Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa

Università Cattolica
del Sacro Cuore
Facoltà di
Scienze Bancarie
Finanziarie e Assicurative

G. PIROVANO - F. PEPE

"LA REDDITIVITÀ DELLE BANCHE E DEI GRUPPI BANCARI ITALIANI"

Interventi tenuti nell'ambito del Seminario su:
"L'attività bancaria nel nuovo contesto concorrenziale e tecnologico"
S. Marco - Perugia, 15 Marzo 2001

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Dott. GIOVANNI PIROVANO,
Direttore Generale della Banca Mediolanum SpA

Il sistema bancario italiano non è più la foresta pietrificata di cui si parlava solo pochi anni fa.

Nell'ultimo decennio, grazie a un nuovo quadro normativo che, con l'emanazione dei testi unici della Banca (1993) e della Finanza (1998), ha completato l'armonizzazione, la deregulation e l'ammodernamento del settore bancario finanziario, sono sorte nuove banche che hanno intrapreso un cammino di successo, adottando una politica distributiva multicanale nei confronti del grande pubblico.

La Banca Mediolanum è stata ed è uno dei principali protagonisti di questo fenomeno favorito anche dal forte procedere dell'integrazione monetaria e finanziaria, europea e mondiale, dalla crescente competitività che da essa deriva e dalla sempre maggiore disponibilità di tecnologie che consentono al cliente di utilizzare i servizi della banca dove, quando e come egli lo desidera, a costi sempre più contenuti.

Banca Mediolanum è controllata al 100% dalla Mediolanum S.p.A., società quotata alla Borsa di Milano. È nata dalla trasformazione in banca della Sim di distribuzione, Programma Italia Investimenti, operante dal 1982.

Tavola 1. Assets under Administration

Gli istogrammi rappresentano la crescita delle attività finanziarie dei clienti acquisiti da Banca Mediolanum.

I prodotti e servizi bancari sono offerti da Banca Mediolanum, mentre i prodotti di risparmio gestito e quelli previdenziali sono forniti dalle altre società del Gruppo Mediolanum.

Al 31.12.2000 la raccolta complessiva è giunta a 17.819.000 euro, pari a 34.500 miliardi di lire.

Sono fondamentali due osservazioni:

- La crescita è sempre stata positiva, anche nei periodi di tracollo di borsa (1987 e 1993). In questi primi mesi del 2001 di raccolta negativa per il sistema fondi, la raccolta effettuata da Banca Mediolanum è stata positiva di oltre 400 miliardi in gennaio e di 130 miliardi in febbraio. Le sottoscrizioni delle polizze pensionistiche vita non conoscono rallentamento di sorta.

- Il 1997 rappresenta l'anno di svolta, con la nascita di Banca Mediolanum. Da allora i tassi annui di crescita sono quasi del 35%, tenendo in conto che gli incrementi sono stati determinati esclusivamente da raccolta proveniente da altre banche.

Tavola 1.

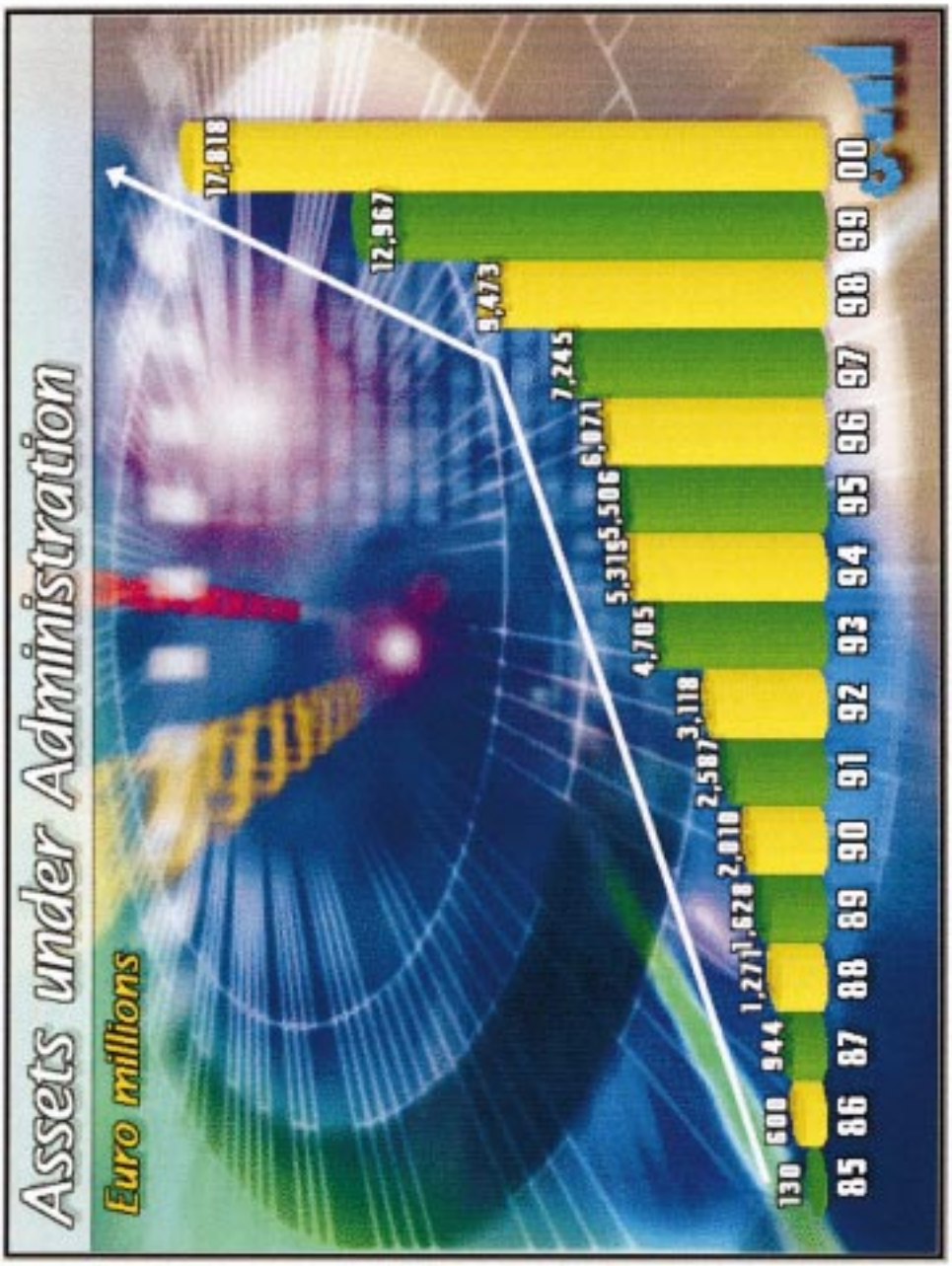

Assets under Administration
Euro millions
130
608
944
1,271
1,628
2,010
2,587
3,118
4,705
5,316
5,506
6,071
7,245
9,473
12,967
17,818
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
00

Tavola 2. Assets under Administration (dati al 31/12/2000)

Consideriamo ora la composizione delle attività finanziarie al 31.12.2000.

