



I RIFLESSI SUL TERRITORIO DELLA BIODIVERSITA' BANCARIA

*THE TERRITORIAL IMPACT OF BANKING
BIODIVERSITY*

Mario Comana

Professore Ordinario di Economia degli
Intermediari finanziari
LUISS Guido Carli, Roma

L'articolo svolge un commento allo studio *“Presenza e importanza delle banche medio piccole (PMBI) a livello territoriale”* realizzato dalle tre Associazioni rappresentative delle Piccole e Medie Banche (Acri, Associazione Nazionale Banche Popolari e Pri.Banks). Il testo esamina il ruolo fondamentale delle banche di piccole e medie dimensioni in Italia, dimostrando che le filiali fisiche rimangono essenziali nonostante l'ascesa della finanza digitale. Mentre i grandi gruppi bancari hanno consolidato e automatizzato i propri servizi, gli istituti più piccoli mantengono un legame umano cruciale che facilita l'erogazione di prestiti alle imprese e alle

famiglie locali. Queste banche rivestono particolare importanza nelle zone rurali e dell'entroterra, dove impediscono il declino economico reinvestendo i risparmi locali nella comunità. L'Autore suggerisce che questa biodiversità bancaria sia indispensabile, poiché le banche di minori dimensioni sono meglio posizionate per valutare l'affidabilità creditizia delle piccole e medie imprese. In conclusione, l'articolo sottolinea come la conservazione di un panorama finanziario diversificato sostenga la coesione sociale e garantisca che gli attori economici più piccoli non vengano emarginati da modelli bancari puramente algoritmici.

Parole chiave: modelli di business bancari; economie locali

The article comments on the study *“Presenza e importanza delle banche medio piccole (PMBI) a livello territoriale”*, carried out by the three associations representing small and medium-sized banks (Acri, Associazione Nazionale Banche Popolari and Pri.Banks). The text examines the fundamental role of small and medium-sized banks in Italy, demonstrating that physical branches remain essential despite the rise of digital finance. Whilst large banking groups have consolidated and automated their services, smaller institutions maintain a crucial human connection that facilitates the provision

of loans to local businesses and households. These banks are of particular importance in rural and inland areas, where they prevent economic decline by reinvesting local savings back into the community. The author suggests that this banking diversity is indispensable, as smaller banks are in a better position to assess the creditworthiness of small and medium-sized enterprises. In conclusion, the article highlights how maintaining a diverse financial landscape supports social cohesion and ensures that smaller economic actors are not marginalised by purely algorithmic banking models.

Keywords: Relationship banking concentrazione bancaria

1. INTRODUZIONE

Potrebbe suonare anacronistico studiare la presenza delle banche sul territorio misurandola con il metro degli sportelli. Potrebbe sembrare in contrasto con l'affermarsi sempre più prorompente degli strumenti di comunicazione a distanza e la straordinaria efficienza dell'online banking. Così come potrebbe apparire obsoleto porre al centro dell'analisi l'intermediazione creditizia e il finanziamento delle imprese quando i bilanci delle banche sono sempre più alimentati dai proventi del *wealth management* e del collocamento di polizze assicurative. Insomma, un modo di guardare alla banca che sa più di '900 che di nuovo millennio. Invece lo studio *"Presenza e importanza delle banche medio piccole (PMBI) a livello territoriale"* realizzato dalle tre Associazioni rappresentative delle Piccole e Medie Banche (Acri, Associazione Nazionale Banche Popolari e Pri.Banks) offre un contributo importante e ben documentato alla comprensione delle dinamiche finanziarie del nostro Paese perché, senza negare lo stupefacente apporto che le nuove tecnologie danno alla circolazione dei flussi finanziari, permette di meglio comprendere un tassello fondamentale del settore creditizio italiano, e non solo di quello.

L'attenzione degli analisti e dei commentatori di cose bancarie è polarizzata su due temi principali: le aggregazioni fra le grandi banche e le soluzioni innovative che, anche con l'avvento dell'intelligenza artificiale, stanno trasformando l'attività bancaria e in particolare l'interazione con la clientela. Sono argomenti di grande rilievo ma che offuscano altri profili non meno rilevanti dell'evoluzione del settore. La forte concentrazione dell'offerta registrata nel nostro Paese negli ultimi lustri, insieme alla comparsa di strumenti operativi a distanza inimmaginabili anche solo all'inizio del Millennio, sono destinate a ridisegnare il profilo e le caratteristiche del settore creditizio italiano. Sono due fenomeni in parte collegati ed entrambi concorrono alla riduzione della presenza fisica delle banche sul territorio. Le aggregazioni perché determinano sovrapposizioni di reti distributive prima concorrenti che divengono poi parzialmente ridondanti; l'innovazione tecnologica perché accorcia le distanze fisiche e porta a diradare il contatto diretto, o per meglio dire: il contatto umano, fra la banca e il cliente.

