

IL RISPARMIO

Editor

Nicola Mattoscio (University of Chieti-Pescara)

Administrative Editor

Giorgio Righetti (ACRI, Rome)

Editorial Board

Adriano Giannola (University of Naples "Federico II")

Giuseppe Guzzetti (ACRI, Rome)

Valentino Larcinese (London School of Economics)

Mario Nuzzo (LUISS, Rome)

Antonio Patuelli (ABI, Rome)

Dominick Salvatore (Fordham University of New York)

Pasquale Lucio Scandizzo (University of Rome "Tor Vergata")

*«Il Risparmio Review» is included in JEL on CD, e-JEL and Econlit,
the electronic indexing and abstracting service
of the American Economic Association*

1

Anno LXII- n. 1 gennaio - marzo 2014

Rivista trimestrale dell'ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa



Redazione:
Piazza Mattei, 10 - 00186 Roma
Tel. 06.68.18.43.87 - Fax 06.68.18.42.23
elisabetta.boccia@acri.it
www.ilrisparmioreview.it
www.acri.it

Codice ISSN 0035-5615 (print)
Codice ISSN 1971-9515 (online)

Le opinioni espresse negli articoli firmati o siglati
impegnano unicamente la responsabilità dei rispettivi Autori.
La riproduzione dei testi è consentita, purché ne venga citata la fonte.

SOMMARIO

MARIO COMANA

L'innovazione nelle Banche Regionali fra tecnologia e localismo
Innovation in regional banks between technology and localism

5

ENZO SCANNELLA

Il credito alle imprese nell'attuale congiuntura economico-finanziaria:
dinamiche di mercato e scelte organizzative bancarie
*Bank lending to firms in the current financial crisis:
market trends and bank organizational issues*

37

EDOARDO CATELANI

Ascesa e declino degli sportelli bancari in Italia
dai primi anni duemila ad oggi
*Rise and fall of the banking branches in Italy
from 2000s to today*

87

SCHEDE BIBLIOGRAFICHE

BOOK REVIEWS

a cura di Elisabetta Boccia

103

**L'INNOVAZIONE NELLE BANCHE REGIONALI
FRA TECNOLOGIA E LOCALISMO**

*INNOVATION IN REGIONAL BANKS
BETWEEN TECHNOLOGY AND LOCALISM*

Mario Comana

*Ordinario di Economia degli intermediari finanziari
Luiss Guido Carli, Roma*

*Full Professor of Banking Management
Luiss University, Rome*

mcomana@luiss.it

Il presente articolo propone un'analisi basata su una ricerca promossa da Assbank e Acri volta a indagare il rapporto fra le loro Associate e il fenomeno dell'innovazione nel settore bancario. Lo studio è stato condotto somministrando un questionario composto da 24 domande, prevalentemente qualitative, ai capi azienda delle Banche Associate, ai quali è stato chiesto di esprimere il proprio giudizio rispetto a tre principali profili di analisi: la percezione dell'evoluzione dell'innovazione nell'industria bancaria in generale; le strategie di innovazione adottate presso la propria azienda; un'autovalutazione sull'innovazione all'interno della propria banca. Dalle elaborazioni condotte sulle risposte ottenute è emerso che le Banche Regionali interpretano correttamente l'innovazione in chiave propositiva e non solo difensiva, attribuendo maggior valore alle opportunità di sviluppo che scaturiscono dall'innovazione tecnologica piuttosto che alle minacce che da questa potrebbero sorgere in termini di incremento della concorrenza. Tuttavia, pur avendo ben compreso l'importanza strategica dell'innovazione, è altresì emerso che la stessa viene affrontata in modo ancora poco strutturato.

PAROLE CHIAVE: INNOVAZIONE • BANCHE REGIONALI • OPPORTUNITÀ

The paper provides an analysis based on a research promoted by Assbank and Acri aimed at analysing how their Associate cope with innovation in the banking sector. The survey was carried out by means of a questionnaire consisting of 24 questions, mainly qualitative, to the Ceo of Associate Banks, who were asked to express their opinion with regards to three main fields of analysis: their perception of the evolution of innovation in the banking industry; the innovation strategies adopted by their company; a self-assessment on the degree of innovation within their bank. Our conclusions, based on the answers obtained, show that Regional Banks correctly interpret innovation in a proactive manner, rather than in a defensive one, giving greater value to the development opportunities arising from technological innovation, more than the threats posed by increased competition. However, despite having well understood the strategic importance of innovation, it is also pointed out that innovation is still faced in a poorly structured manner.

KEYWORDS: INNOVATION • REGIONAL BANKS • OPPORTUNITY

Introduzione

Fra gli stereotipi sull'innovazione nel settore finanziario, c'è anche quello che vorrebbe le Banche Regionali, in quanto aziende piccole e locali, più arretrate e statiche nei confronti dell'evoluzione delle tecnologie e delle modalità di distribuzione e di produzione dei servizi bancari. Ma quanto è aderente alla realtà questa credenza? Per verificarlo, Assbank e Acri hanno promosso la ricerca che qui si illustra, volta a indagare il rapporto fra le loro Associate e il fenomeno dell'innovazione nel settore bancario¹.

L'indagine è stata condotta mediante la somministrazione di un questionario ai capi azienda, amministratori delegati o direttori generali, delle Banche Associate². L'intervista era articolata in tre sezioni dedicate in primo luogo ad analizzare la percezione dell'evoluzione dell'innovazione nell'industria bancaria in generale e, in secondo luogo, a conoscere le strategie di innovazione presso la propria azienda. Chiudeva l'indagine la sezione dedicata all'autovalutazione sull'innovazione all'interno della propria banca. Il questionario proponeva 24 domande, prevalentemente qualitative, con una scala di possibili risposte da 1 a 5, dove il voto massimo corrispondeva alla maggiore positività o intensità del fenomeno indagato. Le risposte non erano mutuamente esclusive e quindi i punteggi attribuiti potevano essere tutti molto alti o tutti molto bassi. Altre domande richiedevano invece una risposta quantitativa in termini di quote percentuali riferite all'oggetto della domanda o altro. Il questionario permetteva l'aggiunta di elementi diversi da quelli suggeriti ma questa possibilità è stata utilizzata solo marginalmente dai destinatari. Le risposte sono state aggregate per costruire dei punteggi medi attribuiti a ogni profilo

1) La ricerca è stata presentata nell'ambito del Convegno Assbank Acri *"Innovazione, Persone, Tecnologia per superare la crisi"* tenutosi a Milano l'11 e il 12 ottobre 2013.

2) Al questionario in oggetto hanno risposto le seguenti 26 Banche Associate: Banca Carige, Banca Galileo, IBL Banca, Banca Cassa di Risparmio di Savigliano, Banca del Fucino, Banca Mediolanum, Banca del Piemonte, Banca Profilo, Banca del Sud, Banca di Sconto e Conti Correnti di Santa Maria Capua Vetere, Banca Passadore & C., Banca Sella, Banco di Desio e della Brianza, Banco di Credito P. Azzoaglio, Cassa Lombarda, Cassa di Risparmio di Fermo, Cassa di Risparmio di Asti, Cassa di Risparmio di Bra, Cassa di Risparmio di Cento, Cassa di Risparmio di Cesena, Cassa di Risparmio di Fossano, Cassa di Risparmio di Ravenna, Cassa di Risparmio di Saluzzo, Cassa di Risparmio di San Miniato, Cassa di Risparmio di Volterra e Credito Emiliano.

di analisi (chiamato *rating*) e, per avere una più completa rappresentazione delle opinioni raccolte, il giudizio di sintesi è stato accompagnato dal grado di dispersione delle risposte ottenute indicando la loro varianza³. Successivamente è stata proposta anche la distribuzione dei singoli punteggi attribuiti dai rispondenti per poter meglio cogliere la convergenza o la disparità delle opinioni espresse.

Le prospettive evolutive dell'innovazione nell'industria bancaria

La prima parte dell'analisi era volta a conoscere l'opinione del *top management* delle Banche Associate in merito alle tendenze e alla determinanti dell'innovazione nel settore bancario. Essa aveva quindi uno spettro di analisi molto ampio, senza delimitazioni territoriali né dimensionali, benché la platea degli intervistati fosse, al contrario, caratterizzata dall'appartenenza al nostro Paese e alla fascia dimensionale medio-piccola. Ciò non deve apparire contraddittorio, in quanto lo scopo era quello di cogliere la visione di questi operatori sul fenomeno dell'innovazione bancaria in generale, come premessa sia alla comprensione delle proprie scelte aziendali sia alla valutazione del posizionamento attribuito alla propria specifica realtà. Aver premesso questa *overview* generale, ha consentito una migliore interpretazione delle risposte fornite nelle sezioni individuali.

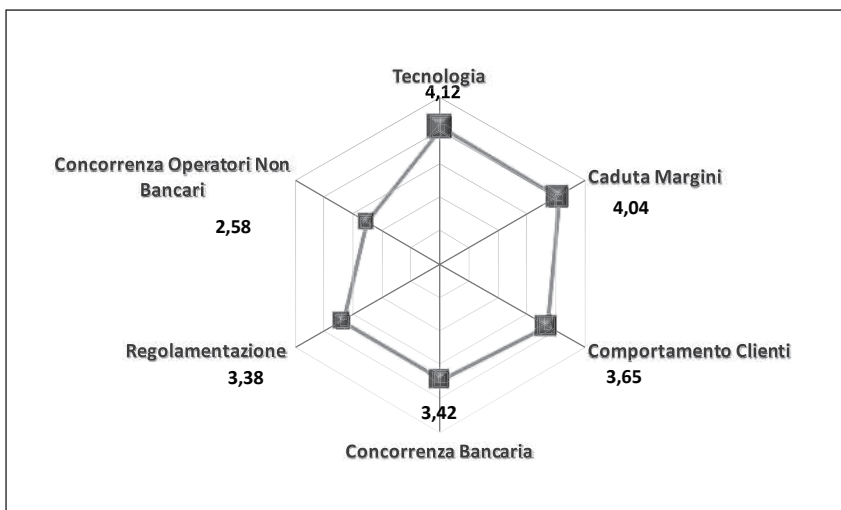
I driver dell'innovazione

La prima domanda proponeva sei possibili driver dell'innovazione (Figura 1): la concorrenza fra le banche, la concorrenza degli operatori non bancari, la caduta dei margini, il comportamento dei clienti, la tecnologia, la regolamentazione. Fra questi, la tecnologia è risultata essere il principale fattore propulsivo dell'innovazione (con un voto medio di 4,12 sulla scala da 1 a 5), più della caduta dei margini (4,04). Contrariamente a quanto ci si sarebbe potuti aspettare, la con-

3) La varianza è stata calcolata come media dei quadrati degli scarti dei valori della distribuzione (dove per scarto si intende, con riferimento a ciascun profilo di analisi, la differenza tra il punteggio attribuito dalla singola banca e il punteggio medio calcolato sull'intero campione).

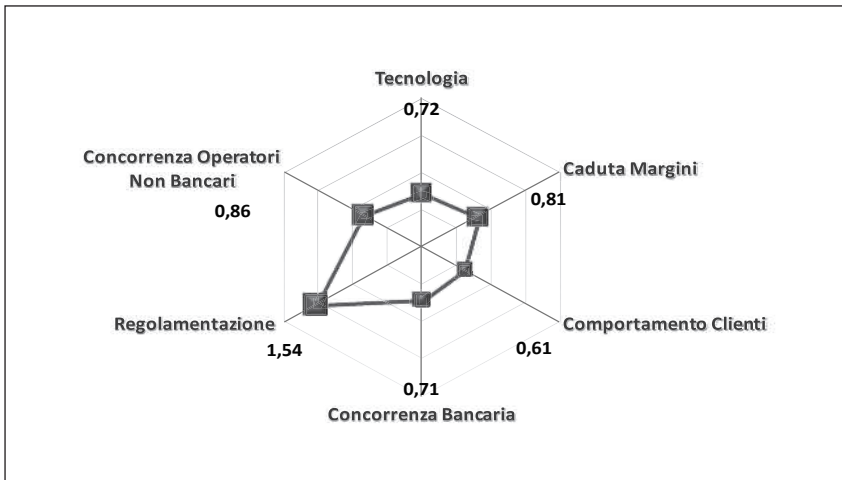
correnza non si è posizionata nella parte alta della classifica, né quella interbancaria (3,42) né quella proveniente dagli operatori non bancari (2,58). Il comportamento dei clienti è giudicato mediamente influente (3,65) come driver dell'innovazione.

Figura 1: I driver dell'innovazione – rating medi ponderati



Il giudizio sulla rilevanza della regolamentazione in relazione all'innovazione, merita di essere attentamente considerato. Infatti, il suo rating si colloca su un livello intermedio (3,38) ma è la risultante di una spiccata diversità di vedute, circostanza evidenziata dalla varianza dei voti (1,54) molto superiore a quella riscontrata per gli altri profili proposti (Figura 2). Come si può desumere dall'osservazione della distribuzione dei giudizi, il top management delle Banche Associate concorda nel ritenere che la tecnologia sia il fattore guida principale dell'innovazione (dispersione 0,72), mentre in merito alla regolamentazione le opinioni sono molto più disperse.

Figura 2: I driver dell'innovazione – indici di dispersione dei rating medi ponderati

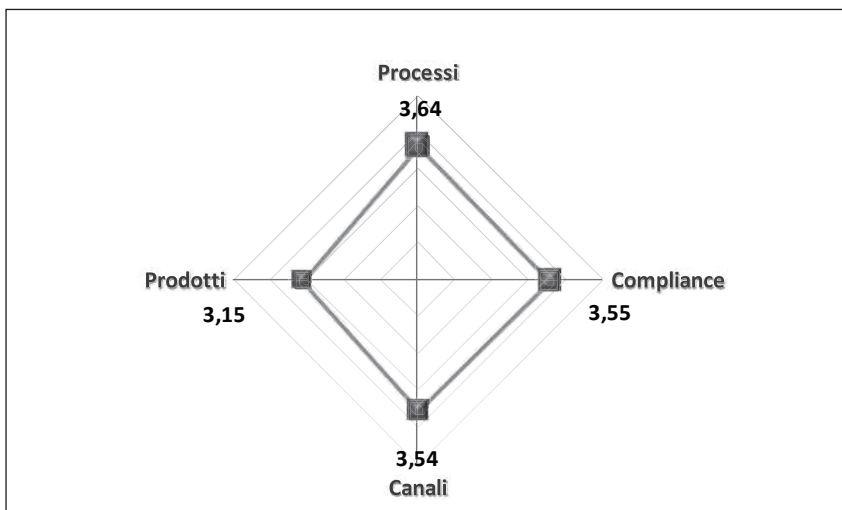


Dunque, i fattori abilitanti dell'innovazione sembrano fare premio più su quelli propulsivi, a partire dall'evoluzione tecnologica, anziché su quelli di natura difensiva come la concorrenza e la contrazione dei margini. Il forte cambiamento intervenuto nelle normative ha sicuramente giocato un ruolo importante nella diffusione dell'innovazione bancaria, forse però più come fattore di vincolo o comunque di condizionamento che come elemento propulsivo. Certo non si può negare che la radicale revisione dei processi del credito, largamente tributaria dell'introduzione di Basilea II, abbia generato profonde innovazioni di processo e, infatti, il profilo in analisi ha comunque conseguito un voto medio ben superiore alla metà della scala proposta. Forse ci si poteva aspettare un punteggio più elevato anche per il fattore "Comportamento Clienti", risultato anch'esso circa un punto sopra la metà della scala. In realtà, nonostante il nostro Paese veda una forte e crescente diffusione degli strumenti tecnologici, la richiesta della clientela non appare ancora così pressante da incidere significativamente sulle strategie di innovazione delle banche, le quali pongono ancora l'accento maggiormente sulla componente dell'offerta (la tecnologia proposta) che sul lato della domanda.

Dove impatta l'innovazione

La seconda area di indagine mirava a individuare quali ambiti della gestione bancaria subiscano maggiormente l'impatto dell'innovazione (Figura 3). Fra i quattro proposti, è scaturita la seguente successione: i processi (3,64), la compliance (3,55), i canali distributivi (3,54), i prodotti (3,15). Il risultato non è scontato come sembrava. Infatti, un'osservazione superficiale poteva far pensare che i canali e i prodotti fossero l'ambito elettivo di manifestazione dell'innovazione, mentre invece si trovano proprio nella seconda parte della graduatoria, benché i punteggi non siano lontani da quelli che li precedono. Invece, emerge che l'innovazione trova applicazione in modo trasversale all'interno della banca, però è utilizzata soprattutto per migliorare la sua operatività, l'efficienza e la qualità dei controlli, intervenendo quindi sui lati forse più nascosti dell'organizzazione aziendale ma non per questo meno importanti, sia in termini di qualità dei servizi sia in relazione al presidio dei rischi e alla dinamica dei costi operativi.

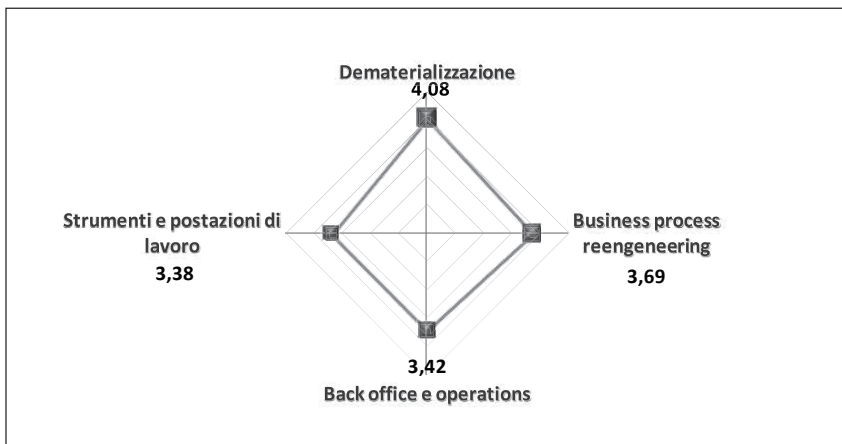
Figura 3: Ambiti in cui impatta l'innovazione – rating medi ponderati



Scendendo nel dettaglio dei singoli ambiti, abbiamo affrontato l'impatto dell'innovazione sui processi aziendali. Si è così potuto veri-

ficare (Figura 4) che essa è impiegata soprattutto per la dematerializzazione dei processi operativi (4,08), quindi per il business process reengineering (3,69), poi per le procedure di back office (3,42) e quindi per migliorare la dotazione individuale degli strumenti di lavoro (3,38). La dispersione dei voti è piuttosto bassa, ed evidenzia come tutte le banche siano fortemente impegnate nella dematerializzazione dei processi, come premessa per l'efficientamento delle strutture operative. Anche relativamente al back office e al BPR si registra un sostanziale allineamento dei punti di vista, mentre con riguardo all'innovazione degli strumenti individuali di lavoro le opinioni sono più differenziate.

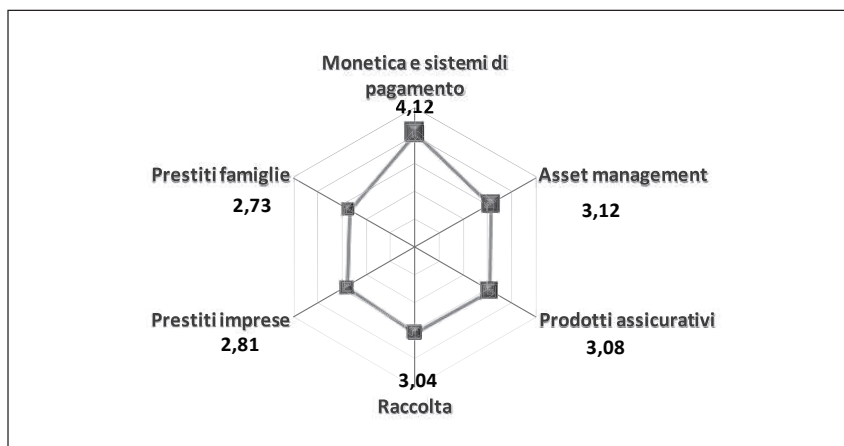
Figura 4: Processi sui quali impatta l'innovazione – rating medi ponderati



L'area di prodotto che beneficia maggiormente dell'innovazione (Figura 5), nell'opinione degli intervistati, è quella della monetica e dei sistemi di pagamento (4,12), probabilmente perché si presta più delle altre a beneficiare dei progressi tecnologici che, come si è visto, sono considerati il driver trainante del fenomeno, anche se si deve riportare una marcata dispersione dei voti riportati (1,10). Il secondo posto nella classifica delle aree di prodotto interessate dall'innovazione se lo aggiudica l'asset management (3,12), questa volta con una moderata varianza dei giudizi. La ragione della sua vicinanza all'innova-

zione è forse da ricercare soprattutto nella capacità di generazione di ricavi, fattore che ovviamente accresce la disponibilità a investire. Inoltre, è probabile che esso determini una sorta di effetto trascinamento dell'area dei prodotti assicurativi, che riportano un voto medio di 3,08 nonostante non siano una componente core dell'attività bancaria. Viceversa, un ambito squisitamente caratterizzante delle Banche Regionali come la raccolta, non viene considerato molto esposto ai benefici dell'innovazione (3,04) e questo giudizio è indirettamente confermato dalla bassa dispersione delle opinioni. Considerazioni analoghe si possono formulare con riferimento all'attività di impiego, sia verso le famiglie, sia nei confronti delle imprese. Il voto medio ricevuto è molto vicino alla metà della scala (rispettivamente 2,73 e 2,81) e risulta da valutazioni individuali molto allineate (dispersione 0,81 e 0,69).

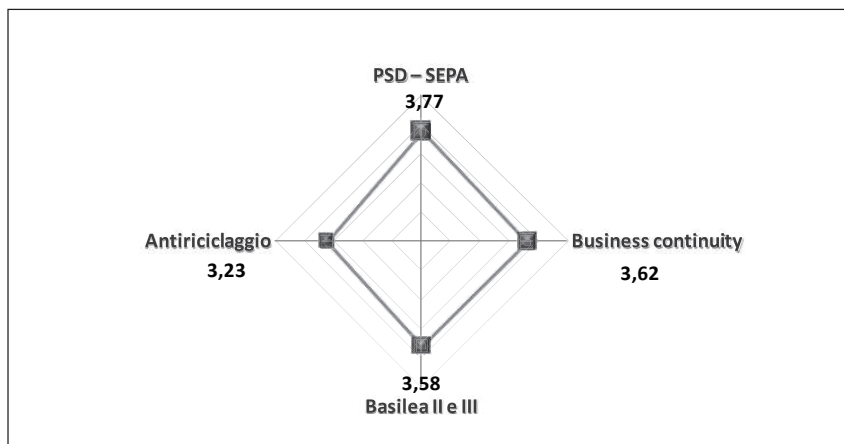
Figura 5: Prodotti sui quali impatta l'innovazione – rating medi ponderati



L'attività di intermediazione tradizionale risulta quindi più difficile da innovare, evidentemente perché più legata ai fattori usuali di scelta delle parti coinvolte: dal lato della raccolta per la preminenza dei modelli di acquisto basati sulle relazioni personali e dal lato degli impieghi per l'importanza della componente fiduciaria della relazione. Certo, è ben vero che esistono esperimenti di forme innovative di

provvista e di impiego che hanno conosciuto successi non marginali, soprattutto dal lato del passivo, ma evidentemente nell'opinione degli intervistati non si tratta ancora di fenomeni di innovazione così importanti da caratterizzare i *trend* evolutivi dell'industria creditizia. Anche l'adeguamento alle nuove normative è stata fonte di innovazione (Figura 6). I relativi processi sono stati interessati dal fenomeno in misura significativa. Fra questi, nel sistema bancario ha primeggiato l'adeguamento alla direttiva sui pagamenti PSD-SEPA, con un indice di rilevanza pari a 3,77 e una bassa dispersione dei giudizi. Quanto osservato deve essere messo in relazione con la domanda precedente, dalla quale risultava che la monetica e il sistema dei pagamenti sono stati proprio l'ambito di prodotto che ha maggiormente beneficiato dell'innovazione. Le banche sono intervenute in modo innovativo sui loro processi anche in altri ambiti, come la business continuity (3,62), il risk management connesso all'introduzione delle normative di Basilea (3,58) e l'adeguamento delle procedure antiriciclaggio (3,23).

Figura 6: Impatto della regulation sull'innovazione – rating medi ponderati

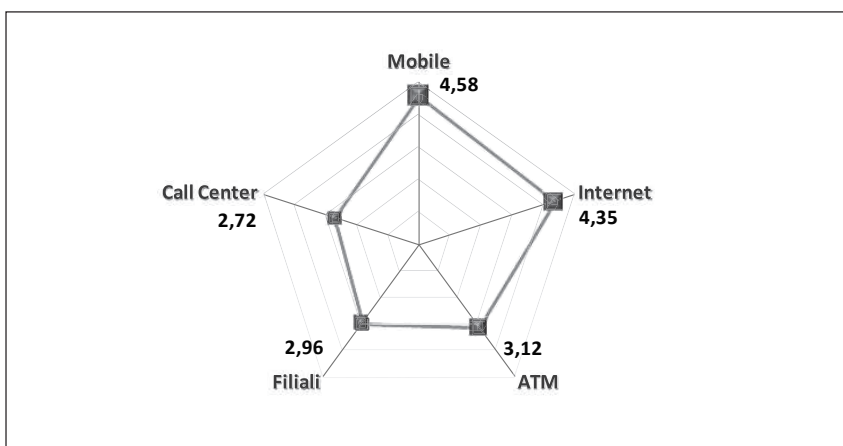


La differenza maggiore in questi campi non è l'incidenza del grado di innovazione ma la visione dei rispondenti al questionario. Infatti, mentre per la *business continuity* e l'antiriciclaggio la valutazione è abbastanza omogenea (indice di dispersione dei rating 0,62 e 0,87),

in merito all'impatto sui processi inerenti Basilea II e III la difformità delle visioni è più accentuata (dispersione 1,24). Il 46% degli intervistati ha giudicato a livello 4 l'impatto dell'innovazione su PSD-SEPA mentre per il *risk management* la classe di giudizi più popolata è stata la 3 con però solo il 35% delle risposte.