Le riserve vita (gestite da Mediolanum Vita) rappresentano il 35% del totale. Per le polizze vita ricorrenti la durata media è di 23,5 anni, a testimonianza della forte capacità della Banca Mediolanum di vendere prodotti finalizzati alla protezione previdenziale - pensionistica.

I fondi e le gestioni patrimoniali in fondi, seppur depurate dagli investimenti delle unit-linked, rappresentano il secondo importante settore.

Le attività gestite dalla Banca includono esclusivamente i dati della raccolta da clienti privati in conto corrente e nei dossier titoli.

Il patrimonio gestito da Fibanc va suddiviso equamente tra raccolta in conto corrente e investimenti in fondi comuni di investimento.

Tavola 2.

Assets under Administration

as of December 31, 2000

Euro millions

	2000
Life Reserves	6,201
Mutual Funds & Managed Accounts	8,747
Bank Assets	3,274
Institutional Assets	283
Consolidation Adjustments	-2,783
Fibanc	2,096
CONSOLIDATED TOTAL	17,818

Tavola 3. Italian Household's Assets

Per misurare l'effettiva quota di mercato di Banca Mediolanum abbiamo scelto come parametro di riferimento le consistenze, riportate annualmente nella Relazione del Governatore della Banca d'Italia, delle "Attività finanziarie delle famiglie italiane" che includono, oltre ai depositi bancari e ai fondi comuni, anche le riserve per premi di assicurazione.

Abbiamo posto sull'asse delle ascisse gli anni, a partire dal 1990 al 2000 e su quello delle ordinate l'evoluzione delle attività delle famiglie italiane raffrontate con quelle invece detenute dalle famiglie clienti della Banca Mediolanum.

Come potete osservare, il divario si fa sempre più divergente a favore della quota di mercato di Banca Mediolanum che, alla fine dello scorso anno, ha raggiunto lo 0,65% del totale!

Questa quota ha una forte valenza vista nella sua evoluzione più che nel suo valore assoluto.

Tavola 3.

Italian Households' Assets
and Mediolanum's market share
Mediolanum's Assets Under Administration
Households' Assets
600
500
400
300
200
100
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
128.7
155.1
264.6
302.1
360.4
465.2
645.1
781.8
114.4
122.1
133.6
140.6
149.7
161.9
181.3
206.1
225.7
241.5
234.1
273.9
2000
0.65% (E)
0.50%
1999

Tavola 4. The Costumer Base

La base dei clienti è un dato di fondamentale importanza per misurare un'azienda bancaria. Riportiamo i clienti suddivisi per le 4 principali linee di prodotto.

Il numero complessivo di clienti (tolta ogni duplicazione, e considerate solo le persone fisiche) sono 746.000.

Di questi, ben 555.000 hanno almeno un prodotto previdenziale, 602.000 sono titolari di un fondo comune di investimento o di una gestione patrimoniale in fondi e 327.000 hanno acceso un conto corrente.

I clienti di Banca Mediolanum sono distribuiti su tutto il territorio nazionale con punte di forte penetrazione in Lombardia, regioni del Nord-Est, Emilia Romagna, Lazio e altre regioni.

Il portafoglio medio dei clienti che non intrattengono un rapporto di conto corrente è di Lit. 50 milioni, oltre il doppio se invece sono anche titolari di un conto bancario.

I clienti bancari sono in possesso di almeno un prodotto di tutte le 4 linee principali (vita, fondi, altro), mentre per gli altri il rapporto è di 1,7.

Il livello di *retention* dei clienti, misurato annualmente da una società indipendente, è di oltre il 97% negli ultimi anni.

Altri dati, riferiti al numero dei dipendenti ed alla consistenza della rete di vendita verranno specificati più avanti.

Questo lucido, che ricorda l'anno di partenza di Banca Mediolanum, ci è utile per esplicitare alcuni concetti sulla natura di Banca Mediolanum.

Tavola 4.

The Customer Base
as of December 31, 2000
No. of Total Account Holders (unduplicated)
746,000
Life
555,000
Mutual Funds & Managed Accounts
602,000
Bank
327,000
Other
75,000

Tavola 5. Traditional Bank organizational model

A Banca Mediolanum vengono sovente associati aggettivi non veri o solo parzialmente rispondenti alla sua realtà: virtuale, tecnologica, non presente fisicamente sul territorio, con un'offerta limitata di prodotti e servizi. Niente di tutto ciò.

Per meglio illustrare la vera natura di Banca Mediolanum desidero riandare indietro alcuni anni, quando nel biennio 1996-1997 abbiamo individuato il modo da noi considerato vincente per fare banca.

I risultati raggiunti sembrano averci dato ragione.

Osservavamo allora (ma la realtà non è molto mutata oggi) che le banche, in senso generale, dispongono di buone-alte competenze professionali che vengono però utilizzate per lo svolgimento di normali mansioni operative. Ciò comporta eccessi di costo.

Le stesse competenze non sono invece all'altezza di offrire la necessaria consulenza che un cliente può richiedere per la gestione dei propri investimenti.

Nella tavola 5 l'asse delle ascisse (operazioni) e delle ordinate (complessità della consulenza) ci rappresentano in modo chiaro l'eccesso dei costi sopportati dalle banche a fronte di una loro incapacità ad offrire una buona qualità del servizio di consulenza, pur disponendo di abbondanza di risorse professionali adeguate (tutti i nostri dipendenti sono laureati o per lo meno diplomati).

