

Le Banche Italiane non puntino unicamente ai tagli delle filiali e dipendenti, ma alle capacità di generare ricavi

Ricerca Excellence Consulting

1. Il peso dell'industria dei servizi finanziari per il Sistema Italia e gli occupati del settore bancario

Quando parliamo del Settore Finanziario e quindi, in particolare, di Banche, Assicurazioni e Società Finanziarie, ci riferiamo ad un pilastro che contribuisce in modo sostanziale a sorreggere l'economia complessiva del nostro Paese, e questo perché creano tanti posti di lavoro e producono una quota significativa del valore aggiunto nazionale.

Attraverso i dati raccolti dall'ISTAT che fanno riferimento al 2015 (Tabella 1) si ha evidenza del fatto che nella ripartizione degli occupati per settore di attività, la branca legata alle Attività Finanziarie e Assicurative occupa 671mila lavoratori.

Si tratta di una forza lavoro decisamente superiore a quella del settore legato alle attività immobiliari (nonché – in misura minore - a quella dell'informazione e comunicazione) e leggermente inferiore alla branca dell'agricoltura, e complessivamente porta impiego al 2,8% della manodopera totale italiana.

Tabella 1

Ripartizione occupati per settore di attività

Branca di attività	Occupati 2015 (valori in migliaia)
Agricoltura, silvicoltura e pesca	910,4
Attività estrattiva, attività manifatturiera, fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, fornitura di acqua, reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento, costruzioni	5.697,7
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli, trasporto e magazzinaggio, servizi di alloggio e ristorazione	6.164,6
Servizi di informazione e comunicazione	589,8
Attività finanziarie e assicurative	671
Attività immobiliari	178,4
Attività professionali, scientifiche e tecniche, amministrazione e servizi di supporto	2.944,4
Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale obbligatoria, istruzione, sanità e assistenza sociale	4.633,8
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento, riparazione di beni per la casa e altri servizi	2.686

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati ISTAT

Il settore finanziario, inoltre, genera anche una quota significativa del Valore Aggiunto Nazionale – inteso come PIL - tanto che l'Italia, in confronto ad altri paesi europei, con il suo tasso di 5,7% raggiunto nel 2015 è risultata **essere seconda solo al Regno Unito**, che ha goduto di un positivo 7,2% (Tabella 2). Con questo risultato il settore finanziario del nostro Paese dimostra di contribuire all'economia nazionale in misura superiore sia alla Francia (4,5%) che alla Germania (4,1%) e a distanziarsi sostanzialmente dalla Spagna (3,9%).

Tabella 2

Contributo del settore finanziario al PIL

Paese	% di valore aggiunto nel 2015
Francia	4,5
Germania	4,1
Italia	5,7
Regno Unito	7,2
Spagna	3,9

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati OECD

Scendendo maggiormente nel dettaglio degli occupati nel settore finanziario, emerge che una tutt'altro che trascurabile quota dei lavoratori italiani trova occupazione in particolare nel **settore bancario**, anche in confronto con gli altri principali paesi della nostra area (Tabella 3). La percentuale di dipendenti bancari rispetto al totale della forza lavoro del paese tocca in Italia quota 1,2% - dato identico a quello dell'Inghilterra e non troppo distante da quello della Francia (1,4%).

Tabella 3

Percentuale di occupati nel settore bancario: confronto tra paesi

Paese	% occupati nel settore bancario nel 2014
Francia	1,4
Germania	1,5
Italia	1,2
Regno Unito	1,2
Spagna	0,9

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati BCE e OECD

2. Il trend in atto di riduzione degli sportelli bancari

In Italia al momento le banche operano attraverso circa 30.000 sportelli, grazie ai quali sono occupati oltre 300.000 dipendenti. Ciò corrisponde a una diffusione eccessiva per il nostro paese, 50 sportelli ogni 100.000 abitanti rispetto ai 40 della media Ue.

Per il futuro il tasso di occupazione dei lavoratori bancari è destinato a calare, e questo perché le Banche Italiane, a seguito della perdurante situazione di crisi economica e sotto stretta osservazione da parte degli enti di vigilanza in ragione di uno stock significativo di sofferenze, stanno adottando politiche gestionali volte a riequilibrare i conti soprattutto attraverso la riduzione sia delle filiali che dei dipendenti.