L'analisi dell'impatto dell'innovazione sui canali distributivi è una delle aree di maggiore interesse del questionario (Figura 7). Naturalmente ai primi posti della graduatoria compaiono il mobile banking e l'internet banking. Il 96% delle risposte relative al primo dei due canali menzionati si colloca nelle caselle 4 e 5 e per il canale internet tale dato arriva all'85%. Anche in questo caso è possibile legare la risposta alle precedenti e, in particolare, a quella che indicava come i rispondenti valutassero il progresso tecnologico come uno dei principali driver dell'innovazione nel settore bancario e, infatti, la vediamo manifestarsi maggiormente proprio nei canali distributivi che a essa si appoggiano. Forse ci si sarebbe aspettati che l'innovazione si applicasse anche ai punti di self service bancario, gli ATM, per rispondere all'esigenza di snellire i processi di filiale e alleggerirle di personale. Invece qui l'innovazione è risultata impattare con un livello medio (3,12), comunque superiore a quello che si riscontra nelle filiali stesse (2,96) e nei call center (2,72). In relazione a questi due canali è utile proporre alcune osservazioni. In primo luogo bisogna osservare che la dispersione dei relativi rating è molto elevata (rispettivamente 1,41 e 1,64). Per quanto riguarda i call center ciò è ascrivibile in parte al fatto che solo poche banche nel perimetro di analisi ne dispongono, e ciò potrebbe aver indotto una sottovalutazione del fenomeno. L'interpretazione della scarsa innovazione nelle filiali è più complessa. Infatti, si tratta certamente di un'area di criticità per l'organizzazione delle banche, ma probabilmente si presta di meno all'introduzione di elementi di innovazione. Comunque non è certo un tema trascurato nell'industria, visto che il 32% ha attribuito ad esso un punteggio di 4 e il 12% addirittura un punteggio di 5.

Figura 7: Canali distributivi sui quali impatta l'innovazione – rating medi ponderati

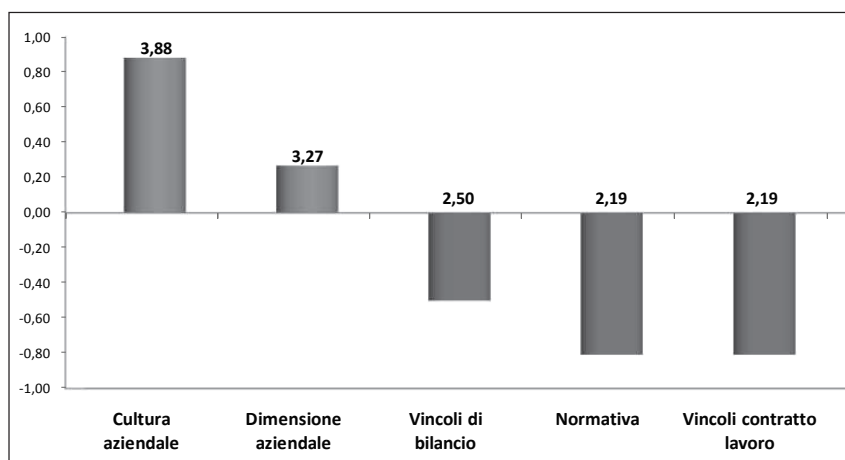


Opportunità e vincoli all'innovazione

Un'altra area di interesse della ricerca era conoscere l'opinione degli intervistati su quali siano i fattori che rappresentano opportunità per l'innovazione e quali invece costituiscano dei vincoli. A tale scopo abbiamo proposto 5 profili: la cultura aziendale, la dimensione, i vincoli di bilancio, la normativa, le tematiche sindacali. È emerso che (Figura 8) la cultura aziendale, correttamente orientata, è la principale opportunità che una banca può avere per promuovere l'innovazione (rating 3,88), dimostrando che il fattore umano è comunque sempre prevalente su quello squisitamente tecnologico o, se si preferisce, che la tecnologia disgiunta dall'elemento umano non può produrre i risultati desiderati. I ricercatori erano poi curiosi di conoscere il punto di vista degli intervistati circa il rapporto fra la dimensione aziendale e l'innovazione, in particolare per verificare se, data la composizione del gruppo di banche intervistate, la ridotta grandezza venisse segnalata come uno svantaggio. Il risultato aggregato farebbe emergere che la scala più vasta premia l'innovazione (3,27) ma l'indicazione non è così netta. Infatti, osservando i punteggi disaggregati, si può cogliere che una percentuale non piccola delle risposte si colloca nella fascia bassa (il 27% ha contrassegnato la casella 2) e una quasi altrettanto

significativa si ritrova all'estremo opposto (il 19% ha votato 5). Forse, come spesso capita nei questionari, la singola domanda porta a una semplificazione eccessiva del problema e non permette di cogliere le sfumature di significato che un giudizio può contenere. I responsi sugli altri tre profili sono più facili da interpretare e complessivamente più allineati alle aspettative dei ricercatori. Il bilancio rappresenta un limite oggettivo alla realizzazione delle innovazioni (2,50), ma ancor di più lo sono la normativa (2,19) e i vincoli del contratto di lavoro (2,19). La nettezza del giudizio è confermata anche dalla modesta varianza dei rating attribuiti (rispettivamente 0,94 e 0,77). Per quanto sembri paradossale, non si può fare a meno di notare il contrasto fra due affermazioni contenute in questo capoverso: l'importanza cruciale e prevalente delle risorse umane per l'affermarsi dell'innovazione e i vincoli contrattuali che intercorrono fra le risorse umane e l'azienda. Come se il potenziale innovativo insito nella cultura aziendale venisse poi inibito o imbrigliato dalle pastoie contrattuali. Sono due forze che agiscono in direzione opposta, creando un contrasto che bisognerà risolvere rapidamente.

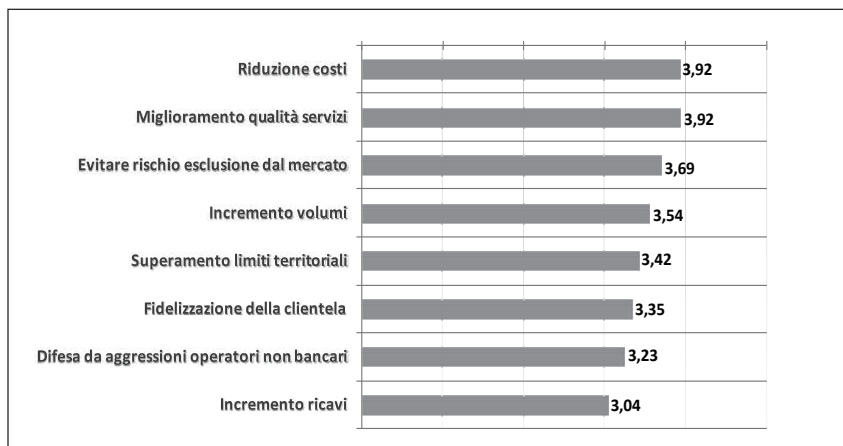
Figura 8: Opportunità e vincoli all'innovazione – rating medi ponderati



L'ultima domanda di questa prima sezione mirava ad accertare quali benefici porterà l'innovazione all'industria bancaria. È emerso (Fi-

gura 9) che questa genererà soprattutto riduzione dei costi e miglioramento della qualità dei servizi (entrambi con un rating di 3,92) e inoltre ridurrà il rischio di esclusione dal mercato (3,69). L'innovazione porterà anche un aumento dei volumi di intermediazione e servizi (3,54) ed è vista, inoltre, come una modalità per superare i limiti della presenza territoriale imperniata sulle filiali (3,42), tuttavia su quest'ultimo punto si registra la maggior difformità di vedute (indice di dispersione 1,55). Un ulteriore beneficio potrà discendere dalla fidelizzazione della clientela (3,35), e in misura minore, nella difesa dagli operatori non bancari (3,23) che cercano di inserirsi nel business di questa industria. Sorprende forse constatare che l'incremento dei ricavi si colloca all'ultimo posto di questa graduatoria, con un voto medio solo di 3,04.

Figura 9: Benefici conseguibili grazie all'innovazione – rating medi ponderati



Potrebbe scaturirne l'impressione di un approccio difensivo, che utilizza l'innovazione perché costretta dalla necessità di ridurre i costi e di presidiare la propria posizione di mercato, così dalle altre banche, fidelizzando la clientela, così dagli operatori non bancari. Invece a me pare più corretto interpretare questa risposta in modo più positivo e cioè considerando che l'innovazione è soprattutto un modo per migliorare i processi produttivi e distributivi al fine di ridurre i costi e mi-

gliorare i servizi. I benefici si trasferiscono dunque immediatamente e principalmente ai clienti, ma è evidente come essi ritornino all'azienda che innova in termini di mantenimento delle quote di mercato, obiettivo sicuramente prioritario in un mercato saturo che non vede crescere la dimensione complessiva del *business*. Ma oltre a questo, non si trascuri che la riduzione dei costi si riflette direttamente sul bilancio della banca. In altri termini, il vantaggio dell'innovazione è giocato in termini qualitativi ovviamente tutto a favore del cliente, mentre in termini quantitativi i benefici sono ripartiti fra questi e la banca: la riduzione dei prezzi applicata agli utenti dei servizi, infatti, non esaurisce totalmente i vantaggi conseguiti dall'azienda, la quale consegue una contrazione dei proventi inferiore a quella che ottiene dal lato dei suoi oneri operativi. Con un beneficio netto in termini di margini.

L'innovazione nelle Banche Regionali

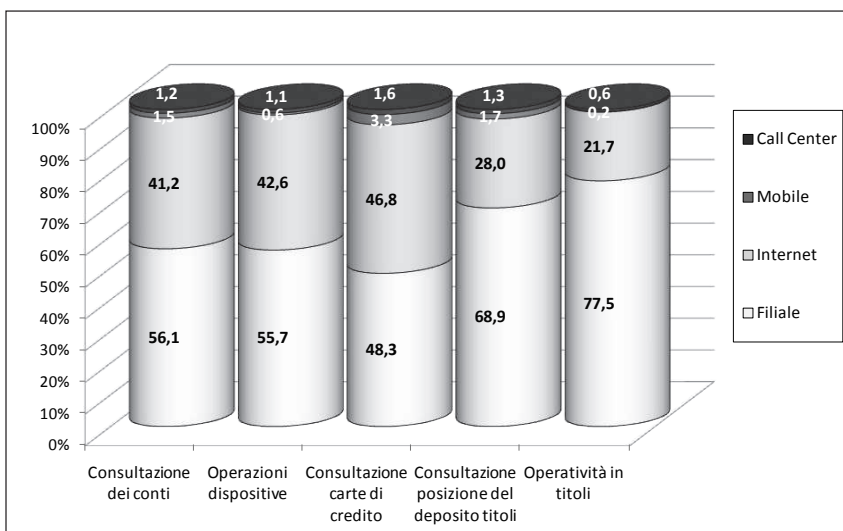
Come anticipato, la seconda sezione dell'indagine mira ad approfondire la situazione delle Banche Associate in relazione al tema in analisi. A tale scopo, vi è dapprima una sottosezione che vuole rappresentare il grado di innovazione della banca attraverso indicatori relativi alle modalità distributive e alle politiche commerciali nonché le strategie connesse con l'introduzione dell'innovazione. Successivamente si procede a considerare le modalità di gestione dei processi innovativi all'interno dell'azienda.

Canali distributivi e vendita dei prodotti

Nelle banche oggetto dell'indagine i canali innovativi (se ancora si possono definire tali) come Internet, mobile e call center, giungono a intercettare quasi la metà dell'operatività commerciale e circa un quarto di quella in titoli (Figura 10). La filiale continua comunque ad essere il centro gravitazionale della relazione con la clientela, considerato che è qui che avviene ancora il 56% della consultazione dei conti e delle operazioni dispositive, quota che sale al 69% per la consultazione del deposito titoli e al 77,5% per l'operatività in titoli. Solo in merito alla consultazione delle carte di credito vi è un canale, quello Internet, che sostanzialmente pareggia la quota della filiale. I

call center rappresentano una quota molto modesta di questo movimento, ma non si deve trascurare che in questo interviene sicuramente una motivazione statistica in quanto sono poche le banche che si avvalgono di questo strumento e dunque la media ponderata ne risulta fortemente inficiata.

Figura 10: Ripartizione dell'operatività fra i canali (in %)



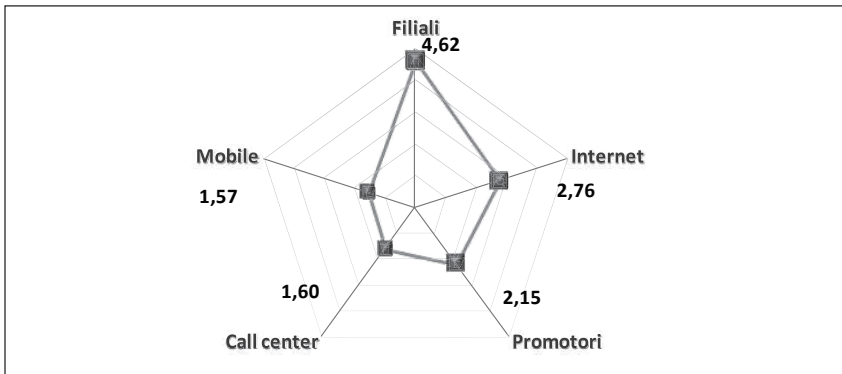
Se poco più della metà del lavoro di consultazione e di transazione è ancora eseguito nei punti di contatto fisico, dobbiamo considerare il bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto? Forse dobbiamo limitarci a leggere il dato così come l'analisi lo propone. Per un giudizio qualitativo occorrerebbe un riscontro con altri intermediari, per poter apprezzare se la condizione rappresentata evidenzia una lacuna o possa dirsi allineata alle condizioni del sistema finanziario italiano e, soprattutto, servirebbe un raffronto intertemporale per cogliere la capacità e la rapidità di adattamento delle aziende in analisi all'evoluzione delle modalità di fruizione dei servizi bancari. Sotto il primo profilo, dall'analisi dei dati sulla produttività raccolti mediante il già citato quesito-

nario⁴ è emerso che i gruppi bancari italiani di maggiore dimensione registrano una netta prevalenza delle operazioni effettuate tramite canali a distanza (pari al 61,7% del totale) rispetto a quelle eseguite tramite canali fisici, a differenza di quanto si verifica mediamente per le Banche Associate, le quali vedono una marcata predominanza dell'utilizzo del canale fisico (62% circa delle operazioni totali).

Un profilo di interesse forse anche maggiore è rappresentato dall'impiego dei canali distributivi per lo sviluppo commerciale (Figura 11). Questo fa emergere che, se dal punto di vista transazionale la filiale è ormai solo metà del mondo, nel momento commerciale rimane la regina indiscussa, con un rating medio di 4,62, ben distante da quello del canale Internet (2,76) e dei promotori finanziari (2,15). Marginale appare il ruolo attribuito ai call center e al mobile (rispettivamente 1,60 e 1,57). Inutile dire che la centralità della filiale nella promozione dei servizi finanziari palesa un consenso diffusissimo, essendo collocata nella classe massima da ben l'85% delle risposte. Viceversa, promotori, call center e mobile sono classificate dalla maggior parte delle banche nella classe inferiore, pur se dobbiamo nuovamente ricordare che sono poche le aziende intervistate che dispongono del collocamento fuori sede e degli strumenti di contatto telefonico con la clientela.

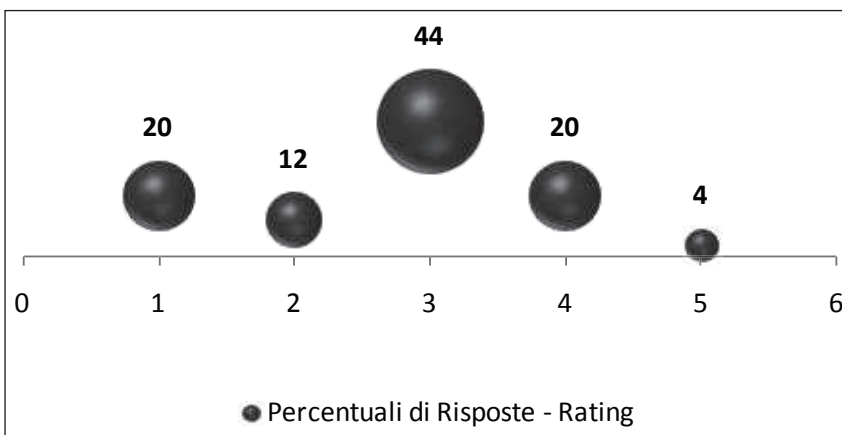
4) A tal riguardo è opportuno sottolineare che il questionario distribuito alle Associate è stato strutturato in due parti, una (composta da 5 domande) volta a indagare il profilo di produttività ed efficienza delle Banche Regionali, e l'altra (composta da 24 domande), come già noto, focalizzata sul tema dell'innovazione. Solo la seconda parte del questionario è stata altresì somministrata e a un campione rappresentativo dei maggiori gruppi bancari italiani, al fine di ottenere informazioni utili alla realizzazione di un'analisi comparata, sotto un duplice profilo (efficienza e produttività), con le Banche Associate.

Figura 11: Utilizzo dei canali distributivi per lo sviluppo commerciale – rating medi ponderati



È forse sorprendente la disparità di opinioni che concerne il canale internet: mentre ci si sarebbe aspettato un consenso unanime sulla sua priorità, siamo in presenza di una distribuzione molto frazionata delle risposte (Figura 12) con addirittura il 20% delle banche che lo ritiene per nulla importante come strumento di promozione commerciale.

Figura 12: Canale Internet – dispersione delle risposte



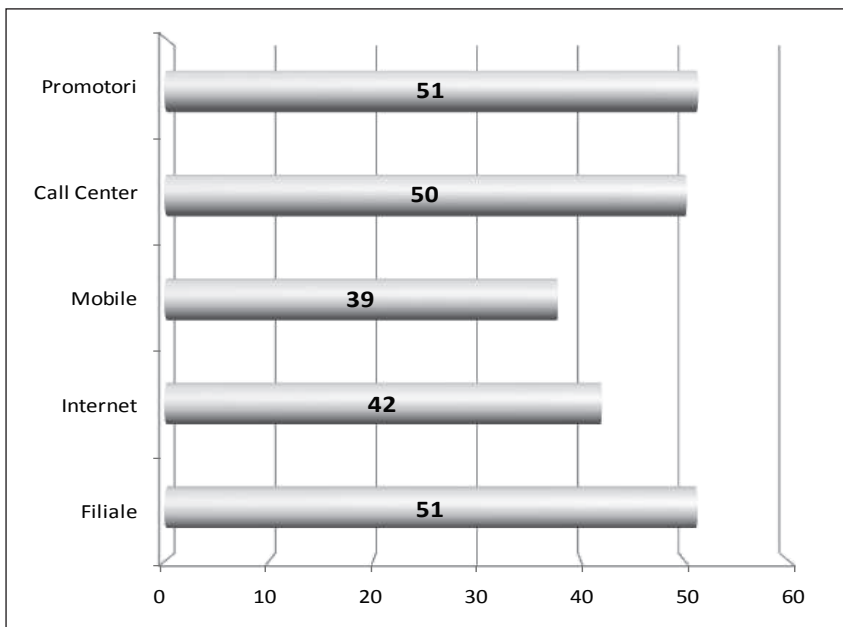
D'altro canto, la filiale continua a rappresentare il luogo elettivo della vendita dei prodotti, senza marcate differenze in relazione alla tipologia dei prodotti. Le agenzie rappresentano oltre il 90% di quasi tutti i servizi *retail* collocati: conti correnti (95%), conti deposito (90%), risparmio amministrato (90%), risparmio gestito, (91%) prodotti assicurativi (95%). La percentuale scende solo per la compravendita titoli (72), che in modo agevole e sicuro può essere effettuata anche via internet, e infatti vediamo che la quota di questo canale si colloca oltre il 24%. Nel campo degli impieghi si legge la medesima situazione: il 95% dei mutui e il 93% dei crediti al consumo è collocato dalle filiali, la rimanente quota essendo coperta quasi interamente dai promotori finanziari, confermando quindi che nell'ambito della concessione dei prestiti il ruolo della presenza fisica di un operatore che rappresenta la banca è ritenuto indispensabile.

L'analisi congiunta di queste informazioni sembra contraddire l'immagine di forte innovatività di cui sono ammantati i canali distributivi bancari. Parrebbe che gli sforzi per andare verso il cliente con strumenti a lui più vicini, siano poi vanificati dal fatto che questi sono efficaci soprattutto per il momento transattivo e di consultazione, non invece per favorire il collocamento dei prodotti e soprattutto la conclusione di un nuovo contratto. Ma forse questa impressione non è corretta, perché non tiene conto del fatto che dietro la conclusione di un contratto, per esempio la stipula di un mutuo, c'è un processo di selezione del fornitore da parte del cliente e di attenta analisi comparativa delle varie offerte. Noi non sappiamo, o almeno non possiamo desumere da questa indagine, attraverso quali meccanismi decisionali il cliente perviene alla sua scelta, e quanto in questo percorso possa influire la consuetudine a operare in via telematica con una banca. D'altro canto, abbiamo visto in precedenza, e vedremo confermato più oltre, che uno dei benefici dell'innovazione tecnologia nella banca è rappresentato dalla fidelizzazione della clientela, la quale può essere vista come la prima forma di sviluppo dei propri servizi. Emerge confermato, invece, il grande potenziale commerciale dei promotori finanziari, la quota di mercato nella presente analisi è sottostimata dal fatto che, come ricordato, solo poche aziende vi fanno ricorso. Essi costituiscono al momento l'unica alternativa significativa al ruolo commerciale delle filiali, con la differenza che portano con sé un

costo variabile anziché i pesanti oneri fissi connessi con le strutture fisiche e umane delle agenzie.

Il ruolo dei canali distributivi nelle politiche commerciali delle banche va letto anche in relazione alle attitudini della clientela (Figura 13). Abbiamo cercato di studiare come varia l'utilizzo dei canali in relazione all'età dei fruitori chiedendo la loro età media. Premesso che il dato non è sempre disponibile in modo affidabile, è comunque interessante osservare i risultati.

Figura 13: Età media della clientela per canale



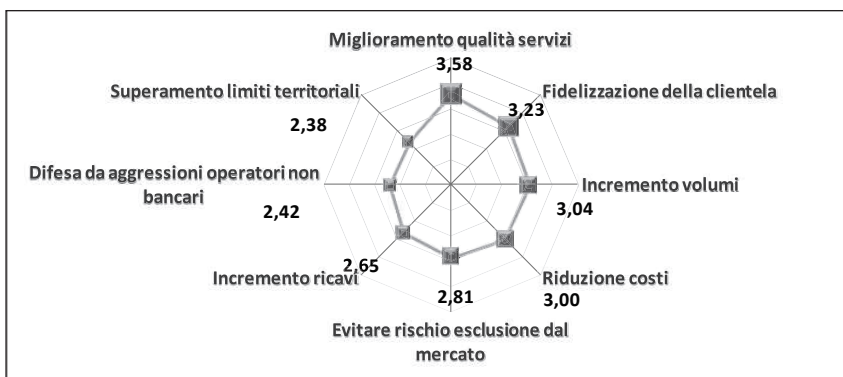
È facile riscontrare quanto intuitivamente ci si aspetterebbe: la clientela più giovane è maggiormente orientata verso i canali telematici e infatti il dato più basso si accompagna al *mobile banking* (39 anni) mentre il dato più alto si associa alle modalità di servizio che si basano sulla relazione personale (51 anni per i promotori finanziari e per le filiali). Ritorna il tema anticipato precedentemente: sarebbe interessante poter osservare il dato in movimento, cioè in una sequenza

temporale, perché non c'è dubbio che siamo di fronte a una tendenza di lungo periodo che investirà le banche in modo travolgente. Chi si farà trovare pronto potrà beneficiare dei vantaggi dell'innovazione. Chi sarà in ritardo è destinato a pagarne il prezzo in termini di arretramento di quote di mercato e quindi di ricavi.

I benefici e i limiti dell'innovazione

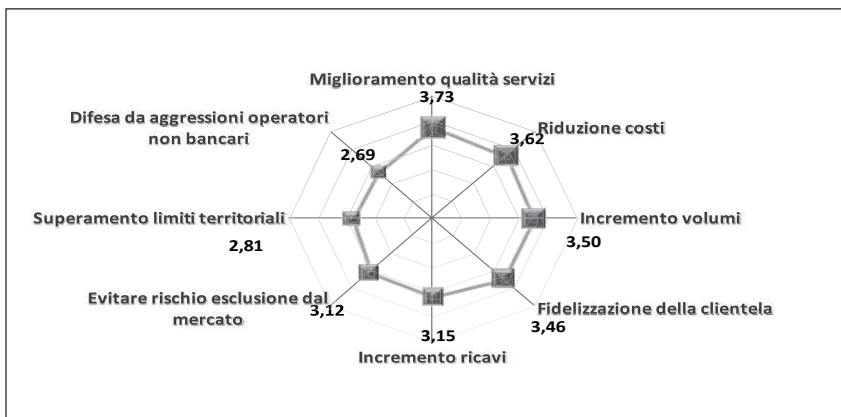
Agli intervistati è stato poi chiesto di esprimere la propria valutazione su come la loro banca abbia beneficiato dell'innovazione, proponendo le stesse risposte già indicate nell'analoga domanda della prima sezione (Figura 14). La riduzione dei costi, che figurava al primo posto, scende al quarto, con un rating medio di soli 3 punti, mentre prima di questo fattore troviamo il miglioramento della qualità dei servizi, elemento di punta con un voto medio di 3,58, seguito dalla fidelizzazione della clientela (3,23) e l'incremento dei volumi (3,04). L'innovazione si conferma poco efficace per gli altri elementi considerati, compreso l'incremento dei ricavi (2,65). Non stupisce invece che l'obiettivo del superamento dei limiti territoriali sia relegato all'ultimo posto: ciò è dovuto al fatto che la maggior parte delle aziende intervistate appartiene alle Banche Regionali, le quali fanno dell'identificazione con il territorio un proprio specifico punto di forza che, evidentemente, non vogliono indebolire.