Tavola 5.

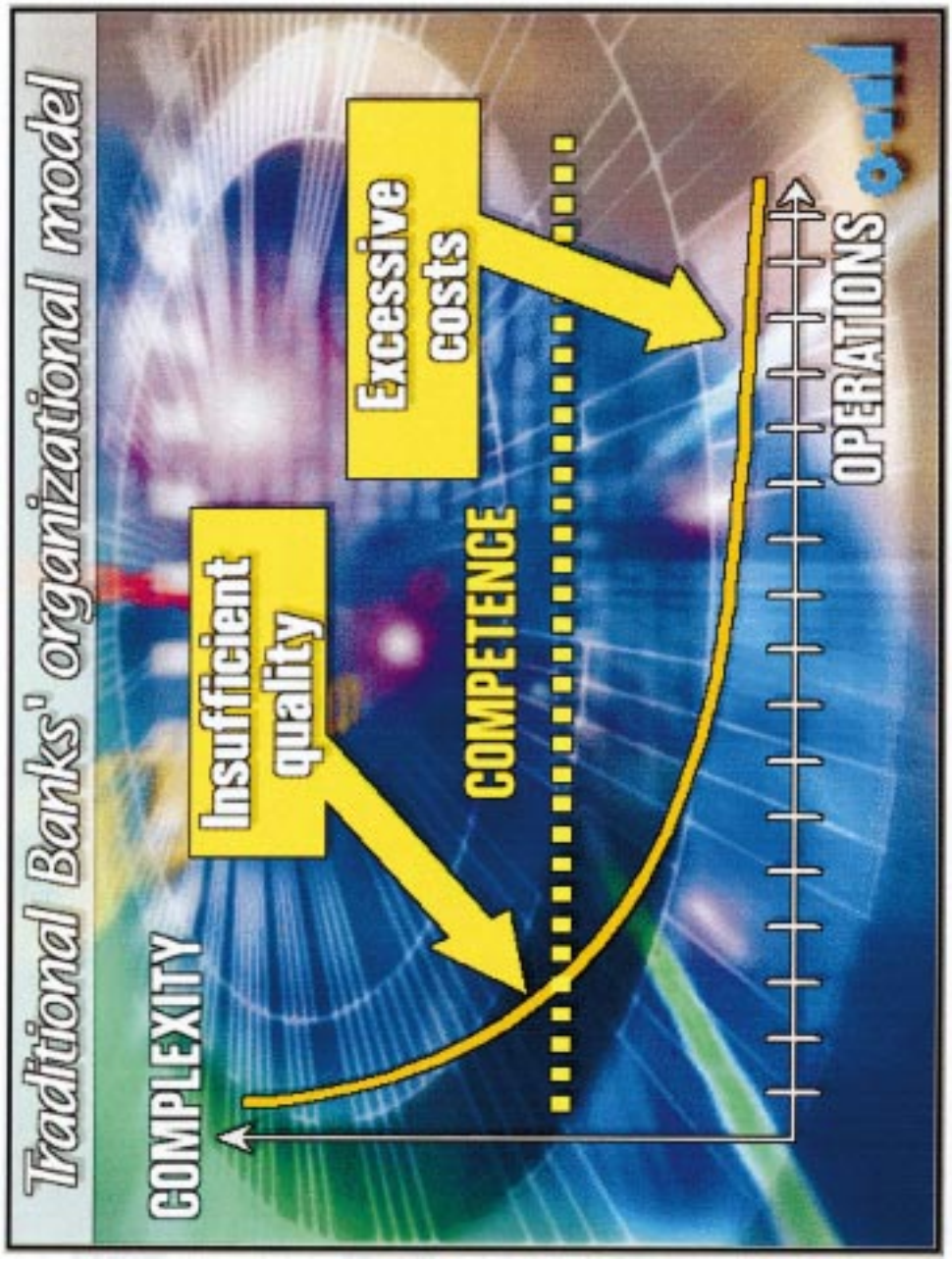

Traditional Banks' organizational model
COMPLEXITY
Insufficient quality
COMPETENCE
Excessive costs
OPERATIONS

Tavola 6. Banca Mediolanum's organizational model

Il modello di banca che invece volevamo realizzare e costruire ex novo con Banca Mediolanum si basava sulla riflessione che le cosiddette *operations* fossero da eseguire attraverso canali tecnologici, molto più efficienti e a minor costo rispetto all'impiego di risorse professionali qualificate adibite a ciò e rispetto ad una più costosa struttura di una rete di sportelli classici.

Sono queste le ragioni che hanno spinto Banca Mediolanum a realizzare un modello di banca multicanale, con al centro i promotori finanziari dedicati esclusivamente alla vendita e alla consulenza, mentre l'esecuzione di tutte le operazioni sono state riservate ai canali tecnologici: da subito *call centre* e televisione (perché tutti gli italiani posseggono un telefono o un televisore) e, solo dall'aprile scorso, internet.

Tavola 6.

