

Roberto Guida

**LA TRASFORMAZIONE
DEL SETTORE BANCARIO
POST-CRISI**

Vincoli e opportunità

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I miei sentiti e fervidi ringraziamenti vanno alle colleghe Stefania Cosci e Valentina Meliciani per i preziosi consigli e gli utili suggerimenti ricevuti durante la stesura del lavoro. La mia personale gratitudine va a Vito Alberto Giorgio per la dedizione e la cura nel coadiuvarmi durante la correzione delle bozze finali.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Roberto Guida

**LA TRASFORMAZIONE
DEL SETTORE BANCARIO
POST-CRISI**

Vincoli e opportunità

FrancoAngeli

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ad Alessandro, Chiara e Valentina

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. L'evoluzione del settore creditizio nel confronto europeo: la trasformazione della banca	»	17
1.1. Introduzione	»	17
1.2. Le determinanti dell'adeguamento strutturale nel settore creditizio	»	19
1.3. L'evoluzione del settore creditizio europeo: il processo di concentrazione	»	21
1.4. L'evoluzione del settore creditizio europeo: le performance economiche	»	28
1.5. L'evoluzione del settore creditizio italiano: struttura e performance economiche	»	32
1.6. Conclusioni	»	38
2. Convergenza e diversificazione nel processo di trasformazione degli intermediari creditizi	»	41
2.1. Il fenomeno della convergenza tra intermediari nel contesto dell'economia finanziaria europea	»	41
2.2. L'evoluzione in atto nella convergenza tra intermediari finanziari	»	44
2.3. Il quadro teorico di riferimento del processo di convergenza dei sistemi finanziari	»	50
2.4. Gli approcci teorici al processo di diversificazione <i>demand e supply-side</i>	»	53
2.5. Il dibattito sulle economie di scala e di scopo e la loro relazione con il processo di diversificazione	»	56
2.6. Conclusioni	»	61

3. Le dinamiche europee nell'evoluzione della struttura dei sistemi finanziari	pag.	65
3.1. Introduzione	»	65
3.2. La tassonomia <i>market-based</i> e <i>bank-based</i> nella letteratura scientifica sul funzionamento del circuito finanziario	»	66
3.3. Il contributo euristico dell'approccio "strutturalista" all'analisi comparata dei sistemi finanziari	»	69
3.4. I sistemi di allocazione dei capitali e gli effetti macro e microeconomici: il caso del mercato unico finanziario europeo	»	71
3.5. Conclusioni	»	75
4. Effetti della diversificazione e gestione dell'informazione negli intermediari creditizi	»	77
4.1. Introduzione	»	77
4.2. La relazione tra concorrenza e diversificazione dell'offerta negli intermediari creditizi	»	79
4.3. Concorrenza, diversificazione e gestione dell'informazione nelle relazioni tra intermediari creditizi e imprese	»	81
4.4. Conclusioni	»	88
5. Il cross-selling bancario tra valore dell'informazione e rischio di credito: un'analisi empirica	»	91
5.1. Introduzione	»	91
5.2. Diversificazione e rischio dell'attività bancaria: una rassegna della letteratura empirica	»	93
5.3. Il sistema delle informazioni degli intermediari creditizi e l'approccio all'attività di lending	»	96
5.4. La verifica empirica	»	100
5.4.1. Dati e variabili	»	101
5.4.2. L'equazione stimata	»	106
5.4.3. I risultati delle regressioni	»	107
5.5. Conclusioni	»	108
Appendice	»	111
Bibliografia	»	125

INTRODUZIONE

Il settore creditizio europeo ha subito nel periodo successivo alla crisi finanziaria un intenso mutamento nell'assetto strutturale e funzionale che ha trasformato profondamente l'attività degli intermediari. Il nuovo contesto istituzionale, regolamentare e competitivo che ne è scaturito ha fortemente influenzato le strategie, l'organizzazione e gli *economics* delle banche europee e, in particolare, di quelle italiane.