Figura 14: Benefici conseguiti grazie all'innovazione – rating medi ponderati

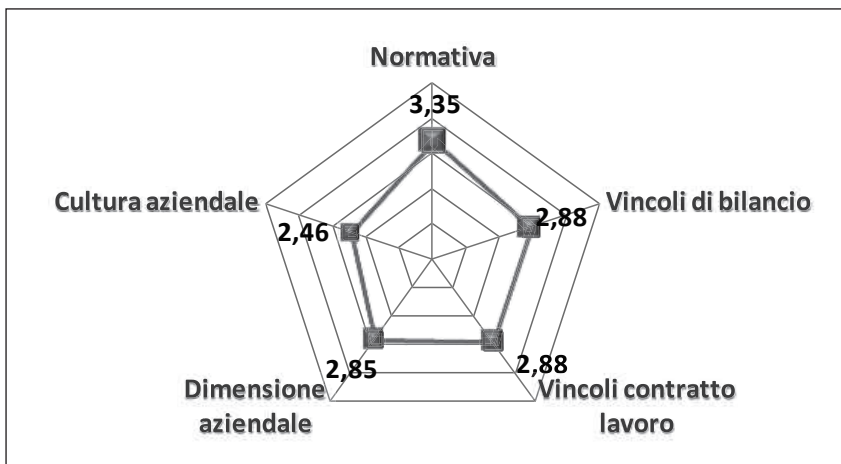


Rimane comunque il tema di fondo di come coniugare la territorialità di queste banche con la prepotente diffusione della tecnologia che rende possibile l'interattività a distanza, anche se per il momento, come abbiamo visto, per lo più limitatamente alle funzioni transattive e di consultazione. Dunque, il tema del localismo verso il mondo Internet si pone in prospettiva futura, quanto ravvicinata nessuno può sapere. Dal punto di vista dei costi, è interessante aggiungere che il *rating* medio pari al livello 3 scaturisce da una marcata differenziazione dei giudizi offerti (indice di dispersione pari a 1). Ciò significa che mentre alcune banche hanno già iniziato a beneficiare dell'innovazione sul fronte dei costi, altre si trovano probabilmente in una fase ancora precedente dello sviluppo, quella nel quale si effettuano gli investimenti e quindi non si apprezzano ancora i vantaggi. Anche in questo caso, ripetendo l'indagine in futuro, potremmo avere verifiche o smentite di questa interpretazione.

Se questi sono gli effetti che l'innovazione ha già prodotto presso le Banche Associate, quali aspettative esse nutrono per il futuro (Figura 15)? Sempre mantenendo ferme le possibili risposte, possiamo vedere che il tema testé accennato della riduzione dei costi ritorna alla ribalta (3,62), essendo il secondo obiettivo che le aziende si pongono dopo la perdurante esigenza di migliorare la qualità del servizio (3,73). Nessuna variazione significativa si coglie poi nell'ordinamento degli altri fattori considerati, rimanendo la crescita dei volumi (3,50) e la fidelizzazione della clientela (3,46) nella parte medio-alta della graduatoria. Forse ci si poteva attendere che l'incremento dei ricavi avesse una maggiore rilevanza almeno in chiave prospettica, ma così non è, visto che rimane al quinto posto con rating medio di 3,15. Evidentemente le banche intervistate puntano a estrarre i vantaggi dell'innovazione su un maggior volume di servizi venduti, ottenuto migliorandone la qualità, accrescendo la fidelizzazione della clientela, e mediante la compressione dei costi. Non si può negare che sia una visione molto logica e consistente e, soprattutto, prudente.

Figura 15: Benefici conseguibili grazie all'innovazione – rating medi ponderati

Ma l'innovazione conoscerà, ovviamente, anche degli ostacoli (Figura 16). Fra questi prevarrà la normativa (3,35), seguita dai vincoli di bilancio (2,88) e da quelli dei contratti di lavoro (2,88). Meno rilevanti saranno invece gli ostacoli in termini di limiti di bilancio (2,85) e di cultura aziendale (2,46). Sul tema dell'impatto della normativa sull'innovazione si deve però rilevare la dispersione dei giudizi (1,23), visto che il dato medio scaturisce da una distribuzione molto differenziata delle risposte. Ciò significa probabilmente che è diverso il modo di porsi delle aziende nei confronti di questo fattore: alcune sono più capaci di rapportarsi ad esse e di attuare comunque le proprie politiche innovative altre, invece, percepiscono la normativa più come un vincolo che ostacola la realizzazione dei propri disegni. Dato che la normativa è la stessa per tutti, la differenza non può che risiedere in fattori interni alle aziende. È positivo notare che la cultura aziendale, in precedenza segnalata con riferimento all'industria come un importante fattore propulsivo dell'innovazione, sia proprio l'ultimo degli elementi di vincolo alla sua diffusione presso le Banche Regionali. Ciò lascia ben sperare per quanto riguarda il loro sviluppo innovativo nel prossimo futuro.

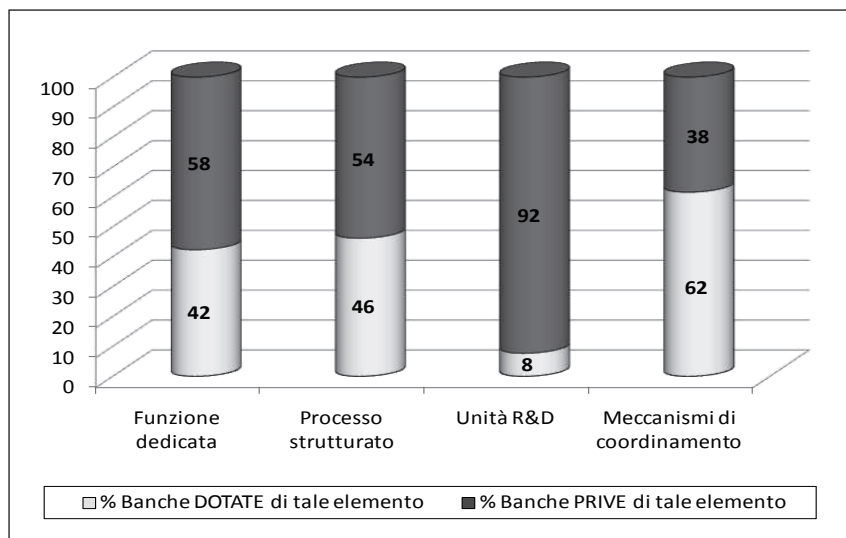
Figura 16: Limiti allo sviluppo dell'innovazione – rating medi ponderati

La gestione dei processi connessi con l'innovazione

La seconda sottosezione di questa parte considera come la Banche Regionali si comportano in merito alla gestione dei processi innovativi. In primo luogo emerge che tali processi sono ritenuti strategici all'interno delle aziende e quindi vedono fortemente coinvolto il top management, che nell'81% dei casi ha un coinvolgimento giudicato alto. Peraltro il rimanente 19% denota un coinvolgimento normale, mentre in nessun caso è basso o assente. Tuttavia, o forse proprio per questo, le banche intervistate non hanno, in prevalenza (92%), un'unità organizzativa dedicata alla ricerca e sviluppo (Figura 17). Quasi la metà delle aziende però si è dotata di un processo strutturato per gestire l'innovazione (46%) e il 42% ha una funzione a ciò dedicata. Una percentuale ancora superiore (62%) ha comunque creato meccanismi di coordinamento fra le funzioni in relazione a questa tematica. Inoltre, in assenza di un processo organico, che è presente solo in un piccolo numero di banche, le banche hanno strutturato almeno alcune fasi del processo, soprattutto la valutazione degli investimenti, la validazione dei processi e il monitoraggio dei progetti, mentre circa il 40% non ha strutturato il processo di gestione dell'innovazione neppure per alcune sue fasi. Naturalmente ciò non significa che non ci sia

alcun presidio in merito, ma piuttosto che si utilizzano le procedure già disegnate per condurre processi diversi da quelli inerenti l'introduzione dell'innovazione.

Figura 17: Elementi per la gestione dei processi innovativi



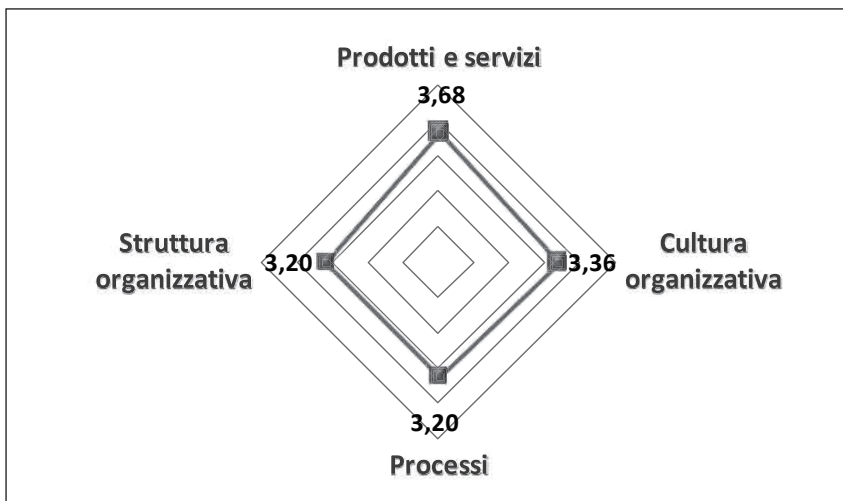
Oltre al profilo organizzativo, è importante porre l'attenzione su quello delle risorse umane. Sotto questo punto di vista, l'indagine rivela che per lo sviluppo dell'innovazione le banche di avvalgono di personale formato prevalentemente con corsi di aggiornamento (92%) mentre è raro l'utilizzo di *master* dedicati (15%), così come l'assunzione dall'esterno di personale specializzato (27%). Per contro, tutte le banche ricorrono, in varia misura, a collaborazioni esterne per farsi supportare nella gestione dei processi innovativi. Forse il tema dell'investimento sulle risorse umane in questo campo è un po' sottovalutato dalle Banche Regionali. Lo denota anche la circostanza che generalmente l'innovazione non è prevista fra i parametri di incentivazione del personale, atteso che solo il 15% lo prende in considerazione, il 23% lo fa solo con riguardo ad alcune funzioni e il 62% lo ignora del

tutto. Riteniamo di dover sottolineare che sarebbe importante che agli annunci sulla centralità dell'innovazione seguisse anche un segnale coerente in termini di incentivazione economica per il personale che si rende meritevole in questo ambito. I tempi non sono quelli che consentono di "largheggiare" con gli incentivi economici ai dipendenti, ma forse proprio per questo sarebbe utile concentrare gli sforzi su ciò che è veramente ritenuto strategico nel lungo periodo.

Terza sezione: autovalutazione sull'innovazione

La parte più difficile del questionario, per gli intervistati, era probabilmente la terza, quella dedicata all'autovalutazione della banca in relazione all'innovazione. Se è difficile, e forse addirittura non legittimo, formulare giudizi sugli altri, infatti, ancor più complicato lo è riguardo a ciò che ci attiene direttamente. Tuttavia, questo era un profilo molto rilevante dell'indagine, che è stato incluso anche per aiutare le banche a interrogarsi sul proprio posizionamento.

Il primo punto affrontato concerneva la permeabilità all'innovazione (Figura 18), cioè quali ambiti della gestione sono più sensibili e più esposti a recepire gli effetti di questo fenomeno. È emerso che i prodotti e i servizi costituiscono l'area (3,68) che maggiormente si è trasformata, seguita a breve distanza dalla cultura organizzativa (3,36). Anche i processi e la struttura organizzativa hanno comunque mostrato una spiccata permeabilità, misurata dai rispondenti nel rating pari a 3,20. Singolare è il fatto che le risposte riguardanti questa domanda mostrino una modesta dispersione, rivelando una marcata unanimità di vedute. Analogamente, appaiono allineate anche le risposte alla domanda sulla priorità attribuita dalla banca all'innovazione (3,7 con indice di dispersione pari a 0,36). Tutte le banche considerano l'innovazione molto importante, qualcuna addirittura importantissima, mentre, significativamente, nessuno ha scelto le caselle più in basso (valorizzate 1 e 2). Chiedendo invece la percezione del grado di innovazione della banca da parte dei clienti, si ottiene una risposta che forse tradisce la comprensibile incapacità di fornire un giudizio con solide basi di affidabilità. Infatti, essi si concentrano nelle fasce centrali, quelle tipiche di una non piena contezza della risposta, con ben il 58% nella classe centrale e nessuna risposta in quelle estreme.

Figura 18: Permeabilità all'innovazione dei diversi ambiti di gestione

Nelle Banche Regionali l'innovazione risulta avere beneficiato maggiormente e, significativamente, in egual misura, di Internet e del canale filiali (3,19), mentre pochissimo impatto si è riscontrato per gli altri tre canali considerati (Atm 2,71, Mobile 2,53 e call center 1,89). Dunque, una strategia dell'innovazione non dispersa, concentrata sui due assi portanti, e che, a differenza di quanto riportato per l'industria nel suo insieme, non trascura la rete distributiva fisica costituita dalle agenzie, pur senza contrapporsi al filone imperante della diffusione di Internet. Ciò è sicuramente legato alla concezione territoriale che la maggior parte della Banche Regionali ha di se stessa, e che vede nella rete delle filiali un punto di forza e non un gravame di cui liberarsi, una risorsa da valorizzare per meglio interpretare il proprio ruolo di banca locale.

Gli stessi intervistati sono più generosi con se stessi quando valutano l'innovazione dei loro prodotti. Il *rating* medio di questo profilo è pari a 3,4 con una dispersione piuttosto limitata. Scarse sono le punte sia verso l'alto che verso il basso. Infine i processi. L'innovazione in questo ambito è valutata di livello medio, con qualche caso di miglioramento e pochi casi in cui il livello è medio-basso. È possibile che

anche in questo ambito abbia giocato l'effetto di concentrarsi sui voti centrali quando vi è insicurezza sull'autovalutazione.

Considerazioni finali

L'indagine condotta sull'approccio all'innovazione tecnologica presso le Banche Associate ad Assbank e Acri ha rivelato molti aspetti di notevole interesse. Intanto ha fatto emergere un positivo allineamento fra la visione del fenomeno a livello di intera *industry* e le aspettative e le politiche delle singole aziende. Le risposte riferite al settore, infatti, sono coerenti con quelle offerte con riguardo a ciò che le Banche stanno facendo, ai risultati che hanno conseguito e alle attese che nutrono per il futuro.

Un aspetto particolarmente positivo, a giudizio di chi scrive, è che l'innovazione sia interpretata in chiave propositiva e non difensiva. E questo si può cogliere dal fatto che fra i *driver* dell'innovazione vengono considerati maggiormente quelli abilitanti il suo affermarsi piuttosto che quelli derivanti dalle pressioni di mercato. Non si può certo dire che questi siano assenti, ma comunque le banche vedono come principale fattore di sviluppo le opportunità che scaturiscono dall'innovazione tecnologica piuttosto che le minacce rappresentate dalla concorrenza, sia quella interna al settore sia quella proveniente da operatori oggi esterni al comparto finanziario. Anche riguardo alla clientela le banche analizzate sembrano essere all'avanguardia, affermando che le loro scelte innovative non sono dettate dalla rincorsa di nuovi modelli di comportamento ma, al contrario, tendono a orientare le condotte dei loro clienti.

Ma l'innovazione attuata nel settore bancario è molto di più e molto diversa da quella che si vede superficialmente, incentrata sui canali e sui prodotti. Essa infatti impatta trasversalmente su tutte le aree della gestione, compresa la *compliance*, il *risk management*, i processi operativi, i quali sono proprio i maggiori beneficiari dell'innovazione. Le banche cercano guadagni di efficienza e di efficacia, mirano alla semplificazione delle loro *operations* e infatti collocano al primo posto fra i processi sui cui investono la dematerializzazione. Nell'ambito dei prodotti, invece, a farla da padrone nell'assorbimento dell'innovazione è il comparto della monetica, a conferma dell'efficacia del-

la dimensione tecnologica come *driver* dei cambiamenti. E pure si conferma il fatto che, al contrario, l'intermediazione tradizionale non riesce a trarre giovamento dall'innovazione. Benché esistano casi di successo di collocamento di strumenti di raccolta e di impiego attraverso i canali virtuali, l'intervento di una figura professionale umana rappresenta ancora un forte elemento di forza e, probabilmente, di condizionamento dei processi di acquisto della clientela. Così, i canali distributivi attraggono l'innovazione in misura marcatamente differenziata. Essa è molto massiccia su quelli internet e sul *mobile* mentre risulta modesta sulla filiale. Si tratta di una scelta corretta o di un errore di prospettiva? La risposta, come suggerita dall'interpretazione della ricerca, è più articolata. Intanto bisogna rammentare come i canali virtuali abbiano ormai intercettato più della metà delle transazioni e una quota ancora più alta delle mere operazioni di consultazione della propria posizione, in titoli o sulla carta di credito. Tuttavia, quando si considerano le politiche di promozione dei prodotti, questi canali perdono di importanza e, addirittura, analizzando le modalità di collocamento dei prodotti, la filiale torna a essere centrale. Come anticipato nella parte descrittiva della ricerca, questa circostanza non deve essere vista come un fattore negativo o addirittura un elemento contrastante con i processi innovativi. Invece, va inquadrata in una politica di comunicazione con la clientela che si avvale di una molteplicità di canali e di strumenti, propedeutici o successivi alla stipula del contratto, comunque complementari al momento tipico della sua sottoscrizione che, come si è visto, avviene ancora in filiale. Solo una visione complessiva, infatti, permette di cogliere correttamente lo svolgimento della relazione fra la banca e il cliente e il reale peso che l'innovazione ha nella scelta del fornitore da parte dell'utente. Per esemplificare, basterà richiamare che probabilmente oggi senza la disponibilità dell'operatività in remoto se ne venderebbero ben pochi di conti correnti, evidenza che forse non traspare immediatamente dalla circostanza che il 90% degli stessi è venduta in filiale.

Un altro profilo importante che scaturisce dall'analisi è la valenza strategica che l'innovazione assume nella visione delle Banche Regionali. Ciò emerge dall'indagine sui benefici originati dall'innovazione che, come si è visto, privilegia la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità dei servizi e il presidio della relazione di

clientela. Un'evoluzione quindi che non è orientata necessariamente allo sviluppo dei ricavi né all'incremento dei volumi, se non in piccola parte. Ma le banche comprendono che il ritorno degli investimenti effettuati in questo comparto giunge dalla possibilità di incrementare la clientela, di fidelizzarla grazie alla qualità del servizio, di accrescere le transazioni mediante la riduzione dei costi. Tutto ciò favorisce indirettamente anche i ricavi ma è soprattutto dalla possibilità di fare tutto questo a costi decrescenti che rivengono i benefici dell'innovazione: una flessione della curva dei costi che consente l'incremento dei volumi a fronte di oneri decrescenti. Questo beneficio è condiviso con la clientela, che gode di prezzi costanti o addirittura in calo, lasciando comunque alla banca un margine crescente che consente il recupero dell'investimento. È sicuramente un approccio molto intelligente all'innovazione nel settore finanziario.

Fra i fattori che favoriscono l'innovazione nel settore bancario spicca la cultura aziendale. È una sorpresa positiva, che contrasta con l'altra evidenza, cioè che fra i principali ostacoli all'innovazione stessa vi sia la regolamentazione contrattuale. In altri termini: nel momento in cui si riconosce che l'atteggiamento delle persone all'interno dell'azienda è decisivo per il successo dell'innovazione, si afferma anche che le norme che disciplinano il loro rapporto con l'azienda stessa sono di ostacolo all'evoluzione del *modus operandi*. È un contrasto che non può durare a lungo, pena il vanificarsi di buona parte degli sforzi che si stanno compiendo a favore dell'innovazione.

Focalizzando l'attenzione sul perimetro dell'analisi, si può constatare che le Banche Regionali non sono certo in ritardo nel loro percorso verso l'innovazione, anche se sono di dimensione mediamente piccola. L'uso che fanno delle potenzialità che ne scaturiscono è coerente con la propria *mission*, avendo posto l'innovazione al servizio del *business model* tradizionale, coniugando innovazione e tradizione in modo apparentemente efficace. Tuttavia, esse non potranno a lungo ignorare di affrontare l'interrogativo che la diffusione degli strumenti telematici pone alle aziende del territorio: come coniugare questo peculiare rapporto con l'economia locale con l'affermarsi della sfida di Internet? La risposta oggi non è ancora disponibile. Però la ricerca consente di affermare che le Banche Regionali non sfuggono il problema, non si arroccano nel localismo in contrasto con l'evoluzione

tecnologica. Esse hanno compreso l'importanza strategica dell'innovazione, anche se lo affrontano ancora in modo poco strutturato. La ripetizione dell'indagine in un prossimo futuro consentirà di comprendere quale soluzione le Banche Regionali hanno adottato per questo contrasto che, forse, è solo apparente.

**IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE
CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE
ORGANIZZATIVE BANCARIE**

*BANK LENDING TO FIRMS IN THE CURRENT
FINANCIAL CRISIS: MARKET TRENDS
AND BANK ORGANIZATIONAL ISSUES*

Enzo Scannella

*Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche
Università degli Studi di Palermo*

*Department of Economics, Business and Statistics
University of Palermo*

enzo.scannella@unipa.it

Nell'attuale congiuntura economico-finanziaria, la riduzione della domanda di credito da parte delle imprese e la restrizione delle condizioni di offerta del credito da parte delle banche hanno accentuato i fattori di debolezza strutturale delle imprese e del sistema finanziario italiano.

Il lavoro è articolato in due parti. Nella prima parte sono prese in esame le determinanti della dinamica della domanda e offerta di credito alle imprese. Nella seconda parte sono analizzate talune scelte organizzative e finanziarie delle banche, nell'esercizio dell'attività di intermediazione creditizia, che esercitano una significativa influenza sull'offerta di credito alle imprese e sulle relazioni creditizie banca-impresa.

PAROLE CHIAVE: CREDITO • CRISI FINANZIARIA • RAZIONAMENTO • INTERMEDIAZIONE CREDITIZIA.

This paper aims to examine the underlying causes of the sharp reduction in bank lending, which in turn is highlighting some structural weaknesses of Italian firms and financial system. The structure of this paper is as follows. Section 1 introduces the paper. Section 2 analyzes some drivers of the bank loans market in the current financial crisis. Section 3 examines the increasing role of standardized bank lending practices that have enlarged the organizational and strategic differences between transaction-based lending and relationship-based lending. Section 4 concludes.

KEYWORDS: LOAN • FINANCIAL CRISIS • CREDIT CRUNCH • BANK LENDING.

1. Introduzione

Il presente lavoro si propone di analizzare il mercato del credito alle imprese in Italia nell'attuale congiuntura economico-finanziaria, avuto riguardo sia alla struttura del mercato (flussi di domanda e offerta, qualità del credito, dinamica dei tassi di interesse) sia alle scelte organizzative operate dalle banche, relativamente all'esercizio dell'attività

creditizia¹. Il lavoro si articola nel modo seguente. Nella prima parte, sono analizzate le recenti tendenze del mercato creditizio bancario in Italia. Nella seconda parte, si prendono in esame alcuni significativi sviluppi organizzativi dell'attività di *lending* delle banche italiane, nel presupposto che l'organizzazione dell'attività creditizia bancaria non è una variabile neutrale rispetto all'allocazione efficiente delle risorse finanziarie. Nell'ultima parte sono presentate alcune considerazioni conclusive sulle prospettive di sviluppo del rapporto banca-impresa in Italia.

2. Restrizione creditizia: analisi del mercato del credito alle imprese

Prima di entrare nel merito dell'analisi del mercato del credito alle imprese in Italia è opportuno fare una premessa. Diverse indagini svolte a campione sulle imprese italiane, condotte negli ultimi anni da diverse istituzioni ed enti di ricerca pubblici e privati, hanno evidenziato il punto di vista delle imprese circa le condizioni del mercato del credito. Le risposte date a due quesiti sono particolarmente utili per la nostra analisi. Al primo quesito, "con quali conseguenze per l'impresa si sta materializzando la crisi finanziaria", gli imprenditori hanno fornito le seguenti risposte: maggiori difficoltà nell'accesso al credito, i clienti hanno chiesto una maggiore dilazione/rateizzazione dei pagamenti, calo degli ordini e/o delle vendite (contrazione del flusso di ricavi). Al secondo quesito, "a quali fattori le imprese imputano le maggiori difficoltà di accesso al credito", gli imprenditori hanno risposto: minori concessioni di credito, richiesta di maggiori garanzie, tempi più lunghi di istruttoria fido, aumento dei tassi di interesse sui prestiti. Le risposte date dalle imprese delineano, seppure in modo breve ma efficace, i principali legami tra le dinamiche della domanda e dell'offerta di credito alle imprese nell'attuale crisi finanziaria. Tali aspetti saranno analizzati nelle pagine successive.

1) Si ringraziano, per i proficui spunti di discussione sul tema, i partecipanti al Seminario "Il credito alle imprese nell'attuale congiuntura economico-finanziaria: politiche, strumenti e regolamentazione", Facoltà di Economia, Università degli Studi di Palermo, 23 ottobre 2013.