Analizzando il comportamento di tutte le principali banche del nostro Paese e i contenuti dei più recenti Piani Industriali, la leva del rightsizing della Rete Sportelli si ritrova con sistematicità. Tale azione gestionale si traduce poi come logica conseguenza anche nella riduzione dei dipendenti (Tabella 4).

Tabella 4

Interventi su filiali e dipendenti delle banche italiane

Banche italiane	% Riduzione filiali (nel primo semestre 2016 rispetto al dato del 30 Giugno 2015)	% Riduzione dipendenti (nel primo semestre 2016 rispetto al dato del 30 Giugno 2015)
UniCredit	-7,2	-2,8
Intesa Sanpaolo	-6,5	-2,3
Monte dei Paschi di Siena	-6,2	-0,2
Banco Popolare	-6,4	-2,4
Ubi	-1,7	-2,4
Bper	-7,7	-0,7

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati Ansa

3. La numerosità degli sportelli in Italia rispetto agli altri principali paesi europei

I dati pubblicati dalla BCE relativi al 2014 (Tabella 4B) hanno sottolineato come il sistema bancario italiano, per numerosità, sia secondo solo a quello tedesco e quarto a livello europeo: si parla di 650 banche contro le 464 della Francia e le 218 della Spagna.

Tabella 4B

Confronto tra i sistemi bancari

Paese	Banche	Sportelli	Dipendenti
Francia	464	37.623	411.012
Germania	1.768	35.284	647.300
Italia	650	30.723	299.684
Spagna	218	31.999	201.643

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati BCE

La numerosità degli sportelli è tuttavia un dato che va interpretato; a ben vedere esso è legato a numerosi fattori che caratterizzano ciascun sistema paese, quali:

- ! la struttura del sistema bancario ed il relativo tasso di concentrazione (Tabella 5);
- ! la struttura del sistema imprenditoriale;
- ! la conformazione geografica del paese;
- ! il livello di educazione finanziaria della clientela.

Tabella 5

Concentrazione dei sistemi bancari

Paese	Totale attivo delle prime cinque grandi istituzioni creditizie nazionali in % del sistema bancario totale
Francia	47,6
Germania	32,4
Italia	40,7
Regno Unito	38,9
Spagna	58,3

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati BCE

Per raffinare la comprensione del dato di numerosità degli sportelli occorre quindi porre in relazione la presenza fisica delle banche con la localizzazione geografica dei clienti, siano essi entità fisiche o giuridiche, e la conformazione geografica del territorio di riferimento di ogni banca (Tabella 6).

Tabella 6

Sportelli bancari

Paese	Sportelli ogni 100.000 abitanti	Sportelli ogni 100.000 imprese	Sportelli per comune
Francia	57,10	1.255	1,03
Germania	43,69	1.651	3,00
Italia	50,55	842	3,92
Spagna	68,80	1.432	4,15

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati BCE ed Eurostat

Non considerando il tasso di sportelli per comune della Francia, che presenta una numerosità di comuni molto più elevata di quella italiana, la numerosità di sportelli in Italia si dimostra superiore rispetto alla media EU, ma sostanzialmente in linea con gli altri principali paesi europei. Anzi, a ben vedere, per l'Italia si evidenzia un numero ben più ridotto degli altri paesi per quanto concerne gli sportelli ogni 100.000 imprese nazionali, a riprova del fatto che una delle aree di sviluppo del nostro sistema bancario può risiedere proprio nel miglioramento dei modelli di servizio della clientela small business. Anche considerando il numero medio di abitanti per dipendente o imprese per dipendente il dato italiano risulta in linea con quello degli altri principali paesi. (Tabella 7).

Tabella 7

Dipendenti bancari

Paese	Dipendenti per sportello	Abitanti per dipendente	Imprese per dipendente
Francia	10,9	160	7,34
Germania	18,3	125	3,38
Italia	9,8	203	12,58
Spagna	6,3	231	11,68

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati BCE ed Eurostat

4. Taglio degli sportelli e redditività delle banche: analisi dello scenario di riallineamento alla media EU di 40 filiali ogni 100.000 abitanti

Nelle pagine seguenti sono rappresentati i risultati di una simulazione estrema che riallinei il numero di sportelli per abitanti del nostro sistema bancario alla media EU.