L'adeguamento al contesto post-crisi ha riguardato la transizione verso nuovi modelli di business sostenibili ed efficaci nel rafforzare le performance di medio-lungo periodo. In tal senso, le sfide per le banche sono state molteplici: l'adeguamento alle mutate esigenze del sistema produttivo, bisognoso di una più efficiente allocazione delle risorse finanziarie; il rafforzamento e il recupero di redditività attraverso la diversificazione dei ricavi e il contenimento dei costi; l'innalzamento dei livelli di efficienza attraverso la riorganizzazione dei processi, indotta dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Tra le dinamiche competitive affrontate dalle banche, di grande impatto sono stati gli interventi del quadro regolamentare sulla *governance*, la crisi finanziaria con la perdurante stagnazione del ciclo economico ed il consolidamento del settore creditizio, anche in conseguenza del continuo processo di concentrazione degli attori in gioco.

La lettura evolutiva del processo di trasformazione si inquadra in un processo più ampio di allargamento e moltiplicazione dei mercati finanziari e reali: questo fenomeno, noto come globalizzazione, ha contribuito notevolmente a creare le condizioni per un adeguamento strutturale degli intermediari creditizi e finanziari al mutato contesto di riferimento.

Tale processo, che ha interessato l'intero sistema bancario internazionale, si è sviluppato anche attraverso operazioni di *Merger and Acquisitions* spesso di tipo *cross-border*, i cui *driver* possono essere ricondotti alla crescita dimen-

sionale, secondo logiche di economia di scala e di scopo informate al perseguimento dell'efficienza operativa ed all'incremento dei volumi.

L'interventismo regolamentare si è intensificato in risposta alla crisi finanziaria, ma già precedentemente aveva trovato la sua giustificazione nell'esigenza di favorire il processo di convergenza dei sistemi nazionali, anche per conseguire un più efficace presidio del rischio sistemico attraverso l'introduzione di adeguati strumenti di controllo. Il fenomeno, pur intervenuto in sistemi finanziari nazionali e in periodi diversi, ha avuto un effetto omogeneo di ridefinizione degli ambiti di operatività relativi alle diverse tipologie di intermediari finanziari, con l'effetto per il sistema bancario di una progressiva tendenza ad una focalizzazione e specializzazione delle aree di business, anche in ambito internazionale.

Dal quadro evolutivo emergono due tendenze principali nell'evoluzione del settore creditizio, i cui effetti possono aver determinato elementi di criticità per il mantenimento di adeguati livelli di efficienza e stabilità nel suo funzionamento. La prima è quella del consolidarsi di un significativo processo di concentrazione settoriale, i cui effetti sono stati una riduzione del numero di operatori, una crescita delle dimensioni e della redditività medi dei principali *competitors* e una conseguente concentrazione delle quote di mercato relative. La seconda tendenza rilevabile dall'analisi dei dati di settore è quella del manifestarsi di un'azione competitiva dei *player*, specie di maggiori dimensioni, finalizzata a perseguire un recupero di redditività ed efficienza attraverso la ricerca di rilevanti economie di diversificazione.

Tra le possibili opzioni attraverso le quali tale ultimo obiettivo poteva essere raggiunto, la scelta prevalente è stata quella di favorire il *cross-selling* di prodotti scarsamente o per nulla correlati con quelli tipici dell'attività di intermediazione creditizia.

La fase di trasformazione del settore creditizio ha anche reso fertile l'ambito competitivo per un'integrazione sempre più spinta tra intermediari finanziari. Il fenomeno della convergenza strategico-operativa tra attività bancarie e assicurative può ben rappresentare una delle forme attraverso le quali si è manifestata tale integrazione tra attori del sistema finanziario. Tale convergenza è scaturita da una parte, da un complesso e articolato processo di adattamento ai cambiamenti multifattoriali del quadro istituzionale, economico e demografico dei diversi paesi; dall'altra, da una crescente pressione competitiva, generata sia dall'affermazione di nuovi concorrenti, anche di altri settori, sia dalla saturazione della domanda, sia dalla nascita di nuovi mercati, generata dalle innovazioni dei servizi e della tecnologia. Le spinte derivanti da tale insieme di fattori hanno portato gli intermediari finanziari coinvolti a conseguire una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione com-

petitiva, attraverso il perseguimento di obiettivi di ottimizzazione dei costi e di una più intensa diversificazione di mercato.