L'erogazione di credito alle imprese, da parte del sistema bancario italiano, ha iniziato a contrarsi già a partire dalla metà del 2007, intensificandosi negli anni 2008 e 2009 in relazione allo sviluppo della crisi economico-finanziaria. Si è attenuata nel corso del 2010 per poi aumentare nuovamente negli anni successivi. In tutto il territorio nazionale la contrazione dei prestiti bancari alle imprese ha riguardato le imprese grandi ma, soprattutto, quelle di minori dimensioni, che hanno maggiori difficoltà di accesso a fonti di finanziamento alternative al credito bancario (Figura 1). Nella prima fase (2008 e 2009) la contrazione del credito ha riguardando soprattutto le imprese medio-grandi del Centro-Nord Italia. Nella seconda fase (2011, 2012 e 2013) la contrazione del credito ha riguardando non solo le grandi imprese ma anche le piccole e medie imprese localizzate nel Sud e nelle Isole. La flessione del credito ha interessato tutti i settori produttivi e, in modo particolare, il settore delle costruzioni e il settore manifatturiero. Per quanto riguarda le forme tecniche, il calo dei prestiti ha riguardato sia le forme a lungo termine, a causa della contrazione degli investimenti delle imprese, sia il credito a breve termine, destinato al finanziamento del capitale circolante (Figura 2). Solo il factoring registra un segno positivo, connesso all'accresciuto bisogno di mobilitazione delle posizioni creditizie delle imprese.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 1 – Prestiti bancari per area geografica e dimensione di impresa (variazioni % sui 12 mesi)²

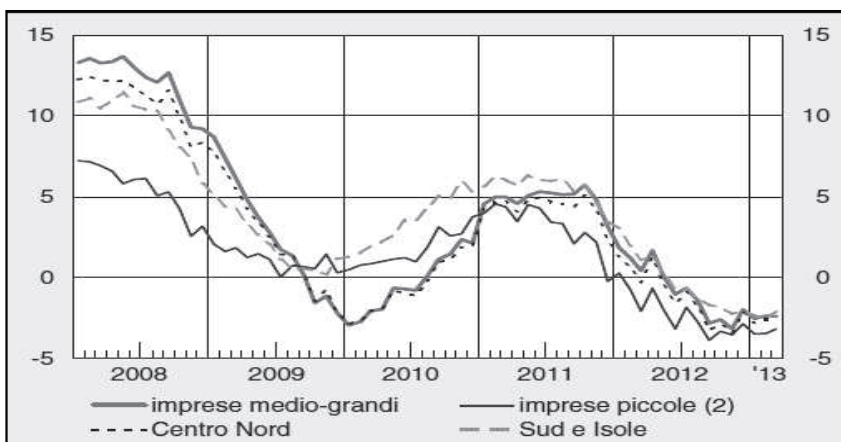


Figura 2 – Credito alle imprese (dati di fine periodo; valori percentuali)³

VOCI	Variazioni percentuali sui 12 mesi					Composizione percentuale
	2009	2010	2011	2012	marzo 2013	marzo 2013
Banche						
Branche di attività economica (2)						
Industria manifatturiera	-5,5	-0,1	1,9	-7,4	-7,3	20,8
Costruzioni	3,2	2,2	0,4	-2,7	-3,0	16,0
Servizi	-2,4	0,5	3,2	-4,8	-4,6	43,4
Altro	4,4	8,9	9,5	0,2	-0,4	8,0
Forme tecniche						
Anticipi e conti correnti	-15,7	1,3	2,8	-1,6	-2,4	25,5
Mutui	7,1	6,2	2,1	-2,6	-2,7	41,3
Altri prestiti	3,6	-3,2	2,6	-7,7	-3,1	21,4
Totale	-1,7	2,5	2,5	-2,2	-2,5	88,2
Società finanziarie						
Leasing	-1,4	2,3	1,8	-2,6	-3,0	8,3
Factoring	-14,7	4,6	15,3	4,0	1,8	2,9
Altri finanziamenti	-10,1	17,9	-9,6	-11,7	-11,0	0,6
Totale	-5,2	4,3	4,2	-1,5	-2,3	11,8
Banche e società finanziarie						
Totale	-2,1	2,7	2,7	-2,1	-2,5	100,0

2) Fonte: Banca d'Italia (2013d), p. 183.

3) Fonte: Banca d'Italia (2013d), p. 182.

Tuttavia, occorre premettere che in Italia si riscontrano situazioni aziendali differenziate. Un numero elevato di imprese ha subito restrizioni creditizie, mentre un numero relativamente più ristretto ha beneficiato di un'espansione del credito. La fase congiunturale negativa, le deboli aspettative di crescita e le difficoltà di accesso al credito delle imprese sono fenomeni strettamente interrelati che tendono a rafforzarsi reciprocamente. Per meglio comprendere il fenomeno della restrizione creditizia, durante le diverse fasi della crisi economico-finanziaria, occorre analizzare le caratteristiche principali del mercato italiano del credito alle imprese e, in modo particolare, le determinanti della domanda e dell'offerta, la qualità del credito e la dinamica dei tassi di interesse.

2.1 La domanda di credito delle imprese

La domanda di credito da parte delle imprese ha registrato una significativa flessione, soprattutto per le imprese minori e per quelle localizzate nelle regioni centrali e meridionali, a causa di una molteplicità di fattori:

- diminuzione del fabbisogno finanziario determinata dalla contrazione degli investimenti produttivi. La netta flessione del fabbisogno finanziario per investimenti rappresenta un'importante determinante della domanda di credito da parte delle imprese;
- contrazione delle vendite in Italia (domanda interna), per la riduzione dei consumi delle famiglie, e delle esportazioni in Europa e nei paesi extra-europei (domanda estera);
- sfavorevoli prospettive di crescita: restano orientate al ribasso le aspettative delle imprese, soprattutto quelle di minore dimensione, sull'evoluzione della situazione economica, della domanda e degli investimenti. Questo comporta una contrazione dei piani di investimento delle imprese e dei consumi delle famiglie;
- deterioramento del clima di fiducia dei consumatori;
- deterioramento delle condizioni del mercato immobiliare;
- deterioramento della situazione economico-finanziaria delle imprese, che si manifesta attraverso un peggioramento della redditività, un ridimensionamento della capacità di autofinanziamento, una contrazione volumi di attività, una minore capacità di rimbor-

so dei debiti ed una accresciuta difficoltà di incasso dei pagamenti da parte dei clienti.

Con riferimento all'analisi delle principali determinanti della domanda di credito delle imprese, la Figura 3 evidenzia una netta contrazione delle richieste di fondi da destinare agli investimenti produttivi e un indebolimento della domanda per esigenze di copertura del capitale circolante. Quello che risente in maniera minore di questa contrazione è la domanda di finanziamenti per operazioni di ristrutturazione e consolidamento del debito bancario.

Le imprese più colpite dal calo del fatturato e degli utili sono state quelle del settore manifatturiero, quelle di minore dimensione e quelle localizzate nel Mezzogiorno. La contrazione della domanda di prestiti ha interessato le diverse aree del paese e tutti i settori ma è stata più accentuata in quello manifatturiero e delle costruzioni (Figura 4). Se prendiamo in esame le dimensioni delle banche, ovvero a quali banche si rivolge la domanda di credito delle imprese, la Figura 5 mostra che le banche di medie e grandi dimensioni (soprattutto quelli appartenenti ai 5 maggiori gruppi bancari) hanno registrato una contrazione nella domanda di prestiti più marcata di quello delle banche minori in tutte le aree territoriali, ad eccezione del Nord-Ovest.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 3 – Domanda di credito delle imprese per area territoriale e determinate della domanda⁴

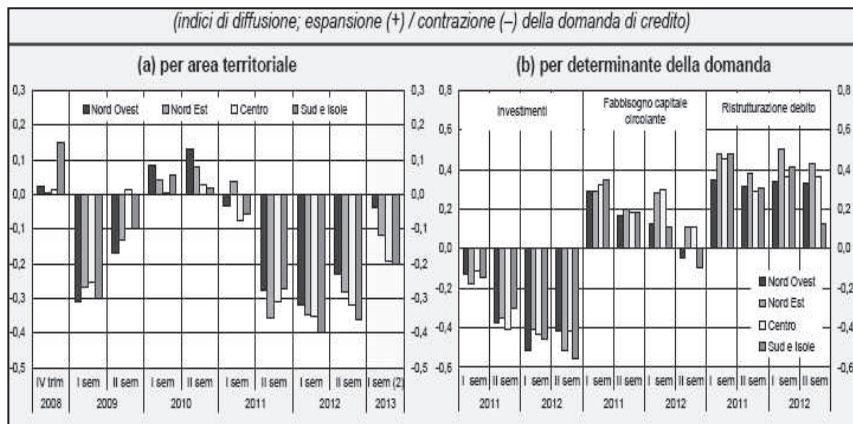
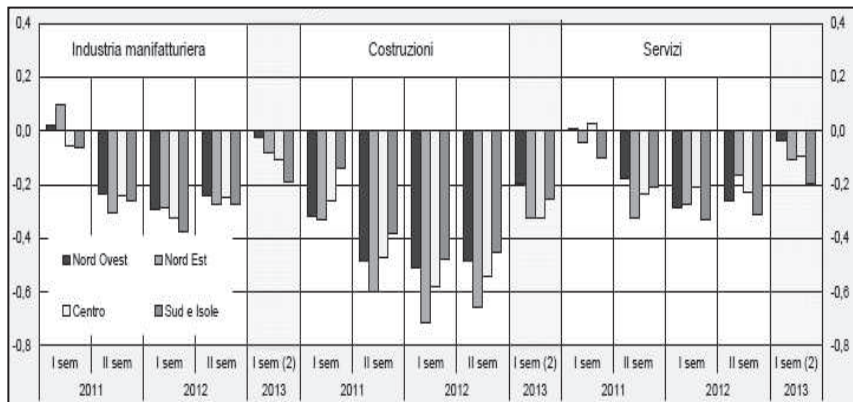


Figura 4 – Domanda di credito delle imprese per settore di attività economica⁵

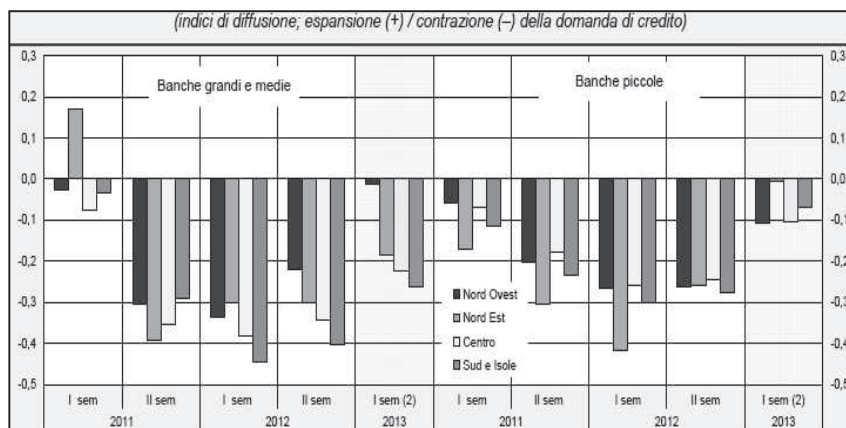


4) Fonte: Banca d'Italia (2013c), p. 2.

5) Fonte: Banca d'Italia (2013c), p. 2.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 5 – Domanda di credito delle imprese per dimensione della banca⁶



Dai dati appena esposti si evince, dunque, che tutto il panorama bancario italiano è variamente esposto alla contrazione della domanda di credito da parte delle imprese. Tuttavia, l'analisi della domanda di credito non può non tenere conto del fatto che le imprese italiane affrontano la crisi in condizioni aziendali caratterizzate da rilevanti elementi di debolezza strutturale di natura economico-finanziaria, accentuati dalle condizioni restrittive dell'offerta di credito. Tale elemento possono essere raggruppati in tre classi, come di seguito:

a) Dimensioni aziendali:

- il tessuto economico e produttivo italiano è caratterizzato dalla netta predominanza di piccole e medie imprese, che non sono in grado di accedere direttamente al mercato dei capitali;
- divario dimensionale rispetto agli altri paesi europei: le piccole imprese italiane sono mediamente più piccole che in altri paesi europei.

b) Assetti proprietari:

- proprietà chiusa e fortemente concentrata intorno ai nuclei familiari;

6) Fonte: Banca d'Italia (2013c), p. 2.

- numero ristretto di soci;
- scarsa propensione alla quotazione in Borsa;
- limitazione del capitale di rischio alle capacità finanziarie della famiglia. Tale vincolo limita la funzione di “volano” del capitale di rischio per la crescita aziendale;
- inadeguatezza dello sviluppo organizzativo e manageriale, in un contesto di accentuata instabilità ambientale, incertezza, accresciuta competizione internazionale e profondi cambiamenti regolamentari..

c) Struttura finanziaria:

- alto rapporto di indebitamento (rapporto tra debiti/mezzi propri) e, quindi, basso livello di capitalizzazione (soprattutto per le piccole e medie imprese);
- prevalente ricorso al finanziamento bancario (soprattutto per le piccole e medie imprese) e ridotta diversificazione delle fonti di finanziamento;
- peso elevato dei debiti bancari a breve termine (la componente a breve è più alta nelle piccole imprese rispetto alle grandi).

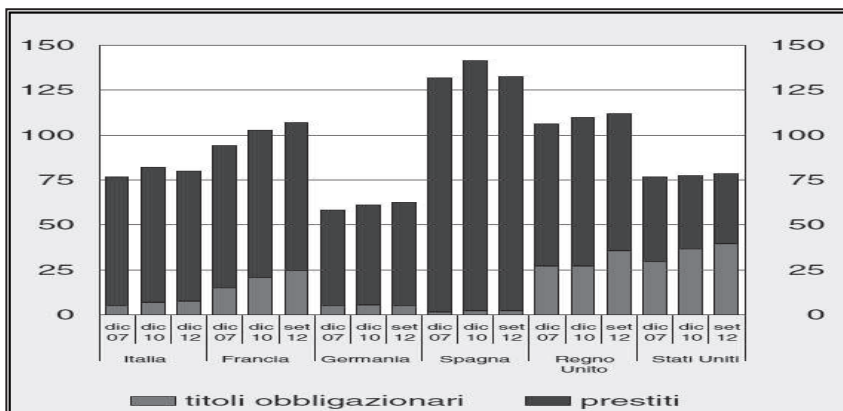
La struttura proprietaria chiusa e le ridotte dimensioni aziendali non possono non avere come conseguenza una limitata possibilità di ricorso al mercato dei capitali e un basso orientamento al reperimento diretto di fondi sui mercati finanziari, poiché il ricorso al mercato dei capitali implica certe soglie dimensionali minime ed elevati oneri per l'accesso e la permanenza sul mercato finanziario. Questi fattori strutturali rappresentano le principali cause di criticità della gestione finanziaria delle piccole e medie imprese. Nelle piccole e medie imprese si registra una sovrapposizione fra proprietà e gestione dell'impresa: le imprese sono gestite, in misura prevalente, dall'imprenditore o dai soci fondatori, alimentando in tal modo un modello di controllo stabile nel tempo fra la famiglia e l'impresa. La limitata propensione ad investire capitale di rischio nell'impresa, conduce gli imprenditori a fare eccessivo ricorso all'indebitamento bancario, determinando una minore flessibilità e diversificazione nelle scelte di finanziamento. Le tensioni di liquidità sono accentuate anche dall'allungamento dei tempi di pagamento e dalle difficoltà di incasso dei crediti dai clienti. Questi hanno rappresentato uno dei principali canali di trasmis-

sione delle tensioni di liquidità all'interno del sistema produttivo⁷. Se si confronta la durata contrattuale media dei rapporti creditizi delle imprese commerciali e industriali con la durata effettiva, si evince che lo scarto tra questi due valori è aumentato notevolmente nel corso degli ultimi anni. Per le piccole imprese, le tensioni finanziarie di liquidità sono accentuate anche dalla difficoltà di accedere a fonti di finanziamento alternative al credito bancario. Di converso, le imprese di medio-grandi dimensioni hanno controbilanciato la restrizione creditizia con il ricorso al mercato obbligazionario⁸ (Figura 6). In breve, dunque, l'esistenza di condizioni di debolezza strutturale delle piccole e medie imprese, nei confronti del sistema bancario, si riflette inevitabilmente sul processo di erogazione del credito e, in generale, sulle dinamiche del mercato creditizio.

7) Il problema degli incassi dei crediti commerciali non rappresenta un problema solo della singola impresa creditrice ma di tutto il sistema produttivo, per gli evidenti fenomeni di interrelazione. Inoltre, va aggiunto che la controparte delle posizioni creditizie è spesso la pubblica amministrazione, che negli ultimi anni non è stata in grado di onorare gli impegni finanziari alle scadenze contrattualmente convenute.

8) Per agevolare il ricorso delle medie imprese al mercato obbligazionario, dal febbraio 2013 è operativo, all'interno del mercato obbligazionario regolamentato italiano MOT, il segmento ExtraMot Pro, dedicato alla quotazione di obbligazioni emesse da imprese di media dimensione (cosiddetti "mini-bond"). Si tratta di un segmento riservato ad investitori istituzionali, caratterizzato da ridotti requisiti di ammissione (pubblicazione del bilancio negli ultimi 2 anni e pubblicazione di un documento informativo con alcune informazioni essenziali).

Figura 6 – Debiti finanziari delle imprese / PIL in alcuni paesi europei⁹



2.2.L'offerta di credito alle imprese

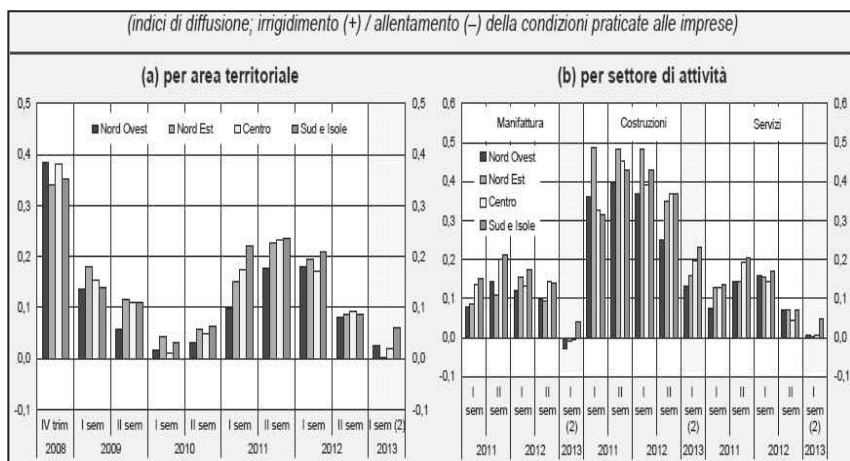
Con riguardo all'offerta di credito alle imprese, si nota un irrigidimento delle condizioni di offerta nel corso degli anni 2008 e 2009. Le condizioni di offerta del credito si sono sensibilmente attenuate nel corso del 2010. Tuttavia, a partire dal 2011 sono nuovamente divenute più rigide. Confrontando tali dinamiche con quelle della domanda di credito è evidente come le due dinamiche siano del tutto speculari. Con riferimento all'area geografica e settoriale, si riscontra un più intenso inasprimento delle condizioni di offerta di credito alle imprese nel Centro, nel Sud e nelle Isole, rispetto al Nord Italia, soprattutto nel settore delle costruzioni e per le imprese di piccole dimensioni (Figura 7). Le condizioni di offerta del credito alle imprese sono divenute progressivamente più restrittive, in particolare per la clientela più rischiosa. L'orientamento restrittivo dell'offerta di credito si manifesta in termini di:

- aumento dei tassi di interesse, specialmente sui prestiti più rischiosi;
- minore disponibilità di credito (riduzione concessione di prestiti);
- più severa selezione dei mutuatari;
- richiesta di elevate garanzie sui prestiti.

9) Fonte: Banca d'Italia (2013f), p. 20.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 7 – Offerta di credito alle imprese in Italia¹⁰



Per meglio interpretare il comportamento delle banche occorre prendere in esame i vincoli cui esse sono sottoposte, ovvero occorre individuare le cause a cui possono essere imputate le restrizioni creditizie dal lato dell'offerta. Possiamo ricondurre le cause dell'inasprimento delle condizioni di offerta del credito alle imprese ai seguenti fattori interni ed esterni all'economia della banca:

- fattori esterni alla banca: aumento del rischio (per il sistema economico in generale e per i singoli settori, aree e imprese), deterioramento del merito di credito delle controparti e generalizzata percezione di maggiore rischiosità delle imprese. Si tratta di fenomeni tipici nelle fasi di recessione dell'economia reale;
- fattori interni alla banca: condizioni di bilancio e vincoli derivanti dalla capacità di accesso a fonti di finanziamento (provvista) e dalla situazione patrimoniale (capitale) e finanziaria (liquidità). Questi hanno comportato, soprattutto per le banche di maggiori dimensioni: maggiori costi della provvista all'ingrosso, riduzione dei volumi della provvista all'ingrosso, inasprimento dei requisiti

10) Fonte: Banca d'Italia (2013c), p. 2.

di adeguatezza patrimoniale e dei requisiti di liquidità (con particolare riferimento alla nuova regolamentazione di Basilea 3¹¹).

In presenza di fenomeni di razionamento del credito alle imprese è opportuno analizzare le politiche creditizie seguite dalle banche. L'adozione di politiche creditizie restrittive da parte delle banche italiane è il riflesso di un aumento dell'avversione al rischio degli intermediari (che si traduce in una bassa propensione a finanziare le imprese più rischiose ed in una richiesta di garanzie più elevate a parità di merito creditizio) e di fenomeni di selezione avversa causati dall'incertezza circa le prospettive di sviluppo dell'economia reale¹², dalla maggiore rischiosità del quadro macroeconomico, dal più elevato rischio di insolvenza dei mutuatari e dalle difficoltà di valutazione del merito creditizio. Le conseguenze di tali politiche sono:

- ampliamento dei differenziali fra tassi bancari sui prestiti alle imprese e tassi del mercato monetario;
- innalzamento delle richieste di garanzie;
- contrazione del rapporto credito/PIL;
- adozione, da parte delle banche, di politiche prudenziali di investimento (cosiddette *flight-to-quality*) che incidono sulla composizione del bilancio: aumento delle attività liquide ed a basso rischio (soprattutto per i consistenti acquisti di titoli di Stato), riduzione dei prestiti alle imprese con basso merito creditizio, concentrazione degli affidamenti verso le imprese meno rischiose e, in generale, più cautela nella concessione dei prestiti e maggiore attenzione alle prospettive di crescita reale e alle conseguenze in termini di rischio dell'attività creditizia.

Da indagini congiunturali e analisi empiriche – condotti periodicamente da Banca d'Italia, BCE, altre istituzioni finanziarie ed enti di ricerca – presso le imprese e le banche circa le condizioni di domanda e offerta di credito emerge quanto segue:

11) Tutino F., Birindelli G., Ferretti P., (2011); Tutino F. (2012).

12) In Letteratura è noto il modello sul razionamento del credito di Stiglitz J. E. e Weiss A. (1981), secondo il quale nel mercato del credito, in presenza di asimmetrie informative, si generano fenomeni di selezione avversa e azzardo morale, che causano razionamento del credito.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

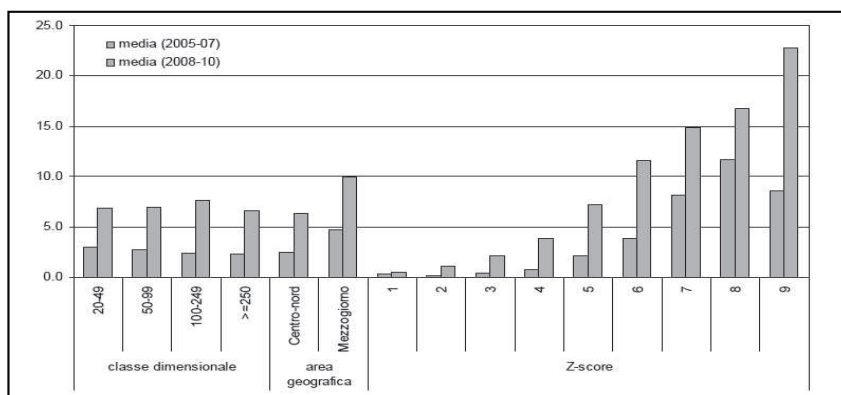
- è aumentato il numero di imprese che hanno dichiarato di non avere ottenuto in tutto o in parte il credito richiesto. Il razionamento del credito è più alto per le imprese piccole e medie rispetto a quelle grandi (Figura 8 e 9);
- è aumentato il rapporto tra credito richiesto e credito ottenuto soprattutto per le imprese con minore merito creditizio. I dati riportati nella Figura 8 mostrano che all'aumentare dello Z-score, ovvero al peggiorare della qualità del merito creditizio, aumenta la quota di imprese che hanno chiesto e non ottenuto credito. Questo implica una maggiore selezione, da parte delle banche, nell'erogazione del credito;
- è aumentata l'incidenza delle imprese che hanno ricevuto richieste di rimborso anticipato dei finanziamenti;
- è aumentata l'incidenza dei prestiti assistiti da garanzia (aumento delle garanzie richieste dalle banche): la crescita dei prestiti garantiti è stata più elevata per le piccole imprese e per le banche di minore dimensione;
- è aumentato l'intervento dei confidi, delle finanziarie regionali e del Fondo centrale di garanzia¹³;
- le imprese hanno reagito al deterioramento delle condizioni di indebitamento soprattutto attraverso la riduzione dei costi operativi e degli investimenti.

13) Differenti strumenti sono stati utilizzati, negli ultimi anni, per sostenere le esigenze di liquidità e l'accesso al credito delle imprese. In particolare: la politica espansiva della Banca Centrale Europea che ha fornito liquidità alle banche; le garanzie offerte dal Fondo Centrale di Garanzia, dai Confidi e dalle Società finanziarie regionali; le intese tra ABI, associazioni di categoria e Governo per la sospensione dei pagamenti dei mutui contratti da piccole e medie imprese; prestiti a medio/lungo termine erogati dalla Cassa Depositi e Prestiti alle piccole e medie imprese; gli interventi di patrimonializzazione e i processi di aggregazione di aziende in fase di sviluppo da parte del Fondo italiano di investimento (promosso dal Ministero dell'Economia e delle finanze); l'acquisizione di partecipazioni in imprese dotate di prospettive di redditività e sviluppo da parte del Fondo Strategico Italiano; l'introduzione di norme fiscali per incentivare la capitalizzazione delle imprese; i provvedimenti di riduzione del debito della pubblica amministrazione nei confronti delle imprese; finanziamenti concessi dalla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) alle piccole e medie imprese. Tra questi, il Fondo centrale di garanzia ha rappresentato il principale strumento di agevolazione dell'accesso al credito delle piccole e medie imprese. Inoltre, i crediti garantiti dal Fondo consentono alle banche di azzerare il requisito patrimoniale richiesto a fronte dei crediti concessi.