Per conformarsi alla media europea – che vede 40 sportelli ogni 100.000 abitanti - le Banche Italiane dovrebbero chiudere circa 6.000 filiali, azione che, in uno scenario estremo di proporzionalità tra filiali chiuse e dipendenti esodati, si tradurrebbe nel taglio di 60.000 dipendenti.

Così facendo le banche italiane nel loro complesso avrebbero un risparmio di circa 4,5/5,0 miliardi di costi del lavoro, si troverebbe a godere di redditi netti aggiuntivi per circa 3,3-3,5 miliardi e beneficerebbe conseguentemente di 14/15.000 euro di maggiori redditi netti all'anno per dipendente (Tabella 8).

Tabella 8

Stima esuberi sistema bancario e potenziale recupero di redditività

Popolazione e filiali bancarie		Potenziali benefici economici (in caso di riallineamento a media UE)	
Popolazione totale	60.665.551	Risparmio costi del personale*	4.798.255.441
Filiali bancarie	30.258	Maggiore reddito netto**	3.598.691.581
Dipendenti totali banche	302.885	Maggiore reddito netto per dipendente	14.815
Dipendenti/sportello	10		
Nr filiali ogni 100.000 abitanti			
Italia	50		
Media UE	40		
Esuberi in Italia (in caso di riallineamento a media UE)			
Filiali	5.992		
Dipendenti	59.978		

* Costo medio per dipendente ipotizzato (80.000 euro/anno)
** Aliquota di imposta ipotizzata 25%

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati ISTAT e Bankitalia

Sempre in tale scenario estremo, mettendo a confronto alcuni indicatori di redditività (Ricavi per dipendente, Reddito netto per dipendente, e Reddito netto/Ricavi per dipendente) rilevati per le prime cinque banche americane, (Jp Morgan, Wells Fargo, Bank of America, Citigroup, Goldman Sachs) tedesche (Deutsche Bank, Commerzbank, DZ Bank, KfW, Landesbank Baden-Wurttemberg) e italiane (UniCredit, Intesa Sanpaolo, Mps,

Ubi, Banco popolare), emerge che le banche del nostro paese riuscirebbero a migliorare la redditività netta per dipendente portandola ad un livello superiore a quello delle banche tedesche, ma sarebbero ancora lontane dai livelli delle banche americane.

In particolare se tale scenario si fosse verificato nel primo semestre del 2016, le nostre prime cinque banche alla fine del mese di giugno avrebbero maturato un reddito netto per dipendente di 17,4 mila euro, in deciso miglioramento rispetto ai 7,9 mila conseguiti nella realtà, e avrebbero superato il risultato delle prime cinque banche tedesche di 14,3 mila euro, tuttavia saremmo ancora distanti dal valore fatto segnare dalle prime cinque banche americane, che si è attestato su 36,9 mila euro per dipendente (Tabella 9).

Tabella 9

Confronto ricavi e redditività per dipendente delle prime 5 banche

Paese	Ricavi per dipendente	Reddito netto per dipendente	Reddito netto/Ricavi per dipendente
USA	170.000	36.892	22%
Germania	130.000	14.305	11%
Italia	94.000	7.901	8%
Italia (con riallineamento a media UE)	117.529	17.377	15%

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati Bankitalia

Appare chiaro che se da un lato uno scenario di questo tipo consentirebbe di migliorare significativamente la redditività netta per dipendente delle banche italiane, dall'altro avremmo a livello di sistema paese una significativa riduzione del peso del settore bancario nell'occupare la forza lavoro e inoltre le nostre migliori banche manterrebbero comunque un gap di competitività rispetto alle banche che godono di contesti macro-economici e monetari più favorevoli, come quelle statunitensi.

Questo gap permarrà fintanto che le banche non potranno fare leva sulla loro componente principale di generazione di redditività, il margine di interessi, tuttavia riteniamo che la soluzione passi oltre che per la riduzione di sportelli e costi, anche per un rilancio della capacità di generare ricavi attraverso i servizi.