D'altra parte, c'è da considerare che gli effetti dei mutamenti di dinamica competitiva e i processi di internazionalizzazione delle attività che sono seguiti all'introduzione dell'Euro hanno assunto un ruolo trainante per lo sviluppo del fenomeno della convergenza tra intermediari finanziari. I margini di crescita del mercato dell'intermediazione creditizia sono divenuti per le banche limitati alla capacità di concentrare l'azione economica sull'estensione della gamma di prodotti offerti e di agire economicamente in una logica di cross-selling. Tale evidenza, favorita dal progressivo processo di disintermediazione, ha fortemente ridotto il potenziale di crescita delle attività tradizionali della banca.

Lo scenario competitivo dell'intermediazione finanziaria ha, quindi, subito un passaggio da una fase di sfruttamento "estensivo" della clientela ad una fase di sfruttamento "intensivo". Il fenomeno nasce dalla profonda evoluzione trascorsa e attuale nel settore, particolarmente evidente in termini di dimensioni e caratteristiche degli attori in gioco. Alla base di tale cambiamento, come già accennato, un ruolo di primissimo piano è stato svolto dal processo di disintermediazione, favorito da una forte contrazione dei ricavi generati dall'attività di intermediazione creditizia. La risposta competitiva delle imprese bancarie è stata quella di ricercare nuove fonti di *revenues*, in particolare nella gestione dei servizi, aprendo così la strada alla vendita attraverso la rete di sportelli di nuovi prodotti anche non strettamente bancari.

La strategia di diversificazione del portafoglio è stata adottata non soltanto per differenziare le fonti di ricavo al fine di stabilizzare i rendimenti, ma anche per ottenere sinergie tra le varie attività e ridurre per tale via i costi operativi attraverso economie di scala e di scopo. In questa ricerca di prodotti-servizi volti a diversificare l'offerta e commercializzabili attraverso la rete distributiva degli sportelli, gli intermediari hanno trovato in altri mercati affini una rilevante opportunità di ampliamento della gamma di prodotti richiesti dalla clientela, in grado di generare nuovi margini economici e compensare così la riduzione di quelli connessi alle aree di operatività tradizionale.

È stato possibile, quindi, trovare forme di alleanza e collaborazione tra attori del mercato finanziario integrando i diversi settori e individuando le possibili aree comuni, attraverso cui perseguire il raggiungimento di economie di scala e di scopo. I prodotti misti, nei quali confluiscono le *expertise*, le tecniche e gli strumenti dei diversi settori, hanno favorito il fenomeno della convergenza tra intermediari finanziari che è proseguito nonostante la difficoltà, nel breve periodo, di ottenere economie dal lato della produzione, a

causa dei numerosi ostacoli di natura operativa rivenienti dal tempo necessario ai diversi attori economici per impadronirsi del know-how.

Dall'analisi delle tendenze evolutive dei principali sistemi finanziari, in particolare di quello scaturito per effetto dell'integrazione europea, sono emersi elementi di diversità, fattori causali ed interazioni complementari che rendono interessante indagare il tema del ruolo dei mercati e degli intermediari nell'allocazione delle risorse finanziarie e nel loro contributo allo sviluppo economico.

Il processo di convergenza tra i diversi sistemi nazionali appartenenti al SFUE (Sistema Finanziario Unico Europeo), pur tra notevoli diversità morfologiche e funzionali sembra procedere, almeno ad una prima analisi, approssimando caratteristiche maggiormente riscontrabili nel modello che la tassonomia teorica ha qualificato come "mercato-centrico".

In realtà, se si utilizzano gli strumenti analitici propri del filone di studi "strutturalista", emerge un quadro dei cambiamenti in atto che appare più complesso e denso di spunti di interesse per trarne utili indicazioni di policy. L'evidente mutamento nella struttura finanziaria dei paesi "banco-centrici", infatti, dimostrerebbe l'ipotesi proposta dalla scuola di pensiero strutturalista di prevalenza del fattore normativo-regolamentare nel determinare l'architettura dei sistemi.

Il rilancio delle attività delle banche, nella forma della diversificazione, anche in quei sistemi tipicamente mercato-centrici come il Regno Unito, ha evidenziato una generale tendenza alla complementarietà tra le due istituzioni fondamentali: mercati e intermediari. Ne consegue che un approccio sistemico, in grado di leggere in maniera olistica l'evoluzione strutturale e funzionale dei sistemi finanziari, consente di interpretare con maggiore efficacia le interazioni tra istituzioni, normative, aspetti organizzativi e operativi.

