



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.14/1999

Luglio 1999

*L'evoluzione strutturale del sistema bancario italiano
dopo il Testo Unico del 1993*

Francesco Cesarini

Luglio 1999

Francesco Cesarini *

**L'evoluzione strutturale del sistema bancario italiano
dopo il Testo Unico del 1993 †**

Sommario

Il saggio analizza alcune tendenze evolutive del sistema bancario italiano in seguito all'emanazione del Testo Unico del 1993. Richiamate le determinanti del fenomeno, che in parte sono anteriori a detta data, si avanzano alcune riflessioni sul processo di privatizzazione delle banche, sui modelli di *corporate governance* che si vanno affermando, sugli assetti organizzativi. Questi ultimi vengono approfonditi ponendo a raffronto il modello della banca universale e quello del gruppo polifunzionale. In tale ambito si avanzano alcune considerazioni sulla specializzazione temporale, sulla convenienza a riunificare il credito a breve e a medio e lungo termine, nonché sulle prospettive degli ex istituti o sezioni di credito speciale. Segue una riflessione sui cambiamenti che hanno investito le diverse categorie di banche, specie per quanto concerne la forma giuridica, e sulle specificità di talune. Il saggio si conclude con una rassegna degli effetti dispiegati dal processo di liberalizzazione sull'operatività bancaria e con alcune note afferenti la redditività degli intermediari

* Università Cattolica di Milano, II Facoltà di Economia, Istituto di Economia aziendale, ViaNecchi, 5, 20123 Milano

† Conferenza tenuta il 12 aprile 1999 presso l'Università di Ferrara sotto gli auspici della Cassa di Risparmio di Ferrara.

1.

Nelle considerazioni che seguono il riferimento al Testo Unico va considerato come meramente convenzionale o piuttosto come prima importante occasione che le banche hanno avuto di ripensare le proprie strategie gestionali e di crescita.

Infatti alla data di entrata in vigore del T.U. molte delle modifiche istituzionali rilevanti ai fini della evoluzione strutturale del sistema erano già state adottate: per decisione del legislatore (si pensi alla Legge Amato); a seguito del radicale ripensamento della politica di vigilanza (si pensi al venir meno della separazione tra aziende di credito e istituti di credito speciale e alla graduale eliminazione delle barriere all'entrata e delle segmentazioni di mercato dovuta al passaggio da una rigorosa e rigida vigilanza strutturale ad una vigilanza prudenziale, basata sui coefficienti patrimoniali e sul livellamento del terreno di gioco su cui operano istituzioni di diverso tipo e di diverse tradizioni operative); soprattutto, in definitiva, a seguito della pressione esercitata dal legislatore comunitario e della necessità di confrontarsi con ordinamenti creditizi che, da un lato (Germania), permettevano con successo l'operatività della banca universale, dall'altro (soprattutto Gran Bretagna), avevano fatto leva in maggior misura sulla disciplina di mercato e su chiare linee di *corporate governance*, piuttosto che sulla vigilanza strutturale, per conseguire l'obiettivo di un sistema bancario sano, efficiente e stabile.

Altri importanti fattori di carattere istituzionale si sono manifestati dopo il Testo Unico del 1993 ed hanno anch'essi influenzato notevolmente la struttura e le modalità di funzionamento del sistema creditizio italiano.

Citerò brevemente:

a) il processo di privatizzazione delle banche, che ha fatto scendere “la quota dei fondi intermediati dalle banche e dai gruppi controllati - anche insieme tra loro - dallo Stato, dagli Enti territoriali e dalle Fondazioni - dal 68%, registrato alla fine del 1992, al 25%” (Banca d'Italia, Relazione 1997, p. 317) a conclusione delle operazioni avviate nel 1997. Sembra ora in fase di avvio la privatizzazione delle ultime banche ancora integralmente detenute dal settore pubblico: Monte dei Paschi di Siena, Mediocredito Centrale, Banco di Sardegna e Banco di Sicilia;

