

ALESSANDRA GIANNELLI

IL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO NEL CONTESTO EUROPEO

MINACCE E OPPORTUNITÀ, FORZA E DEBOLEZZA
IN UNO SPAZIO ECONOMICO TURBOLENTO E DEFORMATO

Premessa. – L'economia attuale sta vivendo una fase di profonda evoluzione, caratterizzata da incalzanti cambiamenti che investono molteplici settori, mettendo a dura prova e spesso destabilizzando situazioni operative ed equilibri spaziali consolidatisi da tempo.

Uno dei comparti maggiormente coinvolti da continue trasformazioni è quello finanziario, linfa vitale dell'economia ed «elemento cruciale di organizzazione territoriale» (Lucia, 1995, p. 670).

In particolare, il sistema finanziario italiano – per anni paragonato a una foresta pietrificata nella quale i singoli istituti di credito, protetti dalla concorrenza esterna, godevano di una sorta di rendita di posizione, senza porsi il problema di un miglioramento qualitativo della gestione – si è trovato, a partire dagli anni '70, a fare i conti con incessanti cambiamenti avvenuti a diverse scale, da quella globale a quella nazionale.

Nuove sfide sono poste in essere dalla crescente competizione, dal panorama politico-economico instabile, dal quadro normativo. La deregolamentazione dell'attività finanziaria, le direttive dell'Unione Europea sull'apertura di filiali di banche comunitarie in altri paesi dell'Unione su auto-rizzazione del paese di origine, l'introduzione dell'euro, la liberalizzazione degli sportelli bancari in Italia hanno pesanti ripercussioni sui comportamenti spaziali, e quindi sulle strategie, degli istituti di credito italiani, che rischiano di perdere il controllo dei mercati sinora presidiati e di vedere profondamente alterato il loro dominio territoriale. La *banca universale* (con l'offerta potenziale di una vastissima gamma di servizi) e la rivoluzione tecnologica della *banca virtuale*, con il superamento dei vincoli spazio-temporali e l'apparente paradosso della banca senza sportelli, grazie alla possibilità di effettuare operazioni da terminali elettronici senza recarsi alla filiale, aprono nuovi orizzonti consentendo di acquisire clientela anche in segmenti prima preclusi e a considerevoli distanze, «contraendo» lo spazio economico e creandovi infinite connessioni.

Lo spazio economico e il territorio economico, in precedenza spesso coincidenti, obbediscono oggi a criteri differenti: nel primo il fattore distanza non è più vincolante, ma tende ad annullarsi; si creano così convergenze delle forze economiche e forti deformazioni dello spazio corrispondente che si «distacca» dal territorio economico la cui rete, al contrario, rimane maggiormente legata alla distanza, organizzandosi in rapporto alla fisicità delle strutture che la formano.

In rapporto alle nuove forze competitive (la fig. 1 ne rappresenta uno schema di sintesi) che interagiscono con il sistema finanziario italiano, occorre valutare l'effettiva capacità, da parte di quest'ultimo, di conseguire risultati soddisfacenti, in un contesto di globalizzazione che consente di agire in un sistema territoriale sempre più vasto, con aree di mercato virtualmente prive di confini, ma che al tempo stesso valorizza le specificità nazionali, trasformandole in potenziale vantaggio competitivo (Conti, 1996, p. 374).

In risposta a tutto questo, a scala internazionale sono già in atto nell'intero sistema finanziario trasformazioni profonde, quali: «l'intensificazione delle operazioni di *merger & acquisition* a livelli inusitati, l'ingresso di realtà non finanziarie in questo mercato tradizionalmente chiuso, la nascita di istituzioni finanziarie operanti su canali esclusivamente virtuali» (Vigorelli e Del Rio, 1997, p. 6), l'elaborazione di opportune strategie di conquista di nuovi mercati.

E in Italia? E' interessante valutare la posizione del nostro sistema finanziario nel contesto europeo, e vedere come uno scenario così dinamico e fortemente caratterizzato da minacce competitive incombenti abbia modificato la situazione del settore bancario italiano che, da un regime di quasi monopolio a scala nazionale, si trova di fronte alla necessità di difendere da una concorrenza straniera agguerrita e pronta a colonizzare nuovi spazi i mercati sinora controllati dalle nostre aziende di credito.

La scarsità di letteratura geografica sull'argomento è stata rilevata da più parti e sottolineata nel corso di un convegno su «banche e territorio», organizzato nel 1994 dalla Società Italiana di Economia, Demografia e Statistica, in cui si è fatto notare come si tratti di un campo di studio relativamente nuovo, esaminato sinora in poche pubblicazioni. Per tale motivo, e per la necessità di seguire i cambiamenti più recenti, si è ricorsi alla consultazione di articoli di quotidiani economici, soprattutto de *Il Sole 24 Ore*, che seguono con regolarità e vivo interesse le vicende del sistema finanziario italiano. Onde evitare di dar luogo a una nota bibliografica eccessivamente prolissa, dato l'elevato numero degli articoli consultati (oltre duecento), si è preferito elencare in bibliografia solo quelli effettivamente citati in questo lavoro e pochi altri ritenuti fondamentali ai fini della sua stesura.

Schema concettuale SWOT: una chiave di lettura dell'analisi situazionale. – Al fine di considerare il sistema finanziario italiano in rapporto al complesso contesto ambientale in cui oggi opera, è particolarmente utile fare riferimento allo schema concettuale SWOT (acronimo di *strenght*, forza; *weakness*, debolezza; *opportunities*, opportunità e *threats*, minacce), elabo-

