization model. L'attuale modello di ottimizzazione del network prevede le seguenti linee guida di evoluzione:

- ottimizzare il trade-off footprint/specializzazione dell'assetto distributivo target;
- massimizzare la presenza nelle zone a alto potenziale e attrattività;
- adottare logiche di «retailizzazione» degli spazi per valorizzare l'asset distributivo;
- abilitare la definizione di formati distributivi in linea con l'evoluzione della clientela;
- capitalizzare un nuovo approccio informativo, trasformando dinamiche di analisi del territorio secondo logiche di evoluzione distintive.

Una **novità** importante è costituita dall'**introduzione della location type**, ovvero una **nuova clusterizzazione delle sezioni di censimento attraverso un indice proprietario di potenziale economico/demografico del territorio**. Nella fig. 8 sono riportati i kpi e la metodologia di analisi adottati.

Una **seconda novità** riguarda la **definizione di "filiale strategica"**, identificando i presidi sui quali ancorare la rete della banca nel medio/lungo periodo e concentrare gli investimenti. La fig. 9 mostra lo schema di analisi adottato.

Identificare i presidi sui quali ancorare la rete della banca e concentrare gli investimenti



fig. 10

Determinazione interventi

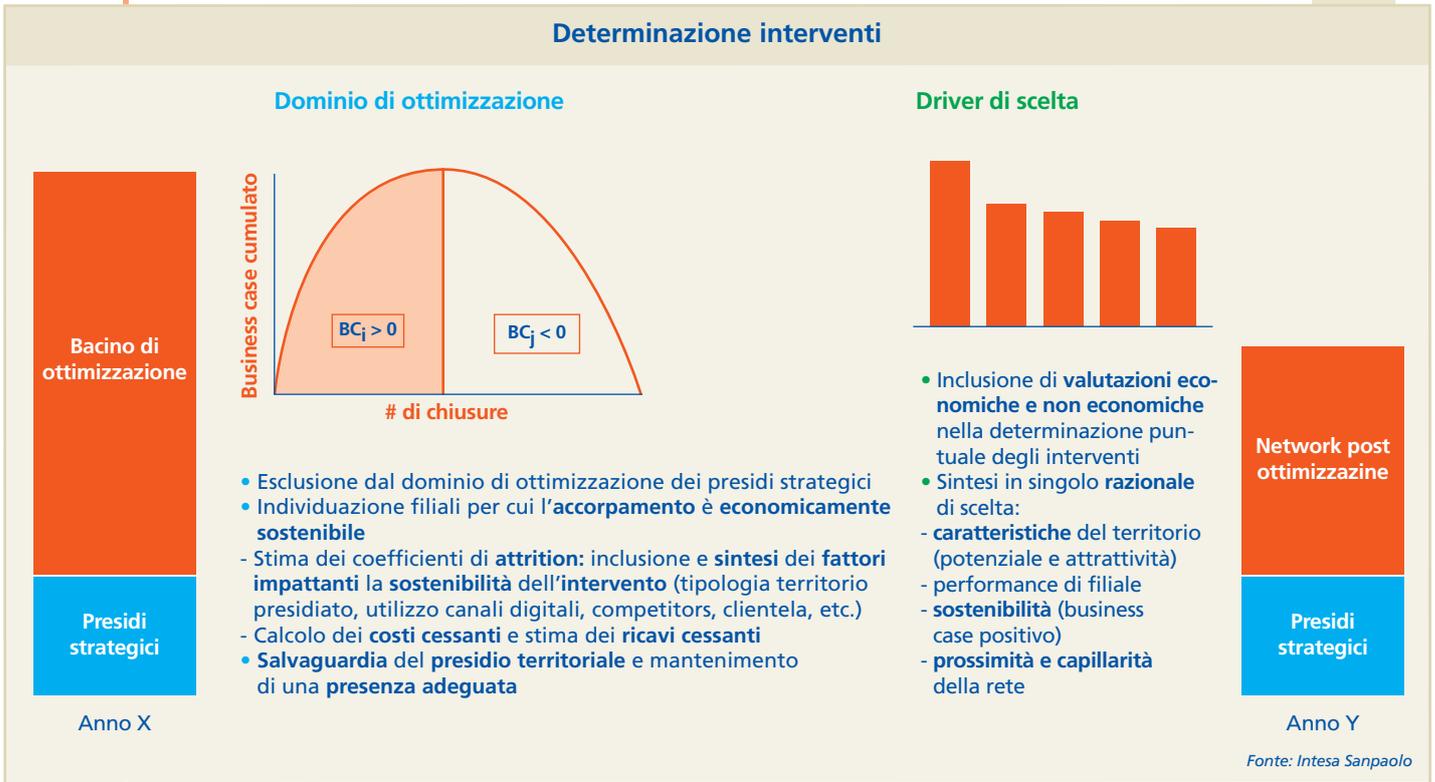
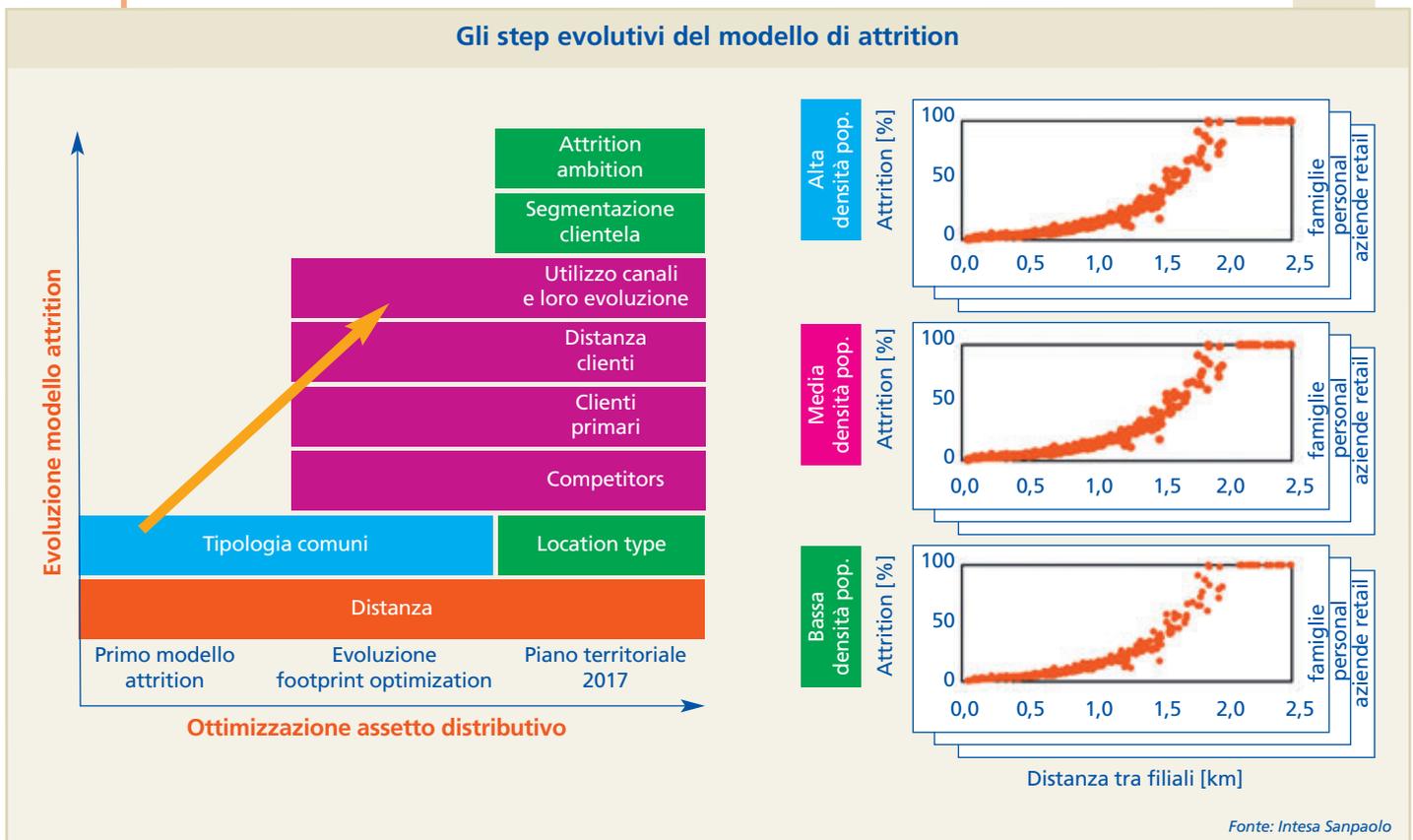