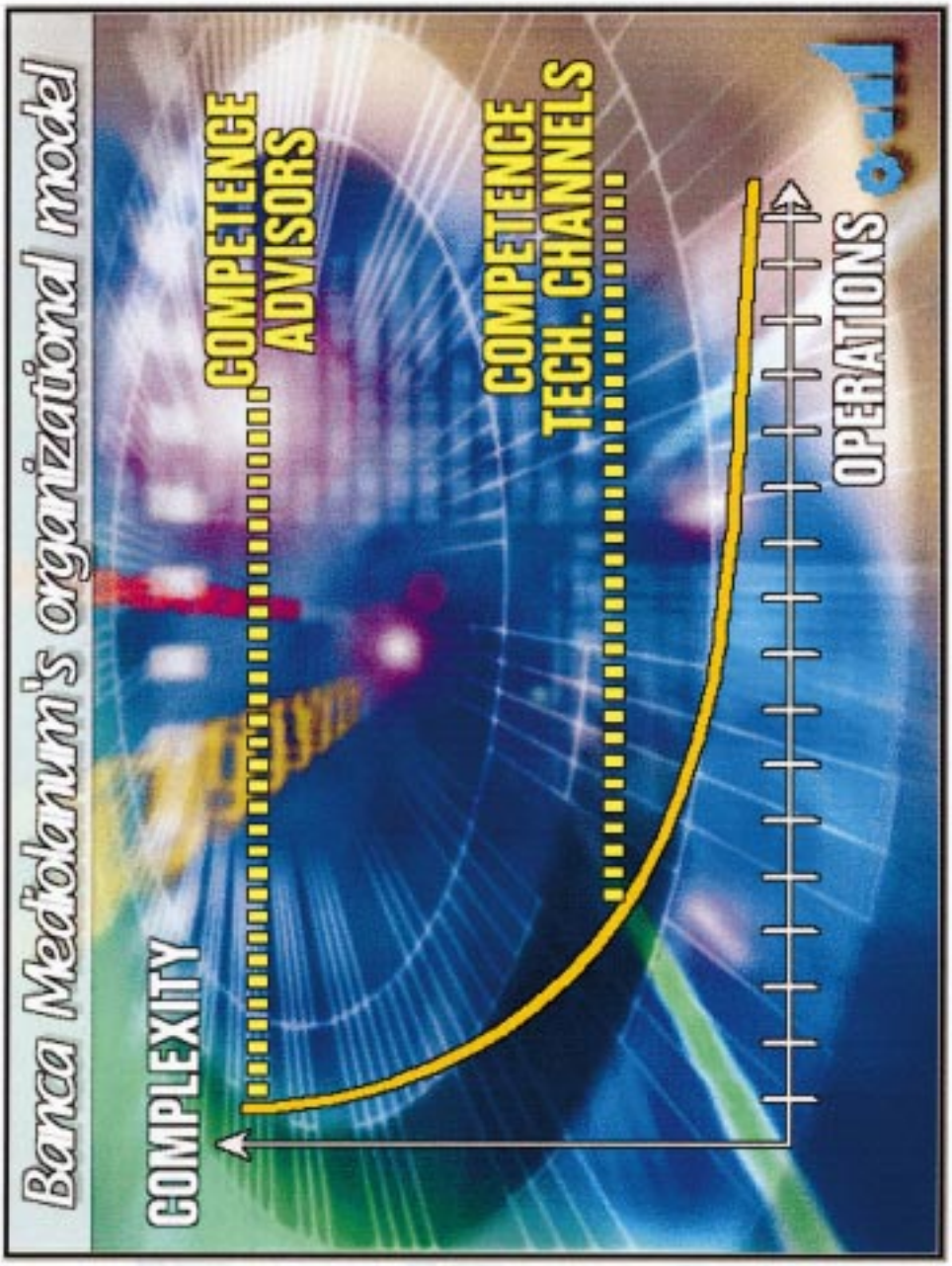

Banca Mediolanum's organizational model
COMPLEXITY
COMPETENCE
ADVISORS
COMPETENCE
TECH. CHANNELS
OPERATIONS

Tavola 7. The Business Idea

Alla base del successo di Banca Mediolanum vi è il concetto di "consulenza globale" al cliente. Tale idea, messa a punto dal sig. Ennio Doris agli inizi degli anni '80, significa saper offrire al cliente - attraverso un solo promotore finanziario - una consulenza completa nel campo finanziario, previdenziale e d'investimento, sia focalizzando al massimo le esigenze del cliente, sia garantendo nel tempo una gamma veramente ampia, completa e aggiornata di prodotti.

Tavola 7.