Dall'inizio della crisi molto è stato fatto in tal senso, soprattutto attraverso lo sviluppo delle commissioni sulle attività di Wealth Management e Private Banking, tuttavia molto si può ancora fare (Tabella 10).

Tabella 10

Evoluzione dei ricavi netti del sistema bancario italiano

Struttura ricavi banche italiane	2008 (mln €)	2014 (mln €)	2015 (mln €)	Var. da inizio crisi		Var. ultimo anno	
				2015-2008 (mln €)	2015/2008 (%)	2015-2014 (mln €)	2015/2014 (%)
Margine di interesse	51.608	39.329	38.565	-13.043	-25,3	764	-1,9
Commissioni nette	24.735	27.572	29.675	4.940	20,0	2.103	7,6
Altri ricavi netti	1.979	11.362	12.994	11.015	556,6	1.632	14,4
Margine di intermediazione (ricavi netti)	78.322	78.263	81.234	2.912	3,7	2.971	3,8

Fonte: analisi Excellence Consulting su dati BCE

5. Conclusioni

È innegabile che la rincorsa al taglio di filiali e dipendenti al quale stiamo assistendo in Italia in favore dei canali digitali e della loro gestione dei clienti si traduca in un risparmio nel breve termine. Tuttavia questa attuazione non può essere sufficiente perché il gap di competitività che separa le banche italiane da quelle più efficienti (come le Americane) venga colmato.

Il rilancio del sistema bancario italiano passa dall'intervento sui ricavi, dalla capacità di generare margini attraverso l'attività caratteristica di intermediazione del denaro – possibile solo in seguito a una evoluzione delle scelte di politica monetaria della BCE – e dal miglioramento della capacità di ideare e mettere sul mercato nuovi prodotti e servizi a valore aggiunto per la clientela.

Gli interventi dovranno articolarsi su almeno tre ambiti:

- ! sviluppo di nuovi prodotti e servizi;
- ! aumento della produttività commerciale;
- ! sviluppo di competenze di digital marketing.

Sviluppo di nuovi prodotti e servizi

Spesso le banche scambiano la razionalizzazione per il miglioramento dell'offerta. Rivedere la gamma prodotti (conti, carte di pagamento, etc) riducendo tipologie e convenzioni non basta. Bisogna cambiare paradigma. Essere consapevoli che i clienti acquistano prodotti e servizi per semplificarci la vita, per fare qualcosa. E' quanto hanno capito da tempo le aziende che hanno maggiori tassi di crescita: Amazon, Uber, AirB&B. Un esempio: nessuna banca ha ancora un servizio di credit care, ovvero per gestire per conto del cliente il blocco di tutte le sue carte di pagamento in caso di furto o smarrimento del portafogli.

Aumento della produttività commerciale

Si punta spesso alla semplificazione dei processi operativi per aumentare risorse e tempo dedicato ad attività commerciali. L'idea è quella di sottrarre risorse dall'amministrazione da destinare alla relazione col cliente. Anche ciò può essere necessario, ma non è sufficiente. Per produrre ricavi nella relazione col cliente, gli ex amministrativi

reindirizzati ad attività commerciali devono avere un metodo che massimizzi la loro produttività. Sarebbe utile anche introdurre una componente della remunerazione del personale legata ai risultati commerciali, un premio di produttività, come succede nel caso dei promotori finanziari.

Sviluppo di competenze di digital marketing

Marketing digitale non è solo incontrare il cliente avendo in mano un tablet. Bisogna essere consapevoli che i principi del marketing tradizionale applicati al mondo digitale assumono declinazioni e producono effetti diversi. E' utile ancora una volta prendere esempio dalle aziende, anche italiane, che hanno avuto successo sul mercato digitale (es. Yoox Net a Porter): lanciano continuamente nuovi progetti che gestiscono con modalità più agili, poiché hanno capito che su Internet fare marketing significa soprattutto fare "try and learn", provare e imparare. Per questo le banche che prima si doteranno di competenze per realizzare tale nuovo paradigma, otterranno probabilmente un vantaggio competitivo sulla concorrenza.