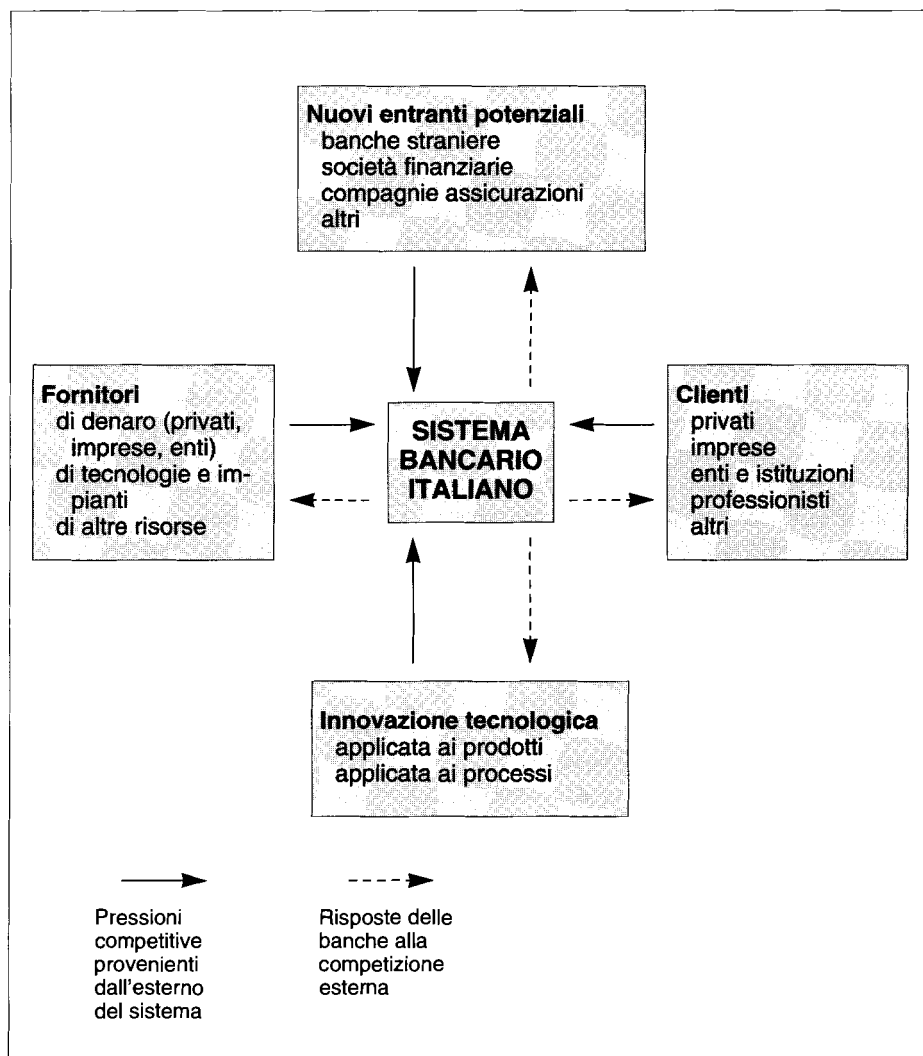


Fig. 1 – *Forze competitive che operano nel settore del credito*

(Fonte: Sebastiani, 1995, p. 316)

rato per individuare la situazione in cui si trova un'impresa in termini di dinamiche interne ed esterne e in vista degli scenari potenziali che dovrà affrontare.

Si tratta di uno strumento di razionalizzazione che consente di evidenziare le forze che agiscono sulla *performance* attuale e che potrebbero influenzare in modo positivo o negativo quella futura; si individuano a tale scopo le minacce e le opportunità che possono derivare dall'ambiente esterno, legate a fattori sui quali si può esercitare uno scarso controllo, e i punti di forza e di debolezza caratterizzanti l'impresa stessa ed emergenti dall'analisi dell'ambiente interno.

Nel caso concreto, le minacce si evidenziano come sfide poste «da una sfavorevole tendenza o sviluppo in atto nell'ambiente stesso, tali da poter determinare, in assenza di una specifica azione di marketing, l'erosione della posizione degli istituti di credito [...] esse costituiscono dunque elementi esogeni che il *management* deve in primo luogo identificare e quindi valutare in termini sia di *gravità* che di *probabilità di manifestazione*». Allo stesso modo, è necessario individuare le opportunità offerte dall'ambiente, così da trasformarle in vero e proprio vantaggio competitivo, sulla base del criterio di *attrattività* e della *probabilità di successo* che le banche potranno ottenere impiegandole al meglio.

Il *business* sarà *ideale* in presenza di consistenti opportunità e deboli minacce, *speculativo* in caso di serie minacce e opportunità significative, *matturo* se caratterizzato da minacce e opportunità di poco conto, *difficile* in caso di scarse opportunità e minacce estremamente rilevanti.

La dimensione interna dell'analisi in chiave SWOT è data dalla determinazione dei punti di forza e di debolezza che caratterizzano il sistema finanziario italiano e che gli possono consentire di reagire opportunamente o meno alle minacce e opportunità provenienti dall'ambiente esterno (Sebastiani, 1995, pp. 332-333).

Lo scenario competitivo: opportunità... – L'espansione delle aree di mercato, il superamento delle frontiere nazionali, gli scambi fra località anche estremamente distanti, ma in realtà funzionalmente vicine, pongono in essere consistenti opportunità che rappresentano una forte sollecitazione per il nostro sistema creditizio.

La globalizzazione, che già da qualche tempo preme sul sistema bancario italiano, diverrà ancora più incalzante a partire dal 1° marzo 1999, da quando cioè i servizi finanziari potranno liberamente circolare in 102 paesi, grazie all'accordo sottoscritto presso la sede del WTO tra i più importanti paesi industrializzati e un folto numero di quelli in via di sviluppo o in transizione (Turci e Narduzzi, 1998). Cadranno così altre frontiere, con una pressoché totale liberalizzazione della finanza che metterà in gioco le concrete capacità di azione delle banche, imponendo l'elaborazione di strategie di conquista di nuovi mercati oltre che, naturalmente, di difesa delle posizioni già consolidate.

In area europea il 1999 propone un altro appuntamento estremamente importante, che apre prospettive di portata eccezionale: l'avvento dell'euro. L'adozione della moneta unica si concretizza infatti nella creazione di un'area economica che sarà la più grande al mondo, con un mercato di dimensioni pari, in termini di popolazione, a quello degli Stati Uniti.

Il punto focale dell'introduzione dell'euro è l'ampliamento del mercato oltre i confini nazionali, senza la valvola di aggiustamento dei cambi usata per rispondere, soprattutto negli anni '80, alla crescente sfida competitiva. Vi sarà cioè un confronto diretto (non più mediato dal filtro monetario) con la concorrenza, che si baserà sempre più sull'efficienza, la flessibilità, la qualità, la centralità del cliente. Per l'utente bancario sarà naturale chiedere finanziamenti o assistenza a una banca tedesca o francese, esattamente come lo è oggi rivolgersi a concessionari stranieri per acquistare un'automobile.

Le opportunità così messe in campo sono enormi, a condizione di saper adottare strategie adeguate per sfruttarle al meglio. Tra pochi mesi una decina di mercati finanziari diverranno un mercato solo, nel quale molti istituti, attualmente giganti in casa propria, si trasformeranno in nani. Una tale sfida impone un riesame completo del comportamento sinora assunto, con la valutazione delle mosse da intraprendere in relazione tanto alla condizione di partenza, quanto alle ambizioni di crescita. L'euro per le banche funzionerà come una selezione a imbuto: sopravviveranno solo gli istituti di credito «solidi», fra i quali si svolgerà gran parte della battaglia per la supremazia nel «nuovo mondo» (Zizola, 1998). E' proprio il caso di dire che chi si ferma, mai come adesso, è perduto.

Altre opportunità da cogliere con immediatezza sono offerte al sistema creditizio italiano dalla *banca universale* e dalla *banca virtuale*, che introducono una rivoluzione nelle modalità operative del comparto finanziario. Con la banca universale, introdotta nel 1994 dal Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, l'azienda di credito può agire a tutto campo, gestendo al tempo stesso credito, finanza e consulenza, svolgendo attività precedentemente riservate ad altre figure economiche (per esempio, stipula di assicurazioni, vendita di prodotti finanziari, gestione di patrimoni, ecc.), «sfondando» così in segmenti di mercato prima assolutamente preclusi: una sorta di supermercato finanziario che, grazie alla flessibilità funzionale, si pone come obiettivo la fidelizzazione della clientela, che viene così seguita a 360 gradi; nell'ampio spettro di potenziale operatività, spetta all'istituto individuare il campo d'azione sul quale ritiene di volta in volta più opportuno focalizzare la propria attenzione, in base alla situazione prospettica che si configura nell'area territoriale prescelta.

Con la banca virtuale ogni vincolo spaziale è definitivamente abolito, grazie alla possibilità di effettuare operazioni in tempo reale anche a notevoli distanze, indipendentemente dall'effettiva ubicazione dell'interlocutore.