b) l'avvio dell'Euro, che ha potenzialmente allargato il mercato di riferimento delle banche italiane, ma ha nel contempo reso il nostro mercato domestico più facilmente aggredibile - appunto anche perché non più in qualche misura protetto dagli ostacoli riferibili al cambio - da parte di grandi gruppi creditizi e finanziari esteri;

c) la liberalizzazione e lo sviluppo dei mercati mobiliari - anch'essi trasformati in società per azioni e privatizzati - che consentono ora alle banche non solo di avere direttamente accesso ai mercati stessi per l'attività di intermediazione per conto proprio e per conto terzi, ma anche di stabilirne le scelte di crescita, le politiche tariffarie e le alleanze a livello internazionale;

d) da ultimo, il completamento e l'arricchimento degli organismi finanziari a servizio delle imprese e soprattutto degli investitori (fondi chiusi, fondi immobiliari, fondi pensione), il riordino della normativa sulle istituzioni finanziarie non bancarie e l'ormai imminente varo di una legge sulla *securitization* dei crediti.

In questo quadro penso sia utile dedicare l'attenzione, - piuttosto che ai problemi della concentrazione bancaria, già del resto trattati in questo ciclo di conversazioni - ad altri aspetti dell'evoluzione strutturale in atto nel duplice intento di chiarire se da essa le esigenze dei due gruppi di clienti della banca - gli investitori e le imprese - siano in grado di ricevere un maggior grado di soddisfazione e di prospettare quali siano gli ulteriori problemi che dovranno essere affrontati e risolti perché il nostro sistema creditizio possa pervenire ad un più elevato livello di competitività nel nuovo scenario europeo.

2.

Gli sviluppi istituzionali e strutturali intervenuti nell'ultimo decennio possono essere interpretati, ancorché forse con un certo grado di ottimismo, come un accelerato processo di modernizzazione che ha modificato in profondità il contenuto funzionale ed operativo della banca italiana, ponendola maggiormente in linea con gli analoghi organismi all'estero, e ha

avviato un processo di mobilitazione delle risorse umane, tecniche e di capitale investite nel sistema bancario di cui si possono osservare oggi i primi frutti, ma che è destinato a protrarsi nel tempo. Al tempo stesso vi sono segni di cambiamento nei modelli di *corporate governance* delle imprese bancarie e negli obiettivi del *management*; è indispensabile peraltro che essi si consolidino in vista di un miglioramento durevole dell'efficienza gestionale e della competitività delle banche. Permane infatti ancora notevole la distanza, sotto il profilo della efficienza e del controllo dei costi, che separa le nostre banche, anche le migliori, dalle loro concorrenti all'estero.

Il modello gestionale che le banche italiane hanno assunto dopo il Testo Unico del 1993 è, come è noto, quello della banca universale, che opera in modo tendenzialmente completo su tutto l'arco delle operazioni di raccolta e di impiego, a prescindere dalla loro durata e dalla loro forma tecnica, e che affianca ai servizi tradizionali del credito e dell'intermediazione in titoli una serie di servizi finanziari rivolti sia alle imprese (*leasing, factoring*, assistenza all'emissione di titoli) sia soprattutto agli investitori individuali (gestione di patrimoni mobiliari, vendita di quote di fondi di investimento, offerta di protezioni assicurative e previdenziali, ecc.). Questo modello - da considerarsi in certo modo ideale e di piena soddisfazione per l'utente in quanto abbraccia sostanzialmente l'offerta di tutte le possibili funzioni finanziarie, ancorché la maggior parte delle banche abbia un campo di azione di fatto più limitato - trova, come è noto, due modalità di applicazione sufficientemente distinguibili:

1. la banca universale in senso stretto, o per meglio dire la "banca multidivisionale", che produce ed offre al proprio interno e sotto la medesima ragione sociale, tutti i più importanti servizi finanziari realizzando perciò direttamente economie di produzione congiunta, ottenute mettendo a fattore comune l'utilizzo delle strutture centrali e le conoscenze acquisite nel tempo sul territorio e sulla clientela, e beneficiando altresì, almeno in una certa misura, di una maggiore mobilità delle risorse impegnate e di una maggior prontezza nell'adattarsi a modifiche delle situazioni di mercato e delle esigenze dei clienti. A svantaggio della soluzione "banca divisionale" viene generalmente adottata una minor focalizzazione sulle singole aree di *business* e una qualche difficoltà nell'inserire in modo armonico nella propria organizzazione lo staff, talora molto costoso, richiesto per lo svolgimento di funzioni specializzate; anche per

questo motivo, oltre che per rispettare norme di vigilanza, talune funzioni sono delegate a società *ad hoc*;

2. il “gruppo polifunzionale” in cui, per converso, l’attività operativa è distribuita su una pluralità di società autonome, finanziariamente controllate e coordinate da una società capogruppo che in genere esercita attività bancaria. A vantaggio di questa soluzione si adduce generalmente la circostanza che essa è in grado di realizzare al massimo le economie di specializzazione e un’adeguata motivazione del *management*; per contro è più difficile per essa cogliere economie organizzative e rendere efficace una politica di *one-stop banking* per i suoi clienti dal momento che i rapporti con questi ultimi sono frazionati appunto su una pluralità di organismi giuridicamente autonomi.

Come è noto, la soluzione preferita dall’Organo di Vigilanza *ante* Testo Unico del 1993 (per il vero, *ante* recepimento della Seconda Direttiva CEE) è stata il gruppo polifunzionale. In seguito, anche per l’intervenuta parificazione dei due modelli a fini di vigilanza, le banche hanno per lo più optato per la soluzione “multidivisionale” ed hanno perciò provveduto a incorporare sia gli istituti e le sezioni di credito speciale, sia le società di finanziamento cosiddetto parabancario, sia, dopo la direttiva Eurosim, le società di intermediazione mobiliare dedite alla negoziazione.

3.

L’abolizione della specializzazione temporale del credito e l’assorbimento di finanziarie specializzate (ivi comprese quelle, peraltro poco numerose e poco attive, che operavano nel *merchant banking*) vanno considerati positivamente sotto diversi profili:

- rafforzano la relazione con il cliente e migliorano la capacità della banca di valutare globalmente il suo merito di credito sia perché può basarsi su un *pool* unico e più ampio di informazioni sia perché viene unificato il processo di istruttoria, di concessione e di controllo degli affidamenti, sia perché aumenta l’accentramento del lavoro bancario;

- riducono la lunghezza dei circuiti di intermediazione - spezzati in precedenza su più organismi autonomi - e ne abbassano il costo complessivo per il cliente;
- tendono a ridurre la diffusione della prassi dei fidi multipli che attribuisce spesso alle imprese una quantità di credito in eccesso rispetto alle loro normali esigenze e ne incoraggia il sovraindebitamento. Tali prassi si è rivelata deleteria sia per le imprese sia per le banche in caso di peggioramento della congiuntura economica e di adozione di politiche monetarie restrittive; sembra perciò opportuno che essa oggi venga corretta in forme tali da attribuire alla banca un maggior potere contrattuale e qualche più efficace capacità di disciplina del proprio debitore. Ciò tra l'altro potrebbe offrire alla banca, che divenisse appunto "banca di riferimento" del cliente, la possibilità di proporgli tempestivamente, grazie alla migliore conoscenza della sua gestione finanziaria e delle sue prospettive, operazioni cosiddette di "corporate finance" (emissioni di titoli, introduzione in borsa, assistenza in operazioni di crescita esterna, ecc.).

