



Riflessioni in merito alle recenti evoluzioni del rapporto banche - piccole medie imprese in Italia.

di **Giuseppe Romeo**, Docente di Finanza Aziendale presso l'Università Magna Graecia di Catanzaro e collaboratore alle attività di ricerca presso l'Università della Calabria - Campus di Arcavacata.

Introduzione.

Negli ultimi anni i finanziamenti di impresa tramite il canale bancario sono interessati da una serie continua di trasformazioni. In tale ambito è rilevabile un continuo dinamismo, che si manifesta con i processi di riorganizzazione strategica e operativa degli intermediari finanziari, con il lancio di nuovi prodotti e servizi, con l'introduzione di innovazioni normative e regolamentari. In questo contesto anche il rapporto banca-piccola e media impresa (d'ora in avanti PMI) sta assumendo connotati sempre più innovativi. In particolare, come noto, nel nostro paese è sempre esistita una certa "specializzazione dimensionale"* , in base alla quale i grandi intermediari finanziari hanno preferibilmente operato con la grande industria mentre le aziende di credito di piccole dimensioni, e soprattutto quelle di carattere mutualistico e solidaristico (banche popolari e di credito cooperativo) si sono generalmente concentrate nel prestito alle medie, piccole e microimprese. Tuttavia negli ultimi anni tale relazione si sta sempre di più affievolendo. Ne è testimonianza di ciò la circostanza che le grandi banche hanno generalmente riorganizzato la loro struttura nel senso di prevedere anche unità specializzate di tipo *corporate* dedicate alle PMI.

Alla luce di tale nuovo scenario nel presente contributo ci si focalizza su alcuni aspetti critici dell'evoluzione in discorso. Pertanto, nel secondo paragrafo, si tratteggiano gli elementi di fondo che hanno contribuito a modificare nel tempo il rapporto banca-PMI. Nel terzo si riflette circa alcune logiche delle politiche dei grandi intermediari finanziari nei nuovi contesti competitivi e, al proposito, si specificano alcune logiche di segmentazione della clientela. Nel quarto, infine, si sviluppa un tema, che è di sicuro interesse in una prospettiva di studi e riflessioni circa l'economia locale conformemente agli obiettivi della rivista che ospita il contributo: il ruolo delle banche locali e le loro possibili relazioni

commerciali con gli intermediari di grandi dimensioni.

Interazione tra domanda e offerta.

Nella teoria economica quando si vuole analizzare una particolare evoluzione di un mercato, si è sempre in difficoltà nell'interpretazione del fenomeno. Una delle più problematiche e difficoltose questioni che affronta il ricercatore è quella di capire se esso, sia, per così dire, trainato dalla domanda (*demand pull*) ovvero spinto dall'offerta (*supply push*). Anche la questione studiata in questa sede - evoluzione dei tradizionali rapporti banca-PMI - non è esente da analoghe difficoltà. In prima approssimazione parrebbe che essa sia la conseguenza di politiche di diversificazione prodotto-mercato poste in essere dagli intermediari. Tuttavia sicuramente esistono delle condizioni predisponenti dal lato delle PMI, che progressivamente stanno appunto agevolando il fenomeno in questione. Può essere, al proposito, opportuno rispolverare un sintetico quadro sistematico della letteratura tratteggiato da Romeo (2002-b) circa tali aspetti. Esistono, nei fatti, due scuole di pensiero o, per meglio dire, due filoni interpretativi: un primo gruppo di ricercatori attribuisce maggior peso all'interpretazione *Demand-side* (Rybczynsky, 1984 e 1985; Gardener, 1990; De Moubay, 1991), un altro invece assegna priorità logica all'approccio *Supply-side* (Hawawini e Rajendra, 1989; Abraham e Lierman, 1990; Conti e Maccarinelli, 1992). Conformemente al primo filone, le banche, a fronte di cambiamenti radicali della domanda, dovrebbero obbligatoriamente diversificare la propria attività per sopravvivere. Circa il secondo, invece, sarebbero gli intermediari, per effetto della flessibilità della loro struttura e delle loro risorse, a spingere i processi di diversificazione. Tutti i contributi di cui sopra rispondono evidentemente ad esigenze di carattere teorico e, quindi, trovano dei limiti per così dire concreti ed operativi. Nei fatti essi spiegano tali fenomeni con un approccio monocausale. Ne consegue,

* Vari contributi in letteratura, tra i più significativi Conti e Ferri (1997).