Se già l'*automated teller machine* e il *cash dispenser* consentivano rispettivamente di depositare valori o trasferire fondi e di prelevare denaro senza rivolgersi alla filiale, l'*home banking* introduce una vera rivoluzione nel si-

stema finanziario, grazie alla possibilità di disporre operazioni (prenotazione e compravendita di azioni, obbligazioni o valuta, bonifici, monitoraggio dei conti correnti e del portafoglio titoli) 24 ore su 24, da qualunque luogo dotato di un computer e di un modem o addirittura, con il *phone banking*, di un semplice telefono digitale (Area Banca, la prima banca interamente telefonica, ha compiuto due anni) mediante il quale il cliente *entra* in banca ogni qualvolta lo desidera. Ciò snellisce considerevolmente il rapporto banca-utente, scavalcando lo sportello bancario, superando ogni condizionamento legato alla territorialità e alla fisicità e risolvendo i problemi legati all'orario limitato, ai tempi di attesa, ai giorni festivi, ecc.; non a caso l'Associazione bancaria italiana stima che nell'arco di sei anni il 48% dell'operatività complessiva del sistema bancario passerà attraverso il telefono e il computer (Marchesini, 1998).

L'estremo della banca *on line* è lo sportello interamente virtuale, introdotto finalmente in Italia nell'aprile 1998 dal Banco Ambroveneto. Si tratta di un sistema interattivo organizzato in uno spazio piuttosto ridotto: una vera filiale multimediale non presidiata, il cui costo (circa 100 milioni di lire) è irrilevante rispetto a quello, di alcuni miliardi, di uno sportello tradizionale. Negli Stati Uniti alcuni terminali sono addirittura abilitati all'erogazione di un prestito fino a un ammontare di diecimila dollari, previa valutazione, in pochi istanti, dell'affidabilità del cliente mediante un collegamento con banche dati.

La competizione fra istituti dunque si basa anche sulla finanza elettronica; vi è una continua gara nel dotarsi delle strutture informatiche più avanzate e nell'immettere sul mercato nuovi strumenti, quali le carte a microprocessore, cosiddette «intelligenti» perché in grado di veicolare servizi ad alto valore aggiunto in tutta sicurezza (possono fungere contemporaneamente da carte di credito e bancomat, tessera telefonica e di pedaggio autostradale, borsellino elettronico ricaricabile, studiato appositamente per le piccole spese); inoltre, sono sempre di più gli istituti che scelgono di «navigare» in Internet, anche se in Italia si tratta per lo più di siti di «vetrina», e non ancora di vendita, dei prodotti finanziari.

Tale evoluzione della tecnologia di comunicazione, massimizzando le opzioni localizzative, amplia considerevolmente il mercato, consentendo di servire aree disperse e lontane altrettanto rapidamente di quelle più prossime. Per «frequentare» la banca i clienti non devono più essere necessariamente nello stesso centro finanziario, o addirittura nella stessa parte del globo, e ciò ha conseguenze eccezionali sulla ripartizione dei mercati fra istituti concorrenti che dovranno fronteggiarsi, sulla base della qualità dei servizi prestati, anche a migliaia di chilometri l'uno dall'altro, in un'arena competitiva ormai priva di confini.

Un'altra opportunità che si sta finalmente concretizzando negli ultimi anni è creata dal processo di privatizzazione del sistema bancario italiano, che, pur non impetuoso, sta scrollando gli assetti proprietari sinora consolidati, caratterizzati dalla rigidità di una proprietà pubblica che non conosce

riscontro altrove e che aveva ingessato il sistema, rendendolo incapace di dar vita a poli di dimensioni appropriate al nuovo contesto ambientale e imbrigliandolo in schemi ben diversi dalla flessibilità strategica imposta dalla concorrenza.

Svilupparsi è la parola d'ordine che sta mettendo a soqquadro il sistema bancario nazionale dopo decenni di totale immobilismo, e un'ulteriore sferzata è indubbiamente rappresentata dalle transizioni di proprietà in atto. Il Credit e il gruppo Credit Rolo sono stati privatizzati nel 1993, la Comit nel 1994, il San Paolo nel 1996, il gruppo Ambroveneto-Cariplo (che ha dato vita a Banca Intesa) nel 1997 (Liera, 1997), la Banca di Roma nel 1998; in questi giorni si sta affrontando la conversione di assetto proprietario della BNL.

La privatizzazione trasforma la banca da istituzione in impresa di servizi, con la necessità di rendere efficiente la gestione, di monitorare attentamente il mercato nazionale e considerare al tempo stesso la possibilità di penetrare in aree extra nazionali ove conquistare nuovi spazi operativi, di saper interpretare, in un contesto di azione/reazione, i segnali che il mercato quotidianamente invia: in estrema sintesi, di essere fortemente competitivi, valutando consapevolmente ogni decisione alle diverse scale territoriali.

... e minacce. – Alcune delle opportunità ora considerate comportano però margini di rischio, in quanto possono essere percepite al tempo stesso come minacce; vi sono poi altri fattori che ostacolano potenzialmente il gioco competitivo del sistema finanziario italiano.

L'euro significa anche elevati costi di conversione dei sistemi operativi, di formazione, di comunicazione, oltre che riduzione del margine di interesse, dei ricavi legati alle operazioni sull'estero, alla compravendita di valuta, ecc. E significa decisamente rischio di perdere quote di mercato, con erosioni provocate da banche straniere, pronte ad entrare in Italia aggredendo *target* di clientela in un mercato unanimemente considerato fra i più attraenti, per l'enorme volume di risparmio e per la difficoltà dei nostri istituti ad investirlo con profitto. La raccolta bancaria dell'Italia è infatti fonte di attrazione per le aziende straniere, esattamente come lo è quella del Mezzogiorno per gli istituti centrali e settentrionali, tanto da creare un drenaggio di capitali che vengono così investiti in aree differenti da quelle di origine.

Probabilmente alcune banche preferiranno puntare sui servizi a piccole/medie imprese, un'area ancora relativamente protetta dalla concorrenza internazionale, e solo gli istituti di credito maggiori si candideranno a competere come *global player* (Campi, 1998), mentre un gran numero di realtà finanziarie è destinato a scomparire con l'inizio del nuovo millennio, per effetto di fusioni o perché assorbito dai colossi stranieri.

Una cosa è sicura: man mano che il grande giorno dell'unione monetaria si avvicina, la febbre delle concentrazioni bancarie raggiunge livelli più elevati, e non solo in area euro. «Sulla scacchiera mondiale del credito non passa praticamente settimana senza l'annuncio di mega-operazioni e la nascita di nuovi colossi» (Calderoni, 1998). La Svizzera è scesa in campo con il

matrimonio Union de Banques Suisses-Société de Banque Suisse, che ha proiettato il gruppo creditizio al secondo posto nella classifica mondiale, le banche statunitensi hanno dato vita in pochi mesi a tre maxi-poli: Citicorp-Travelers (la più grande fusione della storia), NationsBank-BankAmerica, FirstChicago-BancOne (Quaglio, 1998c); tutto lascia supporre che si tratti di reazioni a catena per essere in *pole position* alla partenza del nuovo mercato europeo.

E l'Europa? La Spagna è stata alquanto solerte (tre fusioni), la Francia è quasi ferma, mentre in Germania si sono fuse due banche bavaresi e si attende con impazienza una mossa della Deutsche Bank, prima banca europea per attività totali. In Italia, dal maggio 1997 al maggio 1998, hanno avuto luogo tre grandi concentrazioni: Cariplo-Ambroveneto (è nata Banca Intesa, secondo gruppo italiano), San Paolo Torino-Imi e Credit-Unicredit, ma vi è ancora molto da fare per assicurarsi un ruolo di tutto rispetto nella corsa al mercato globale, né vi è ancora *in nuce* una banca transnazionale, anche se proprio dall'Italia potrebbe giungere un esempio, poiché il primo azionista di Banca Intesa sarà il Crédit Agricole, prima banca francese per attività.