A mio modo di vedere, le valutazioni su questi due tendenze sono di segno diverso. Il processo di concentrazione delle banche italiane ha preso le mosse alla fine degli

anni '80 del secolo scorso, partendo da un grado di frammentazione molto elevato. Era una condizione penalizzante, perché generava inefficienza impedendo le economie di scala. Mancavano grandi intermediari capaci di affermarsi sul piano internazionale e di presidiare il nostro mercato dalle incursioni di quelli stranieri, di accompagnare le imprese più brillanti nelle operazioni di finanza straordinaria, di compiere gli investimenti strutturali necessari all'ammodernamento dei sistemi ICT, anche se poi si è visto che le banche minori non sono da meno nell'innovazione tecnologica. Il grado di concentrazione dell'offerta, dapprima molto basso, è progressivamente cresciuto nel corso dei successivi tre decenni, portando l'Italia dall'essere uno dei sistemi con la maggiore dispersione delle quote di mercato a uno dei più concentrati dell'Unione Monetaria, ovviamente tenendo conto delle dimensioni assolute del sistema economico. Le ondate di fusioni e incorporazioni che si sono succedute sono state originate da driver diversi. Dapprima il fattore d'impulso furono le privatizzazioni delle banche pubbliche, poi le operazioni di salvataggio di intermediari grandi e piccoli che andavano in difficoltà, infine negli anni più recenti le Opas ostili promosse dalle banche più forti verso gruppi medi e medio grandi con ottime *performance* economiche e prospettive di sviluppo. Il rapporto fra offerta e domanda di servizi bancari è stato completamente ridisegnato, riducendo drasticamente il numero di interlocutori a disposizione della clientela e, conseguentemente, accrescendo la forza competitiva soprattutto delle banche maggiori. Certo, venivamo da un modello di relazione banca-impresa affetto da parecchi limiti, fra cui per esempio l'eccessivo ricorso al multiaffidamento, espediente con cui da un lato le imprese rimediavano alla scarsità di finanziamenti da una singola banca e dall'altro gli intermediari mitigavano il rischio di controparte attraverso la condivisione delle esposizioni. Ma come il movimento del pendolo, che in forza delle leggi fisiche oscilla sempre fra due estremi, così la concentrazione del sistema ha raggiunto livelli molto elevati, causando la citata rarefazione delle opzioni disponibili per la clientela, soprattutto delle piccole e medie imprese. Si noti per inciso che si tratta di una condizione irreversibile: mentre il basso livello di concentrazione si può rimediare attraverso operazioni di M&A, l'eccesso di concentrazione non conosce antidoti, non essendo plausibile né la scissione dei grandi gruppi in altri più piccoli o la gemmazione di nuovi operatori, né la rapida crescita di banche di nuova costituzione che pure si sono affacciate sul mercato in questi decenni.

Eppure, la fase più favorevole dello sviluppo del sistema economico italiano è avvenuta quando le banche erano piccole e molto frazionate, mentre da quando la concentrazione del settore creditizio è ascesa al massimo il tasso di crescita del PIL è modesto. Lungi da me trarre conclusioni affrettate sulla relazione fra sviluppo economico e struttura del sistema finanziario, esercizio che richiederebbe ben'altre analisi e necessiterebbe di considerare un'ampia schiera di fattori. Resta il fatto che la trasformazione dell'offerta bancaria ha rotto il tradizionale parallelismo fra questa e la struttura produttiva: in passato avevamo tante micro e PMI e tante piccole banche; oggi abbiamo ancora un tessuto imprenditoriale molto frazionato e pochissime banche di piccola dimensione. C'è un altro fatto incontrovertibile: la diminuzione del credito alle imprese negli ultimi lustri e la crescente difficoltà di accesso ai finanziamenti da parte delle aziende minori. Anche qui non sarebbe giusto azzardare conclusioni, visto che è solo una convergenza di *trend* senza un comprovato nesso causale.