sidis

il piacere di fare la spesa





quindi, che non possono accettarsi incondizionatamente, poiché, come ovvio, i processi di trasformazione economica sono sempre determinati da più forze, che interagiscono tra loro. Nella prospettiva, appunto, di integrare la struttura interna dell'impresa con le mutevoli condizioni dell'ambiente di riferimento vi è il contributo di Powell (1992), il quale sostiene che la diversificazione equivale ad un porre in linea (*alignment*) le attitudini aziendali interne con le mutevoli condizioni ambientali. Nella prospettiva di conciliare un approccio interno alla banca con uno di mercato Ruozi e Zara (2001) sostengono che alcune imprese, che loro definiscono "PMI complesse", esposte alla concorrenza nazionale ed internazionale, mature da un punto di vista culturale e manageriale, richiedono alle banche un innovativo approccio relazionale verso di loro e verso la loro funzione di produzione (maturando contestualmente una maggior propensione al rischio). Ciò dovrebbe tradursi in una maggiore fidelizzazione del rapporto ed in una riduzione del numero di banche con cui tali imprese lavorano. In tale prospettiva gli intermediari dovrebbero fornire prodotti/servizi con contenuti sofisticati e di una certa straordinarietà. Pertanto non è una *mission* alla quale sarebbero chiamati tutti gli intermediari finanziari, ma solo quelli più attivi nel *corporate banking*. Esiste, insomma, una esigenza della domanda che mette in moto il processo, alla quale fa, però, da reazione simmetrica il comportamento di alcuni intermediari particolarmente flessibili e sensibili all'innovazione finanziaria. L'esempio più significativo al proposito è quello delle imprese della *new economy*, che pur essendo generalmente di piccole-medie dimensioni presentano esigenze finanziarie particolarmente sofisticate a cui solo pochi intermediari riescono a rispondere. **

Segmentazione della clientela imprese e politiche di mercato.

Una banca di medie-grandi dimensioni che voglia approcciare al mercato delle PMI deve inevitabilmente muoversi con una logica di segmentazione del mercato. Al proposito generalmente il portafoglio clienti imprese viene suddiviso in tre categorie: affari

retail, *middle corporate* e *large corporate*. Idealmente esse comprendono rispettivamente le piccole, le medie e le grandi imprese. Nei fatti vengono fissati dei limiti operativi, definiti in funzione di soglie di fatturato, che sono, per la verità, variabili da banca a banca. In linea di massima i criteri sono i seguenti: si considerano *retail* le imprese con fatturato fino a 1,5/2,6 milioni di euro, *middle corporate* quelle fino a 50 milioni, *large corporate* quelle superiori. In tali contesti le banche operano all'interno di unità operative distinte (siano esse divisioni o addirittura società costituite ad hoc) e con uno specifico portafoglio prodotti/servizi. Pertanto le dinamiche competitive sottostanti sono molto differenziate fra loro. Con l'obiettivo di restringere il quadro di analisi, nel presente contributo, anche in considerazione della natura dei suoi fruitori, ci si concentra prevalentemente sulle prime due categorie.

Con riferimento alle categorie delle micro e piccole imprese (*retail*) generalmente si distinguono "piccoli operatori economici" da "piccole imprese". Nel primo gruppo rientrano gli esercenti commerciali, gli artigiani, i liberi professionisti, ai quali le banche generalmente offrono servizi standardizzati, con maggior peso della componente, per così dire, di marketing transazionale che non invece relazionale. In altri termini la focalizzazione prevalente è la vendita del prodotto/servizio, non necessariamente invece lo sviluppo della relazione nel lungo termine come, d'altronde, viene specificato di seguito. Nel secondo invece rientrano quei clienti che richiedono servizi *corporate* più sofisticati di quelli della categoria precedente ed a maggior contenuto di relazione e personalizzazione. ***

Nei vari ambiti le strategie competitive sono differenziate. In particolare i "piccoli operatori economici" si caratterizzano per elevata sensibilità al prezzo e, in generale, non costituiscono segmenti ad alta redditività. Non sono particolarmente appetibili in una logica di dinamiche competitive tra banche, le quali generalmente pongono in essere politiche di *price competition*. Inoltre questi clienti sovente vengono indirizzati verso canali di accesso

** Per avere un esempio significativo al proposito si può consultare Romeo (2002-a).

*** Una espressione che ricorre frequentemente è lo *small business*. Tuttavia tra le diverse banche non esiste una piena coincidenza di significato, nel senso che alcune intendono, con tale espressione, gli operatori appartenenti alla prima categoria, mentre altri quelli appartenenti alla seconda.

ai servizi bancari a ridotta onerosità e ad elevata standardizzazione (*self banking, telephone banking, home banking*). Ciò naturalmente ha implicazioni di carattere organizzativo. Ad esempio è necessario implementare investimenti in automazione e in telematica.