La proposta metodologica potrebbe essere quella di superare l'approccio teorico che propone la dicotomia tra modelli banco-centrici e mercato-centrici, accompagnata dall'ipotesi di matrice storico-evolutionista che propone una tendenza dei primi verso i secondi, a favore di un continuum di morfologie "ibride", frutto dell'osmosi tra tipologie preesistenti. Una tale soluzione interpretativa consentirebbe di spiegare con maggiore efficacia la rilevata complementarietà operativa tra mercati e intermediari, palesata dall'evoluzione dei sistemi finanziari europei e proposta dagli sviluppi teorici post-strutturalisti, come modello di "mercato degli intermediari".

Nondimeno c'è da evidenziare che la trasformazione dell'industria bancaria ha determinato in Europa l'ingresso di nuovi *player* in mercati in precedenza di esclusivo dominio degli intermediari creditizi. Il filone di ricerca prevalente sull'argomento attribuisce a quest'ultimi un comportamento

reattivo-adattivo, in risposta all'accresciuta concorrenza sul mercato dei prestiti, basato sull'ampliamento della gamma dei prodotti offerti alla clientela. L'effetto diretto di tale scelta strategica è stato, quindi, l'espansione dell'attività "non tradizionale", che genera ricavi non da interessi e che ha conquistato una quota importante delle *revenue* per molte banche che avevano basato storicamente il loro portafoglio prodotti sulla tradizionale attività di intermediazione creditizia.

Tra le possibili cause di questo fenomeno la letteratura sull'argomento identifica, nell'esame dei principali fattori che possono aver spinto le banche in tale direzione, le nuove tecnologie e la crescente liberalizzazione dei mercati finanziari. Come reazione, gli intermediari creditizi hanno cercato la collaborazione strategico-operativa con altri soggetti, come le imprese assicurative e finanziarie, e hanno sfruttato i nuovi canali di trasmissione elettronica dei dati come veicolo per condividere informazioni e servizi di transazione, oltretutto per la promozione e la vendita di prodotti non creditizi.

Tali trasformazioni hanno contribuito fortemente al progressivo ampliamento della gamma di prodotti venduti tramite gli intermediari, ma la liberalizzazione del settore è stata determinante nella diffusa scelta di diversificazione dell'offerta di servizi degli attori del gioco competitivo. La revisione della regolamentazione, inoltre, ha abbassato le barriere all'entrata favorendo l'ingresso di nuovi player in mercati un tempo presidio esclusivo degli intermediari creditizi, i quali in reazione alla crescente pressione concorrenziale hanno intrapreso strade alternative a quelle tradizionali per perseguire i propri obiettivi di crescita. L'effetto di tale tendenza è stato una rilevante crescita dei ricavi da servizi.

Diverse in letteratura economica sono le ipotesi sottese alla strategia adottata dagli intermediari creditizi di ampliare il proprio perimetro di attività verso servizi differenti da quelli tradizionalmente erogati e relative al possibile impatto, nell'attuazione di tali strategie, sulla dinamica dei prestiti alla clientela sia relativamente alle politiche di prezzo, sia all'efficacia dell'attività di *screening* e all'utilizzo delle informazioni ai fini dell'attribuzione del merito creditizio. Gli studi teorici ed empirici sul tema sono concordi nel ritenere che esista una relazione diretta e positiva tra aumento della concorrenza e incentivo per gli intermediari a generare maggiori ricavi da servizi, privilegiandoli alla tradizionale attività di intermediazione creditizia. La dottrina non è altrettanto univoca nello spiegare l'evidenza empirica che mostra una relazione diretta e negativa tra riduzione dei margini d'interesse e incremento del rapporto tra ricavi da commissione e ricavi da interesse nei bilanci degli intermediari creditizi.