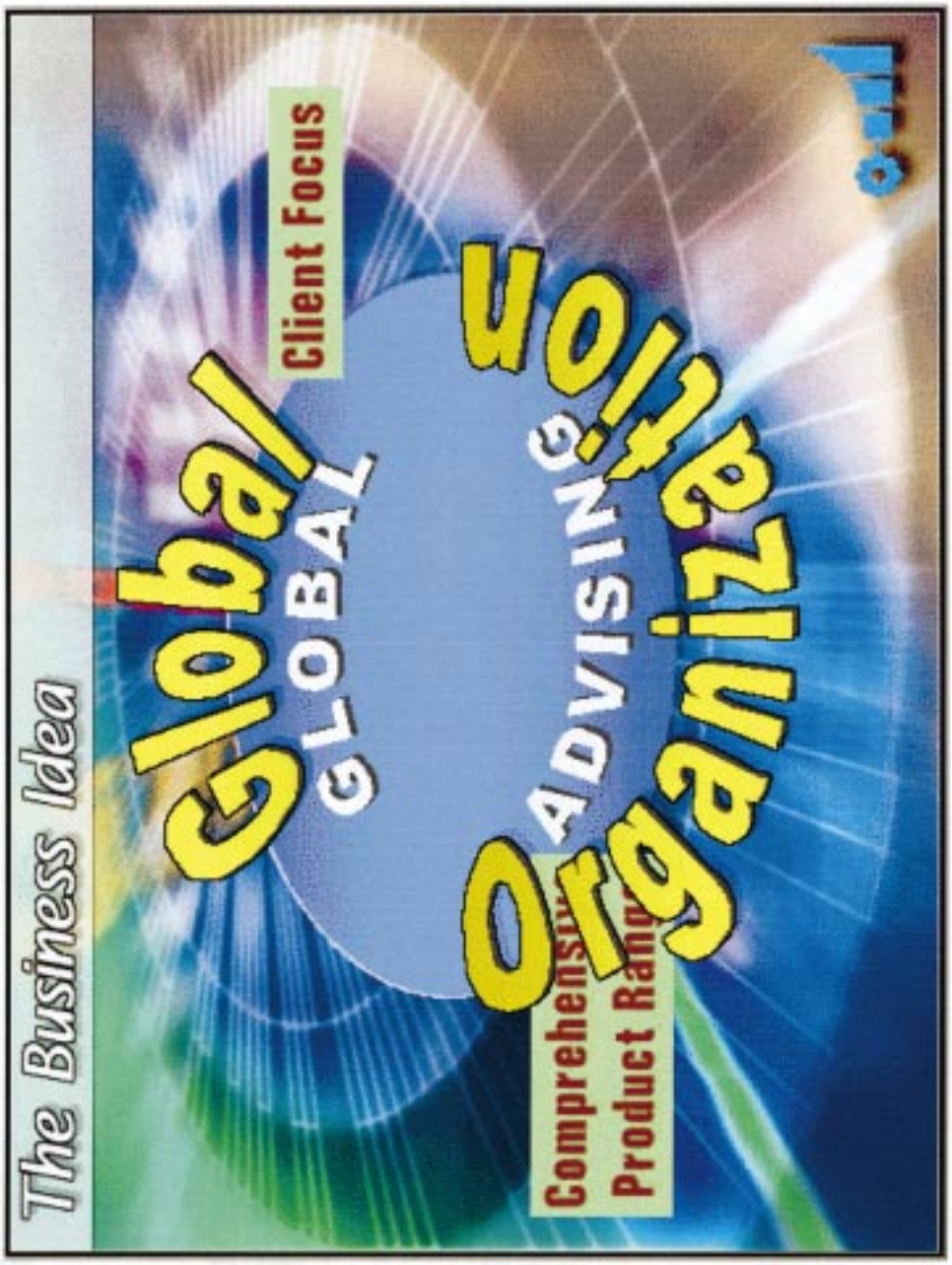

The Business Idea
Global
GLOBAL
Client Focus
ADVISING
Organization
Comprehensive
Product Range

Tavola 8. The Business Idea - (segue)

I punti di forza che caratterizzano Banca Mediolanum, consentendole di essere competitiva e unica nel settore bancario, sono:

- imprenditorialità, sia nei manager di sede che di tutti i componenti la rete di vendita, questi ultimi retribuiti esclusivamente su base provvigionale;
- innovazione, dei prodotti in modo particolare. Banca Mediolanum è stata la prima società a collocare nell'Europa continentale le polizze index e unit-linked; dal primo giorno lavorativo di quest'anno, tutti i consulenti disponevano delle nuove polizze con le incentivazioni fiscali in vigore dal 1 gennaio;
- capacità comunicazione, sia all'interno dell'azienda che verso i clienti e la comunità finanziaria. Questa caratteristica ci è unanimemente riconosciuta da tutti. Banca Mediolanum possiede una TV aziendale che produce e trasmette decine di ore settimanali di programmi di formazione e informazione alla rete di vendita;
- controllo dei costi: tutti i processi operativi aziendali sono costantemente tenuti sotto controllo allo scopo di minimizzare i costi.

Tavola 8.

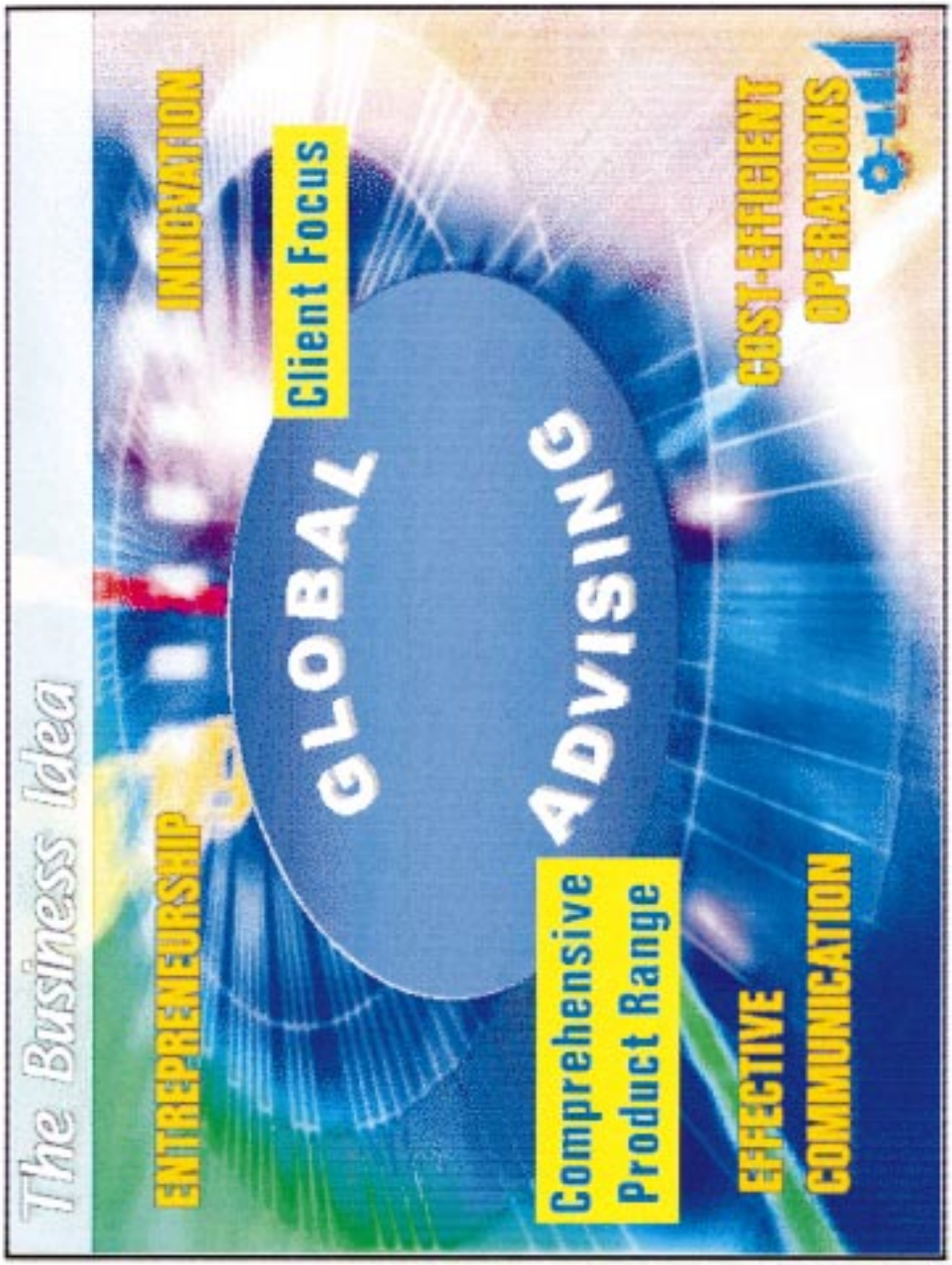

The Business Idea
ENTREPRENEURSHIP
INNOVATION
GLOBAL
ADVISING
Client Focus
Comprehensive
Product Range
EFFECTIVE
COMMUNICATION
COST-EFFICIENT
OPERATIONS

Tavola 9. Banca Mediolanum's Strategy

La strategia di Banca Mediolanum si riassume in un concetto molto semplice e chiaro: "offrire al cliente il servizio quando e dove egli lo desidera ed attraverso il canale che egli sceglie".