I segmenti "piccole imprese" e *middle corporate* sono, invece, di maggior interesse per le istituzioni bancarie. Generano una domanda di servizi abbastanza ampia e diversificata, sono più facilmente fidelizzabili, e assicurano, nei fatti, una redditività decisamente maggiore. Le banche in questa fattispecie investono nella relazione e nella personalizzazione dei servizi. In generale sviluppano politiche di *no price competition*. Ciò ha chiare implicazioni da un punto di vista organizzativo. A livello di filiale i clienti vengono inseriti in un portafoglio a cui viene assegnato un "gestore dedicato", cioè viene individuata una risorsa umana alla quale viene assegnata la titolarità e la responsabilità della relazione. Non è così, invece, nel caso dei "piccoli operatori economici" in cui, con l'eccezione di qualche istituto bancario, generalmente il portafoglio clienti è indistinto tra i diversi gestori. Sembra pertanto ragionevole concludere che una grande banca, che opera con un approccio di marketing relazionale, ha la possibilità di replicare il sistema di relazioni che prima era specifico degli intermediari radicati sul territorio, quali, ad esempio, le banche popolari e quelle di credito cooperativo e costituiva per loro un vantaggio competitivo. Essa si predispone, quindi, ad entrare in nuovi (aggettivo da non intendersi necessariamente in senso geografico) contesti. Naturalmente tale possibilità viene condizionata da altri fattori tra cui la preferenza che gli operatori potrebbero accordare ad una banca radicata sul territorio ed espressione dello stesso. Ciò può derivare sia da un approccio campanilistico, sia da più razionali preferenze per il prodotto/servizio locale (una sorta di *consumer ethnocentrism*).

Il ruolo delle banche locali.

Le ultime considerazioni del paragrafo precedente introducono un aspetto particolarmente critico del rapporto banche-PMI: il ruolo delle aziende di credito locali nel nuovo contesto competi-

tivo e il sostegno finanziario alle imprese. In Italia negli ultimi anni si è ridotto il numero degli istituti bancari a fronte di un incremento degli sportelli. Nei fatti si sono realizzate sia acquisizioni, sia fusioni che hanno interessato prevalentemente banche di piccole dimensioni.

Per tale categoria dimensionale esistono una serie di minacce. Innanzitutto vi sono le difficoltà di patrimonializzazione connesse a Basilea 2. E' inutile dire che queste naturalmente influiscono sui volumi di prestiti accordati alle PMI. Un'altra minaccia è costituita dalla diffusione, anche per effetto di Basilea 2, di tecniche di affidamento basate sullo *scoring* e ciò sta aprendo il mercato dei prestiti agli intermediari di grande dimensione.**** Così facendo, infatti, si riduce il valore del patrimonio informativo, che ha sempre rappresentato un vantaggio competitivo delle piccole banche locali (Ruozi e Zara, 2003). Come ampiamente accettato dalla letteratura, infatti, le piccole imprese sono meno trasparenti (o, conformemente alla letteratura finanziaria, sono più "opache") rispetto alle grandi.

Può essere opportuno aprire una digressione e specificare meglio questo concetto. Le imprese di ridotte dimensioni sono più agevolmente affidabili per una piccola banca, la quale sosterebbe minori costi per le attività di supervisione e controllo (Berger e Udell, 1995). Ciò per più motivi. Trattandosi infatti, per buona parte, di banche di carattere mutualistico, i soci generalmente coincidono con i clienti e sono loro stessi a cooptare i nuovi azionisti sulla base della conoscenza personale della loro affidabilità riducendo così i problemi inerenti la trasparenza delle informazioni (Armendariz e Gollier, 1996). Inoltre anche la gestione successiva del rapporto è agevolata. Nei fatti si innesca un meccanismo di controllo e prevenzione da parte della comunità, un *peer monitoring*, circa la destinazione economica dei prestiti al fine di prevenire eventuali comportamenti opportunistici, che produrrebbero esternalità negative sulla comunità locale (Stiglitz, 1994). Esistono, insomma, una serie di condizioni che finora hanno avvantaggiato le banche piccole e locali rispetto alle grandi in questo tipo di operatività.

**** Interessanti analisi e riflessioni critiche circa tali dinamiche sono disponibili in Gandolfi (2002), Ruozi e Zara (2003) e Baravelli (2005).