fig. 11

Gli step evolutivi del modello di attrition





Il processo di ottimizzazione parte dai presidi strategici e integra valutazioni di sostenibilità degli interventi con considerazioni su aspetti di filiale non esclusivamente di carattere economico, come indicato in fig. 10.

Ruolo cruciale nel modello di ottimizzazione è costituito dalla stima corretta dell'attrition post accorpamento del singolo punto operativo. Su questo sono stati effettuati importanti investimenti sia sul modello predittivo, sia sui sistemi di monitoraggio. Nella fig. 11 sono indicati gli step evolutivi del modello di attrition negli ultimi 3 anni.

Attualmente vengono elaborate previsioni di attrition differenziate per segmento di clientela (famiglie, aziende retail e personal), location type (alta, media, bassa) e fasce di distanza tra filiale accorpata e filiale accorpante (circa 10 fasce per ciascuna loctype), attraverso funzioni continue in grado di tracciare andamenti uniformi senza salti.

3. Execution. Il modello di ottimizzazione del network consente infine di analizzare puntualmente le opzioni migliori in termini di allocazioni della clientela (fig. 12), tenendo in considerazione nel contempo le specifiche esigenze della clientela e opportunità/vincoli della banca.

Le opzioni sull'allocazione ottimale della clientela vengono racchiuse in specifici strumenti forniti alle otto Direzioni regionali della Banca dei Territori e utilizzati a supporto delle decisioni di execution degli interventi del piano territoriale.

La stima dell'attrition post accorpamento delle filiali è cruciale

fig. 12

Driver allocazione ottimale della clientela

Driver	Descrizione	Obiettivi
Tipologia di portafoglio	<ul style="list-style-type: none"> Allocazione della clientela suddivisa per tipologia di portafoglio (famiglie, aziende retail, personal) 	<ul style="list-style-type: none"> Riallocare la clientela in maniera ottimale ed in coerenza con le specifiche esigenze
+ Distanza filiali & attrition	<ul style="list-style-type: none"> Calcolo distanze accorpate - Rete target Applicazione di soglie limite, coerenti con l'attrition attesa per ciascun intervento 	<ul style="list-style-type: none"> Delimitare il cluster delle filiali a cui appartiene l'accorpata e definire quelle entro la soglia limite
+ Formato filiale	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del formato target di ciascuna possibile accorpante vs accorpata 	<ul style="list-style-type: none"> Valutare le caratteristiche di ciascuna possibile accorpante
+ Dimensionamento filiali	<ul style="list-style-type: none"> Comparazione del numero di risorse accorpata vs. possibili accorpanti 	<ul style="list-style-type: none"> Distinguere tra le possibili accorpanti quelle con capienza sufficiente
+ Residenza clientela	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della distribuzione della clientela in base alla distanza tra la residenza e la Rete target 	<ul style="list-style-type: none"> Identificare quote % di clienti residenti nelle vicinanze di possibili accorpanti
+ Operatività clientela	<ul style="list-style-type: none"> Analisi dell'operatività di ciascun cliente presso l'accorpata e le possibili accorpanti 	<ul style="list-style-type: none"> Identificare quote % di clienti che operano prevalentemente presso una filiale vicina
+ Operatività filiale	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione dell'operatività di ciascuna accorpata (effettuata alla cassa o presso ATM/MTA) 	<ul style="list-style-type: none"> Individuare le zone dove sia necessario lasciare un'area-self o un bancomat

Fonte: Intesa Sanpaolo

Claudia Daffunchio, Responsabile Servizio Pianificazione Territoriale; Sergio Procopio, Responsabile Ufficio Analisi Territoriali e Strategie di Posizionamento – Intesa Sanpaolo