Una possibile ipotesi potrebbe essere che la riduzione dei margini d'interesse delle banche non determini, bensì sia determinata dall'attività di diver-

sificazione rispetto alla tradizionale attività di intermediazione creditizia. D'altra parte, la dinamica delle relazioni intermediario-cliente nel caso di presenza di attività di *cross-selling* può condurre le banche a investire per costruire legami più stretti con le imprese finanziate, le quali subiscono anche la pressione del disincentivo legato all'incremento degli *switching cost*; allo stesso tempo, l'intermediario potrebbe o decidere di trarre vantaggio dallo sfruttamento delle sinergie informative, conseguendo per tale via una riduzione dei costi di *screening* e *monitoring*, ovvero ottenere un vantaggio di costo rinunciando ad investire nella relazione con la clientela in termini di maggiori informazioni "private", valutando che l'incremento dei proventi derivanti dai ricavi da commissioni sia in grado di compensare in misura maggiore l'eventuale aumento del tasso d'insolvenza, dovuto alle maggiori asimmetrie informative.

Gli studi teorici e le verifiche empiriche su tali dinamiche hanno proposto e verificato risultati di segno opposto nella relazione tra qualità dei progetti d'investimento finanziati dagli intermediari creditizi e aumento del loro grado di diversificazione. Appare, quindi, interessante indagare come le rilevanti trasformazioni intervenute negli intermediari bancari possano aver impattato sul livello dei ricavi, in linea con la teoria dell'approccio di portafoglio, e sulla rischiosità del loro portafoglio crediti, come anche comprendere se il processo di diversificazione abbia portato a stabilizzare ovvero ad aumentarne la variabilità.

Un'ipotesi potrebbe essere che un incremento dell'attività di *cross-selling* degli intermediari possa determinare una riduzione del loro investimento ottimale nell'attività di *screening* della clientela e un conseguente peggioramento della qualità dei progetti d'investimento finanziati. In tal senso nello scorso decennio, le modifiche del quadro regolatorio, le risposte organizzative alla crisi finanziaria ed economica e i profondi cambiamenti tecnologici che hanno impattato sui processi di gestione dell'informazione, riducendo in particolare il costo dell'*hard information*, possono aver indotto le banche ad adottare modelli di screening basati su di essa, piuttosto che continuare ad investire sul valore informativo della relazione (*soft information*).

L'adozione da parte delle banche di modelli del tipo *transaction lending* potrebbe aver fornito ai decisori del credito un vero e proprio nuovo approccio nell'organizzare e gestire l'attività di *lending*, riducendo il ruolo del decisore a quello di mero venditore senza discrezionalità, incapace quindi di generare e condividere la *soft information* e di contribuire e fornire qualità informativa, attraverso la partecipazione al processo decisionale di concessione del prestito. La confermata tendenza delle banche nel periodo analizzato ad offrire servizi diversificati, piuttosto che prodotti tipici dell'intermediazione creditizia, potrebbe aver contribuito al cambiamento nell'approccio al *lending*, riducendo ulteriormente l'incentivo a generare *soft information*. In tal caso, gli effetti del

cross-selling sul livello di soft information generata potrebbe essere dipeso dall'approccio adottato dalle banche.

La verifica delle dinamiche sottese a tali fenomeni potrebbe fornire utili suggerimenti ai regolatori e, in generale, agli *stakeholder* per indirizzare *policy* finalizzate ad introdurre incentivi e a favorire l'adozione di modelli di *business combination* basati su un utilizzo efficace ed efficiente dell'informazione, come modalità operativa di riduzione del rischio bancario.

Peraltro, l'adeguamento dei modelli strategico-organizzativi in risposta alle sollecitazioni della crisi finanziaria, si inquadra in una naturale tendenza delle grandi banche a riposizionarsi rispetto ai business del finanziamento tradizionale dell'economia reale, con la necessità di gestirli più efficientemente anche per effetto della intervenuta maggiore severità della normativa prudenziale.

Esiste, quindi, un'area inesplorata di analisi empiriche che riguarda il contributo esplicativo dell'evoluzione dei modelli di business, dove specie riguardo all'EU esistono fertili profili di indagine. Ci si riferisce, in questa specifica sede, al fenomeno del "ri-orientamento" verificatosi nei gruppi bancari di maggiori dimensioni in termini di contenimento dimensionale e diversificazione selettiva.

In tale contesto, il presente lavoro analizza il processo di trasformazione del settore bancario europeo e italiano in un'ottica evolutiva, individuando le determinanti e gli effetti del mutamento di assetto strutturale e competitivo. L'analisi si focalizza, anche attraverso una verifica empirica, sulle scelte degli intermediari in termini di diversificazione e utilizzo dell'informazione come *driver* di creazione di valore nella relazione con la clientela.