La trasformazione radicale del paesaggio bancario in questi decenni è già un valido motivo per studiare la presenza e il ruolo delle PMBI nel sistema economico italiano. Il secondo motivo è proprio l'altro tema su cui si incentra l'attenzione di analisti e commentatori di cose bancarie: l'evoluzione tecnologica e le nuove modalità di interazione fra la banca e i suoi clienti. È certo che l'ampliamento degli strumenti a disposizione è un elemento di progresso, che agevola l'utilizzo dei servizi bancari da parte delle famiglie e delle imprese, comprese quelle più piccole, ma ciò lascia aperta una questione: possono le tecnologie innovative, con il loro innegabile enorme potenziale, sostituire pienamente il ruolo degli sportelli? Sia chiaro: qui utilizziamo la figura retorica della metonimia, quella dove si indica il contenente per il contenuto, come quando si dice "bere un bicchiere" che ovviamente non si ingerisce. Il cuore della questione non è lo sportello come struttura ma la presenza al suo interno di una persona, la sua capacità di veicolare la relazione umana.

Non è una domanda facile e soprattutto non può avere una risposta definitiva: l'evoluzione tecnologica ha compiuto progressi inaspettati e altri ne compirà nel futuro. Ciò che oggi sembra impossibile sarà praticabile in un domani, chissà quanto prossimo. Se ci limitiamo all'oggi, sembra di poter escludere che l'interazione informatica sostituirà in toto quella umana. Sicuramente le transazioni più elementari, quelle più routinarie, possono essere svolte in modo più efficiente con gli strumenti telematici, ma tutte le banche segnalano il loro desiderio di essere vicine, anche fisicamente, ai clienti nei passaggi più delicati della loro storia finanziaria. Alcune scelte fondamentali richiedono particolare attenzione e una consulenza più stretta, più personalizzata, che ancora non viene resa con la stessa efficacia da parte degli strumenti informatici. Pensiamo alla destinazione e allocazione del risparmio, almeno per le fasi di pianificazione dell'investimento, all'assunzione di forme di finanziamento importanti come per esempio il mutuo per la casa, le forme di protezione assicurativa non standard eccetera. Qui permane una significativa esigenza di supporto diretto alla clientela e ad essa corrisponde la disponibilità delle banche a integrare gli strumenti informatici con l'intervento di risorse umane, certamente più costose ma pure più efficaci. Se osserviamo il lato dei finanziamenti, osserviamo una situazione per certi versi speculare: le forme di concessione creditizia più standard come il credito al consumo oggi vengono erogate in esito a valutazioni puramente algoritmiche e mediante processi automatizzati, talvolta eseguiti in autonomia dal richiedente. Il finanziamento delle imprese, invece, necessita ancora di una rilevante componente di analisi umana, al fine di realizzare lo scambio informativo diretto attraverso il dialogo fra le parti che consente, in ultima analisi, il superamento delle asimmetrie informative che si frappongono allo scambio creditizio. Anche in questo campo vi sono transazioni minori che sono in larga parte affidate agli automatismi e possiamo credere che l'adozione di sistemi esperti, parte dell'intelligenza artificiale, sposterà in alto il livello del credito che potrà essere gestito in modo automatizzato. Ciò accadrà a mano a mano che i modelli riusciranno a gestire e a integrare le informazioni qualitative con quelle quantitative che costituiscono saldamente la base della valutazione del merito creditizio. Ancora oggi, però, la concessione degli affidamenti richiede la comprensione della complessiva realtà aziendale da parte della banca che si può acquisire soltanto con il dialogo fra le parti e il confronto critico sugli elementi oggettivi che emergono nell'istruttoria. Sappiamo bene che l'utilizzo dei soli

dati contabili, per quanto approfonditi e aggiornati, disperde un potenziale informativo vastissimo e preziosissimo per comprendere il destino dell'azienda e la sua traiettoria evolutiva. I social network, per esempio, captano in anticipo i segnali di deterioramento delle condizioni dell'impresa, ma al momento è difficile, e costoso, procedere alla loro analisi per estrarre elementi utili e affidabili per la concessione, la revoca o la variazione dell'affidamento. Alcuni intermediari stanno mettendo a punto sistemi di intelligenza artificiale che elaborano i testi della comunicazione societaria, per esempio in occasione degli incontri con gli analisti, per leggere l'andamento aziendale oltre, e prima, dei numeri aziendali. Ecco perché i limiti odierni dei sistemi automatici di analisi del credito potranno ben essere superati in futuro.