Un'altra minaccia particolarmente avvertita è quella connessa alle economie di scala, che i grandi intermediari sarebbero in grado di conseguire rispetto alle banche piccole e locali soprattutto in alcuni ambiti. Si noti che la questione è critica sia per prezzi e tassi che esse potrebbero praticare alla propria clientela, sia per la concreta disponibilità di alcuni prodotti e servizi. Più precisamente entrambi gli aspetti sono molto rilevanti per alcune caratteristiche dei "piccoli operatori economici" e delle "piccole imprese" su cui ci siamo già intrattenuti. In particolare è bene ricordare, circa i primi, che si tratta di clientela molto sensibile a prezzi e tassi, circa le seconde, che vi è un sottosegmento, definito da Ruozzi e Zara (2001) "PMI complesse", le quali richiedono alle banche prodotti finanziari ad elevato contenuto di innovatività. Le condizioni non sono, quindi, particolarmente favorevoli ai piccoli intermediari, anche se occorre riconoscere la funzione degli istituti centrali di categoria, l'ICBPI per le popolari e l'ICCREA per quelle di credito cooperativo, che forniscono, al sistema delle banche aderenti, una serie di servizi e prodotti finanziari, di cui alcuni anche innovativi.

In questo contesto le banche locali si sono finora difese come hanno potuto. In determinati casi, come sopra accennato, hanno proceduto a realizzare alcune fusioni, in altri casi si sono mosse nella direzione di enfatizzare, nella loro operatività (e nella comunicazione soprattutto), il legame con i risparmiatori e le imprese del territorio (la *community bank*). In quest'ultima fattispecie l'obiettivo è stato evidentemente quello di far nascere nei clienti comportamenti di acquisto non tanto ispirati da considerazioni di carattere economico, ma, invece, spinti da elementi emozionali.

Un'altra strada praticabile che, invece, non è stata finora molto seguita è quella della cartolarizzazione del proprio portafoglio prestiti, per effetto della quale si limiterebbero gli effetti restrittivi di Basilea 2 e, quindi, si potrebbe disporre di una continua disponibilità di flussi finanziari per le PMI del sistema. A ben vedere, inoltre, ciò consentirebbe indirettamente una collaborazione tra piccole e grandi banche con benefici effetti per entrambe. ■

Riferimenti bibliografici del testo.

- ABRAHAM J. P., LIERMAN F. (1990)**, "European banking strategies in the nineties. A supply side approach", in *Revue de la Banque*, n. 8-9.
- ARMENDARIZ B. E GOLLIER C. (1996)**, "Peer grouping in an adverse selection model", in "UCL Working Paper", London.
- BARAVELLI M. (2005)**, *Evoluzione delle strategie e degli assetti organizzativi nel retail banking*, in BARAVELLI M., OMARINI A. (a cura di), *Le strategie competitive nel retail banking. Segmentazione della clientela, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Bancaria Editrice, Roma.
- CONTI G., FERRI G. (1997)**, *Banche locali e sviluppo economico decentrato in BARCA F. (a cura di), Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli editore, Roma.
- CONTI V., MACCARINELLI M. (1992)**, "La scelta della dimensione ottimale nelle banche: aspetti teorici e riscontri empirici", *Collana Ricerche, Banca Commerciale Italiana*.
- DE MOUBRAY G. (1991)**, "Banking is not like selling toothpaste", in *Long Range Planning*, n. 5.
- GANDOLFI G. (2002)**, *La concorrenza nel settore bancario italiano. Le banche tra competizione, concentrazione e norme antitrust*, Bancaria editrice, Roma.
- GARDENER E. P. M. (1990)**, "European financial supermarkets: prospects and problems", *Centre for European Policy Studies, Bruxelles*.
- HAWAWINI C., RAJENDRA E. (1989)**, "The transformation of the European financial services industry: from fragmentation to integration", *Salomon Brothers Center for Study of Financial Institutions, New York*.
- POWELL T. C. (1992)**, "Organizational alignment as competitive advantage", in *Strategic Management Journal*, pp. 119-134.
- RYBCZYNSKY T. M. (1984)**, "Industrial finance systems in Europe, U.S., and Japan", in *Journal of Economic Behavior and Organization*.
- RYBCZYNSKY T. M. (1985)**, "Financial systems, risk and public policy", in *The Royal Bank of Scotland Review*, Dicembre.
- ROMEO G. (2002-a)**, "La telecom finance: una nuova frontiera della finanza d'azienda", in *Contabilità, Finanza e Controllo*, n. 4/2002, ed. Il Sole 24 Ore.
- ROMEO G. (2002-b)**, "Esperienze recenti di gestione della flessibilità aziendale nel corporate banking in Italia: la telecom finance", *Working paper presentato al VIII Convegno AIDEA Giovani, dicembre 2002*.
- RUOZZI R. E ZARA C. (2001)**, "Il rapporto tra banca e PMI: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive", in *Bancaria*, n. 10/2001.
- RUOZZI R. E ZARA C. (2003)**, *Il futuro del credito alle imprese. Come cambia il rapporto con le banche*, Egea, Milano.
- STIGLITZ J. (1994)**, "Peer monitoring in credit markets", *World Bank Economic Review*, 4, 3.