Una cosa è comunque certa: se non vinceranno la corsa contro il tempo aggregandosi ulteriormente, le stesse Comit e Credit, San Paolo-Imi e Banca Intesa saranno comunque condannate a un ruolo di complemento come banche regionali (Calderoni e Quaglio, 1998).

E' assai labile, per ora, il confine fra la lotta alla sopravvivenza e lo sfruttamento delle occasioni offerte. «L'euro-choc metterà in discussione tutti gli equilibri territoriali esistenti. Saranno sotto scacco [...] quelle istituzioni che si ritroveranno senza strategie chiare. [...] Il nodo strategico risulterà ineludibile per qualsiasi istituzione: dai giganti con ambizioni di entrare nella *top ten* internazionale alle migliaia di piccole banche con operatività strettamente locale, che punteggiano le carte geografiche dell'Unione» (Quaglio, 1998a).

Molte banche italiane, nel passaggio al «vero mercato» imposto con l'avvio dell'Uem, sono destinate a soccombere di fronte alle banche, europee e non, agguerrite in una sorta di gran Risiko giocato in un contesto di dimensioni ormai mondiali. Strategie di invasione dei nostri mercati sono già annunciate: il Crédit Agricole è socio di Banca Intesa, la Deutsche Bank con l'acquisizione della Popolare di Lecco nel 1993 e della Banca d'America e d'Italia nel 1996 ha fatto della penisola il suo mercato principale dopo la Germania (Quaglio, 1997a) e il più grande gruppo bancario svizzero, l'Ubs-Sbs, subito dopo la fusione ha annunciato di voler presidiare le maggiori piazze bancarie italiane. Sono numerosi gli istituti esteri che si preparano ad entrare in Italia per acquisire le quote di mercato insoddisfatte dalle prestazioni finanziarie delle aziende di credito nazionali. Il rischio per gli istituti italiani è dunque non solo di perdere il treno della globalizzazione, ma di esserne addirittura travolti.

Altre minacce sono in agguato: se è vero che le banche hanno invaso il

terreno delle assicurazioni e delle società di investimento, è altrettanto vero che sim e assicurazioni hanno risposto proponendo ai propri clienti servizi bancari senza sportello, mentre aziende affermate in settori del tutto diversi (si pensi alla grande distribuzione) scoprono una vocazione bancaria e competono con gli istituti di credito sul loro stesso terreno mediante l'emissione, ad esempio, di speciali carte di credito. Tale trasversalità nelle attività svolte fa rilevare come non esistano più rigidi confini, ma una sorta di contaminazione fra settori una volta rigorosamente distinti, che innalza alle stelle il livello della competizione.

Le banche possono ora essere indifferentemente aggredite da chiunque possieda una rete, fisica o telematica: la grande distribuzione commerciale, le Poste nazionali, i colossi delle telecomunicazioni; questa è la vera sfida concorrenziale (Quaglio, 1998b) che comporta grossi cambiamenti nel paesaggio economico e si prospetta come un nuovo pericolo per la sopravvivenza del sistema bancario.

Infine, un'ulteriore minaccia per l'attività bancaria italiana è costituita dal dualismo economico Nord-Sud. Il Mezzogiorno appare come il luogo in cui si concentrano con maggiore intensità le caratteristiche negative del sistema Italia. Caratteristiche che, in ogni caso, rappresentano un'oggettiva barriera, anche per le regioni settentrionali, a una piena integrazione competitiva con gli altri paesi europei e con l'economia mondiale (Lo Cicero, 1998). Tutto questo influisce negativamente sul funzionamento del sistema bancario, penalizzandolo e impedendogli una maggiore proiezione nello spazio globale.

Il sistema finanziario italiano: punti di forza... – Una volta individuate opportunità e minacce che provengono dall'ambiente esterno, diviene necessario assumere piena consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza, al fine di elaborare adeguate strategie competitive di conquista e consolidamento di aree di mercato.

Un innegabile punto di forza del sistema bancario italiano è il localismo, per anni mal visto e assimilato a un provincialismo penalizzante, oggi profondamente rivalutato come valore da tutelare nel suo significato di forte radicamento territoriale intorno a «campanili» presso i quali banche e imprese hanno cementato alleanze importanti in ambito strategico e di efficace allocazione delle risorse capitali.

Con la concentrazione sui mercati locali, la difesa delle quote di mercato è legata soprattutto alla fidelizzazione della clientela affidata alla qualità dei servizi, in modo da fungere da supporto all'attività di quelle piccole e medie imprese estremamente vitali di cui è costellato il nostro paese, sfruttando il loro radicamento territoriale: si tratta di un terreno strategico su cui sono più avanzate le medie banche regionali, non a caso le più attive anche nel promuovere concentrazioni locali.

Mantenere il presidio sui mercati locali però non basta. Occorre essere efficienti nella gestione e competitivi nell'offerta dei prodotti. La cosiddetta banca locale, caratterizzata da dimensioni medio/piccole, da presenza capil-

lare in aree geografiche ristrette e da assistenza finanziaria alla minore imprenditoria, per essere competitiva e per usufruire dei vantaggi che solo il forte radicamento in territori ben delimitati può garantirle, deve saper misurare la validità delle strategie aziendali in riferimento alla scala prescelta, comprendere la propria posizione nel mercato, misurare in concreto gli spazi operativi, verificare le possibilità di sviluppo.

Avviene così che in mercati locali operano banche piccole dotate di notevole forza: «la struttura composta di mercati locali concentrati e di popolazione bancaria di “piccoli giganti” riflette la storia di un paese “delle cento città”, ciascuna forte dei suoi localismi; in tale contesto si inserisce il continuo fiorire di piccole e medie imprese, punto di forza dell'economia italiana» (Ramunni, 1997, p. 35).

Piccolo e, soprattutto, regionale è bello. E' la conclusione raggiunta dall'agenzia americana di *rating* Standard and Poor's, che individua nelle banche regionali la punta di diamante del settore creditizio italiano, con risultati che mettono in ombra quelli dei più grandi istituti a copertura nazionale.

Se generalmente la concentrazione di un gruppo bancario in una sola regione è considerata una debolezza, a causa del minor grado di differenziazione territoriale delle attività e quindi del maggior rischio, in Italia, paradossalmente, la minore diversificazione geografica di alcune banche si è tradotta in un consistente vantaggio sotto il profilo della redditività. Ciò si è verificato per istituti (soprattutto lombardi, romagnoli e veneti: Rolo Banca 1473, Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino, Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e altri ancora) che affondano le radici della loro prosperità nelle regioni dell'Italia settentrionale con i più elevati tassi di crescita e di diversificazione delle attività industriali, e che si sono specializzati in particolari segmenti finanziari (Pensabene, 1996) godendo di una rendita di posizione che si basa sull'approfondita conoscenza delle specificità locali dei mercati nei quali operano. «Non deve pertanto meravigliare se le grandi banche stanno improvvisamente scoprendo l'importanza di intensificare i rapporti operativi con le realtà sociali e imprenditoriali locali, tradizionale bacino di utenza e redditività delle banche di minore dimensione» (Vigorelli, 1996).

... e punti di debolezza. – Passando a considerare i punti di debolezza del sistema bancario italiano, si riscontra una serie di problemi che lo penalizzano fortemente.