Ci si deve comunque chiedere se sia oggi diffusa nella generalità delle banche la capacità di offrire alla clientela la intera gamma di operazioni di finanziamento, talora complesse, consentita dalla "banca divisionale". A mio parere, un tale favorevole risultato della scomparsa della specializzazione temporale del credito non può darsi per scontato a motivo di carenze di formazione professionale nei settori specializzati del credito, specie per quelle banche che in passato erano abituate a delegare acriticamente tali operazioni ad istituti esterni. A maggior ragione il dubbio è lecito per operazioni di finanza specializzata da realizzare sui mercati per le quali il *know how* necessario non era certamente moneta corrente in banche che tradizionalmente operavano solo nelle forme più semplici del credito a breve e per di più con clienti i quali ripartivano le proprie esigenze di credito tra una pluralità di istituti in concorrenza tra loro.

Lungo la stessa linea di ragionamento, a me sembra che l'abbattimento delle linee di demarcazione tra forme di credito e tra mercati geografici (come è noto, un tempo il localismo bancario era fortemente difeso anche da istituti di vigilanza quali la competenza territoriale e le

restrizioni all'apertura di sportelli), abbia contribuito a scatenare una forte propensione, soprattutto da parte delle banche maggiori, verso l'attività creditizia al dettaglio, cioè verso una ricerca attiva di occasioni di impiego e di lavoro con i minori imprenditori, le cui esigenze di finanziamento sono in genere abbastanza semplici ed assicurano un margine di redditività più alto della media. La fortissima espansione dell'attività *retail* potrebbe peraltro essersi accompagnata ad un indebolimento in qualche misura delle capacità professionali delle banche nei confronti delle medie e grandi imprese, che costituiscono per contro il *target* elettivo di mercato di banche e intermediari esteri, specie per operazioni di finanziamento non convenzionali. Una particolare attenzione a conservare e sviluppare le professionalità specializzate e relativamente rare deve essere prestata anche nelle operazioni di fusione che coinvolgono gli ex istituti di credito speciale, come nel caso della aggregazione tra IMI e Sanpaolo, che già aveva ceduto all'estero la propria partecipazione in Crediop. In linea generale i maggiori gruppi bancari, proprio per la specificità dei problemi finanziari da affrontare, dovrebbero tendere a mantenere una propria sezione autenticamente specializzata nel settore del *corporate finance*, come ha fatto il gruppo Intesa nei confronti di Mediocredito Lombardo e il gruppo Antonveneta nei riguardi di Interbanca.

4.

Anche il venir meno delle linee di demarcazione tra le tradizionali categorie di banche deve essere, a mio parere, considerato un passo importante del processo di modernizzazione del sistema bancario e di aumento del suo livello di efficienza. Stabilire uno statuto operativo comune a tutte le banche a prescindere dalle loro origini storiche e dalla categoria di appartenenza significa infatti accrescere il tenore concorrenziale del mercato e sospingerle tutte a ricercare un più alto grado di efficienza operativa. Ne traggono tendenzialmente vantaggio gli operatori, che vedono allargarsi il numero dei potenziali offerenti di un dato servizio finanziario, migliorare la qualità del servizio stesso e ridursi il relativo costo.

Mentre per le casse di risparmio il processo attraverso il quale esse hanno pienamente raggiunto lo *status* e le potenzialità operative di banca, iniziato alla fine degli anni '70, si era praticamente concluso con la trasformazione in società per azioni, favorita dall'applicazione dei benefici fiscali

della Legge Amato-Carli del 1990, per le banche di credito cooperativo (ex casse rurali e artigiane) il passaggio è stato sancito dal Testo Unico bancario del 1993 ed è oggi in pieno sviluppo, attraverso operazioni di concentrazione e soprattutto mediante il rafforzamento dei legami con gli organismi centrali e le relative società prodotte volti a costituire una rete estesa e coesa e ad ampliare l'offerta dei servizi ai clienti.