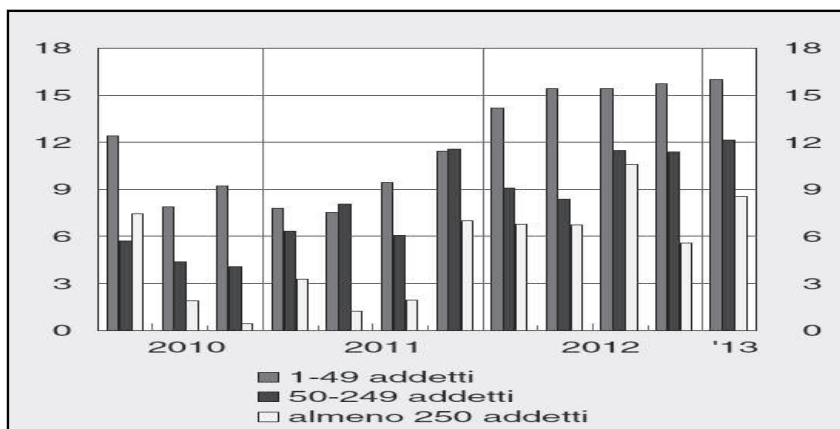
IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Tuttavia, non possiamo negare l'esistenza di fattori di natura strutturale che contraddistinguono il sistema finanziario nazionale e che sono il riflesso delle caratteristiche del sistema imprenditoriale e, più in generale, del sistema socio-economico di riferimento. Le condizioni restrittive dell'offerta di credito alle imprese hanno accentuato anche un elemento di debolezza del sistema finanziario italiano: il ruolo centrale delle banche nel finanziamento delle imprese (sistema cosiddetto banco-centrico) e il limitato sviluppo dei mercati finanziari azionari e obbligazionari. Il sistema finanziario italiano, infatti, si caratterizza per la prevalenza di circuiti finanziari di collegamento di tipo "indiretto" tra unità in surplus e unità in deficit. Tale morfologia del sistema finanziario attenua il ricorso, da parte delle imprese, a strumenti e mercati di finanziamento alternativi a quello bancario. In breve, la crisi finanziaria investe, da un lato, le imprese italiane, caratterizzate da elementi strutturali di debolezza analizzati nelle pagine precedenti; dall'altro lato, il sistema finanziario italiano, caratterizzato da un basso orientamento alla finanza mobiliare e un alto orientamento all'intermediazione creditizia tradizionale. Pertanto, i caratteri della domanda di credito si correlano con i caratteri dell'offerta e, dunque, del sistema finanziario.

Figura 8 – Quota di imprese che hanno chiesto e non ottenuto credito per categoria d'impresa (valori %)¹⁴



14) Fonte: Albareto G., Russo P. F. (2012), p. 15.

Figura 9 – Quota di imprese manifatturiere che hanno chiesto e non ottenuto credito¹⁵

2.3 Il deterioramento della qualità dei prestiti alle imprese

Il deterioramento delle condizioni economico-finanziarie e patrimoniali delle imprese affidate si è riflesso in un peggioramento generalizzato della qualità del portafoglio crediti delle banche, che ha interessato principalmente il Mezzogiorno e il settore delle costruzioni (Figura 10, 11 e 12). A marzo 2013, a fronte di un valore medio a livello nazionale di nuove sofferenze e crediti deteriorati pari a 7,3%, il Sud e le Isole registrano un valore pari a 9,1%. Anche gli altri indicatori della qualità del credito riportati nella Figura 11 mostrano un netto peggioramento per il Sud e le Isole. Sono aumentati i prestiti bancari che presentano anomalie nei rimborsi: crediti in sofferenza, scaduti, incagliati e ristrutturati (Figura 13). Il deterioramento è stato contenuto dalla maggiore selettività delle banche nella concessione dei prestiti (politiche creditizie improntate a criteri di prudenza). Il prolungamento della recessione economica ha fatto registrare, per l'anno 2013, un ulteriore peggioramento della qualità del credito alle

15) Fonte: Banca d'Italia (2013f), p. 21.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

imprese, che incide sul conto economico e sul patrimonio delle banche. L'economia della banca, infatti, è inscindibilmente legata all'economia dell'impresa, sia nelle fasi espansive del ciclo economico sia in quelle recessive. In questa prospettiva, la Banca d'Italia stima che il deterioramento della qualità del credito continuerà anche nel prossimo futuro e tenderà a prolungarsi anche oltre l'inversione del ciclo economico. Questo è dovuto anche al fatto che il deterioramento della qualità dei crediti in portafoglio si manifesta, sul piano contabile, con un certo differimento temporale rispetto al diffondersi della crisi.

Figura 10 – Nuove sofferenze e crediti deteriorati (valori percentuali)¹⁶

PERIODI	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Nuove sofferenze					
2011-Dic.	1,4	1,8	2,3	2,5	1,9
2012-Mar.	1,5	1,9	2,2	2,6	1,9
Giu.	1,5	1,9	2,4	2,8	2,0
Set.	1,7	2,0	2,3	3,3	2,1
Dic.	1,8	2,1	2,5	3,5	2,3
2013-Mar.	1,9	2,2	3,0	3,8	2,5
Crediti scaduti, incagliati o ristrutturati sui crediti totali					
2011-Dic.	5,5	5,6	6,4	6,7	5,9
2012-Mar.	5,3	5,9	6,9	7,4	6,1
Giu.	5,3	6,1	7,1	7,9	6,4
Set.	5,7	6,8	7,9	8,9	6,8
Dic.	5,7	6,8	8,1	8,8	7,0
2013-Mar.	5,9	7,0	8,4	9,1	7,3

16) Fonte: Banca d'Italia (2013e), p. 41.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 11 – Indicatori della qualità del credito¹⁷

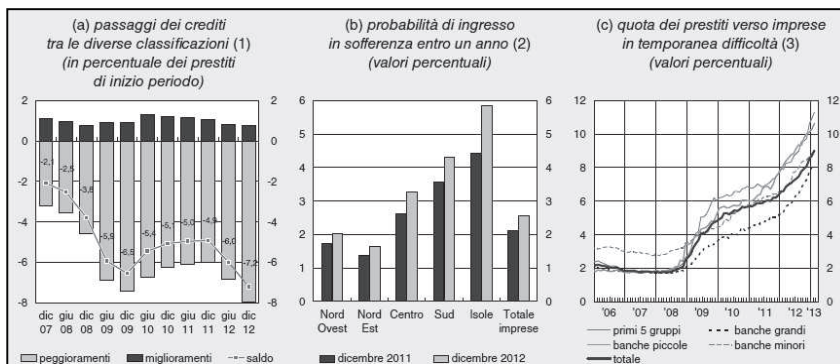
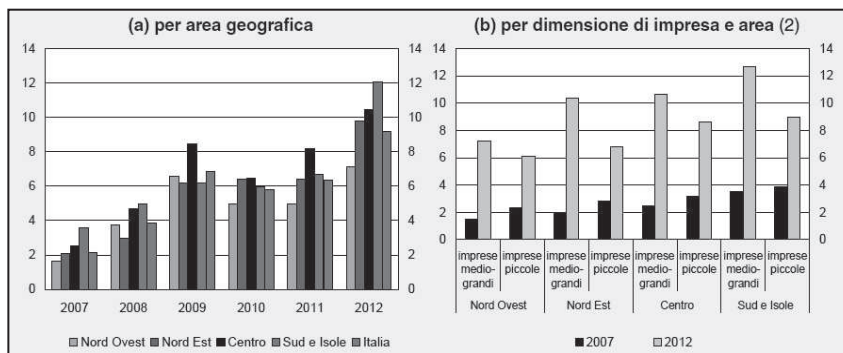
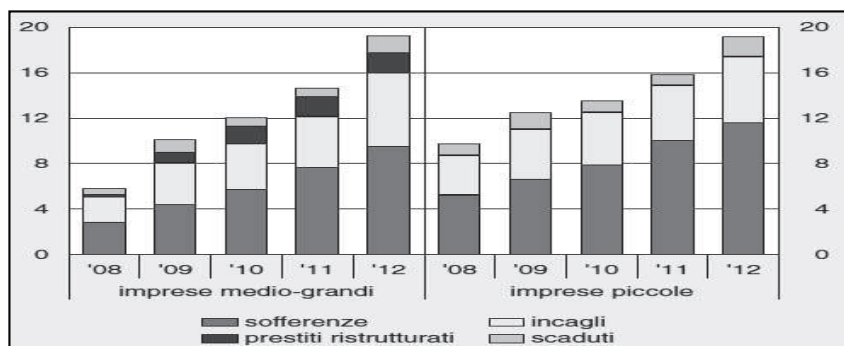


Figura 12 – Qualità del credito nel settore delle costruzioni: tasso di ingresso in default (valori percentuali)¹⁸



17) Fonte: Banca d'Italia (2013f), p. 26.

18) Banca d'Italia (2013), p. 45.

Figura 13 – Prestiti con anomalie nei rimborsi (in % dei prestiti)¹⁹

3.4 La dinamica dei tassi di interesse sui prestiti alle imprese

Con riguardo alla dinamica dei tassi di interesse sui prestiti alle imprese, dopo una lunga fase di stabilità, a decorrere dalla fine del 2005 i tassi di interesse hanno iniziato ad aumentare, in relazione anche all'aumento dei tassi di interesse da parte della Banca Centrale Europea. Dalla fine del 2008 i tassi di interesse hanno iniziato a diminuire, in conseguenza della politica monetaria espansiva della Banca Centrale Europea. Tuttavia, a decorrere dal 2010, con l'acuirsi della crisi, si registra un graduale aumento dei tassi di interesse sui prestiti bancari alle imprese (Figura 14 e 15). Valori elevati di tassi di interesse si registrano nel corso dell'anno 2011, in relazione anche all'evolversi della crisi del debito sovrano. Nel corso dell'anno 2012 e del primo trimestre 2013 si registra una leggera contrazione. Come si evince dai dati riportati nella Figura 15, il tasso di interesse medio sui prestiti bancari alle imprese è pari a 3,5%. I drivers sottesi a tale dinamica, oltre alla politica monetaria europea, sono: aumento costo della raccolta bancaria, difficoltà di provvista a lungo termine da parte delle banche, maggiore rischiosità della clientela affidata, crisi del debito sovrano.

19) Fonte: Banca d'Italia (2013d), p. 185.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 14 – Tassi di interesse sui prestiti bancari alle imprese: Italia e area Euro a confronto²⁰

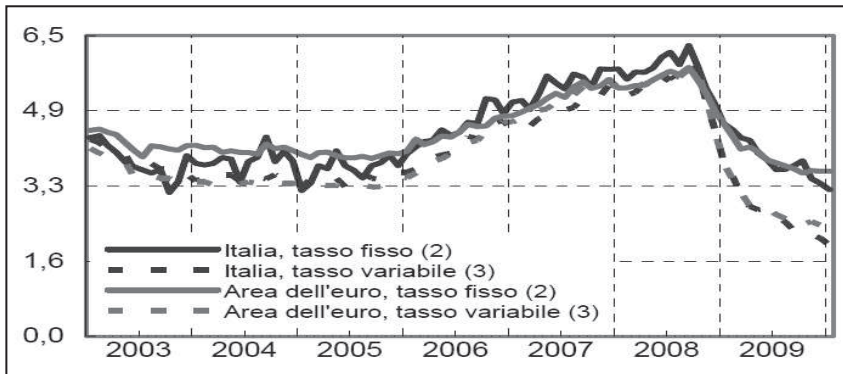


Figura 15 - Tassi di interesse sui prestiti bancari alle imprese (Italia)²¹

2009–dic.	2,17
2010–dic.	2,79
2011–dic.	4,18
2012–gen.	4,06
feb.	3,79
mar.	3,58
apr.	3,68
mag.	3,71
giu.	3,53
lug.	3,61
ago.	3,34
set.	3,45
ott.	3,61
nov.	3,64
dic.	3,65
2013–gen.	3,62
feb.	3,48
mar.	3,50

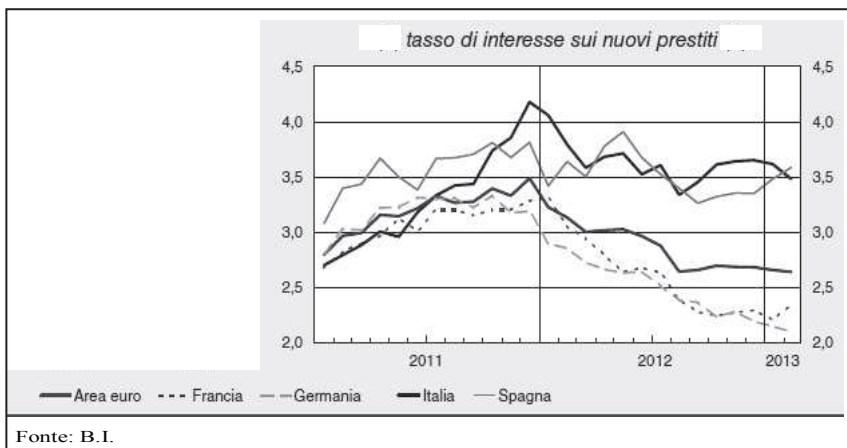
20) Fonte: Panetta F., Signoretti F. M. (2010), p. 13.

21) Fonte: Banca d'Italia (2013d), p.

Il mercato dei prestiti bancari alle imprese è strutturalmente caratterizzato dall'esistenza di ampi differenziali (*spreads*) tra tassi di interesse, particolarmente significativi per la nostra analisi. Tali differenziali sono presenti a tre livelli di analisi: un differenziale di tassi a livello europeo, ovvero tra paesi europei; un differenziale di tassi a livello nazionale, tra diverse aree geografiche; un differenziale di tassi a livello dimensionale, tra diverse categorie di imprese.

Un primo differenziale di tassi di interesse è quello che si registra a livello europeo (tra paesi dell'area UE). La Figura 16 mostra ampi divari nel costo del credito bancario alle imprese tra i paesi europei. In Italia i tassi di interesse rimangono superiori a quelli medi dell'area euro. Nell'ultimo trimestre 2013, a fronte di un tasso medio europeo pari a 2,6%, in Italia si registra un tasso medio pari a 3,5%, ovvero circa 1,5% in più del tasso medio praticato in Germania. Questo *spread* si traduce, in termini di conto economico delle imprese, in un maggiore onere finanziario per l'acquisizione e detenzione del fattore produttivo "capitale", con evidenti risvolti in termini competitivi.

Figura 16 – Tassi di interesse sui prestiti bancari alle imprese tra paesi europei²²



22) Fonte: Banca d'Italia (2013f), p. 13.

Un secondo differenziale di tassi di interesse è quello che si registra tra le diverse aree geografiche del paese. Limitatamente ai dati pubblicati dalla Banca d'Italia sull'economia delle regioni Lombardia e Sicilia²³ (Figura 17 e 18), si osserva un ampio differenziale di tassi sui prestiti alle imprese, per tutti i settori produttivi, le tipologie di imprese e le scadenze dei prestiti. Nell'ultimo trimestre 2013, in Lombardia i tassi di interesse sui prestiti a breve termine ed a medio/lungo termine alle imprese sono stati, rispettivamente, il 5,31% e 3,72%, mentre in Sicilia si è registrato un valore nettamente superiore dei medesimi tassi di interesse, rispettivamente il 8,07% e 5,04%.

In una prospettiva più ampia, il differenziale di tassi di interesse sui prestiti alle imprese si registra in tutte le aree geografiche del paese. Se osserviamo i dati riportati nella Figura 19 sui tassi di interesse bancari sui prestiti alle imprese e alle famiglie, distinti per regioni e aree geografiche, notiamo i seguenti valori medi: nel Nord-Ovest il 5,44%, nel Nord-Est il 5,62, nel Centro-Nord il 5,70% e nel Sud e Isole il 7,41%. Così come visto per il differenziale a livello europeo, l'esistenza di un significativo *spread* tra i tassi sui prestiti bancari alle imprese nelle varie aree geografiche, si traduce in una maggiore onerosità del fattore produttivo "capitale" per quelle imprese localizzate nel Mezzogiorno d'Italia. La Banca d'Italia rileva che il differenziale di tasso tra Nord e Mezzogiorno riflette soprattutto la più elevata rischiosità delle imprese meridionali e i fattori di contesto meno favorevoli nel Mezzogiorno.

23) Fonte: Banca d'Italia (2013a, 2013b).

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 17 – Tassi di interesse bancari (%): Regione Lombardia²⁴

VOCI	Dic. 2010	Dic. 2011	Dic. 2012	MAR. 2013
Tassi attivi				
Prestiti a breve termine	3,94	5,07	5,20	5,31
di cui: <i>imprese medio-grandi</i>	4,32	5,32	5,66	5,74
<i>piccole imprese</i>	7,24	8,16	8,93	8,97
<i>totale imprese</i>	4,61	5,58	5,95	6,04
di cui: <i>attività manifatturiere</i>	4,20	5,26	5,62	5,65
<i>costruzioni</i>	5,76	6,52	6,86	6,99
<i>servizi</i>	4,56	5,52	5,89	6,03
Prestiti a medio e a lungo termine	2,54	3,16	2,31	3,14
di cui: <i>famiglie consumatrici per l'acquisto di abitazioni</i>	2,83	3,80	3,78	3,75
<i>imprese</i>	3,19	4,27	4,15	3,72
Tassi passivi				
Conti correnti liberi	0,39	0,72	0,60	0,57

Figura 18 – Tassi di interesse bancari (%): Regione Sicilia²⁵

VOCI	Dic. 2010	Dic. 2011	Dic. 2012	MAR. 2013
Tassi attivi				
Prestiti a breve termine	6,05	7,41	7,77	8,07
di cui: <i>imprese medio-grandi</i>	6,06	7,34	7,72	8,01
<i>piccole imprese</i>	8,15	9,07	9,53	9,84
<i>totale imprese</i>	6,45	7,66	8,06	8,34
di cui: <i>attività manifatturiere</i>	6,36	7,48	7,67	8,00
<i>costruzioni</i>	6,85	8,30	8,26	8,72
<i>servizi</i>	6,41	7,59	8,13	8,43
Prestiti a medio e a lungo termine	3,43	4,89	4,93	4,78
di cui: <i>famiglie consumatrici per l'acquisto di abitazioni</i>	3,19	4,32	4,25	3,94
<i>imprese</i>	3,48	5,16	5,13	5,04
Tassi passivi				
Conti correnti liberi	0,33	0,50	0,44	0,43

24) Fonte: Banca d'Italia (2013b), p. 73.

25) Fonte: Banca d'Italia (2013a), p. 63.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 19 – Tassi di interesse bancari sui prestiti alle imprese e alle famiglie, distinti per regioni e aree geografiche (valori percentuali)²⁶

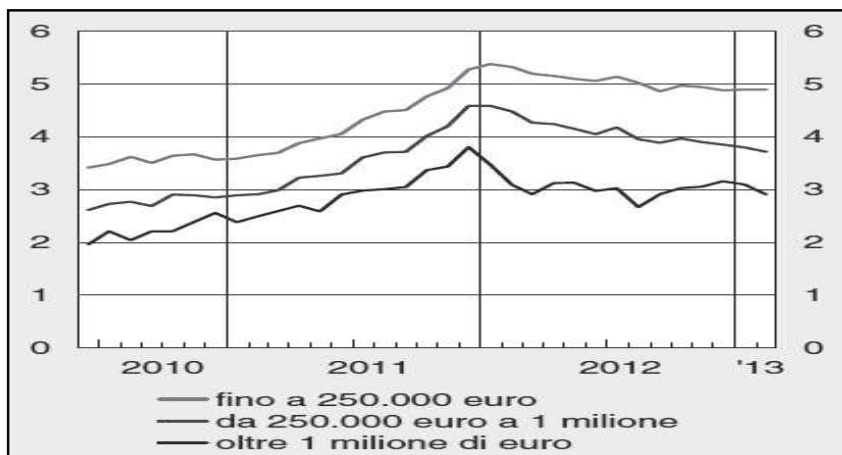
REGIONI E AREE GEOGRAFICHE	Attivi	
	dic. 2011	dic. 2012
Piemonte	5,82	6,10
Valle d'Aosta	6,68	6,21
Lombardia	5,07	5,20
Liguria	6,62	6,78
Nord Ovest	5,27	5,44
Trentino-Alto Adige	4,62	4,81
<i>Bolzano</i>	4,63	4,59
<i>Trento</i>	4,62	5,09
Veneto	5,57	5,67
Friuli Venezia Giulia	5,73	5,95
Emilia-Romagna	5,53	5,73
Nord Est	5,47	5,62
Toscana	6,26	6,59
Umbria	6,56	6,99
Marche	6,21	6,66
Lazio	5,88	6,00
Centro	6,09	6,33
Centro Nord	5,52	5,70
Abruzzo	7,09	7,32
Molise	7,47	8,02
Campania	7,32	7,63
Puglia	7,00	7,49
Basilicata	6,67	6,98
Calabria	8,34	8,69
Sicilia	7,41	7,77
Sardegna	5,85	5,42
Sud e Isole	7,14	7,41
Italia	5,75	5,94

Un ulteriore differenziale di tassi di interesse si registra in Italia tra le diverse categorie di imprese, distinte per dimensione: piccole, medie e grandi imprese. Si tratta, dunque, di uno *spread* di tipo dimensio-

26) Banca d'Italia (2013e), p. 74.

nale. I dati riportati nella Figura 20, relativi ai tassi di interesse sui nuovi prestiti bancari per ammontare dei prestiti (la classificazione per ammontare dei prestiti approssima quella per dimensione di impresa), evidenziano un differenziale dei tassi di interesse tra i prestiti di ridotto ammontare e quelli di rilevante ammontare. In particolare, il differenziale è, mediamente, pari al 2% tra i prestiti bancari fino a 250.000 euro e quelli oltre 1 milione di euro. In altri termini, il tasso di interesse sui prestiti è più alto per le piccole imprese rispetto alle grandi.

Figura 20 – Tassi di interesse sui nuovi prestiti bancari alle imprese per ammontare dei prestiti (valori percentuali)²⁷



3. Rapporto banca-impresa: accesso al credito e scelte organizzative bancarie

L'attuale congiuntura economico-finanziaria ha accresciuto l'importanza delle politiche e delle strutture/processi organizzativi della funzione creditizia delle banche. La funzione creditizia esercitata

27) Fonte: Banca d'Italia (2013f), p. 21.

dalle banche si traduce in una concessione del credito mediante una discriminazione dei richiedenti fondi, operata attraverso un complesso processo di valutazione delle capacità di credito degli stessi. La funzione creditizia e la selezione della clientela operata dalle banche costituiscono fattori molto importanti per lo sviluppo economico²⁸.

In un periodo di debolezza dell'economia e di scarsa redditività delle imprese, la disponibilità di credito può risultare cruciale sia per le imprese che hanno buone prospettive di crescita (che hanno bisogno di credito per finanziare gli investimenti), sia per le imprese in temporanee difficoltà finanziarie, che ricorrono al credito per sopperire a carenze di liquidità di breve termine²⁹. La concessione del credito implica una distribuzione di risorse finanziarie operata secondo criteri e metodologie, definiti dai singoli intermediari bancari, i cui effetti sono sia di natura aziendale sia di natura extra-aziendale. Pertanto, la contrazione del credito ad imprese finanziariamente fragili può compromettere irrimediabilmente la sopravvivenza delle stesse; tuttavia, un razionamento indiscriminato delle imprese, soprattutto di quelle dotate di buone prospettive di crescita e sviluppo, produce rilevanti externalità negative in termini di crescita dell'economia nel suo complesso.

Nel corso degli ultimi 15 anni le banche italiane sono state contrassegnate da una profonda riorganizzazione dei processi decisionali aziendali in materia di concessione di prestiti, con riflessi significativi sulle modalità di accesso al credito da parte delle imprese. Le banche fanno uso sempre più diffuso, specie tra quelle di maggiori dimensioni, di metodi statistici per la valutazione del merito di credito delle imprese, che si basano prevalentemente sul sistema informativo di bilancio e non sempre tengono adeguatamente conto delle prospettive di crescita delle imprese e delle loro opportunità di investimento. Da un lato, le imprese hanno dimostrato di essere consapevoli del fatto che le banche tendono a utilizzare sempre più diffusamente questi strumenti a supporto delle proprie politiche di credito e in tutti gli stadi della relazione creditizia (accoglimento richiesta di credito, erogazione).

28) Onado M. (1992; 2000).

29) Banca d'Italia, Relazione annuale, Roma, anni vari; Corigliano R. (2006); De Laurentis (2011).

zione, pricing, monitoraggio). Dall'altro, tuttavia, emerge la criticità e la complessità della valutazione del merito creditizio delle imprese, soprattutto medio-piccole³⁰.

L'organizzazione dell'attività creditizia bancaria non è neutrale all'allocazione efficiente delle risorse. Le caratteristiche degli assetti organizzativi e dei processi aziendali interni bancari, i comportamenti degli attori aziendali coinvolti nell'attività creditizia, le tecniche e le metodologie impiegate nell'attività di screening, selezione e monitoraggio della clientela, sono tutti drivers significativi che incidono sull'efficienza allocativa e sull'efficacia della funzione creditizia delle banche.

La Banca d'Italia ha condotto, negli ultimi anni, un'approfondita indagine sull'organizzazione dell'attività creditizia delle banche italiane durante la crisi finanziaria. I risultati delle indagini offrono utili indicazioni e spunti di analisi per interpretare i profondi cambiamenti nelle scelte organizzative delle banche e nel rapporto banca-impresa durante la crisi economico-finanziaria.

Occorre, tuttavia, premettere che tali cambiamenti non possono essere interamente ed esclusivamente attribuiti agli effetti prodotti dalla crisi economico-finanziaria, in quanto altri processi in corso hanno avuto un impatto significativo sull'economia e gestione degli intermediari bancari, quali: la diffusione delle tecnologie informatiche e telematiche, l'avvento ed implementazione di nuovi schemi regolamentari sempre più *risk-based*, i vincoli di adeguatezza patrimoniale, l'innovazione finanziaria ed i processi di concentrazione del settore bancario italiano avviati negli anni novanta.

3.1 Analisi dei fattori di valutazione delle imprese utilizzati dalle banche per la concessione dei crediti

Per quanto riguarda i fattori di valutazione delle imprese utilizzate dalle banche per la concessione dei crediti, la ricerca condotta dalla Banca d'Italia pone in rilievo che nelle decisioni di affidamento, poco meno del 90% delle banche classifica tra i fattori prioritari di valuta-

30) Caselli S. (2001, 2003); Cosma (2002); De Laurentis (2001; 2011), Gai L. (2008); Sironi A., Resti A. (2008).

zione delle imprese i dati quantitativi utilizzati al di fuori di un algoritmo di scoring (come ad esempio il grado di utilizzo delle linee di credito accordate o la frequenza degli sconfinamenti). Informazioni qualitative o la conoscenza personale del cliente rivestono un ruolo di rilievo per quasi il 50% delle banche locali a fronte di un terzo delle banche maggiori (Figura 21). Infine, le banche di grandi dimensioni sembrerebbero non prendere in esame, tra i fattori fondamentali per la concessione del credito alle imprese, il fatto che l'impresa affidata appartenga a sistemi produttivi locali, reti d'impresa, distretti e altro. Una discreta importanza è attribuita, invece, dalle banche locali. Circa due terzi delle banche medio-grandi indica i sistemi di rating tra i principali fattori di valutazione delle imprese. Di converso, le banche locali ne fanno un uso meno rilevante.