Nel primo capitolo viene descritta l'evoluzione del settore creditizio nel confronto europeo, analizzandone le dinamiche in termini di assetto strutturale e *performance* economiche. Il secondo capitolo affronta il tema della convergenza e della diversificazione degli intermediari finanziari, focalizzando l'attenzione sul quadro teorico di riferimento e sul dibattito relativo alle economie di scala e di scopo in relazione al processo di diversificazione. Le dinamiche europee nell'evoluzione della struttura dei sistemi finanziari, all'interno del quadro teorico della tassonomia *market-based/bank-based*, sono analizzate nel terzo capitolo. Nell'ambito del dibattito scientifico sugli effetti della diversificazione, il quarto capitolo presenta la letteratura teorica ed empirica sulle relazioni tra concorrenza, diversificazione e gestione dell'informazione nei rapporti tra banche e imprese. In conclusione, il capitolo quinto propone un'analisi empirica sulla correlazione tra cross-selling e qualità del portafoglio crediti nei diversi approcci all'attività di *lending* (*transaction* o *relationship*) adottati dagli intermediari creditizi.

1. L'EVOLUZIONE DEL SETTORE CREDITIZIO NEL CONFRONTO EUROPEO: LA TRASFORMAZIONE DELLA BANCA

1.1. Introduzione

Il settore creditizio europeo sta attraversando, ormai da oltre un ventennio, un'intensa fase di mutamento strutturale e funzionale che ha profondamente modificato l'assetto e il comportamento economico degli intermediari in esso operanti.

Molteplici fattori hanno influito sulle dinamiche competitive che gli anni successivi al duemila hanno visto svolgersi, tra i quali si possono certamente annoverare gli interventi del quadro regolamentare sulla *governance* degli intermediari, la crisi finanziaria e la perdurante stagnazione del ciclo economico ed il consolidamento del settore creditizio, anche in conseguenza del perdurante fenomeno di concentrazione degli attori in gioco. Inoltre, il graduale processo di convergenza, che ha interessato le principali economie dell'EU, può essere a ragione considerato insieme ad altre non meno importanti concause un fattore che ha profondamente modificato la struttura ed il gioco competitivo del sistema bancario europeo (Focarelli D. *et al.*, 2002; Gambacorta L. e van Rixtel A., 2013; Ferri G. e Rotondi Z., 2016).

Fino alla fine degli anni Novanta, il quadro normativo non ha favorito la semplificazione che avrebbe indotto una maggiore competitività nell'ambito del settore degli intermediari creditizi. L'oligopolio che di fatto si era formato ha garantito per anni a banche di medio-piccole dimensioni il mantenimento delle proprie quote di mercato e di una sostanziale autonomia: il quadro regolamentare che ha accompagnato tale fenomeno aveva mantenuto l'assetto del settore bancario dell'Europa continentale particolarmente frammentato.

La lettura evolutiva del settore creditizio europeo, in specie nell'ultimo ventennio, si inquadra in un processo più ampio di allargamento e moltiplicazione dei mercati finanziari e reali; questo fenomeno, noto come globalizzazione, ha contribuito notevolmente a creare le condizioni per un adeguamento strutturale dell'intermediazione creditizia e finanziaria al mutato con-

testo di riferimento. L'effetto combinato dell'agire dei fattori globalizzazione, nuova regolamentazione e pressione competitiva ha spinto verso un marcato processo di consolidamento e concentrazione settoriale verificatosi a partire dall'inizio del nuovo millennio.

Tale processo, che ha interessato l'intero sistema bancario internazionale, si è sviluppato anche attraverso operazioni di *Merger and Acquisition*, spesso di tipo *cross-border* i cui *driver* possono essere ricondotti alla crescita dimensionale, secondo logiche di economia di scala e di scopo informate al perseguimento dell'efficienza operativa ed all'incremento dei volumi.