Un errore che spesso si commette è pensare che le difficoltà di accesso al credito attraverso i soli strumenti automatici colpisca solo le aziende di minori dimensioni. È una prospettiva sbagliata. La necessità di dialogo e confronto, anche mediante l'incontro fra gli esponenti aziendali e quelli della banca, è addirittura maggiore a mano a mano che aumenta la dimensione e la complessità delle operazioni. La differenza è che le banche sono più disponibili a investire tempo delle risorse umane, anche le più qualificate, per strutturare i finanziamenti di maggiore importo, destinati ovviamente alle aziende grandi, mentre tendono sempre più a limitare lo spazio di analisi individuale e di confronto nel caso delle imprese più piccole perché generano margini più contenuti (si badi bene: non necessariamente rischio maggiore). Ed eccoci al punto: qui emerge la differente politica che si riscontra, generalmente, fra le banche grandi e quelle di minori dimensioni. Le prime sono più orientate a lavorare con imprese maggiori, più strutturate, su importi più consistenti, e tendono a concentrare le risorse professionali su questi segmenti di mercato, ovviamente a maggiore valore aggiunto, rispetto al comparto delle PMI. È una scelta non priva di razionalità economica ma pure gravida di conseguenze proprio sulle modalità di svolgimento del rapporto banca-impresa. Le banche minori invece vedono nelle PMI la propria clientela di riferimento e quindi non disdegnano di riservare loro l'attenzione di cui necessitano, dotandosi delle strutture operative e distributive più idonee. Una banca di media dimensione, che vuole operare con famiglie e aziende diciamo così della stessa taglia, predispone i propri sistemi e la propria rete distributiva in maniera coerente con la clientela che intende servire, dunque anche mantenendo una presenza sul territorio più visibile, in grado di raggiungere ed essere raggiunta dalla clientela target. La letteratura scientifica ha ben dimostrato l'importanza del *relationship banking* e anche se ha focalizzato la sua rilevanza nel segmento delle PMI, l'importanza di questo modello si estende anche alle imprese maggiori. Anzi, si può affermare senza tema di smentita che affidare la gestione dei grandi rapporti a modelli di mero *transactional banking* sarebbe altamente rischioso e inefficiente.

Lo studio documenta proprio questo: la maggiore presenza degli sportelli delle PMBI si associa al maggiore livello di erogazione creditizia rispetto alla raccolta. Non si tratta di un flusso netto superiore in valori assoluti, cosa che non sarebbe plausibile né auspicabile, ma della superiore intensità dell'attività di impiego rispetto a quella della raccolta, fermi gli altri parametri di riferimento. Peraltro, la differenza fra impegni e raccolta è davvero molto ridotta e permette di affermare che sostanzialmente tutte le risorse reperite come provvista sono riversate in prestiti nei territori di riferimento. Data la clientela elettiva, ma vorrei dire possibile, delle PMBI è evidente che questa maggiore

propensione all'erogazione di credito si indirizza verso la classe delle imprese piccole e medie, riproponendo quella simmetria dimensionale fra *lender* e *borrower* che si è sempre riscontrata nel nostro sistema economico. Il dato che supporta l'affermazione è desumibile dalla Tabella 4 dello studio, che dimostra come la quota di mercato degli impieghi sia superiore a quella degli sportelli.

Lo studio propone un'ulteriore analisi di particolare interesse, andando al di là dei meri confronti nazionali o regionali, che appiattiscono la visione, prendendo in considerazione la distinzione fra aree interne e centri urbani più importanti. Quella che nello studio viene definita una lettura policentrica del territorio italiano fa emergere in primo luogo la maggiore presenza delle PMBI nelle aree interne rispetto ai centri.

I dati più significativi sono quelli riportati nelle tavole 10 e 11 che mostrano la netta differenza della distribuzione degli impieghi e dei depositi e la relativa quota di mercato per tipologia di banca. Se le PMBI erogano l'83% dei prestiti nei centri e il 16,7% nelle aree interne, le altre banche destinano ai primi ben il 93% del credito e lasciano alle aree interne soltanto il 7%. Per effetto della diversa distribuzione degli sportelli e soprattutto della politica di intermediazione, le PMBI vantano una quota di mercato del 17% dei prestiti nei Centri e ben il 45,3% nelle aree interne. Una situazione analoga emerge anche per la raccolta, seppure con differenze meno accentuate fra i due tipi di banche.