Figura 21 – Fattori di valutazione per la concessione dei crediti alle imprese (valori %)³¹

FATTORI	Banche medie e grandi	Banche piccole e Boc				
		Italia	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Metodi statistico-quantitativi (credit scoring)	63,1	25,5	14,8	19,1	37,0	52,1
Informazioni quantitative non incluse in credit scoring	88,0	87,9	94,3	92,2	76,6	75,2
Garanzie	12,4	32,0	35,8	29,3	45,1	15,7
Appartenenza a distretti	0,0	7,5	7,2	9,5	5,5	5,2
Informazioni qualitative / conoscenza	32,5	47,3	48,1	48,3	39,7	52,0

3.2 Come varia l'importanza dei fattori di valutazione delle imprese in seguito alla crisi

L'analisi della Banca d'Italia mostra anche come varia l'importanza dei fattori di valutazione delle imprese in seguito alla crisi. I dati ri-

31) Fonte: Banca d'Italia (2011a), p. 40.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

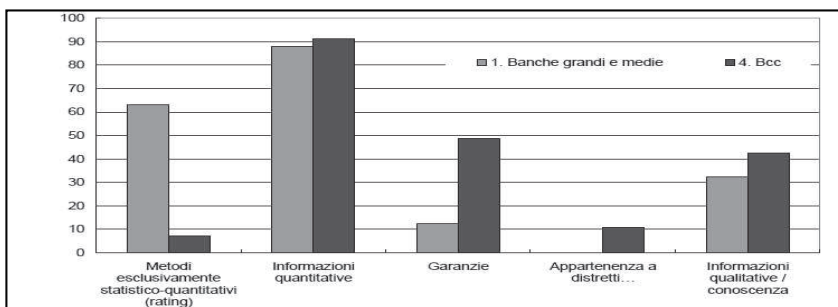
portati nella Figura 22 e 23 indicano che in seguito alla crisi le banche hanno maggiormente articolato la base informativa a supporto delle decisioni creditizie. Le banche hanno accresciuto l'importanza delle informazioni quantitative e dei sistemi di *credit scoring*. L'incremento del peso delle informazioni qualitative in seguito alla crisi è invece risultato più modesto e inferiore nelle banche locali rispetto a quelle di maggiori dimensioni. Le banche hanno accresciuto anche il ruolo delle garanzie nei processi di affidamento. Tra i fattori di valutazione ritenuti importanti dalle banche nella concessione dei crediti alle imprese è aumentato, in modo rilevante, la richiesta di garanzie per tutte le tipologie di banche, ma in modo particolare per le banche di credito cooperativo, caratterizzate da una netta prevalenza dell'attività bancaria tradizionale (intermediazione creditizia) nei confronti delle piccole e medie imprese. Inoltre, i dati evidenziano che sebbene le banche di credito cooperativo abbiano ridotto l'uso dei metodi esclusivamente statistico-quantitativi (rating), hanno accresciuto l'importanza sia delle informazioni quantitative non incluse negli algoritmi formali di rating sia dell'offerta di garanzie.

Figura 22 – Variazione nell'importanza dei fattori di valutazione in seguito alla crisi (saldi %)³²

FATTORI	Banche medie e grandi	Banche piccole e Bcc				
		Italia	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Metodi esclusivamente statistico-quantitativi (credit scoring)	26,0	24,8	28,7	22,5	25,9	21,4
Informazioni quantitative non incluse in credit scoring	21,4	53,9	57,0	62,9	68,1	49,1
Garanzie	49,5	73,2	87,7	71,2	68,7	52,0
Appartenenza a distretti	17,7	15,8	21,6	10,9	15,0	17,9
Informazioni qualitative / conoscenza diretta	37,8	35,0	56,8	30,2	14,1	26,3

32) Fonte: Banca d'Italia (2011a), p. 42.

Figura 23 – Fattori di valutazione prioritari per decidere gli affidamenti alle imprese³³



3.3 La diffusione e l'utilizzo dei modelli di rating nella valutazione delle imprese

L'introduzione e implementazione di una regolamentazione finanziaria di tipo *risk-based* e la diffusa adozione di tecnologie informatiche e telematiche da parte delle banche hanno contribuito ad accrescere l'utilizzo di metodologie statistico-matematiche di misurazione del rischio di credito per la concessione di credito alle imprese. In particolare, l'adozione del nuovo accordo sul capitale (Basilea 2) induce le banche a rivisitare i processi organizzativi interni preposti alla determinazione della qualità del portafoglio prestiti, identificando nel giudizio di rating lo strumento essenziale per la discriminazione qualitativa dei crediti³⁴. I dati riportati nella Figura 24 mostrano che tali metodologie hanno trovato diffusione presso tutte le banche e le diverse aree geografiche, tuttavia in modo prevalente presso le banche medio-grandi, dotate di una estesa rete di sportelli e di elevate possibilità di conseguire economie di scala relative alle dimensioni aziendali. Tali metodologie trovano diffusione anche presso le banche piccole e cooperative, anche se in modo meno intenso rispetto alle banche più grandi. La Figura 25 evidenzia, invece, la diffusione dei sistemi di rating per segmento di clientela affidata. La diffusione è

33) Fonte: Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2013), p. 14.

34) De Laurentis G. (2001); De Laurentis G., Saita F., Sironi A. (2004); Gai L. (2008); Sironi A., Resti A. (2008).

stata più intensa per il segmento di clientela rappresentato dalle piccole e medie imprese rispetto a quello delle grandi imprese. Questo trova una spiegazione nel fatto che il portafoglio prestiti alle piccole e medie imprese è caratterizzato da un ampio profilo numerico e da ridotti volumi unitari di credito negoziati, per cui una valutazione e selezione standardizzata ed automatizzata della clientela consente di beneficiare di una riduzione dei costi aziendali per effetto delle economie di scala. È verosimile, dunque, aspettarsi un utilizzo prevalente di modelli statistico-matematici per la valutazione del merito creditizio dei portafogli crediti *retail*, in virtù della attenuata complessità delle analisi e della disponibilità di informazioni quantitative e standardizzate.

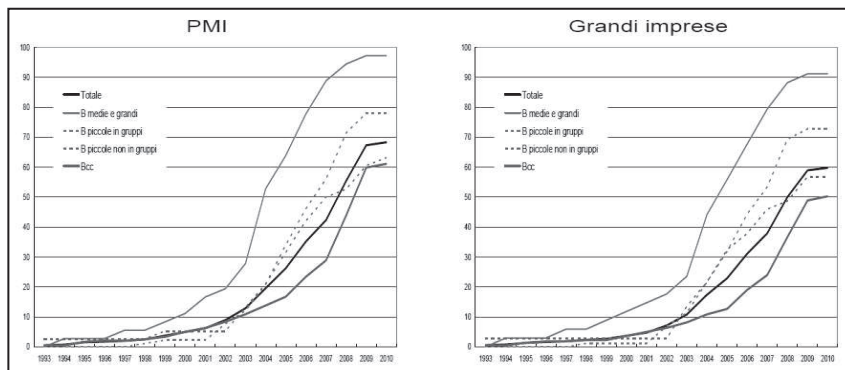
In generale, il perseguimento di più elevati livelli di efficienza ed efficacia nei processi di affidamento e più elevati livelli di omogeneità e uniformità nelle valutazioni di affidamento, ha condotto ad una più intensa standardizzazione e strutturazione dei processi aziendali e delle metodologie impiegate in tutte le fasi del processo di affidamento. Non solo, quindi, nella fase di concessione, ovvero di selezione e screening, ma anche di pricing e monitoraggio delle esposizioni creditizie. L'aumento è stato più significativo per il pricing del credito, soprattutto per l'implementazione della normativa di Basilea 2. Come indica la Figura 26, l'impiego del rating nelle diverse fasi del processo di affidamento vale soprattutto per le banche di maggiori dimensioni, che adottano tali metodologie in modo sistematico in tutto il processo di affidamento, rispetto a quelle di minori dimensioni, la cui adozione avviene in modo meno sistematico e più flessibile in tutte le fasi del processo creditizio.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 24 – Diffusione dei modelli di credit scoring per la concessione dei crediti alle imprese (valori percentuali; dati ponderati con i prestiti alle imprese)³⁵

VOCI	2000 (1)	2003 (1)	2006 (1)	2009 (2)		
				Totale	a PMI	alle grandi imprese
Per dimensione						
Banche medie e grandi	10,6	34,7	98,3	99,2	98,7	94,9
Banche piccole in gruppi	6,2	20,7	68,5	80,1	83,1	72,9
Banche piccole non in gruppi	11,1	40,5	68,0	61,3	66,4	56,8
Banche di credito cooperativo	11,4	21,6	39,0	64,6	65,8	54,5
Totale	9,9	31,4	87,8	91,1	88,3	85,7
Per sede, solo banche piccole e Bcc						
Nord Ovest	4,4	20,9	51,6	66,0	69,1	61,8
Nord Est	9,3	24,3	49,8	72,7	71,1	62,1
Centro	6,2	20,4	79,2	79,3	78,2	71,5
Sud e Isole	16,4	29,4	74,9	84,9	86,6	78,5
Totale banche piccole e Bcc	8,0	22,9	61,4	73,5	74,2	65,9

Figura 25 – Diffusione dei sistemi di rating tra le banche italiane (frequenze non ponderate)³⁶

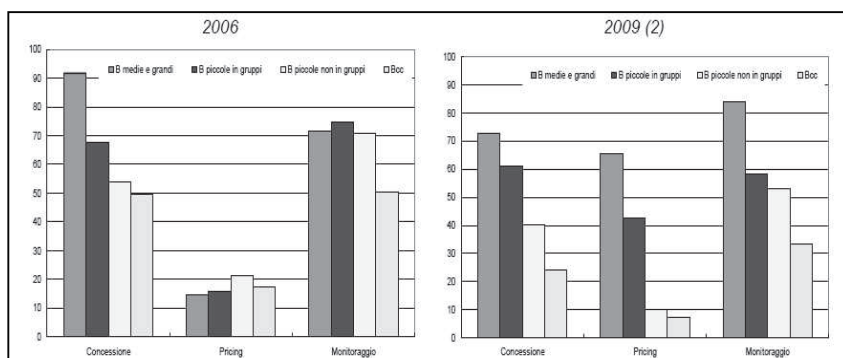


35) Fonte: Banca d'Italia (2011a), p. 41.

36) Fonte: Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2013), p. 8.

IL CREDITO ALLE IMPRESE NELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICO-FINANZIARIA:
DINAMICHE DI MERCATO E SCELTE ORGANIZZATIVE BANCARIE

Figura 26 – Importanza del rating nelle fasi di affidamento delle piccole e medie imprese³⁷



Inoltre, le banche di maggiori dimensioni adottano misurazioni del sistema di rating non soltanto a supporto della concessione, pricing e monitoraggio delle esposizioni creditizie, ma anche per la definizione del grado di autonomia e per l'assegnazione delle deleghe dei responsabili di filiale. Per le banche più piccole, invece, le deleghe sono meno influenzate dal rating delle imprese affidate. In aggiunta, il rating e la qualità del portafoglio crediti non ha ancora assunto un ruolo rilevante tra i meccanismi di incentivazione del responsabile di filiale, soprattutto per le banche di più piccola dimensione. I parametri più utilizzati dalle banche (soprattutto quelle di più grande dimensione e appartenenti a gruppi bancari) per correlare la retribuzione dei responsabili di filiale ai risultati conseguiti dalle unità operative sono: redditività dell'unità organizzativa periferica, volumi di prestiti e di raccolta. Tuttavia, tale evoluzione non sarebbe da ricondurre esclusivamente alla crisi economico-finanziaria ma anche al fatto che le banche, già da tempo, hanno iniziato ad implementare nuove metodologie quantitative di analisi del merito creditizio, con effetti pervasivi sull'organizzazione dell'attività di creditizia delle banche. La crisi ha contribuito ad accelerare tali processi evolutivi.

37) Fonte: Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2013), p. 10.

Nel complesso, quello che emerge dalle rilevazioni della Banca d'Italia è che, in seguito alla crisi finanziaria e all'accresciuta incertezza del quadro congiunturale e delle prospettive macroeconomiche, il processo di valutazione del merito creditizio delle imprese è divenuto più complesso e articolato, caratterizzato da una più elevata diversificazione delle fonti informative e delle metodologie di analisi. L'introduzione dei sistemi di rating per la valutazione del merito creditizio ha accresciuto il grado di automazione delle metodologie e dei processi di analisi del rischio di credito, nonché il grado di standardizzazione del processo di affidamento delle imprese.

3.4 Crisi finanziaria, decentramento decisionale ed assetti organizzativi bancari

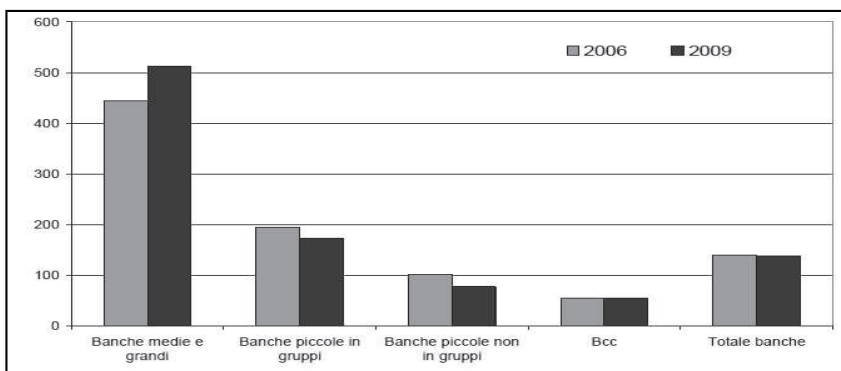
Le dinamiche della struttura del sistema bancario italiano negli ultimi anni hanno avuto effetti di non poco conto sulle politiche creditizie delle banche. I processi di concentrazione, acquisizione e ristrutturazione, avviati a partire dagli anni novanta, hanno mutato l'assetto del sistema bancario, con significative ripercussioni sulle strutture organizzative e sui processi aziendali, e sull'ampliamento delle distanze tra banca e impresa³⁸. La tecnologia ha mutato in modo radicale l'attività creditizia della banca, con conseguenze sulla capacità di acquisizione ed elaborazione delle informazioni, di carattere qualitativo e privato, e valorizzazione delle conoscenze a livello territoriale della clientela attuale e potenziale. Le maggiori criticità dei processi di concentrazione bancaria sono riconducibili a: allontanamento del centro decisionale dal territorio di riferimento, allungamento dei tempi di decisione, lontananza dai bisogni locali, maggiore standardizzazione dei rapporti con i clienti. Questo conferma, dunque, che le scelte inerenti i modelli organizzativi delle banche non solo neutrali rispetto all'efficienza ed efficacia della funzione di intermediazione creditizia delle banche.

Il decentramento decisionale nell'esercizio dell'attività creditizia da parte delle banche è una variabile dell'assetto organizzativo bancario

38) Beretta E., Del Prete S. (2007); Focarelli D., Panetta F., Salleo C. (1999); La Torre M. (2000); Mottura P. (2011).

che produce significativi riflessi sul mercato del credito. Stein (2002) evidenzia come strutture organizzative bancarie decentralizzate, con un numero contenuto di livelli gerarchici, possono più efficacemente sviluppare modelli di *relationship lending*, rispetto alle strutture organizzative bancarie centralizzate, di grandi dimensioni e con un numero più elevato di livelli gerarchici. La rilevazione condotta dalla Banca d'Italia evidenzia che il grado di autonomia decisionale del responsabile di filiale nella concessione dei prestiti è strettamente correlato con le dimensioni aziendali della banca. Il fido massimo che il responsabile di filiale può mediamente concedere, in termini nominali, ammonta rispettivamente a: 500.000 euro per le banche grandi, 160.000 euro per le banche medie e 50.000 per le banche di credito cooperativo. Si tratta di valori medi che, indubbiamente, non evidenziano l'eterogeneità presente in ogni categoria di banca considerata (Figura 27).

Figura 27 – Indice di autonomia decisionale “assoluta” (valori in migliaia di euro)³⁹

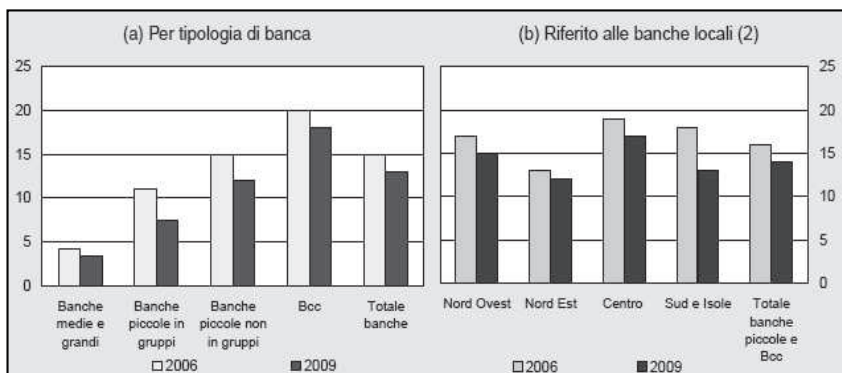


Un altro indicatore di autonomia decisionale, calcolato in termini relativi, fornisce utili indicazioni. L'indice di autonomia decisionale relativa (calcolato come il rapporto tra l'ammontare di credito che il

39) Fonte: Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2013), p. 16.

responsabile di filiale può concedere in autonomia a una piccola impresa e quello concedibile dal Direttore Generale), misura il grado di decentramento decisionale (ovvero dell'autonomia del responsabile di filiale nelle scelte di finanziamento delle piccole imprese). La Figura 28 mostra che le banche piccole hanno un livello di autonomia decisionale "relativa" maggiore rispetto alle banche grandi. Tale indice aumenta con la diminuzione delle dimensioni della banca in quanto la delega del direttore generale aumenta in modo più che proporzionale a quella del responsabile della filiale. Nel periodo 2006-2009 si è registrato un aumento del grado di accentramento decisionale (ovvero una riduzione del grado di autonomia decisionale) tra tutte le banche italiane. In particolare, nel periodo 2006-2009 la riduzione del grado di autonomia decisionale ha riguardato soprattutto le banche di minori dimensioni ed è stato più evidente per le banche con sede nel Mezzogiorno.

Le variabili che hanno inciso in modo significativo sull'evoluzione dell'indice di autonomia decisionale relativa sono: riduzione delle deleghe ai responsabili di filiale per contrastare la crisi economico-finanziaria; diffusione dei sistemi di rating interni bancari nella definizione delle deleghe ai responsabili di filiale per la concessione di credito alle imprese. Un elevato grado di decentramento decisionale aumenta l'incentivo del responsabile di filiale alla raccolta di informazioni sulla clientela, riduce i costi di trasmissione delle stesse informazioni, ma allo stesso tempo aumenta i costi di coordinamento e controllo.

Figura 28 – Indicatore di autonomia decisionale “relativa” per i prestiti alle imprese (valori %) ⁴⁰

Complessivamente dall'indagine condotta dalla Banca d'Italia sull'organizzazione dell'attività creditizia emergono significative differenze tra le banche, a livello dimensionale e istituzionale, oltre che all'interno di categorie omogenee di banche. In particolare si evince:

- riduzione del decentramento decisionale;
- diffusione dei modelli di rating e credit scoring nell'esercizio dell'attività creditizia;
- aumento dell'importanza delle informazioni codificate e quantitative nell'erogazione del credito.

3.5 Rilevanza strategica della relazione banca-impresa nell'accesso al credito

Nell'esercizio della funzione creditizia da parte delle banche, le informazioni riservate, la fiducia e la reputazione costituiscono meccanismi del tutto peculiari dell'attività. Lo sviluppo di relazioni creditizie nel tempo tra la banca e le imprese alimenta la produzione di informa-

40) Fonte: Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2013), p. 16.

zioni riservate, scarsamente standardizzabili e codificabili, spesso di natura qualitativa, necessari a valutare compiutamente il merito creditizio dell'impresa affidata. L'esistenza di tali caratteristiche strutturali e comportamentali del rapporto creditizio con le imprese impone alla banca l'adozione di modalità e strumenti di selezione e valutazione non del tutto standardizzati e automatizzati, bensì in grado di interpretare i dati andamentali del rapporto creditizio, gli elementi della fiducia relazionale e i comportamenti che non sono agevolmente incorporabili in valutazioni oggettive e in algoritmi statistico-matematici. I limiti metodologici, funzionali e strategico-comportamentali del ricorso prevalente a metodologie di tipo quantitativo, essenzialmente basate sui dati di bilancio, per la valutazione del merito creditizio delle imprese, sono ben evidenziati in una recente ricerca condotta dalla Banca d'Italia⁴¹ nell'anno 2012 sulle imprese che hanno sofferto maggiormente le difficoltà nell'accesso al credito. La ricerca individua due caratteristiche aziendali rilevanti per l'accesso al credito delle imprese: la fragilità finanziaria e le prospettive di crescita. I risultati dell'analisi evidenziano che le banche hanno guardato soprattutto agli equilibri di bilancio delle imprese nel decidere la concessione dei prestiti. In breve, i principali risultati della ricerca possono essere di seguito sintetizzati:

- il razionamento del credito operato dalle banche nel periodo della crisi avrebbe colpito le imprese in modo indiscriminato, ponendo meno attenzione alle potenzialità di crescita. Elevati valori dei tassi di crescita del fatturato o degli investimenti hanno agevolato l'accesso al credito nel periodo precedente la crisi; durante la crisi, invece, il razionamento del credito è avvenuto tenendo in minor conto le prospettive di sviluppo delle imprese;
- il razionamento è stato più elevato per le imprese in condizioni finanziarie fragili;
- il razionamento è stato più elevato per le imprese che hanno domandato credito per finanziare capitale circolante o per ristrutturare posizioni debitorie;
- la riduzione del credito bancario ha interessato non solo le impre-

41) Albareto G., Russo P. F. (2012).

se che si trovano in condizioni finanziarie fragili, ma anche quelle in condizioni economiche e finanziarie più equilibrate (tuttavia, per queste ultime, la restrizione del credito è stata meno intensa rispetto alle prime). Le piccole imprese hanno maggiormente risentito della restrizione creditizia;

- le imprese in condizioni finanziarie solide hanno conservato una buona capacità di ottenere prestiti dalle banche;
- a una elevata concentrazione dei prestiti in capo alla banca principale si è associata, durante la crisi, una minore probabilità di razionamento;
- la presenza di relazioni più “strette”, inoltre, ha influenzato la selezione operata dalle banche: le potenzialità di crescita delle imprese sono risultate più rilevanti nell’agevolare l’accesso al credito. Relazioni bancarie più “strette” con le imprese hanno ridotto la probabilità di razionamento. Questo risultato potrebbe riflettere l’ampiezza delle informazioni a disposizione delle banche più coinvolte nel finanziamento delle imprese e i maggiori incentivi a utilizzarle nella selezione della clientela.
- la presenza di fattori gestionali e organizzativi strategici per la crescita delle imprese (spese in ricerca e sviluppo, spese per marchi o brevetti, innovazioni organizzative, di prodotto o di processo) non hanno influenzato il razionamento, né prima né durante la crisi, rivelando presumibilmente una maggiore difficoltà da parte delle banche a incorporare informazioni *soft* nei modelli quantitativi che orientano le decisioni di affidamento.

Sulla base di queste evidenze si possono formulare alcune considerazioni. La qualità delle relazioni banca-impresa riveste un’importanza cruciale anche durante una crisi finanziaria. Le banche che hanno sviluppato relazioni creditizie durature nel tempo e che sono più coinvolte nel finanziamento delle imprese sono quelle che hanno esercitato meglio l’attività di selezione della clientela. La presenza di relazioni bancarie più strette riduce la probabilità di razionamento del credito: questo implica che l’ampiezza e la natura delle informazioni, di cui dispongono le banche, e le dimensioni delle posizioni finanziarie in essere, nei confronti delle imprese affidate, incentivano le banche a selezionare al meglio la clientela. Inoltre, il razionamento del credito

è più contenuto per le imprese con buone prospettive di crescita (variabili importanti per individuare le prospettive di crescita delle imprese sono: investimenti in ricerca e sviluppo, turn over del personale, innovazioni di prodotto e di processo), la cui valutazione, tuttavia, da parte delle banche, è particolarmente complessa.

La ricerca, inoltre, evidenzia che la valutazione meramente statistico-quantitativa delle imprese potrebbe non rappresentare un'accurata valutazione del merito creditizio, con conseguenti effetti di razionamento del credito, di aumento dei tassi di interesse e di richiesta di garanzie. Le banche, trovandosi nell'impossibilità di valutare adeguatamente i rischi assunti, potrebbero non concedere credito alle imprese oppure essere incentivate a richiedere maggiori garanzie, penalizzando quelle imprese meno rischiose e/o che non dispongono di adeguate garanzie.

Le scelte strategiche che le banche sono chiamate ad effettuare, nell'ambito della politica del credito, sono sempre più basate su complessi modelli di gestione e controllo dei rischi. Tuttavia, la conoscenza del cliente rappresenta una variabile strategica, non solo nell'ambito della misurazione del rischio di credito ma in tutti gli stadi della filiera dell'intermediazione creditizia. Ciò rende necessario, per le banche e le imprese, il superamento della prospettiva "transazionale" nei rapporti di affidamento e lo sviluppo di una prospettiva "relazionale", nella quale durature relazioni con il sistema bancario tendono a configurarsi come fattori critici del successo aziendale.

I risultati delle analisi condotte dalla Banca d'Italia confermano la rilevanza strategica non solo della relazione banca-impresa nell'accesso al credito ma anche della distinzione tra *hard* e *soft information* nell'esercizio della funzione creditizia delle banche. La *hard information* fa riferimento ad un set informativo caratterizzato da un elevato grado di oggettività, standardizzazione, codificazione, verificabilità e pubblicità. La *soft information*, invece, fa riferimento ad un set informativo non pubblicamente disponibile e non facilmente archiviabile e catalogabile (derivanti dal rapporto diretto con la clientela), in grado di attenuare le asimmetrie informative del rapporto di affidamento, ridurre l'incertezza comportamentale e consentire alla banca di individuare le strutture contrattuali più appropriate per i fabbisogni

finanziari della clientela⁴². La *hard information* attiene più a variabili quantitative, rappresentabili in numeri, facilmente analizzabili, codificabili ed elaborabili con gli strumenti informatici (es. dati di bilancio, garanzie, *credit scoring*, dilazioni e ritardi di pagamento, etc.). La *soft information*, di converso, attiene più a variabili di natura qualitativa (es. qualità del management, adeguatezza della struttura proprietaria, qualità degli strumenti di *corporate governance*, formula imprenditoriale, clima aziendale, rapporti con gli *stakeholders* di riferimento, etc.), non codificabili e non processabili con procedure e metodologie standardizzate. Si tratta di un set informativo che richiede lo sviluppo di spiccate competenze valutative ed interpretative in capo alla banca affidante.