Innanzitutto, la frammentazione del sistema, con aziende di dimensione operativa ben inferiore a quella dei più importanti *partners* comunitari. Oggi la media dimensione non «paga» più, o si è piccoli e si resiste in una nicchia o si deve assolutamente crescere. Le logiche competitive sono profondamente mutate: si è sempre più protesi verso la ricerca di economie di scala o di scopo, perseguendo al tempo stesso concentrazioni da valutare in base alla loro capacità di creare valore e realizzare finalità strategico-organizzative, quali l'ampliamento dell'articolazione territoriale, con la localiz-

zazione in aree di estrema importanza, e il consolidamento dei mercati già acquisiti; onde evitare miopia manageriale occorre la revisione dell'intera formula imprenditoriale sinora adottata.

E' verosimile che a seguito dell'Unione Monetaria una gran quantità di istituti di credito possa perdere la propria indipendenza entrando in crisi e/o confluendo in gruppi più grandi (Quaglio, 1997b).

Fra il 1991 e il 1996 sono state realizzate 161 operazioni di fusione (Magrini, 1997b) e dal 1990 al 1997 il numero delle banche italiane si è ridotto di un quarto, passando da 404 a 297 (Mascini, 1998). Tale strategia di crescita esterna ha visto primeggiare, fra i soggetti attivi, da un punto di vista dimensionale le banche medie, che hanno puntato ad ampliare la loro articolazione territoriale; da un'ottica istituzionale le banche popolari, che hanno radicato ancor più la loro presenza sul territorio di origine; da un punto di vista territoriale le banche settentrionali, che hanno acquisito istituti centrali e meridionali per veicolare gli ingenti volumi di raccolta da questi ottenuti (Giorgino, 1998). Si è avuto in ogni caso un incremento solo marginale e non significativo del livello di concentrazione complessivo del sistema, e certo non paragonabile a quello verificatosi in altri sistemi bancari.

Le aggregazioni fra i nostri istituti finora hanno mirato più alla difesa passiva degli spazi domestici dalla concorrenza internazionale che alla costituzione di gruppi competitivi a scala europea, o meglio, globale, in ottemperanza alle nuove logiche di mercato. Solo di recente stanno entrando in campo le banche maggiori di un sistema che comunque permane troppo frammentato. Se ci si vuole misurare con le realtà europee e internazionali più significative occorre crescere di più e con estrema rapidità.

Il confronto con la situazione europea parla chiaro: i primi cinque gruppi bancari tedeschi coprono l'11% del totale dell'attività bancaria dei 15 paesi dell'Unione Europea; quelli francesi e inglesi il 10 e l'8% mentre i primi cinque gruppi italiani appena il 4% (Mascini, 1998). Il «peso» delle prime cinque banche italiane sulle 100 maggiori europee nel 1994 era di poco superiore al 7%, contro il 16% delle corrispondenti aziende francesi, l'11% delle tedesche e il 10% di quelle inglesi (Vitali, 1995, p. 71).

Ed ancora: nella classifica mondiale delle prime cinquanta banche, nel 1996 l'Italia era presente con due istituti, contro sette tedeschi, sei francesi e tre olandesi. Per quanto concerne le prime tre banche per paese, nello stesso anno l'Italia – con il San Paolo, la Banca di Roma e la BNL – raggiungeva un attivo medio di 128 miliardi di dollari, contro i 356 dei primi tre istituti tedeschi, i 334 dei francesi e i 266 degli svizzeri (Nosari, 1996). Il San Paolo di Torino, l'istituto italiano più grande, ha un totale di bilancio che è pari ad appena un quinto di quello della Deutsche Bank (Magrini, 1997a).

Se prima era sufficiente avere dimensioni adeguate al mercato nazionale, oggi gli istituti devono avere almeno grandezze europee. Si impone un processo di concentrazione e articolazione territoriale, finalizzato a ridimensionare la struttura *overbanking* che caratterizza il nostro sistema, mettendo al riparo le banche dallo *shopping finanziario* che i colossi stranieri sono

pronti a intraprendere sul territorio italiano acquisendole nelle loro reti, e consentendo così che i nostri istituti facciano parte di quel grande oligopolio mondiale cui toccherà un ruolo sempre più importante nella gestione degli equilibri dell'economia.

Un pieno livello di efficienza non potrà comunque essere raggiunto dal sistema creditizio italiano fino a che non verranno risolti gli altri problemi, a cominciare da quello dei costi operativi e, in particolar modo, del personale.

Alla fine del 1995 il livello dei costi delle nostre banche in rapporto al loro attivo di bilancio era pari al 2,4%, un valore elevato e molto lontano da quello di paesi più «virtuosi» come Francia e Germania, dove esso era rispettivamente dell'1,4% e dell'1,7% (Calderoni, 1997b).

In particolare, una voce estremamente pesante è quella relativa al costo del personale. Nel 1995, il costo medio per dipendente bancario in Italia era pari a 107 milioni di lire contro 106 in Francia, 102 in Germania, 72 in Gran Bretagna e 66 negli Stati Uniti (Olivieri, 1997). Nel 1997, il costo del lavoro era del 30% superiore alla media europea, con un peso del 45% (contro il 39% europeo) sul margine d'intermediazione (Calderoni, 1997a).

Il sistema bancario italiano ha inoltre un potenziale di esubero non inferiore al 10% del totale del personale ed è caratterizzato da estrema rigidità del mercato del lavoro, *handicap* che hanno ostacolato l'accumulazione di capitale, impedendo alle banche italiane di rivestire un ruolo attivo nel mercato mondiale.

Nel febbraio 1998 è stata firmata un'intesa Abi-sindacati al fine di adeguare i costi operativi degli istituti nazionali a quelli dei concorrenti europei (Magrini, 1998). In ogni caso, sulla scena competitiva imposta dall'avvento dell'euro, le banche avranno bisogno anche di personale diversamente formato: in grado di sintetizzare le competenze specialistiche nella capacità di visione globale, per saper andare incontro a un'utenza sempre più esperta ed esigente, consapevole dei propri desideri e delle opportunità offerte dalle altre banche e pronta a rivolgersi al «miglior offerente»; tutto ciò indipendentemente dalla nazionalità o dall'effettiva ubicazione della filiale di riferimento.

I problemi del sistema finanziario italiano non terminano qui: la produttività è scarsa, relativa l'efficienza del prodotto, mentre lascia a desiderare la diffusione dei servizi bancari, per articolazione territoriale, qualità e quantità.

Le banche italiane ancora faticano ad entrare nelle nuove aree di *business* a maggiore valore aggiunto (finanza aziendale, consulenza alle imprese, collocamento dei valori mobiliari sui mercati internazionali), in cui invece la concorrenza estera ha creato in anticipo presidi molto competitivi dai quali è pronta a invadere i mercati delle nostre banche, insinuandosi in aree non adeguatamente servite e sottraendo spazi agli istituti italiani. L'innovazione finanziaria non è avanzata come negli altri paesi europei concorrenti e, per quanto concerne la tecnologia, vi è ancora scarsa diffusione dei sistemi di pagamento alternativi al contante (carte, assegni, bonifici).

In uno studio effettuato nel 1996 dalla McKinsey sull'utilizzazione della tecnologia nei sistemi bancari europei, l'Italia risulta all'ultimo posto, con il

remote banking ancora in fase sperimentale; guidano la classifica Regno Unito, paesi dell'Europa settentrionale e Francia (Zincione, 1996b). Per quanto riguarda le carte di pagamento, in Italia ce ne sono meno della metà rispetto alla Francia e all'Inghilterra, quanto a Internet poi, pur essendovi sbarcati in forza, gli istituti italiani se ne servono esclusivamente come forma pubblicitaria.