Questa strategia è comune oggi a quasi tutte le banche.

Banca Mediolanum garantisce però la realizzazione di queste promesse perché il cliente adopera sempre lo stesso conto corrente e gli stessi codici segreti, qualsiasi canale egli utilizzi: televisione, telefono, internet, ecc.

Il cliente effettua tutte le sue operazioni, dalle più tradizionali fino al trading-on-line, con la massima semplicità, comodità ed economicità, perché tutte le transazioni si appoggiano su un unico conto. Egli sceglie il canale che gli è più comodo, in quel momento, digitando sempre lo stesso codice segreto.

Tavola 9.

Banca Mediolanum's Strategy
To provide service
when and where
the customers want it
and through the channel they choose
(Same acct. no. and passwords for every channel)
and

Tavola 10. The Winning Model for Retail Banking

Abbiamo definito con sei punti il modello vincente di banca - retail, quale è Banca Mediolanum.

Li illustriamo brevemente:

1. molteplicità di canali di accesso ai servizi bancari (dai più tradizionali, quali lo sportello bancario o l'ufficio dei promotori finanziari, a quelli tecnologici, telefono, teletext, internet, fino alla TV digitale ed altri);

2. ruolo importante di un forte *brand*. Una recente ricerca ha evindenziato che la scelta del cliente verso un prodotto o un servizio finanziario è determinata per il 70% dal marchio e per il 30% dalle caratteristiche effettive del prodotto o servizio acquistato;

3. gestione della relazione con i clienti. I clienti rappresentano il vero patrimonio di una banca. Occorre quindi saper garantire sempre la qualità del servizio e rispondere alle loro esigenze in via continuativa e propositiva;

4. più alta produttività: è indispensabile raggiungere risultati e volumi di vendita significativi;

5. modelli organizzativi e informatici flessibili, in grado di adattarsi rapidamente alle esigenze di cambiamento e di favorire lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi;

6. outsourcing dei processi produttivi non ritenuti strategici o di funzioni aziendali che possono essere svolte a minor costo da altri e alleanze soprattutto nel campo dei prodotti (mutui casa) per sviluppare sinergie commerciali.

Tavola 10.

The Winning Model for Retail Banking
Key Elements
1@ Proliferation in the Modes of Accessing the banking services
2@ Central Role of a strong Brand Image
3@ Customer Management
4@ Higher Productivity
5@ Flexible IT Organization
6@ Outsourcing & Alliances

Tavola 11. Synergies among Channels

Quando si dispone di diversi canali di accesso alla banca, è importante saperli organizzare e gestire in maniera veramente "orchestrata": tutti i canali devono essere accordati tra loro con un perfetto sincronismo. Per esempio, qualsiasi sia il canale prescelto, il cliente deve trovare le informazioni nella medesima forma e grado di dettaglio. Quando si lancia un nuovo prodotto/servizio è fondamentale prima definire tutti i processi (vendita, amministrazione, ecc.) via promotore finanziario, via telefono, via internet o via televisione.

Il secondo aspetto della sinergia tra canali è rappresentato dalla capacità dell'azienda di definire pricing intelligenti e azioni di marketing che sappiano indirizzare il cliente verso il canale migliore ed efficiente per effettuare le operazioni in un determinato momento. Particolare attenzione deve porsi per evitare fenomeni di cannibalismo tra canali: commissioni più favorevoli per il cliente possono essere concesse solo a fronte di effettivi minor costi per l'azienda. E' importante conoscere il conto economico per ogni prodotto e per ogni canale.

Infine, occorre saper massimizzare l'azione di cross-selling: al riguardo l'azione dei promotori finanziari è assolutamente indispensabile. La loro presenza a fianco del cliente, per insegnargli come si utilizzano i diversi canali telematici, è stato uno dei fattori di riuscita del modello della Banca Mediolanum.

La pubblicità su Banca Mediolanum ha riscosso un consistente successo in termini di contratti chiusi, grazie alla sinergia con i promotori finanziari.

Tavola 11.

Synergies among Channels
• Organise and manage multiple channels in an orchestrated fashion
• Astute pricing and marketing actions to direct customers to the best channel
• Major effort to maximise cross-selling via financial advisors

Tavola 12. Banca Mediolanum's Model

La tavola 12 riporta con i caratteri in giallo i canali distributivi di Banca Mediolanum già attivi.

In alto a destra, i promotori finanziari, da sempre il cuore stesso della banca. Seguono poi in ordine temporale di attivazione: il telefono - *call centre* (il nostro è il secondo *call centre* finanziario a livello europeo con oltre 400 operatori) e il teletext, attivi sin dal 1997.

Il canale internet è stato messo a disposizione solo dall'aprile dello scorso anno, raggiungendo il sito di Banca Mediolanum, in brevissimo tempo, il secondo posto tra i portali italiani più visitati. Altri importanti canali sono il telefono cellulare e gli ATM.

La televisione digitale è già una realtà operante per i promotori, i clienti e il pubblico in generale.

Attraverso "Mediolanum Channel" (TV digitale in chiaro su Telepiù e Stream), che ha iniziato le sue trasmissioni sul finire dello scorso anno, verranno trasmesse, a partire dalla prossima estate, fino a otto ore giornaliere di formazione, informazione e cultura finanziaria.

Il Punto Mediolanum rappresenta la nuova realizzazione - con una immagine coordinata e con forti connotati tecnologici - degli Uffici Amministrativi dei Promotori Finanziari di Banca Mediolanum, alcuni dotati di ATM.

Tali Uffici, che finora erano normalmente localizzati ai piani superiori o in locazioni interne, verranno gradualmente portati a piano terra, sul fronte strada, in zone di alta frequenza e di facile accessibilità.

Tavola 12.

Banca Mediolanum's Model
Mobile Telephone
WebTV
E-wallets
Advisor (Mobile Branch)
ITV
Telephone
Web Phone
ATM
Kiosks
Internet
Teletext
MEDIA

Tavola 13. www.bancamediolanum.it

I risultati raggiunti dal sito internet di Banca Mediolanum, nei primi dieci mesi del 2000, sono lusinghieri e sono in continua crescita anche in questi primi mesi del 2001.