Lo sviluppo di relazioni stabili e durature tra banca e impresa, in un orizzonte temporale piuttosto ampio e nell'ambito di un approccio di tipo *relationship banking*⁴³, consente l'accumulazione di *soft information*, in aggiunta alla *hard information*, particolarmente utile per la riduzione delle asimmetrie informative tra datore e prenditore di fondi e per il miglioramento della valutazione del merito creditizio. Tuttavia, l'accresciuta standardizzazione dei meccanismi e processi decisionali della funzione creditizia delle banche e il rapido impiego delle tecnologie informatiche e telematiche – a supporto dell'adozione di tecniche statistiche di misurazione del rischio di credito e selezione della clientela – hanno contribuito ad accentuare i connotati più squisitamente di “prodotto” ed attenuare quelli “servizio” del prestito bancario, valorizzando ulteriormente scelte di *transaction banking* a scapito di quelle di *relationship banking*. Tutto ciò può compromettere la corretta valutazione delle piccole e medie imprese, la cui relazione creditizia è contraddistinta da conoscenza reciproca e *soft information*, ed accentuare forme di spersonalizzazione dei rapporti di credito. Questo potrebbe creare difficoltà di accesso al credito per le piccole e medie imprese nel momento in cui la banca affidante non dispone di capacità, strumenti e propensione a valorizzare la *soft in-*

42) Per approfondimenti si rinvia a: Berger A. N., Udell G. F. (2002); Petersen M. A. (2004); Stein J. (2002); Strahan P. E. (2008).

43) La Letteratura evidenzia come la variabile determinante per poter identificare un modello riconducibile al *relationship banking* sia la *depth* della relazione, misurata dall'esistenza di una banca di riferimento e dall'ampiezza e durata della relazione creditizia.

formation. Tali capacità aziendali sono riscontrabili nell'ambito di un approccio strategico-organizzativo alle relazioni di clientela di tipo *relationship banking*, piuttosto che di tipo *transaction banking*, proteso a valorizzare la dimensione relazionale del rapporto creditizio con i mutuatari – soprattutto per il segmento di clientela delle imprese e per i prodotti/servizi creditizi di medio/lungo periodo – e permettere lo sviluppo di relazioni creditizie stabili e durature nel tempo⁴⁴.

4. Conclusioni

Dalla prospettiva dell'economia d'impresa, la crisi finanziaria ha acuito gli elementi di debolezza delle imprese italiane, riconducibili alle ridotte dimensioni aziendali, alla struttura degli assetti proprietari, alla eccessiva dipendenza dal credito bancario, alla ridotta diversificazione delle fonti di finanziamento e bassa propensione al ricorso al mercato dei capitali. La crisi finanziaria ha messo, inoltre, in risalto i limiti di un modello organizzativo di business bancario caratterizzato prevalentemente da: centralizzazione dei processi decisionali, aumento delle dimensioni aziendali per crescita esterna (acquisizioni) piuttosto che interna, elevata complessità organizzativa e diversificazione operativa, conseguimento di benefici legati prevalentemente alle economie di scala, distanza spaziale-culturale-organizzativa dalla clientela di riferimento, incapacità di acquisire e valorizzare compiutamente (soprattutto per il segmento delle piccole e medie imprese) le *soft information* che scaturiscono da strette e durature relazioni di clientela, approccio predominante di *transaction banking* nelle relazioni di clientela.

Il quadro descritto nelle pagine precedenti sembrerebbe suggerire – in un contesto come quello attuale contrassegnato da una profonda crisi finanziaria e da scelte organizzative riguardanti l'attività di intermediazione creditizia ancora in evoluzione e ridefinizione – che un percorso di sviluppo “virtuoso” e non conflittuale del rapporto banca-impresa non possa prescindere dal riconoscimento dei seguenti fattori critici di successo:

44) Bongini P., Di Battista M. L., Nieri L. (2009a); Bongini P., Di Battista M. L., Nieri L. (2009b); Bongini P., Di Battista M. L., Nieri L. (2013); Caselli (2003); Caselli S., Gatti S. (2006); Corigliano R. (2007); Ongena S., Smith D. C. (2000); Scannella E. (2011; 2012b).

- sviluppo di una maggiore capacità di valutazione del merito creditizio delle imprese, ovvero affinamento delle capacità delle banche di selezionare le imprese meritevoli, con prospettive di crescita e progetti imprenditoriali competitivi;
- attenuazione del grado di automatizzazione delle scelte di *lending* (proficua integrazione e combinazione di analisi di tipo *judgmental* con analisi quantitative di tipo statistico-econometrico), sviluppo delle capacità di valutazione prospettica del merito di credito delle imprese ed utilizzo ottimale delle informazioni disponibili (qualitative e quantitative);
- sviluppo di rapporti creditizi di medio/lungo periodo, in grado di coniugare le istanze delle economie di scala con quelle di prossimità geografica con la clientela (*economia di prossimità*), ovvero di valorizzazione del rapporto con l'economia locale, vicinanza ai bisogni del territorio di riferimento (*radicamento territoriale*), conoscenza dei mercati locali, acquisizione ed elaborazione delle *soft information*, nel contesto di una relazione fiduciaria fra banca e impresa (in una logica di condivisione degli obiettivi e non di contrapposizione) che si sviluppa nel lungo periodo;
- offerta di un'ampia gamma di servizi di assistenza e consulenza economico-finanziaria alle imprese, a supporto dei processi di internazionalizzazione e dell'accesso ai mercati finanziari del capitale di debito e di rischio. In questa prospettiva, la banca potrebbe attenuare alcuni limiti strutturali della finanza d'impresa e favorire strutture finanziarie più equilibrate, potendo rappresentare un interlocutore primario nelle scelte aziendali delle imprese affidate e non solo un fornitore di credito.

Riferimenti bibliografici

Albareto G., Benvenuti M., Mocetti S., Pagnini M., Rossi P. (2008), *L'organizzazione dell'attività creditizia e l'utilizzo di tecniche di scoring nel sistema bancario italiano: risultati di un'indagine campionaria*, Questioni di Economia e Finanza, Roma, n. 12.

Albareto G., Russo P. F. (2012), *Fragilità finanziaria e prospettive di crescita: il razionamento del credito alle imprese durante la crisi*, Questioni di Economia e Finanza, Roma, n. 127.

- Banca d'Italia (2011a), *L'organizzazione dell'attività creditizia e la crisi: le evidenze da un'indagine sulle banche*, in Banca d'Italia, *Economie regionali*, n. 23, novembre, Roma.
- Banca d'Italia (2011b), *Economie regionali. L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali*, Roma.
- Banca d'Italia (2012), *Economie regionali. La domanda e l'offerta di credito a livello territoriale*, Roma.
- Banca d'Italia (2013a), *Economie regionali. L'economia della Sicilia*, Palermo.
- Banca d'Italia (2013b), *Economie regionali. L'economia della Lombardia*, Milano.
- Banca d'Italia (2013c), *Economie regionali. La domanda e offerta di credito a livello territoriale*, Roma.
- Banca d'Italia (2013d), *Relazione annuale*, Roma.
- Banca d'Italia (2013e), *Economie regionali. L'economia delle regioni italiane*. Roma.
- Banca d'Italia (2013f), *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, Roma, aprile.
- Banca d'Italia, *Relazione annuale*, Roma, anni vari.
- Baravelli M. (2006), *Strategia, rating interni e organizzazione della funzione creditizia nelle banche*, Working Paper Newfin, Università Bocconi, Milano.
- Baravelli M. (2010), *Strategie, concorrenza e regolamentazione nell'industria bancaria*, Giappichelli, Torino.
- Baravelli M., Feliciotto P., Mazzù S. (2002), *Banche e rischio di credito in Sicilia: riorganizzazione della funzione creditizia e nuove relazioni tra banca e impresa*, Egea, Milano.
- Beretta E., Del prete S. (2007), *Aggregazioni bancarie e specializzazione nel credito alle PMI: peculiarità per area geografica*, Banca d'Italia, Temi di Discussione, n. 644.
- Berger A. N., Udell G. F. (2002), *Small business credit availability and relationship lending: the importance of bank organizational structure*, *Economic Journal*, n. 112.
- Berger A.N., Miller N.H., Mitchell M.A., Rajan R.G., Stein J.C. (2005), *Does Function Follow Organizational Form? Evidence from the Lending Practices of Large and Small Banks*, *Journal of Financial Economics*, vol. 76, n. 2.

Bongini P., Di Battista M. L., Nieri L. (2009a), *Relationship banking: mito o realtà? Una rassegna della letteratura*, in Comana M., Brogi M. (a cura di), *Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, Vol. 1, Bancaria Editrice, Roma.

Bongini P., Di Battista M. L., Nieri L. (2009b), *Relationship banking: una soluzione antica contro la crisi recente?*, Bancaria, n. 5.

Bongini P., Di Battista M. L., Nieri L. (2013), *Può il relationship lending contribuire a ridurre il credit crunch in Italia?*, Osservatorio Monetario, vol. 1, pp. 58-73.

Caselli S. (2001), *Corporate banking per le piccole e medie imprese*, Bancaria Editrice, Roma.

Caselli S. (2003), *PMI e sistema finanziario. Comportamento delle imprese e strategia delle banche*, Egea, Milano. Caselli S., Gatti S. (2006), *Il corporate lending. Manuale della gestione del credito alle imprese: organizzazione, valutazione e contratti*, Bancaria Editrice, Roma.

Cenderelli E. (2004), a cura di, *Banca-impresa. Dal finanziamento alla consulenza*, Giappichelli, Torino.

Colombini F. (2008), *Intermediari, mercati e strumenti finanziari. Economia e integrazione*, Utet, Torino.

Comana M. (2004), a cura di, *Le banche regionali fra credito e gestione del risparmio*, Bancaria Editrice, Roma.

Comana M., Brogi M. (2009), a cura di, *Saggi in onore di Tancredi Bianchi*, Vol. 1, 2, 3, Bancaria Editrice, Roma.

Corigliano R. (2006), *Corporate banking, credito e finanza delle imprese*, Bancaria Editrice, Roma.

Corigliano R. (2007), *Banca e impresa in Italia: caratteri evolutivi del relationship lending e sostegno dello sviluppo*, Banca Impresa e Società, n. 1.

Cosma S. (2002), *Il rapporto banca-impresa: le variabili relazionali e comportamentali nella valutazione del rischio di credito*, Giappichelli, Torino.

De Laurentis G. (2001), *Rating interni e credit risk management*, Bancaria Editrice, Roma.

De Laurentis G. (2011), *Il credito alle imprese dopo la crisi*, Bancaria Editrice, Roma.

De Laurentis G., Saita F., Sironi A. (2004), *Rating interni e controllo del rischio di credito*, Bancaria Editrice, Roma.

- De Mitri S., Gobbi G., Sette E. (2010), *Relationship lending in a financial turmoil*, Banca d'Italia, Temi di discussione n. 772, Settembre.
- Del Prete S., Pagnini M., Rossi P., Vacca V. (2013), *Organizzarsi per prestare in tempo di crisi. Risultato di un'indagine sulle banche*, Questioni di Economia e Finanza, Roma, n. 154.
- Di Battista M. L., Nieri L., Patarnello A. (2010), *Gli effetti della crisi sull'offerta di credito da parte delle banche*, Osservatorio Monetario, vol. 1, pp. 42-56.
- Faraci F. (2007), a cura di, *Nuovo accordo sul capitale delle banche e riforma del diritto societario*, Franco Angeli, Milano.
- Focarelli D., Panetta F., Salleo C. (1999), *Why Do Banks Merge?*, Banca d'Italia, Temi di Discussione, n. 361.
- Forestieri G., Lazzari V. (2003), a cura di, *Il finanziamento delle imprese. Quale futuro?*, Bancaria Editrice, Roma.
- Gai L. (2008), *Il rating delle PMI*, Franco Angeli, Milano.
- La Torre M. (2000), *Le concentrazioni tra banche. Riflessi gestionali e dinamiche di mercato*, Giappichelli, Torino.
- Minnetti F. (2005), *Le imprese italiane di fronte alla sfida del rating bancario*, in Studi e Note di Economia, n. 3.
- Monferrà S. (2007), a cura di, *Il rapporto banca-impresa in Italia*, Bancaria Editrice, Roma.
- Mottura P. (1987), *Condizioni di equilibrio finanziario della strategia d'impresa*, Finanza, Marketing e Produzione, n. 1.
- Mottura P. (2000), *Nuove strategie e riorganizzazione dell'attività di credito*, Bancaria, n. 2.
- Mottura P. (2011), *Banche. Strategia, organizzazione e concentrazioni*, Egea, Milano.
- Onado M. (1992), *Economia dei sistemi finanziari*, Il Mulino, Bologna.
- Onado M. (2000), *Mercati e intermediari finanziari. Economia e regolamentazione*, Il Mulino, Bologna.
- Onado M. (2009), *I nodi al pettine*, Laterza, Bari.
- Ongena S., Smith D. C. (2000), *Bank Relationships: A Review*, in Harker P., Zenios S. (eds), *Performance of Financial Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Panetta F., Signoretti F. M. (2010), *Domanda e offerta di credito in Italia durante la crisi finanziaria*, Questioni di Economia e Finanza, Roma, n. 63, aprile.

- Petersen M. A. (2004), *Information: Hard and Soft*, Working Paper, Kellogg School of Management, Northwestern University.
- Petersen M. A., Rajan R. G. (1994), *The Benefits of Lending Relationship: Evidence from Small Business Data*, Journal of Finance, vol. 49, n. 1.
- Petersen M. A., Rajan R. G. (2002), *Does Distance Still Matter? The Information Revolution in Small Business Lending*, Journal of Finance, vol. 57, n. 6.
- Ruozzi R., Zara C. (2001), *Il rapporto tra banca e PMI: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive*, Bancaria, n. 10.
- Saita F. (2000), *Il risk management in banca*, Egea, Milano.
- Scannella E. (2010), *La banca nella teoria dell'intermediazione finanziaria*, Il Risparmio Review, Roma, n. 3, luglio- settembre, pp. 103-143.
- Scannella E. (2011), *La catena del valore dell'intermediazione creditizia nell'economia delle imprese bancarie. Profili di innovazione finanziaria, organizzativa e tecnologica*, Franco Angeli, Milano.
- Scannella E. (2012a), *I tratti distintivi dell'economia degli intermediari bancari: un approccio di analisi funzionalista*, Il Risparmio Review, Roma, n. 1, Gennaio-Marzo, pp.97-137.
- Scannella E. (2012b), *I processi di standardizzazione della funzione creditizia degli intermediari bancari: aspetti istituzionali, organizzativi e finanziari*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Roma, n. 11-12, novembre-dicembre, pp. 596-607.
- Signorini L. F. (2012), *Banche e imprese nella crisi*, Intervento al XLIV Giornata del Credito, Roma, 3 ottobre 2012.
- Sironi A., Resti A. (2008), *Rischio e valore nelle banche*, Egea, Milano.
- Stein J. (2002), *Information Production and Capital Allocation: Hierarchical vs. Decentralized Firms*, Journal of Finance, vol. 57.
- Stiglitz J. E., Weiss A. (1981), *Credit Rationing in Markets with Incomplete Information*, American Economic Review, vol. 71, n. 3.
- Strahan P. E., Weston J. P. (1998), *Small Business Lending and the Changing Structure of the Banking Industry*, Journal of Banking and Finance, vol. 22.
- Strahan P. E. (2008), *Bank Structure and Lending: What We Do and Do Not Know*, in Thakor A. V., Boot A. W. A. (eds), *Handbook of Financial Intermediation and Banking*, Elsevier, Amsterdam.

- Trotta A. (2009), *I sistemi finanziari tra innovazione e stabilità*, Giapichelli, Torino.
- Tutino F. (2012), a cura di, *La gestione della liquidità nella banca*, Il Mulino, Bologna.
- Tutino F., Birindelli G., Ferretti P., (2011), a cura di, *Basilea 3. Gli impatti sulle banche*, Egea, Milano.
- Tutino F., Nicastro R. (2011), *La redditività delle banche italiane: strategie di miglioramento, modelli di intermediazione, vincoli*, Bancaria, n. 9.
- Tutino F., Panetta I. (2005), *Basilea 2 e rapporti banca-impresa: verso sistemi informativi aziendali adeguati*, Andaf Magazine, n. 2.
- Tutino F., Bastianini G., Parascandolo M. (2005), *La performance delle banche. Flussi informativi, analisi di gestione, valutazione*, Bancaria Editrice, Roma.

**ASCESA E DECLINO DEGLI SPORTELLI BANCARI IN
ITALIA DAI PRIMI ANNI DUEMILA AD OGGI**

*RISE AND FALL OF THE BANKING BRANCHES IN ITALY
FROM 2000s TO TODAY*

Edoardo Catelani

*Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa
Università degli Studi di Firenze*

*Science Department for the Economy and the Enterprise
University of Florence*

edoardo.catelani@unifi.it

Negli ultimi anni il numero di sportelli bancari in Italia è diminuito sensibilmente. Si tratta di una tendenza che non accenna ad arrestarsi, indice della perdurante crisi del sistema creditizio, insieme alla diminuzione del numero di dipendenti del settore e a quella degli impieghi. Il presente articolo cercherà di mettere a fuoco l'andamento di una simile riduzione, analizzando inoltre alcuni dati relativi alle banche e formulando in merito alcune osservazioni.

PAROLE CHIAVE: SPORTELLI BANCARI • BANCHE ITALIANE • CRISI ECONOMICA

In the last years the number of banking branches in Italy is sensibly diminished. It is a trend that does not show signs of stopping, sign of the persisting crisis of the credit system, together with the reduction of the numbers of employees of the sector and with the reduction of the loans. The following article will try to focus the trend of this reduction, analysing moreover some data regarding banks and making some note about this argument.

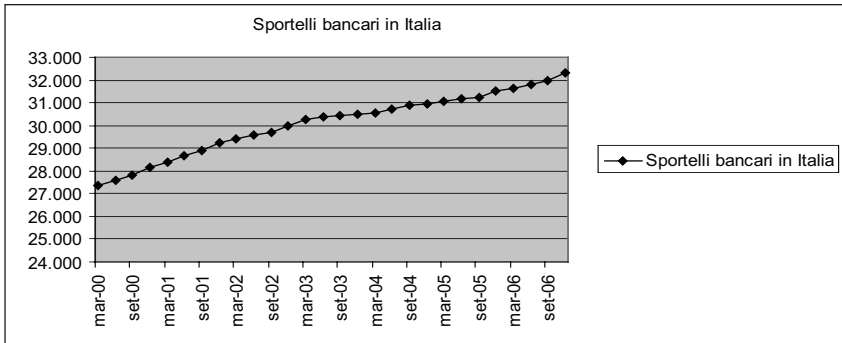
KEYWORDS: BANKING BRANCHES • ITALIAN BANKS • ECONOMIC CRISIS

1. Il numero degli sportelli bancari e delle banche in Italia dal 2000 ad oggi

Dal 2000 al 2006 il numero di filiali¹ presenti a livello aggregato in Italia ha avuto un costante aumento, passando dalle 27.336 del marzo del 2000 alle 32.333 del dicembre del 2006. Era questo un chiaro segno di un settore in piena espansione, che aumentava in modo considerevole la propria presenza sul territorio nazionale.

1) Gli studi sulle filiali bancarie di solito riguardano le loro performance; la metodologia più usata in questo ambito è quella definita DEA (Data Envelopment Analysis). Fra i molti contributi si segnalano quelli di Athanassopoulos (1997), di Silva Portela (2007) e di Ke (2014).

Grafico 1: Numero di sportelli bancari in Italia dal marzo 2000 al settembre 2006, situazione trimestrale



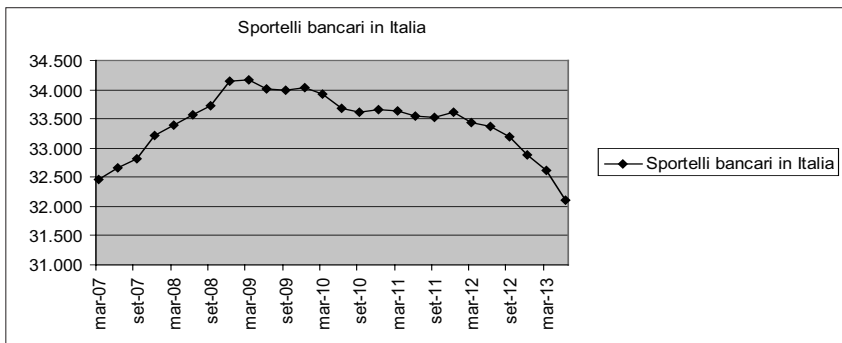
Fonte: Banca d'Italia (2000-2006 b.s.), Tavola B.1.5.1

Ad un periodo di ascesa, tuttavia, ne segue spesso uno di contrazione. Come noto, il 2007 è stato un anno fondamentale per l'economia mondiale, perché si è scatenata la crisi dei mutui *subprime* negli Stati Uniti², con gravi ripercussioni sul sistema bancario europeo: molti intermediari creditizi infatti, detenevano in quel periodo titoli derivati dalla cartolarizzazione dei prestiti non garantiti statunitensi, fatto che ha avuto per loro conseguenze disastrose. Gli attivi delle banche interessate infatti dovettero subire forti svalutazioni, con pregiudizio sia evidentemente dello stato patrimoniale sia del conto economico, al quale vennero imputate forti perdite. Per alcune banche europee i problemi sono stati così gravi che l'unica soluzione adottabile è stata la nazionalizzazione³. A questo fatto è seguito uno sconvolgimento del sistema creditizio e in particolare del mercato interbancario, sul quale i tassi di interesse salirono velocemente e in modo inaspettato. Il disastro economico e finanziario conseguente alla crisi *subprime* tuttavia, non sembrava inizialmente aver avuto un impatto sulle ban-

- 2) Sulla crisi dei mutui *subprime* negli Stati Uniti è stato scritto molto; in questa sede mi limito a citare *Reflections* (2009), numero monografico interamente dedicato al tema.
- 3) Questo, ad esempio, è stato il destino di *Northern Rock*, banca britannica nazionalizzata nel 2008 perché non più in grado di restituire i prestiti che il Governo le aveva concesso. Sul punto Mottura (2008).

che italiane perché per altri due anni, fino al marzo del 2009, è aumentato costantemente il numero di sportelli bancari, raggiungendo il massimo storico in quel trimestre di 34.178 unità. Da allora però, si è verificato un cambiamento: il settore mostra un andamento un po' altalenante fino al dicembre del 2011, momento dal quale si inverte la tendenza degli anni precedenti, con la chiusura di circa 1.300 sportelli dal marzo del 2012 al giugno del 2013 (da 33.439 a 32.106 unità). Diamo di seguito un grafico riassuntivo della situazione:

Grafico 2: Numero di sportelli bancari in Italia dal marzo 2007 al marzo 2013, situazione trimestrale



Fonte: Banca d'Italia (2007-2013 b.s.), Tavola B.1.5.1

Dall'inizio della serie il saldo è ancora largamente positivo – quasi 5.000 sportelli in più tra il 2000 e il 2013 - ma purtroppo le prospettive non sono delle migliori. La forte diminuzione avuta negli ultimi anni infatti, non accenna a rallentare, principalmente a causa della crisi economica: le banche riducono i costi attraverso l'eliminazione delle filiali e la conseguente riduzione del personale. A riprova di questo si possono citare le decisioni di alcuni dei principali gruppi bancari italiani: dal 2009 al 2013 Unicredit ha chiuso circa 800 filiali; Banca MPS nel giugno del 2012 ha annunciato la chiusura di 400 sportelli in tre anni e la riduzione del personale di 4.600 unità; nel febbraio 2013 Intesa San Paolo ha comunicato la chiusura di 121 sportelli e l'apertura di alcune filiali con un orario prolungato fino alle 20. Nell'ottobre del 2013 sem-

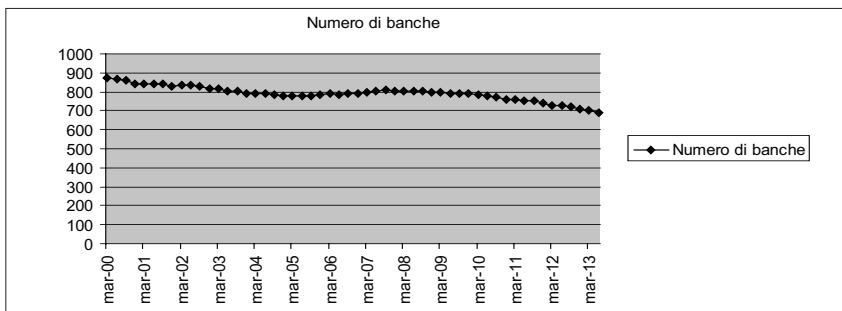
pre Banca MPS ha annunciato la chiusura entro il 2017 di altre 150 filiali e la riduzione di circa 5.000 unità di personale, entro la stessa data, comprendendo fra i soggetti interessati al provvedimento alcuni che già rientravano nel piano di riduzione del 2012.

Come se ciò non bastasse, nel settembre del 2013, l'ABI ha disdetto il contratto per i dipendenti della banca stipulato nel gennaio 2012 perché troppo oneroso, considerati i futuri scenari economici italiani. Secondo l'Associazione delle Banche Italiane, infatti, i contratti dei dipendenti bancari si pongono sotto diversi profili molto più vantaggiosi rispetto a quelli degli altri settori produttivi. Non si tratta certo di una novità, considerato che, dal dopoguerra ad oggi, il contratto di lavoro di un dipendente bancario ha sempre goduto di particolari vantaggi sia dal punto di vista dell'orario di lavoro sia da quello della retribuzione, più elevata di quella di altri settori. A detta dell'ABI, questi vantaggi non sono più sostenibili, considerato il calo della redditività delle banche negli ultimi anni.

Al fine di una più accurata analisi, consideriamo adesso il numero di banche in Italia negli anni considerati, fattore per ovvi motivi strettamente connesso a quello degli sportelli.