Per quanto riguarda le banche popolari, la forma giuridica cooperativa, che il Testo Unico e la normativa Draghi hanno voluto mantenere e difendere, si è rivelata nei fatti un ostacolo abbastanza tenue ai tentativi di acquisizione ostile e finisce quasi sempre per dover essere sostituita da quella di società per azioni anche in caso di operazioni amichevoli, perfino da parte di banche popolari. Per banche popolari di grandi dimensioni con decine di migliaia di soci e quotate, la forma cooperativa assume carattere sempre più anacronistico, limita le scelte di sviluppo e tende ad aumentare irragionevolmente il costo delle acquisizioni; al tempo stesso essa si presta ad essere in qualche misura utilizzata a scopo speculativo, come dimostra la frequenza con cui nuove popolari vengono create, vivacchiano per qualche tempo e vengono poi cedute ad altre banche a prezzi particolarmente convenienti per il vecchio socio.

5.

Il processo di liberalizzazione attuato nell'ultimo decennio, affiancandosi e sovrapponendosi ai benefici derivanti dallo sviluppo tecnologico e all'ampliamento del mercato domestico, ha fatto emergere alcuni problemi strutturali di un certo peso.

In primo luogo si rileva un eccesso di capacità produttiva che si manifesta non solo e non tanto nel numero di banche, pur scese da 1173 a fine 1989 a 935 a giugno 1998, quanto nel numero di sportelli, cresciuti di oltre 10.000 unità nel medesimo periodo, raggiungendo 25.600 unità a giugno 1998 (cfr. P.CIOCCA, Concorrenza e concentrazione nel sistema finanziario italiano, in "Bollettino Economico", Banca d'Italia, n. 32, febbraio 1999, p. 61*) ai quali si affianca un numero altrettanto elevato di ATM. La poliferazione degli sportelli è stata, da un lato, la reazione delle banche alla lunga "fame" di nuovi punti di vendita accumulata negli anni precedenti la liberalizzazione, dall'altro lo strumento con cui hanno infittito il presidio territoriale a tutela della propria quota di mercato, dall'altro ancora il meccanismo attraverso il quale le

stesse banche hanno cercato di evitare, o quanto meno di procrastinare, riduzioni di personale pur rese necessarie dai frutti della tecnologia e da un aumento troppo lento delle masse intermedie.

Il nodo dell'eccesso di manodopera sta ormai arrivando al pettine e rischia di aggravarsi allorquando nelle operazioni di concentrazione già deliberate o che si realizzeranno nel prossimo futuro si porrà mano con decisione a risolvere il problema della duplicazione di strutture, sia centrali sia periferiche, che le operazioni stesse comportano e si cercherà di razionalizzare e di centralizzare i sistemi di *information technology* e di *reporting*, che oggi assorbono una quota consistente di personale.

Una parte del personale in eccesso nelle funzioni amministrative potrà certamente essere riconvertita a funzioni di vendita, ma si dovrà ugualmente fare i conti con una crescita del prodotto bancario che viene stimata di misura modesta e che verrà comunque attivamente contesa dalla concorrenza. E non va sottaciuto il fatto che le aree dell'attività bancaria previste in espansione - ad esempio, il risparmio gestito, la vendita di prodotti assicurativi, l'attività sui mercati, la consulenza alle imprese - sono in generale poco *labor intensive* e/o richiedono professionalità specializzate da acquisire *ex novo* sul mercato o da ricostruire mediante appropriati ed intensi interventi di formazione.

Un secondo aspetto per il quale il sistema bancario italiano appare in ritardo grave e difficilmente colmabile è quello della internazionalizzazione. Negli ultimi anni, anche a causa della negativa congiuntura attraversata dalle banche sul mercato interno (si pensi alle perdite su crediti e su partecipazioni ed all'elevato livello che tuttora contrassegna le sofferenze e, in generale, i crediti caratterizzati da andamento anomalo), l'espansione delle banche italiane all'estero si è di fatto sensibilmente ridotta dai pur non elevati livelli in precedenza raggiunti; e sono mancate quelle acquisizioni di importanti *merchant bank* britanniche o statunitensi che hanno contribuito a potenziare i grandi concorrenti tedeschi e svizzeri sul piano internazionale. E' possibile che la ricerca di maggiori dimensioni cui stiamo assistendo sia dettata anche dall'esigenza di taluni gruppi di conseguire un ruolo non troppo marginale nel più vasto mercato dell'Euro sia a sostegno della propria clientela domestica sia per sviluppare rapporti significativi con una fascia selezionata di clientela non residente.