Le pagine mediamente visitate al giorno (compresi i giorni lavorativi) erano 300.000 a fine anno. Oggi sono arrivate ad essere 385.000, con una media di 25.000 visitatori al giorno.

Il numero dei conti correnti on line erano 95.000 a fine anno; sono 112.000 a fine febbraio 2001.

Gli *active traders* da 18.300 al 31.12.2000 sono ora diventati 22.500.

Per il trading on line, sia sui mercati italiani che su quelli esteri, Banca Mediolanum offre tre soluzioni (my trade, power my trade e super power my trade) in funzione del grado di servizio che il cliente richiede.

Tavola 13.

www.bancamediolanum.it
Website Launch Results: April - December, 2000
No. of Pageviews
6.5 million
No. of Pageviews
[daily average]
300,000
No. of on-line
Current Accounts
95,000
Active Traders
18,300

Tavola 14. Banca Mediolanum - main figures

La lettura dei principali dati di bilancio, riferiti alla sola Banca Mediolanum e quindi non consolidato (espressi in miliardi di lire), ci offre la possibilità di ricavare alcune considerazioni sulla storia di Banca Mediolanum, che seppur breve rappresenta un caso con cui confrontarci.

I dati a fine 1997 includono solo un paio di mesi di operatività bancaria.

L'attivo di bilancio a fine 2000 ha raggiunto il considerevole importo di 4.230 miliardi di lire.

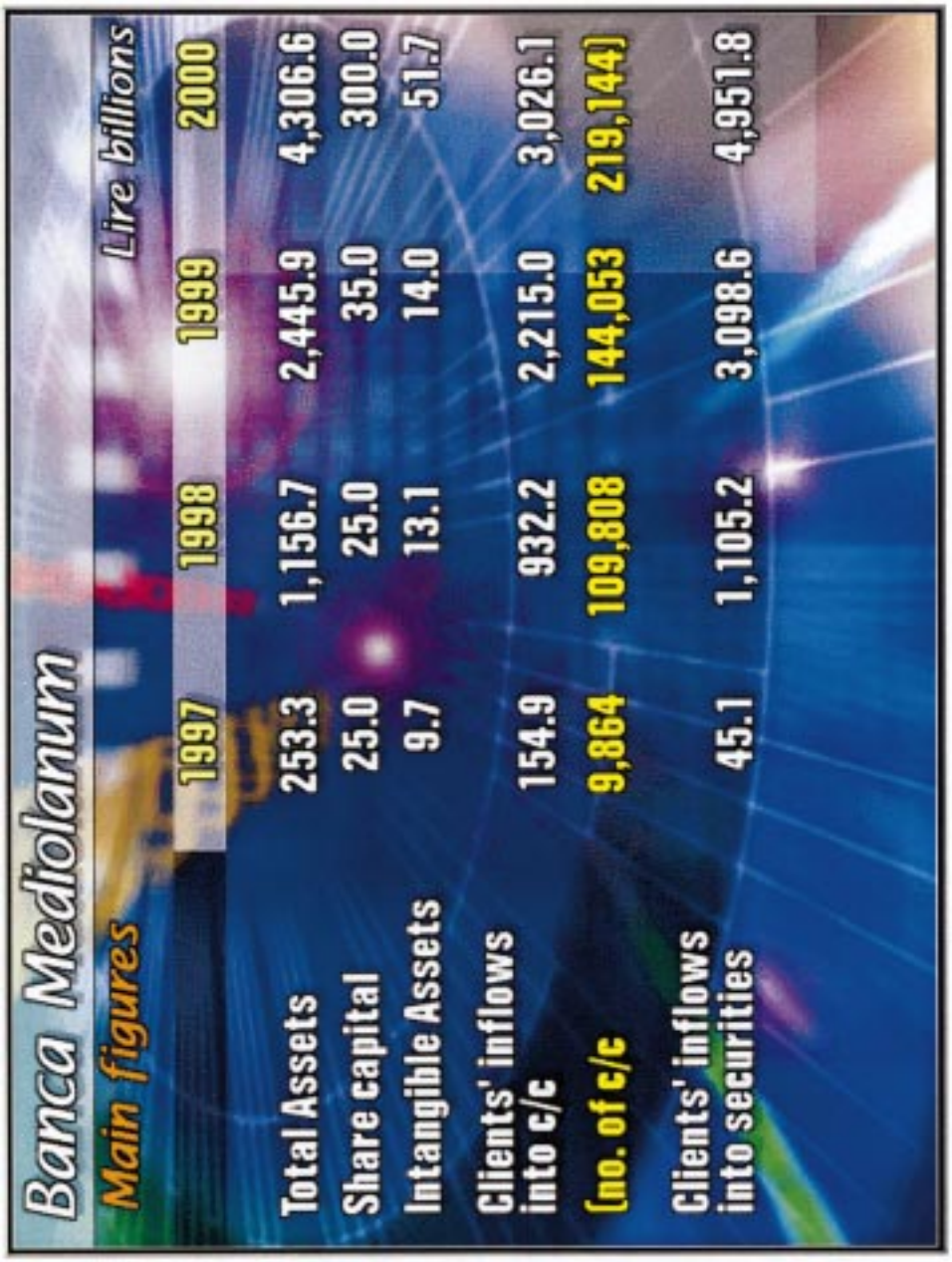
Il capitale sociale, avendo la Banca Mediolanum scelto di non assumere alcun rischio creditizio o di quant'altro genere, è sempre stato contenuto. Si è passati a 300 miliardi di lire solo nel corso dello scorso anno, per poter acquisire il gruppo bancario spagnolo Fibanc. Il 15 febbraio scorso esso è stato ulteriormente ampliato a 375 miliardi di lire.

Gli investimenti in immobilizzazioni immateriali (connessi alla realizzazione e gestione dei canali telematici call centre, teletext e internet) danno l'idea degli effettivi investimenti, per altro alquanto contenuti, per realizzare il progetto di multicanalità.