Vi sono altri problemi che mettono in crisi il sistema finanziario italiano: si registra un'alta percentuale di sofferenze (crediti inesigibili che denotano manchevolezze nella valutazione dei fidi e che normalmente si rilevano nei paesi caratterizzati da scarsa varietà di mercati e strumenti finanziari), che ammonta in media ad oltre il 10% dei prestiti (e arriva al 20% al Sud, con punte anche del 30%). E ancora: un numero di abitanti per sportello maggiore rispetto alla media europea (nel 1993 l'Italia contava 2700 abitanti per sportello, il Regno Unito 2500, la Francia 2200, la Germania 2000 e la Spagna 1900) (Vigorelli, 1995, p. 103); un dualismo che richiama quello storico Nord-Sud e che esiste anche nella finanza, con la crisi del mercato creditizio meridionale che si identifica con l'assoluta necessità di rifondare il rapporto banca-impresa, minato dai problemi del costo del denaro (mediamente di due punti più alto che al Nord), dalle difficoltà della congiuntura meridionale, dalle inefficienze gestionali di alcuni istituti del Sud, dal ridotto volume di impieghi, con un'incidenza di sofferenze ben maggiori rispetto al Nord, dalla scarsa concorrenza, oltre che dal cosiddetto rischio ambientale.

Alla luce di tutte queste considerazioni, per evitare il collasso del sistema la sola strategia da perseguire fra quelle proposte nell'analisi è la WO (mini-maxi), avente come obiettivo la massimizzazione delle opportunità e la minimizzazione dei punti di debolezza (le altre possibili, in sintesi, sono le seguenti: la strategia WT, o mini-mini, di minimizzazione delle minacce e dei punti di debolezza; la ST, maxi-mini, che si propone di esaltare i punti di forza e minimizzare le minacce, e infine la SO, maxi-maxi, di massimizzazione tanto dei punti di forza quanto delle opportunità).

La maggiore competizione fra istituti di credito ha indubbiamente smosso le acque in cui si cullava il mondo delle banche italiane. Si è detto che l'Europa corre, mentre l'Italia rincorre, ma per ridurre il *gap*, anche culturale, esistente, occorre che gli istituti di credito conseguano una posizione di «eccellenza strategica», che consenta loro di scrollarsi di dosso tutte quelle zavorre che condizionano ancora pesantemente il sistema creditizio italiano e di conseguire significativi risultati in termini di *performance* rispetto alla concorrenza straniera (Sebastiani, 1995, p. 337), ponendo in essere adeguate strategie territoriali, giocando d'anticipo, puntando a differenziarsi: in una parola dando concreta attuazione alla qualità totale, principio guida della nuova finanza globale.

Osservazioni finali e conclusioni. – I servizi finanziari sono il cuore dell'economia: il loro comportamento spaziale fornisce preziose informazioni sui cambiamenti dello spazio economico e sulle sue deformazioni.

Le banche italiane hanno vissuto per decenni in uno stato di torpore, in un contesto di forte regolamentazione e protezione del settore e quindi sono state esposte a un ridotto livello di pressioni competitive sul nostro territorio.

Si impongono oggi nuove scelte. Per affrontare il Duemila il sistema finanziario italiano dovrà attuare un rinnovamento organizzativo e strategico basato sulla ricerca dell'economicità nella struttura dei costi, sull'aumento della produttività, sull'espansione in nuovi segmenti geografici e di prodotto a più alto valore aggiunto, sul perseguimento di una migliore articolazione territoriale e di una maggiore efficienza attraverso fusioni e concentrazioni, mutando gli assetti proprietari da pubblici a privati. Se le banche non perseguiranno strategie di ristrutturazione realmente volte a massimizzare il vantaggio competitivo, i cambiamenti risulteranno effimeri e daranno luogo a modesti risultati, non in linea con le effettive esigenze imposte ormai quotidianamente nello spazio globale (Bombonato e Barbini, 1991, p. 74).

Le nostre banche sono a rischio di massicce acquisizioni da parte di istituti stranieri; in assenza di strategie adeguate potrebbero essere destinate a perdere terreno e a veder ridurre il proprio ruolo a quello di strumenti distributivi di prodotti sviluppati altrove (Zandano, 1998). La globalizzazione preme sul sistema bancario italiano; per rimanere in Europa da protagonisti e non da semplici comparse occorre aprirsi un varco, sferrando attacchi concreti per non essere relegati a un ruolo di colossi in patria (e non per molto ancora), ma nani oltre confine.

«Potremmo domandarci cosa significa oggi operare in banca [...] una volta si rispondeva che vi era una connotazione geografica. Oggi si dice che vi deve essere una connotazione globale» (Paolazzi, 1997).

«L'impresa globale si trova costretta a monitorare ed organizzare le sue risorse, i suoi processi e le sue competenze, affinché i confini nazionali o regionali non siano barriere che ostacolano la penetrazione di nuovi prodotti, nuovi mercati o nuove tecnologie» (Martelli, 1998).

La banca che voglia divenire *impresa globale* deve puntare sulla flessibilità in tutto il processo aziendale, in modo da saper affrontare le realtà locali, mantenendo al tempo stesso l'interdipendenza in campo globale. Un'efficace strategia di globalizzazione presuppone la capacità di proiettare in una visione globale le potenzialità presenti nella dimensione domestica (Scott, 1991, pp. 33-36). Pensare globalmente, agire localmente: pensare su scala mondiale per ottimizzare le risorse, coordinare le strategie con il massimo tempismo, aggredire più ampi bacini di utenza; al tempo stesso, garantire grande attenzione alle specificità locali. Questa è la formula del successo.

Per creare una *global bank* le alleanze non saranno a senso unico – con un ingresso «colonizzatore» del capitale estero in Italia – solo se le nostre grandi banche, nate dall'indispensabile riassetto, avranno la forza e la credibilità per proporsi come azioniste importanti di operatori esteri e come parti attive in *joint ventures* rilevanti (Passera, 1998).

Il futuro è di chi sarà più veloce nel reagire e nell'anticipare i cambiamenti del mercato, più pronto all'innovazione, più capace di difendere i

propri assetti spaziali e al tempo stesso di conquistare nuovi, importanti mercati con strategie territoriali che salvaguardino dal rischio di espropriazione di spazi da parte di istituti avversari.

La sfida che il sistema bancario italiano si trova a fronteggiare va pertanto in tre direzioni: ridurre il numero eccessivo di aziende bancarie razionalizzando la costellazione delle banche nel territorio con raggruppamenti sinergici, ossia con aggregazioni strategiche che siano somme di punti di forza, non compensazioni di debolezze; ridurre i costi operativi, specie del personale; espandersi, nel mercato nazionale ed estero, con servizi ad alta qualità (Galimberti, 1998).