Una terza area gestionale per la quale, a mio parere, il nostro sistema bancario, ancora profondamente legato al credito a breve, presenta il fianco scoperto attiene al *business* per così dire emergente del *corporate finance*, inteso non solo e non tanto come capacità di offerta di fondi in forme innovative, quanto come capacità di proporre alle imprese soluzioni *ad hoc* a problemi finanziari complessi e di fiancheggiarle attivamente in operazioni di ricorso al mercato: dalla cartolarizzazione dei crediti, alle acquisizioni, alla quotazione in mercati regolamentati, in Italia e all'estero. Sotto questo profilo è possibile che l'accresciuta efficienza e la riorganizzazione dei nostri mercati, cui si è posto mano con successo negli scorsi anni, vadano prevalentemente a vantaggio di intermediari esteri, che non a caso appaiono con frequenza prescelti come *advisors* di collocamenti in borsa, di ristrutturazioni del debito, di operazioni di *securitization*, per non parlare delle grandi operazioni di privatizzazione.

Molto buone, per converso, appaiono le scelte delle banche italiane nell'area del risparmio gestito dove hanno saputo raggiungere risultati ragguardevoli negli ultimi due/tre anni, anche sull'onda della flessione generalizzata dei tassi di interesse, dell'euforia dei mercati borsistici e della propensione alla diversificazione della ricchezza finanziaria ormai maturata dagli investitori italiani.

E' soprattutto a questa scelta strategica delle banche, che le vede del resto controllare per circa l'80% gli *assets* detenuti dagli organismi collettivi di gestione del risparmio, che può essere ascritta la significativa crescita dell'incidenza percentuale dei ricavi netti da servizi sul margine di intermediazione che ha contrassegnato il 1998 senza peraltro raggiungere i livelli registrati all'estero.

6.

Come è noto, nell'ultimo biennio i ricavi delle banche sono stati sostenuti in rilevante misura dai proventi delle operazioni in titoli, riconducibili al *trend* decrescente dei tassi e quindi da considerarsi di carattere straordinario o non ripetibili in pari misura in futuro, e risultano pesantemente condizionati dall'andamento del margine di interesse. Quest'ultimo si è ridotto in

una certa misura nel 1998, nonostante la buona tenuta degli aggregati, ed è destinato ulteriormente a flettere, ed in modo assai più marcato, perché i tassi del mercato italiano si sono pienamente allineati ai tassi vigenti nel mercato dell'Euro ed anzi quelli attivi si trovano un po' al di sotto dei tassi vigenti in altri paesi dell'UE. Ne scaturisce, in modo pressoché automatico, che già nel 1999 le banche subiranno una fortissima pressione sui margini ai quali non potrà dare molto sollievo il volume dei ricavi da commissioni per il prevedibile rallentamento della crescita del risparmio gestito e l'intensificarsi della concorrenza di prezzo e di qualità del servizio anche su questo mercato, sino a pochi anni fa quasi del tutto ignorato.

Non posso evidentemente escludere che la redditività possa essere in taluni casi sostenuta da proventi di natura straordinaria: ad esempio da *capital gains* maturati su titoli azionari acquisiti per il *trading* o rivenienti dalla cessione di immobili o di partecipazioni non strategiche. Ma mi pare assai verosimile prevedere che l'intensificazione della pressione sui margini e l'accentuarsi del clima competitivo spingeranno le banche - in particolare quelle quotate e perciò più attente al *Return On Equity* e all'opinione degli analisti - a concentrare l'attenzione sulla riduzione dei costi e sull'abbassamento del *cost/income ratio*, che appare nettamente più alto di quello delle loro concorrenti europee.