La strategia di crescita internazionale per linee esterne intrapresa dalle banche di maggiori dimensioni ha rappresentato la risposta competitiva alla saturazione del mercato interno di riferimento, favorita anche, specie nel contesto europeo, da un processo di armonizzazione dei sistemi di vigilanza e contabili, finalizzato alla convergenza verso un mercato bancario e finanziario unico. In tal senso, gli interventi regolamentari di revisione istituzionale hanno contribuito al mutamento delle condizioni di operatività degli intermediari bancari non solo in ambito domestico, ma anche nell'attività *cross-border* svolta nei mercati internazionali intra ed extra-comunitari.

L'interventismo regolamentare si è intensificato in risposta alla crisi finanziaria, ma già precedentemente aveva trovato la sua giustificazione nell'esigenza già citata di favorire il processo di convergenza dei sistemi nazionali, anche per conseguire un più efficace presidio del rischio sistemico attraverso l'introduzione di adeguati strumenti di controllo. Il fenomeno, pur intervenuto in sistemi finanziari nazionali e in periodi diversi, ha avuto un effetto omogeneo di ridefinizione degli ambiti di operatività relativi alle diverse tipologie di intermediari finanziari, con l'effetto per il sistema bancario di una progressiva tendenza ad una focalizzazione e specializzazione delle aree di business, anche in ambito internazionale.

In questo contesto multifattoriale di mutamenti dell'ambito competitivo bancario sia a livello nazionale sia internazionale, il ruolo della banca quale entità di mercato si è modificato e la trasformazione intervenuta ha riguardato ambiti gestionali molto ampi. Il nuovo perimetro entro il quale la banca si è trovata ad esercitare la propria attività e il conseguente impatto di esso sulle strategie e l'organizzazione, definisce un quadro sulla cui base nel presente capitolo verranno sviluppate le analisi evolutive degli *economics* delle banche europee ed in particolare di quelle italiane.

1.2. Le determinanti dell'adeguamento strutturale nel settore creditizio

Il processo di adeguamento del settore creditizio degli ultimi venti anni va inteso come un fenomeno complesso e multifattoriale che ha trasformato e sta trasformando profondamente l'industria dell'intermediazione. Crescita dimensionale e significativa diversificazione sono tra gli aspetti maggiormente rilevanti della trasformazione e del consolidamento degli intermediari del sistema bancario europeo, anche se con forme e modalità differenti a seconda del contesto nazionale preso in considerazione.

Gli attori-intermediari, spinti da diverse motivazioni, sembrano aver perseguito un comune comportamento adattivo alle sollecitazioni ambientali, combinando crescita e differenziazione di prodotto attraverso le operazioni di aggregazione, al fine di razionalizzare l'attività economica svolta nel complesso.

In quest'ottica le operazioni di aggregazione tra banche hanno rappresentato efficaci strumenti per il conseguimento di strategie di penetrazione in nuovi mercati, ossia validi itinerari di consolidamento dell'attività svolta in altre aree geografiche. I risultati della maggior parte degli studi sull'argomento ci fanno propendere per tale interpretazione delle finalità, realisticamente raggiungibili, del processo di concentrazione di settore, considerando che, pur mancando la conferma dell'esistenza di economie di scala nell'implementazione delle operazioni di aggregazione, ve ne sono sicuramente in quella dei singoli processi bancari coinvolti.

Il passo successivo è, quindi, quello di non considerare la ricerca della massima dimensione attraverso la crescita esterna come l'unico mezzo per "la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile" (Llewellyn D.T., 1999). Peraltro, anche la presunta efficacia in termini di creazione di valore della scelta di diversificazione di prodotto, e della crescita esterna come modalità più efficace per il suo raggiungimento, pare essere smentita da numerosi studi empirici. Inoltre, una parte della letteratura scientifica rileva nel settore bancario una sorta di processo emulativo nel perseguimento delle variabili "dimensione" e "diversificazione" attraverso operazioni di aggregazione, a prescindere da un'attenta valutazione di convenienza economica.

Nel dibattito scientifico sulle ragioni economiche del processo di adeguamento strutturale nel settore creditizio sono state individuate motivazioni condivise di tale fenomeno, anche se non c'è una valutazione univoca di esse, in relazione alla variabile "dimensione" dei soggetti coinvolti. Le motivazioni dichiarate da quest'ultimi sembrano dirette a conseguire incrementi nel livello di redditività, di patrimonializzazione e di efficienza organizzativa, in risposta al progressivo mutamento dell'ambiente di riferimento, che richiede