In un sistema finanziario globalizzato, qualunque spiraglio lasciato aperto può diventare un varco sia per la concorrenza internazionale bancaria sia per quella non bancaria, una specie di cavallo di Troia introdotto nel settore, dal quale potrebbe uscire qualunque tipo di iniziativa destinata a erodere mercati ben più congrui (Zincone, 1997). Un rischio che le banche italiane non devono assolutamente correre, se non vogliono avere il destino segnato.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAM J.P., BERVAES N. e GUINOTTE A., *La competitività dei centri finanziari internazionali*, in «Banca Impresa Società», Bologna, 1992, 2, pp. 141-177.
- ARTONI R., *Ma le fusioni non basteranno*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 4 maggio 1998.
- BANCA D'ITALIA, *Dati territoriali sul credito e sui tassi di interesse bancari. Quadro di sintesi*, Roma, 1995.
- BERTOLA G., *ABB: pensare globale, agire locale*, in «L'Impresa», Torino, 1991, 3, pp. 5-8.
- BIANCHINI C. (a cura di), *Marketing bancario*, Torino, ISEDI Petrini, 1988.
- BIANCHINI G., *Network di agenzie bancarie e multicanalità*, in «The 1995 Retail Banking Conference», Milano, 1995, pp. 74-89.
- BOMBONATO C. e BARBINI S., *La ricerca del vantaggio competitivo nelle banche*, in «L'Impresa», Torino, 1991, pp. 74-79.
- BRAY N., *Technology*, in «Banking Technology», Londra, 1994.
- BUDD L. e WHIMSTER S. (a cura di), *Global Finance and Urban Living. A Study of Metropolitan Change*, Londra, Routledge, 1992.
- BUFACCHI I., *Banche, è crisi di sistema*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 19 giugno 1996.
- BUSETTA P., *Credito al Sud, un sistema allo sbando*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 23 agosto 1996.
- CALDERONI M., *Fazio striglia le banche del Sud*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 20 marzo 1996.
- CALDERONI M., *Banche, la trattativa sugli esuberanti complicata da un nuovo ostacolo*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 18 ottobre 1997 (a).

- CALDERONI M., *Sugli istituti italiani la zavorra dei costi*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 31 dicembre 1997 (b).
- CALDERONI M., *Fusioni bancarie, ora risorge il mercato*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 18 aprile 1998.
- CALDERONI M. e QUAGLIO A., *Le banche, gli stranieri e Fazio*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 5 febbraio 1998.
- CAMPI L., *L'Europa? Pesa almeno 37*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 19 gennaio 1998.
- CANALS J., *Competitive Strategies in European Banking*, Oxford, Clarendon Press, 1993.
- CAPUANO M., *Banca virtuale: confronto e incontro con la tradizione bancaria*, in *The 1995 Retail Banking Conference*, Project Congress, Milano, 1995, pp. 325-351.
- CASTELNUOVO R.A., *Mercato del credito e concorrenza in Italia e in Europa*, in «Riv. Ital. di Economia, Demografia e Statistica», Bari, 1995, pp. 352-356.
- CEFOR (a cura di), *Attività di marketing in banca*, Roma, AffissoGraf, 1994.
- CENTRE FOR COMMERCIAL LAW STUDIES QUEEN MARY AND WESTFIELD COLLEGE, UNIVERSITY OF LONDON (a cura di), *International Banking Regulation and Supervision: Change and Transformation in the 1990s*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1994.
- CONTI S., *Geografia economica. Teorie e metodi*, Torino, UTET, 1996.
- CONTI S. e altri, *Geografia dell'economia mondiale*, Torino, UTET, 1993.
- COZZI M., *Troppo piccole le banche per reggere il mercato*, in «La Gazzetta del Mezzogiorno», Bari, 23 ottobre 1993.
- DABRASSI C., *I canali distributivi dei servizi finanziari*, in SCOTT W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, Torino, UTET, 1995, pp. 660-706.
- DICKEN P., *Global Shift. Industrial Change in a Turbulent World*, Londra, P. Chapman Publishing, 1988.
- DICKEN P., *Global shift. The Internationalization of Economic Activity*, Londra, P. Chapman Publishing, 1992.
- DICKEN P. e LLOYD P., *Location in Space. Theoretical Perspectives in Economic Geography*, New York, Harper Collins Publishers, 1990 (ed. ital. a cura di RIZZO G. e ROBIGLIO C., Milano, F. Angeli, 1993).
- FERRARI G., *Banche. In Italia restano di serie B*, in «Corriere della Sera», Milano, 27 settembre 1996.
- FIAMMERI B., *Costo del lavoro da primato: 106 milioni l'anno per addetto*, «Il Sole 24 Ore», Milano, 19 giugno 1996.
- GALIMBERTI F., *Una frustata per le banche*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 23 gennaio 1998.
- GENTLE C. e MARSHALL J.N., *The Deregulation of the Financial Services Industry and the Polarization of Regional Economic Prosperity*, in «Regional Studies», Londra, 1992, pp. 581-586.
- GIANNELLI A., *Banche e territorio*, in «Boll. Soc. Geogr. Ital.», Roma, 1994, pp. 601-603.

- GIANNELLI A., recensione a CANALS J., *Competitive Strategies in European Banking*, Oxford, Clarendon Press, 1993, in «Boll. Soc. Geogr. Ital.», Roma, 1995, pp. 152-155.
- GIANNELLI A., *Liberalizzazione e assetto spaziale degli sportelli bancari in Puglia*, in «Riv. Ital. di Economia, Demografia e Statistica», Bari, 1995, pp. 357-370.
- GIANNELLI A., *Il sistema finanziario italiano: liberalizzazione e nuovi assetti spaziali*, in «Studi e ricerche», Bari, 1997, pp. 29-53.
- GIORGINO M., *In banca non paga la via di mezzo*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 21 febbraio 1998.
- LABASSE J., *L'espace financier, analyse géographique*, Parigi, A. Colin, 1974.
- LEIDI R., *L'acquisizione e la cessione di sportelli nella strategia di mercato della banca: indagine empirica ed approccio teorico alle problematiche di valutazione*, in «Il Risparmio», Milano, 1991, pp. 1335-1350.
- LEYSHON A., THRIFT N. e TOMMEY C. (a cura di), *The Rise of the British Provincial Financial Centres*, in «Progress in Planning», Elmsford, 1989, n. 193 (numero speciale).
- LEWIS W., *BoNY Withdraws \$24bn Bid for Mellon*, in «Financial Times», Londra, 21 maggio 1998.
- LIERA M., *L'Euro sfida banche e imprese*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 14 ottobre 1997.
- LIGUORI M., *In banca anche «piccolo» è bello*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 30 gennaio 1995.
- LO CICERO M., *Banca di sviluppo e credito efficiente*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 5 febbraio 1998.
- LUCIA M.G., *Sistemi finanziari e territorio. Ipotesi di ricerche geografiche*, in «Riv. Geogr. Ital.», Firenze, 1995, pp. 665-673.
- LLOYD P. e DICKEN P., *Location in Space. A Theoretical Approach to Economic Geography*, New York, Harper and Row, 1972 (ed. ital. a cura di COSTA M. e PAGNINI P., Milano, F. Angeli, 1982).
- MAGRINI M., *Banche, privatizzare con decisione*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 1 giugno 1996.
- MAGRINI M., *Bianchi: Fazio non dimentica l'Europa*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 3 giugno 1997 (a).
- MAGRINI M., *La voragine delle banche pubbliche*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 1 novembre 1997 (b).
- MAGRINI M., *Non cresce la redditività delle banche ma le sofferenze rallentano la corsa*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 5 marzo 1998.
- MALAN A., *Banche europee, valzer di fusioni*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 11 dicembre 1997.
- MANCINI V., *La banca virtuale: da fantasia a realtà*, in *The 1995 Retail Banking Conference*, Project Congress, Milano, 1995, pp. 286-304.
- MARCHESINI E., *Il Sud finanzia il Nord*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 23 maggio 1994.