Riemerge qui il problema di porre rapidamente rimedio alla insufficiente dimensione anche delle nostre maggiori banche: non più solo come prerequisito per svolgere un ruolo di qualche peso nei confronti dei grandi prenditori di fondi nel mercato europeo - si pensi alla posizione di *lead manager* nelle grandi operazioni di finanziamento o di collocamento di titoli - quanto per un più prosaico, ma altrettanto importante, problema di profittabilità e quindi di capacità di remunerazione del capitale richiesto agli azionisti.

Vorrei con ciò sottolineare che specie per talune aree di *business* - ad esempio l'*asset management*, l'intermediazione in titoli esteri o talune aree dei servizi di pagamento - la dimensione dell'operatività deve raggiungere una soglia piuttosto elevata perché il servizio divenga remunerativo o perché la banca possa realizzare un certo grado di controllo dei prezzi. Rispetto al passato, anche recente, quando la crescita dimensionale poteva forse essere ricercata, soprattutto da banche che non avevano azionisti da remunerare, come un obiettivo fine a se

stesso, oggi la crescita dimensionale deve essere considerata parte integrante ed essenziale di una strategia tesa a migliorare e a stabilizzare nel tempo una redditività del capitale investito continuamente erosa da fattori concorrenziali e da dinamiche da mercato.

Non è questa la sede per soffermarmi sulle problematiche di controllo dei costi, ma vorrei trarre lo spunto per richiamare brevemente un aspetto dell'evoluzione strutturale del sistema bancario italiano che ancora non mi sembra sia stato posto adeguatamente in luce nel dibattito sulle concentrazioni.

Mi riferisco a quell'autentica innovazione del gruppo polifunzionale cui oggi abitualmente ci si riferisce col termine di "banca federale". Essa non si limita al semplice controllo e al coordinamento degli organismi bancari e finanziari acquisiti, ma provvede ad accentrare sistematicamente tutte le più importanti funzioni strategiche e amministrative (contabilità, *reporting*, *marketing*) e soprattutto a produrre in maniera accentrata, direttamente o attraverso società controllate, la quasi totalità delle funzioni e dei servizi necessari a soddisfare le esigenze della clientela delle singole banche, mentre queste ultime rapidamente assumono un contenuto proprio di attività assai più ridotto di quello tradizionale ed assimilabile a quello di una rete di vendita di una gamma completa di servizi creditizi e finanziari. Nel far ciò la banca federale tende ad eliminare con decisione doppioni di strutture e a ottimizzare la dimensione e il livello di economicità dei singoli servizi per ottenere i quali le singole banche federate stipulano una sorta di contratto di *outsourcing* interno al gruppo stesso. Si tratta di una innovazione organizzativa indubbiamente molto ardita, che coniuga la crescita delle dimensioni - appunto attraverso le reti delle banche controllate cui compete la responsabilità del credito e del servizio alla clientela e degli obiettivi reddituali e di sviluppo sintetizzati nel *budget* - con la razionalizzazione dell'uso delle risorse manageriali, tecniche e di personale, eliminando o riconvertendo quelle che risultano superflue o sottoutilizzate.

Questa originale divisione del lavoro all'interno del gruppo federale richiede un rilevante impegno organizzativo e non è certamente priva di rischi e di costi, ma i primi risultati sembrano indicarne l'efficacia e la capacità attrattiva come strumento per conciliare le esigenze di una rapida crescita dimensionale con quelle della economicità di gestione e quindi della competitività;

quanto alla *customer satisfaction*, essa viene perseguita dalle singole reti bancarie in modo più dedicato e a condizioni di costo migliori, potendosi esse avvalere della intera gamma di servizi prodotti all'interno del gruppo.