La vocazione delle PMBI è ormai chiara: sono più orientate all'attività creditizia e a insediarsi nelle aree interne. Vocazione che si conferma anche osservando la terza parte dell'analisi che prende in considerazione i Sistemi Locali del Lavoro, da cui emerge che le PMBI prediligono quelli caratterizzati dalla superiore presenza di piccole e medie imprese.

I dati sono incontrovertibili: le PMBI sono fisicamente più prossime alle famiglie e alle piccole e medie imprese e sono più orientate ad offrire loro sostegno creditizio. Bisogna sottolineare l'importanza di questo ruolo che costituisce un tassello importantissimo del complessivo disegno dell'intermediazione finanziaria nel nostro Paese, senza la quale le difficoltà di accesso al credito di queste categorie di soggetti sarebbero ancora più acute. Lo studio chiarisce bene come il vantaggio di questo ruolo non si limiti alla dimensione economica ma la trascenda, generando benefici di ordine sociale, come la coesione, la possibilità di preservare la vitalità delle aree periferiche del Paese, l'inclusione di fasce sociali altrimenti marginali. La misurazione di questi importanti effetti della presenza della PMBI nel mercato richiederebbe strumenti di indagine appropriati ed esula degli scopi dello studio. Tuttavia si può affermare che l'analisi sovverte il classico paradigma della dinamica centripeta dei flussi di risparmio: si raccolgono in periferia per essere riversati nei centri maggiori, dove pulsa l'attività economica con maggiori fabbisogni di cassa. Nel caso delle PMBI, invece, quanto raccolto nelle aree periferiche viene quantomeno mantenuto in quell'area. Anche questa circostanza, il non depauperare le aree interne, favorisce la loro resilienza e riduce il rischio di spopolamento e progressivo abbandono.

In apertura ci chiedevamo se ha ancora senso studiare l'attività delle banche considerando l'intermediazione tradizionale, basata sulla raccolta del risparmio e l'erogazione di credito diretto. Non ignoriamo certo che lo spettro di attività della banca è molto più ampio e che oggi, come pure accennato, alcune aree di business rivestono un'importanza rilevante nella formazione dei margini di bilancio, così che, in media

di sistema, il margine di intermediazione deriva solo per circa la metà dal margine di interesse. D'altro canto, affermare il ruolo delle PMBI nel finanziamento delle imprese, soprattutto minori, non significa certo disconoscere il contributo che altri modelli di intermediazione offrono al benessere della collettività. In realtà, osservando il dibattito fra i commentatori e gli analisti, il rischio è proprio il contrario: restare abbagliati dai progressi tecnologici e dalle innovazioni di servizio che si affermano in misura crescente e perdere di vista la necessità che vaste schiere di clienti trovino ancora la disponibilità delle banche ad erogare i servizi tradizionali, in parte con canali distributivi innovativi, in parte con altri più consueti. La platea degli utenti dei servizi bancari non è omogenea. Certo essa varia nel tempo, anche grazie alle sollecitazioni offerte dal progresso tecnologico e dall'evoluzione dei modelli di business bancari. Ecco perché non si può pensare a un modello di servizio *one-size-fits-all* ma è ancora necessaria una molteplicità di prodotti e servizi e il ricorso a strumenti di collocamento e di erogazione pure diversificati.

L'importanza della biodiversità dell'industria bancaria sembra ormai diffusamente riconosciuta. Ma non deve essere vista solo come un concetto astrattamente desiderabile, quasi un vezzo nostalgico o romantico. La compresenza di banche diverse, per dimensione, vocazione, orientamento di business, assicura al panorama dell'intermediazione creditizia la completezza necessaria ad assicurare che tutti i segmenti del mercato siano serviti secondo le modalità che assecondano i loro bisogni e il loro modo di accostarsi ai servizi finanziari. Preservare la diversificazione bancaria significa accrescere le opzioni di finanziamento e di servizio alla clientela e per questa via accrescere l'efficacia e l'efficienza del sistema economico e la coesione sociale. Esistono ancora banche che vogliono fare le banche.