- MARCHESINI E., *La banca efficiente prende le distanze*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 16 ottobre 1995.
- MARCHESINI E., *All'estero più servizi con fantasia*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 10 febbraio 1997.
- MARCHESINI E., *Tra l'Ambroveneto e il Credit è battaglia a colpi di telefonini*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 20 gennaio 1998.
- MARTELLI A., *La globalità rifiuta gerarchie rigide*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 8 marzo 1998.
- MASCINI M., *Banca d'Italia: il costo lavoro soffoca il credito*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 6 giugno 1998.
- (La) matrice TOWS: uno strumento per l'analisi situazionale, in «Problemi di Gestione», Torino, 1983, 13, pp. 3-38.
- MAZZUCA R., *Banche di credito ordinario e organizzazione del territorio in Italia* in COPPOLA P. (a cura di), *Soggetti economici e gerarchie territoriali. L'Italia nella transizione*, Bologna, Pàtron, 1988, pp. 203-211.
- MELANDRI F., *E' uno scaffale ma serve da sportello*, in «CorrierEconomia», Milano, 19 gennaio 1998.
- MESSORI M., *Il ruolo della banca nel Mezzogiorno d'oggi*, in «Meridiana. Riv. di Storia e Scienze Sociali», Catanzaro, 1992, pp. 67-85.
- MONTE DEI PASCHI DI SIENA, *Le strategie delle banche europee*, 1994.
- MONTI E. e ONADO M., *Il mercato monetario e finanziario in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1995.
- MEUCCI P., *Alla scoperta della concorrenza*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 14 maggio 1998.
- NARDOZZI G., *Le banche italiane alla resa dei conti*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 12 luglio 1995.
- NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas S.p.A., 1990.
- NOSARI A., *Banca italiana maglia nera del profitto*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 2 novembre 1996.
- OLIVIERI A., *Banche italiane attente ai costi*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 7 febbraio 1997.
- ORIOLO A., *Assicredito, addetti scesi a 262mila ma saranno necessari altri tagli*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 23 novembre 1995.
- PAGETTI F., *Diffusione, concentrazione e polarizzazione nello sviluppo territoriale della rete bancaria in Lombardia*, in «Riv. Internazionale di Scienze Sociali», Milano, 1981.
- PAOLAZZI L., *Fmi: Banche italiane in ritardo, pesa la crisi degli istituti del Sud*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 23 settembre 1997.
- PASSERA C., *Banche, sei test per il riassetto*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 14 febbraio 1998.
- PENSABENE S., *Standard and Poor's promuove le banche regionali italiane*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 8 ottobre 1996.

- PLUVIANO P., *Al cliente piace sempre più cambiare banca*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 30 giugno 1996.
- PORTER M. e MONTGOMERY C., *Strategia*, Milano, Il Sole 24 Ore Soc. Edit. Media Econ., 1993.
- QUAGLIO A., *La banca preferisce i grandi gruppi*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 26 novembre 1993.
- QUAGLIO A., *Banche, l'Europa non aspetta*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 22 luglio 1995.
- QUAGLIO A., *Il gran Risiko delle banche del nord*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 23 novembre 1996.
- QUAGLIO A., *Lo sportello si affaccia sul mercato globale*, in *Guida all'euro*, supplemento de «Il Sole 24 Ore», Milano, 6 ottobre 1997 (a).
- QUAGLIO A., *Sulla via dell'integrazione*, in *Guida all'euro*, supplemento de «Il Sole 24 Ore», Milano, 6 ottobre 1997 (b).
- QUAGLIO A., *Banche alla ricerca di strategie globali*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 4 maggio 1998 (a).
- QUAGLIO A., *Banche tra rischi e nuove opportunità*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 21 maggio 1998 (b).
- QUAGLIO A., *E la febbre delle fusioni contagia l'Europa*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 21 maggio 1998 (c).
- QUIRINO P., *La diffusione degli sportelli bancari e il ruolo svolto dai maggiori centri urbani*, in «Rassegna Economica», Napoli, 1985, 2, pp. 305-332.
- RAMUNNI F., *La banca locale nell'evoluzione del sistema finanziario*, in «Economia e Commercio», Bari, 1997, 2, pp. 19-46.
- RANIERI L., *Note geografiche sull'economia creditizia in Italia*, in «Riv. Internazionale di Scienze Sociali», Milano, 1949, pp. 211-222.
- RIVOLTA G., *Banche impantanate nella crisi*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 23 marzo 1995.
- RUOZI R., *Il vento del Nord non basta alle banche meridionali*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 27 aprile 1996.
- SCOTT W.G., *Evoluzione del concetto di globalizzazione*, in «L'Impresa», Torino, 1991, 3, pp. 31-36.
- SCOTT W.G., *L'innovazione nella banca* in SCOTT W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, Torino, UTET, 1995, pp. 3-28.
- SCOTT W.G., *Le strategie competitive della banca* in SCOTT W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, Torino, UTET, 1995, pp. 245-262.
- SCOTT W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, Torino, UTET, 1995.
- SEBASTIANI R., *Il processo di formulazione delle strategie di mercato*, in SCOTT W.G. (a cura di), *Manuale di marketing bancario*, Torino, UTET, 1995, pp. 298-363.
- TURCI F. e NARDUZZI G., *Finanza, regole per competere globalmente*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 2 gennaio 1998.
- UNIONCAMERE, ISTITUTO G. TAGLIACARNE e CENSIS, *Rapporto 1988 sull'impresa, il sistema pubblico e le economie locali*, Milano, F. Angeli, 1989.

- VERGA S., *Tutti pronti per l'Europa*, in «Il Giornale della Banca», 1992, pp. 76-81.
- VERGNANO F., *L'Italia fuorigioco in banca*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 10 gennaio 1997.
- VIGORELLI M., *La riprogettazione della rete distributiva*, in *The 1995 Retail Banking Conference*, Project Congress, Milano, 1995, pp. 90-115.
- VIGORELLI G., *A caccia del nuovo banchiere*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 17 febbraio 1996.
- VIGORELLI M. e DEL RIO M., *Una rotta realistica per l'azienda virtuale*, in «L'Impresa», Torino, 1997, 3.
- VITALI O., *Metodologie e modelli interpretativi*, in «Riv. Ital. di Economia, Demografia e Statistica», Bari, 1995, pp. 67-91.
- VITERBO D.D., *Le statistiche creditizie per l'analisi territoriale*, in «Riv. Geogr. Ital.», Firenze, 1995, pp. 153-161.
- ZANDANO G., *Una fusione per tener testa ai giganti*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 24 febbraio 1998.
- ZINCONI M.R., *Banca: un pc allo sportello*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 19 ottobre 1996 (a).
- ZINCONI M.R., *La banca diventa virtuale*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 22 novembre 1996 (b).
- ZINCONI M.R., *Pronto al via il borsellino elettronico*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 25 ottobre 1997.
- ZIZOLA A., *Le banche fanno da guida per l'Unione*, in «Il Sole 24 Ore», Milano, 14 maggio 1998.

THE ITALIAN FINANCIAL SYSTEM IN EUROPEAN CONTEXT: THREATS AND OPPORTUNITIES, STRENGTH AND WEAKNESS IN AN ECONOMIC TURBULENT AND DISTORTED SPACE. – Profound changes have taken place in the role of banking in recent years and further important spatial alterations have been as a consequence of this. This study focuses on the situation of Italian financial system in the economic space and analyzes threats and opportunities, strength and weakness of Italian banking in European context.

Università di Bari, Dipartimento di Scienze geografiche e merceologiche