Dal 2000 ad oggi il numero di intermediari creditizi in Italia ha avuto un trend decisamente negativo, passando dalle 873 del marzo del 2000 alle 693 del giugno 2013. Da rilevare che tale tendenza è stata abbastanza lineare, a parte una lieve inversione tra il settembre del 2005 (781 banche) e il settembre del 2007 (807 banche).

Grafico 3: Numero di banche operanti in Italia dal marzo 2000 al giugno 2013, situazione trimestrale



Fonte: Banca d'Italia (2000-2013 b.s.), Tavola B.1.5.1

La relazione tra il numero di banche e quello degli sportelli non è quindi costante: mentre il numero di banche presenti in Italia diminuiva molto nel periodo 2000-2009, costante, come abbiamo già visto, è stato l'aumento del numero di sportelli. Infine, se si calcola la media del numero di filiali per banca nel periodo preso in considerazione, osserviamo che è in costante aumento: questo significa che il numero di banche negli ultimi anni è diminuito in misura maggiore di quello degli sportelli. Per semplicità, nelle due tabelle che seguono, le medie sono fatte al mese di dicembre di ciascun anno:

Tabella 1: Media di sportelli per banca in Italia dal 2000 al 2006

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Media di sportelli per banca	33,5	35,2	36,8	38,6	40	40,2	40,8

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati Banca d'Italia (2000-2006 b.s.), Tavola B.1.5.1

Tabella 2: Media di sportelli per banca in Italia dal 2007 al 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Media di sportelli per banca	41,2	42,7	43,2	44,3	45,4	46,5

Fonte: Rielaborazione dell'autore su dati Banca d'Italia Bollettino Statistico (2007-2013 b.s.), Tavola B.1.5.1

2. Le cause dell'espansione degli sportelli bancari nei primi anni Duemila

Tra il 2000 e il 2008 il settore bancario in Italia ha avuto ritmi di crescita sostenuti, come si constata dall'analisi delle serie del credito alle famiglie e alle imprese.

Cominciamo dalla prima serie, quella del credito alle famiglie, considerando i valori del dicembre di ogni anno. Come si evince dalla tabella sottostante, dal 2000 al 2008 l'erogazione dei prestiti è più che raddoppiato, mentre i tassi di crescita oscillavano intorno al 10 per cento l'anno:

Tabella 3: Credito alle famiglie consumatrici dal 2000 al 2008 (riferite al mese di dicembre di ogni anno; consistenze in milioni di euro)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Credito alle famiglie	181.178	196.156	215.972	238.615	275.116	313.024	345.386	375.151	379.393

Fonte: Banca d'Italia (2000-2008 b.s.), tavola D 1.5.1

La seconda serie è quella dei prestiti alle imprese. Anche in questo caso notiamo alti tassi di crescita, seppure inferiori a quelli precedenti (in otto anni i prestiti sono meno che raddoppiati, con un tasso di crescita attorno al 6 per cento):

Tabella 4: Credito alle società non finanziarie dal 2000 al 2008 (riferite al mese di dicembre di ogni anno; consistenze in milioni di euro)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Credito alle imprese	478.936	514.459	540.307	578.042	608.375	640.459	720.499	808.996	863.402

Fonte: Banca d'Italia (2000-2008 b.s.), tavola D 1.5.1

I dati esposti risultano ancora più evidenti se si considera l'aumento percentuale dei prestiti da un anno all'altro dal 2006 al 2012:

Tabella 5: Aumento percentuale dei prestiti in Italia da un anno all'altro dal 2006 al 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aumento percentuale dei prestiti da un anno all'altro	11,5	10,1	7,3	-0,7	2,8	0,7	-0,2

Fonte: Banca d'Italia (2007-2013)

Dai dati presenti nell'ultima tabella, si nota che fino al 2008 le banche non conoscevano crisi, mentre dal 2009, in coincidenza con un perio-

do di turbolenze, l'andamento è risultato molto meno lineare. Tornando adesso alla serie storica degli sportelli presentata in precedenza e alla luce dei dati appena esposti possiamo adesso meglio comprendere l'interesse delle banche all'aumento del numero di filiali. In un periodo di forte espansione del settore dell'intermediazione creditizia, le banche avevano la necessità di espandere la propria rete distributiva sul territorio e gli sportelli erano considerati, a ragione e secondo una tradizione ormai consolidata, l'anello di congiunzione tra la banca e il cliente, cardine fondamentale dell'agire bancario. I prestiti concessi alle famiglie, specialmente i mutui-casa, permettevano di raggiungere una più vasta platea di clienti, in aggiunta a quella tradizionale delle imprese, e di legare il cliente alla banca attraverso la fidelizzazione: con l'apertura di un conto corrente nel quale erogare le somme concesse a prestito, la banca diventava il gestore privilegiato della liquidità del cliente e, in alcuni casi, il fornitore, spesso unico, di altri servizi finanziari quali, ad esempio, l'erogazione di ulteriori prestiti e la gestione del risparmio.

In questo periodo, le banche facevano a gara per aggiudicarsi i rari sportelli presenti sul mercato, di solito messi in vendita dalle banche perché costrette. Infatti, a seguito di operazioni di concentrazione, allora molto diffuse, capitava abbastanza spesso che l'Autorità Antitrust imponesse la vendita di un certo numero di sportelli in una determinata zona perché il nuovo aggregato bancario superava i limiti della concentrazione di mercato⁴; quando questo succedeva, molte erano le banche che presentavano offerte, a prezzi che si aggiravano normalmente intorno ai 300.000 euro a filiale e, a volte, anche di più: un mercato molto redditizio per chi li vendeva e che non sembrava conoscere crisi. Occorre considerare un ulteriore aspetto. Se il credito, come abbiamo già detto, abbondava – al contrario di quello che accade dal 2011 ad oggi, in cui si assiste effettivamente ad una contrazione nell'erogazione del credito (si rimanda a questo proposito al par. 3) – i prestiti alle famiglie giocavano in questo un importante ruolo, come si nota dalla tabella sottostante (in meno di tre anni si è verificato un aumento del 33%):

4) Per fare un esempio, Unicredit nel gennaio del 2008, mise in vendita 186 sportelli, perché in 16 diverse province italiane sforava il tetto del 30 per cento della raccolta.

Tabella 6: Impieghi delle banche verso famiglie consumatrici (consistenze in milioni di euro)

	mar-05	giu-05	set-05	dic-05	mar-06	giu-06	set-06	dic-06	mar-07	giu-07	set-07	dic-07
Credito alle famiglie	281.092	294.050	302.231	313.024	322.786	331.728	339.495	345.386	352.438	361.172	370.810	375.151

Fonte: Banca d'Italia (2005-2008 b.s.), tavola D 1.5.1

Questo fatto è ancora più evidente se si prende in considerazione la percentuale dell'indebitamento delle famiglie italiane sul reddito disponibile da un anno all'altro dal 2001 in poi: esso è infatti passato da poco più del 30 per cento di quell'anno al 50 per cento della fine del 2007⁵. Con un boom del genere, peraltro costante nel tempo, le banche trovavano nell'apertura di nuove filiali o nell'acquisizione di quelle già presenti sul mercato un mezzo per presidiare il territorio e stare vicino alla clientela.

Contrariamente a quanto accadeva agli sportelli, ragioni di economia e di efficienza raccomandavano di ridurre il numero di banche presenti sul territorio italiano. Fino al 2008 ci sono state numerose operazioni di *mergers & acquisitions* che hanno portato ad una loro costante riduzione, oltre alla creazione di gruppi bancari di una certa dimensione⁶.

3. Le cause della chiusura degli sportelli bancari dal 2009 a oggi

Dal 2010 in poi le banche italiane sono entrate in un periodo negativo, come dimostrano i dati sotto esposti. Causa principale della crisi del settore bancario è evidentemente la crisi economica⁷.

Consideriamo per prima cosa l'andamento delle sofferenze negli ultimi tre anni: dal 2010 al 2013 esse sono aumentate da 77.843 a

5) Cfr. Banca d'Italia, Bollettino Economico, (2007; 2008), figura 21.

6) Le intenzioni sia delle Autorità di Vigilanza sia del management delle banche coinvolte nelle operazioni era quella di creare dei gruppi in grado di competere in campo internazionale. La crisi ha bloccato anche la competizione in questo senso, considerato che l'attività bancaria non è più remunerativa come un tempo.

7) Sulla crisi delle banche italiane dal 2008 al 2012 mi sia consentito rimandare al mio Catelani (2013), di cui tengo presente l'impianto generale mentre redigo il presente paragrafo.

155.912 milioni di euro, in un trend in costante aumento:

Tabella 7: Sofferenze delle banche italiane dal 2010 al 2013 (consistenze in milioni di euro)

	2010	2011	2012	2013
Sofferenze delle banche italiane	77.843	107.197	124.974	155.912*

**Il valore del 2013 riguarda il mese di novembre ed è presunto*

Fonte: Banca d'Italia (2014), tavola 2.6

Praticamente raddoppiate negli ultimi tre anni, esse sono uno dei principali problemi delle banche italiane. In questa situazione, l'unica nota positiva è considerare che non tutto il credito in sofferenza è perso per la banca, ma che una certa percentuale viene recuperata. La Banca d'Italia fornisce i dati al netto del presunto recupero:

Tabella 8: Sofferenze al valore di realizzo delle banche italiane dal 2010 al 2013 (consistenze in milioni di euro)

	2010	2011	2012	2013
Sofferenze al valore di realizzo	36.687	51.721	64.774	79.984

Fonte: Banca d'Italia (2014), tavola 2.6

Abbiamo già constatato che le variazioni dei prestiti concessi dalle banche hanno subito una contrazione dal 2009 in poi (si veda la tabella 5). A questo proposito, negli ultimi anni le banche sono state spesso oggetto di critiche da parte delle istituzioni per la mancata concessione di credito specialmente verso i settori produttivi: in particolare, il presidente della Banca Centrale Europea Mario Draghi, è intervenuto a più riprese sul tema cercando di persuadere le banche a concedere più prestiti. Questo fenomeno, definito solitamente *credit crunch* è ben noto alle Autorità creditizie, che si sono prodigate nel tempo quanto meno per ridurlo. Secondo i dati della Banca d'Italia, nel nostro paese c'è stata effettivamente una flessione dal 2011 al 2013:

Tabella 9: Prestiti ai residenti in Italia dal 2008 al 2013 (consistenze in milioni di euro)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prestiti ai residenti	1741613	1785368	1895263	1961836	1930104	1860420

Fonte: Banca d'Italia (2009-2013)

Le banche italiane concedono meno prestiti di prima sia perché pongono maggiore attenzione ai rischi da assumere, sia perché è diminuita la domanda di credito⁸. I due effetti si sommano e il risultato è una flessione nell'erogazione dei prestiti. Ricordiamo che tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012 la Banca Centrale Europea ha rifinanziato le banche europee attraverso operazioni di LTRO (*Long Term Refinancing Operation*) per oltre mille miliardi di euro, proprio al fine di evitare il *credit crunch* e alimentare i prestiti al sistema produttivo. Dopo circa due anni da tali operazioni l'erogazione del credito, in particolare alle imprese, stenta a riprendere quota, con problemi che si riflettono sia nell'economia reale sia sui bilanci delle banche.

Altro problema che le banche europee si sono trovate ad affrontare è quello della loro patrimonializzazione: spesso, infatti, esse hanno visto diminuire i propri parametri regolamentari solamente a causa dell'aumento della rischiosità delle poste presenti in bilancio. A seguito di questo fatto le Autorità di Vigilanza hanno imposto loro ampie ricapitalizzazioni che, tuttavia, avevano il solo scopo di ricostituire il patrimonio mancante, non quello di assumere nuovi rischi e quindi di aumentare la loro operatività.

Ultimo parametro che prendiamo in considerazione è la redditività delle banche italiane. Il ROE è sceso dal 4,3 per cento del 2009 al 3,7 del 2010 all'1,8 del 2013, dato quest'ultimo ormai stabile dal 2012⁹. Un simile calo è dovuto soprattutto ai bassi tassi di interesse praticati dalle banche, che hanno come conseguenza margini sempre più ridotti sui conti economici.

Se si paragona il settore bancario italiano di oggi con quello prece-

8) Banca d'Italia (2013), pp. 31-32.

9) Cfr. Banca d'Italia (2011), pag. 37; Banca d'Italia (2013a), pag. 35.

dente al 2008, si nota che allora aziende creditizie e istituzioni finanziarie non solo erano uno dei settori portanti dell'Italia, ma sembrava che rappresentassero nel miglior modo possibile il futuro dell'economia. Da quella data in poi si è avviato un lento declino che ha portato finora a numerosi tagli al personale, chiusura di sportelli e riduzione della redditività, quando non ad accumulo di perdite e a contrazioni di debiti per far fronte ad impellenti necessità finanziarie.

4. Alcune osservazioni conclusive

Le serie storiche degli sportelli, oggetto del nostro studio, indicano indubbiamente una parabola, che segue l'andamento del settore; non così invece l'andamento del numero di banche in Italia, per le quali invece si constata una costante diminuzione. Per quest'ultimo dato, la mancata correlazione con l'andamento dell'economia è dovuto ad operazioni di fusione e di acquisizione la cui causa è differente a seconda che si siano verificate prima o dopo la crisi economica: se fino al 2007, come già accennato in precedenza, queste operazioni avevano principalmente lo scopo di creare intermediari creditizi di grandi dimensioni, che quasi non esistevano in Italia, come già accennato in precedenza, dopo il 2008 le fusioni e le acquisizioni fra intermediari hanno avuto spesso lo scopo di salvare le realtà di piccole dimensioni entrate negli ultimi anni in crisi, attraverso l'incorporazione con realtà più solide. Non è difficile prevedere che nei prossimi anni continuerà questo trend di diminuzione del numero di banche presenti in Italia.

La diminuzione del numero di sportelli porta con sé una minore presenza delle banche sul territorio. Si tratta di un cambiamento epocale nell'agire bancario. Mentre fino a qualche anno fa le banche ricercavano il rapporto con la clientela attraverso la filiale, oggi questa ricerca viene fatta anche con altri strumenti, principalmente quello telematico: la filiale non è più quindi, l'unico canale che la banca ha a disposizione per gestire i rapporti con i clienti. A parere dello scrivente, l'abbandono del territorio da parte della filiale non è necessariamente un bene, considerato che non sempre è facile per la banca gestire i rapporti con i clienti attraverso il solo canale telematico. Le c.d. *soft information*, cioè tutte quelle informazioni che non sono inglobate nel giudizio economico e patrimoniale sull'affidabilità di

un cliente svolto durante l'istruttoria di fido, possono essere meglio comprese se la banca conosce il cliente in modo approfondito. Questa conoscenza può essere utile ancora di più in un periodo come l'attuale in cui le banche si fidano poco a concedere credito (si vedano a questo proposito i dati sopra esposti sul *credit crunch*).

Infine, dalle informazioni sommariamente presentate nei paragrafi precedenti, sembra che la contrazione del settore bancario italiano sia inarrestabile. Tuttavia, analizzando gli scenari prospettati per i prossimi anni dall'Unione Europea forse è possibile essere moderatamente ottimisti. Questi infatti sono abbastanza positivi per l'economia italiana e quindi, c'è da supporre che lo siano anche per le sue banche: si prevede infatti un aumento del PIL per il 2014 dello 0,7 per cento e per il 2015 dell'1,2¹⁰. Se tali previsioni si verificassero, allora ci sarebbe da sperare in una rapida inversione di rotta: in questo senso e alla luce di quanto ho scritto in precedenza, anche solo un arresto alla diminuzione del numero di sportelli bancari, simbolo della presenza degli intermediari sul territorio nazionale, sarebbe di buon auspicio.

Bibliografia

Athanassopoulos A. (1997), Service quality and operating efficiency synergies for management control in the provision of financial services: Evidence from Greek bank branches, *European Journal of Operational Research* 98 (1997), 300-313.

Banca d'Italia (2007), *Bollettino Economico*, n. 50, ottobre 2007.

Banca d'Italia (2007-2013), *Relazione annuale*.

Banca d'Italia (2008), *Bollettino Economico*, n. 52, aprile 2008.

Banca d'Italia (2009-2013), *Bollettino Economico*, nn. 55, 59, 63, 67, 71, 74.

Banca d'Italia (2011), *Bollettino Economico*, n. 63, gennaio 2011.

Banca d'Italia (2000-2013 b.s.), *Bollettino Statistico*.

Banca d'Italia (2013), *Bollettino Economico*, n. 74, ottobre 2013.

Banca d'Italia (2014), *Supplementi al Bollettino Statistico. Moneta e banca*, XXIV (14).

10) Fonte: Eurostat, dal sito internet www.ec.europa.eu/eurostat.

Catelani E. (2013), *Breve analisi dalle risultanze della Banca d'Italia dei riflessi della crisi economica sulle banche italiane*, Il Risparmio Review, n. 1, gennaio-marzo 2013.

Ke Wang et al., (2014) Omega 44, 5-20.

Mottura P. (2008), *La Northern Rock e la sua crisi di liquidità*, Bancaria, 2.

Reflections (2009) *on a global financial crisis*, *Critical Perspectives in International Business*, volume 5, issue 1/2.

Silva Portela M., Thanassoulis E. (2007), *Comparative efficiency analysis of Portuguese bank brunches*, European Journal of Operational Research 177, 1275-1288.

SCHEDE BIBLIOGRAFICHE
BOOK REVIEWS

a cura di
Elisabetta Boccia

***Una storia della Banca d'Italia. L'Italia e l'economia mondiale. Dall'unità a oggi*, Mersilio Editori, Venezia 2013.**

Il volume presenta una “nuova storia economica” dell'Italia nei primi 150 anni di unità nazionale. Attraverso una visione ampia dei successi e dei ritardi delle imprese italiane, dei lavoratori, dell'azione pubblica nel rispondere alle sfide del mutamento economico internazionale, il libro delinea le ragioni dell'attuale insoddisfacente risposta dell'economia italiana alla “seconda globalizzazione”. La prospettiva storica è essenziale per afferrare le comprendere le debolezze presenti, come il divario Nord-Sud, il basso livello del capitale umano, il fragile sistema d'innovazione e l'inefficienza della pubblica amministrazione. Gli ultimi vent'anni di stagnazione hanno radici antiche ed i recenti shock hanno soltanto aggravato i problemi irrisolti. Hanno contribuito alla ricerca – centrata sul rapporto fra il nostro Paese e il mondo, e articolata in ventuno temi – economisti e storici economici di fama internazionale, italiani e stranieri, accademici e studiosi della Banca d'Italia. La pluralità di punti di vista su uno stesso argomento, le diverse esperienze, hanno permesso di arricchire l'analisi e di affrontare i nodi dell'economia italiana avendo sullo sfondo le vicende di altri Paesi e le soluzioni praticate per gli stessi problemi in altri contesti istituzionali. I contributi degli autori sono stati presentati al pubblico in una conferenza internazionale che si è tenuta a Roma nell'ottobre del 2011; in seguito quelle relazioni, rielaborate, sono entrate a far parte del volume *The Oxford Handbook of the Italian Economy Since Unification*, pubblicato da Oxford University Press all'inizio del 2013: una nuova storia economica quantitativa dell'Italia. Il volume è la traduzione italiana di quell'opera, con lievi modifiche dettate dalla volontà degli autori di apportare utili chiarimenti. Il lettore non troverà qui l'appendice statistica pubblicata nell'edizione inglese: i progressi compiuti nelle ricostruzioni statistiche dall'uscita dell'*Oxford Handbook*, e quelli che ci attendiamo nel prossimo futuro, hanno fatto preferire l'alternativa di pubblicare i dati sul sito internet della Banca d'Italia.

Dopo l'unificazione nazionale del 1861, l'Italia è divenuta una delle dieci più grandi economie del mondo. Tuttavia, le caratteristiche della

sua “crescita economica moderna” sono meno note in campo internazionale rispetto a quelle di altri Paesi della stessa dimensione, o anche più piccoli. Quest’opera si prefigge lo scopo di riempire, con nuovi studi ed in base a nuovi dati ricostruiti dagli autori, quel vuoto di conoscenza, e così di arricchire il dibattito che si svolge all’interno dei nostri confini con elementi che emergono dal confronto fra studiosi italiani – che ben conoscono le posizioni delle varie scuole nazionali – e studiosi stranieri che affrontano i problemi interpretativi in modo spregiudicato e con freschezza di idee.

I capitoli 2 e 3 tracciano un profilo del progresso economico dell’Italia rispettivamente nel periodo precedente e successivo alla Seconda guerra mondiale, evidenziando i principali temi di politica economica. Gli altri capitoli, scritti per la maggior parte a più mani, presentano i risultati di studi su importanti aspetti della storia economica italiana. Il lettore esperto noterà che i vari capitoli contengono una considerevole quantità di dati nuovi che accrescono notevolmente le nostre conoscenze sulla crescita dell’Italia. Il lettore troverà nuove serie di contabilità nazionale e produttività, indicatori di benessere (compresa la distribuzione del reddito), indici del capitale umano e sociale, analisi dei vantaggi comparati, degli effetti dell’andamento del tasso di cambio reale e della finanza pubblica, impatto sulla crescita dell’innovazione (brevetti), della dimensione di impresa, dei flussi migratori, dell’efficienza del sistema bancario. Due capitoli sono dedicati alla spinosa questione delle persistenti disparità geografiche. Il volume presenta inoltre un confronto della crescita nel secondo dopoguerra nei tre Paesi che “hanno perso la guerra ma vinto la pace”, un punto di vista sull’Italia osservata dall’estero e *case studies* sulle multinazionali italiane. Il capitolo introduttivo parte, invece, dai risultati delle ricerche citate per abbozzare una “storia di convergenza con due code”. Nel quadro di un profilo standard di convergenza, la storia economica d’Italia dal 1861 al 2011 è caratterizzata da un periodo centrale della durata di circa un secolo (dalla metà degli anni Novanta dell’Ottocento alla metà degli anni Novanta del Novecento) di forte *catch-up*, inscritto tra due “code” (1861-1896 e 1992-2011) di crescita fiacca, quando il Paese ha perso terreno rispetto ai paesi a produttività più elevata. In questo contesto l’Opera traccia le principali linee di sviluppo dell’economia italiana e suggerisce alcune spie-

gazioni della rapida crescita secolare e delle prestazioni deludenti del primo e dell'ultimo periodo.

***Rilanciare il Welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, Giovanni Fosti (a cura di), Egea S.p.A., Milano 2013.**

L'obiettivo di costruire sistemi di welfare inclusivi rappresenta un grande tema della seconda metà del Novecento, messa in discussione nel nuovo millennio e minacciata dalla crisi economica in corso. Gli autori dell'opera credono che, nell'attuale fase del welfare, si venga a porre una questione di portata storica: in un momento di particolare difficoltà e scarsità delle risorse, solo chi ha il coraggio di rilanciare e di porsi nella prospettiva di costruire un nuovo sistema più aperto, più inclusivo e sostenuto da processi diffusi di produzione e condivisione di conoscenze, può realizzare un cambiamento necessario a preservare il grande patrimonio di cura e di sviluppo che ha caratterizzato il welfare del secolo scorso. Occorre però superare quei tratti di cristallizzazione, di rigidità e di esclusione che, di quel sistema, hanno caratterizzato le parti meno avanzate e più conservative. Secondo gli autori, senza il coraggio di distinguere tra eccellenze e irrigidimenti burocratici, non si tutela e promuove la capacità di cura del nostro sistema di welfare; al contrario, si permette che le esperienze migliori e più coerenti con le esigenze della società contemporanea siano trascinate nella delegittimazione che sta colpendo le parti più rigide e burocratizzate. Un welfare che produce decisioni, genera cambiamento e supporta processi di sviluppo per le persone e per il Paese, richiede un pensiero coraggioso e aperto, e una generazione di ricercatori, operatori e decisori disposti a esplorare le infinite possibilità di connessione e creazione di valore praticabili nell'apparente caos delle reti di welfare. Il salto richiede analisi robuste sulla società, sulle risorse e sui servizi, che attivino in modo diffuso una conoscenza più realistica e meno retorica sul sistema, per definire una visione di lungo periodo su cui fondare politiche e azioni sociali di alto impatto attuativo.

In particolare, la pubblicazione evidenzia il processo di lavoro che la Regione Lombardia ha proposto con l'emanazione delle Linee di indirizzo per la programmazione sociale 2012-2014 e che sta portando avanti con l'attuazione del PRS della X legislatura. Tale percorso, realizzato con il supporto tecnico-scientifico di Cergas Bocconi, ha visto la partecipazione di alcune Aziende sanitarie locali al "Progetto sperimentale sulla gestione integrata di risorse ed attori del welfare lombardo" con i quali sono stati proposti e condivisi dati e interpretazioni che permettano una maggiore consapevolezza dei problemi e delle condizioni in cui il sistema di welfare sta operando. Appare sempre più necessario, infatti, fare i conti con un sistema di welfare interessato da profondi cambiamenti che impongono una riconsiderazione dell'intervento pubblico, del ruolo degli Enti Locali e delle Aziende Sanitarie Locali, della funzione della programmazione locale. In tale direzione, la pubblicazione può offrire un contributo alla riflessione sulla programmazione locale e rappresentare una traccia utile per gli amministratori locali, gli operatori dei servizi e del Terzo Settore; una traccia da cui partire per una reale condivisione ed integrazione delle politiche. Sono molti e diversi i pregi del libro che viene proposto dai ricercatori del CERGAS e coloro che sono a vario titolo interessati alle vicende del welfare locale ne potranno trarre elementi utili per la riflessione e per l'azione.

Questo libro, per la collocazione istituzionale e disciplinare dei suoi autori, non appartiene al mondo culturale più abitualmente frequentato dagli operatori dei servizi che sono, per lo più, attirati e interessati da testi che trattano metodologie di intervento o problematiche collegate a disagi di alcune categorie di utenti o a particolari disturbi, in una prospettiva di arricchimento e perfezionamento della propria attività rispetto ai cosiddetti «casi». Il libro offre loro ipotesi ma anche suggerimenti e indicazioni per arrivare ad assumere un'ottica non abituale per impostare interventi e interazioni, decisioni e strategie evolutive. La descrizione di quanto è stato sperimentato in Lombardia ci insegna che modifiche anche decisive sono possibili e che vale la pena industriarsi per realizzarle.

(Ida Ferraro)