La raccolta in conto corrente (rappresentata da conti correnti personali) si è fortemente sviluppata pervenendo a 3.020 miliardi di lire a fine 2000. Tale trend è in costante crescita anche in questi primi mesi: il dato a fine febbraio denota un incremento del 16% rispetto al dato di fine anno.

I titoli dei clienti - solo persone fisiche - nei dossier titoli hanno raggiunto la cifra considerevole di quasi 5.000 miliardi di lire.

Tavola 14.



Banca Mediolanum

Main figures

Lire billions

	1997	1998	1999	2000
Total Assets	253.3	1,156.7	2,445.9	4,306.6
Share capital	25.0	25.0	35.0	300.0
Intangible Assets	9.7	13.1	14.0	51.7
Clients' inflows into c/c	154.9	932.2	2,215.0	3,026.1
(no. of c/c	9,864	109,808	144,053	219,144)
Clients' inflows into securities	45.1	1,105.2	3,098.6	4,951.8

Tavola 15. Banca Mediolanum - main figures - (segue)

Passiamo ora a considerare brevemente l'evoluzione del conto economico, rispondendo all'oggetto principale del tema riguardante la redditività delle banche.

Il conto economico di Banca Mediolanum presenta alcune peculiarità rispetto ad una banca tradizionale che meritano di essere approfondite.

Il margine di interesse è rappresentato dalla differenza tra il costo della raccolta in conto corrente e gli impieghi prevalentemente effettuati sul mercato monetario ed interbancario con l'azzeramento di qualsiasi rischio di credito o di mercato. Nonostante la politica aggressiva dei tassi di raccolta (ora al 4,50% e al 5,00%) il margine di interesse cresce e, soprattutto, funge da volano per una crescita ancor più forte del margine di intermediazione, rappresentato quasi esclusivamente dalla differenza tra le commissioni attive incassate per il collocamento di prodotti e le provvigioni riconosciute alla rete di vendita.

L'incremento del margine di intermediazione del 2000 sul 1999 è stato dell'84,2% contro l'incremento del 30,5% del margine da interessi.

Il risultato lordo di gestione (che qui non è rappresentato) ha sfiorato i 50 miliardi di lire (+ 53% sull'anno precedente).

L'esercizio 2000 è terminato con un utile netto di 11,2 miliardi di lire (+33,3% sull'anno precedente).

Il costo complessivo del personale, rapportato al numero dei dipendenti di Banca Mediolanum (678 al 31.12.2000, metà dei quali addetti al *call centre*, con una età media di 29 anni), è molto contenuto: quasi la metà del costo medio di sistema. Più che alla giovane età, ciò è dovuto ad una

attenta applicazione del contratto nazionale del credito, pur con una attenta politica di incentivazione del personale. Al riguardo ricordo che il contratto del credito è stato da noi riscontrato più duttile per la gestione dei turni del *call centre* rispetto ad altri.

Infine, il numero della rete dei consulenti: 5.181 al 31.12.2000.

Un solo dato sulla qualità e fedeltà della rete promotori di Banca Mediolanum, la cui *retention* è altissima.

Nell'ultima prova di esame per l'ammissione alla professione (ottobre 2000) Banca Mediolanum ha avuto ben 523 promotori promossi, pari al 51% dei propri candidati presentati. La media dei candidati promossi a livello di sistema è stato del 42%. Questo divario di ben 9 punti esprime, più di qualsiasi altro commento, il livello di preparazione professionale dei promotori finanziari di Banca Mediolanum e la cura che la Banca pone per la loro formazione.

Tavola 15.

Banca Mediolanum

Main figures - cont.

Lire billions

	1997	1998	1999	2000
Interest margin	3.9	18.6	29.6	38.6
Banking margin	85.6	94.0	132.2	243.6
Net profit	8.9	1.0	8.4	11.2
Personell costs	6.5	13.3	17.7	35.2
(no. of Employees	130	247	293	678)
(no. of Advisors	2,954	3,192	3,718	5,181)

Prof. FEDERICO PEPE,
Presidente del Banco di Napoli Spa

Negli anni novanta, l'unificazione del mercato europeo, la globalizzazione e l'avanzamento della tecnologia hanno avviato, anche nel mondo creditizio, importanti innovazioni di prodotto, di processo e di canale. E' una evoluzione ancora in atto, che ha inciso profondamente sulla natura, sulla struttura e sulla gestione del sistema bancario italiano. La novità fondamentale è stata la trasformazione in spa delle banche pubbliche e l'ingresso in borsa di molte banche.

Lo stare in borsa, oltre a rendere possibile la scalata della proprietà, assoggetta l'azienda e gli amministratori alle regole ed al giudizio del "mercato". Questo significa dover rispondere ad una serie di interlocutori professionali che analizzano i conti della banca, valutandone la capacità reddituale attuale e prospettica, trasformando questi giudizi in conseguenti acquisti o vendite di titoli o valutazioni di rating.

I riflessi di questa scelta di mercato unitamente alla globalizzazione hanno favorito un rilevante processo di aggregazione e concentrazione bancaria, con la creazione di gruppi creditizi dotati di massa critica sempre meno lontana dal livello dimensionale europeo.

L'aggregazione ha prodotto una ampia concentrazione nel mercato creditizio italiano, i primi cinque gruppi detengono oltre il 51% dei depositi e degli impieghi.

L'insieme di questi fattori ha generato l'avvio e la realizzazione di ampi processi di ristrutturazione, con recuperi di efficienza e lo sviluppo della produttività, ad ovvio beneficio delle variabili economiche.

Il processo di razionalizzazione, ancora in corso, ha permesso, nell'ambito tecnologico, innovazioni di processo

nel campo amministrativo, contabile, operativo e decisionale, con evidenti vantaggi per le economie di scala. Di rilievo è l'utilizzo della telematica, che sta consentendo, in modo virtuale, di azzerare le distanze. E' questa una importante innovazione di canale che, grazie all'uso dei telefoni, dei computer e dei telefonini, permette al cliente di colloquiare a distanza con la banca e di effettuare operazioni dispositive.

Non è una ristrutturazione senza pericoli. In tal senso condivido pienamente le preoccupazioni del Governatore Fazio quando, sui rischi di questi processi, afferma che "la riduzione delle occasioni di contatto con la clientela e il necessario ricorso, in alcune fasi di produzione, a operatori esterni accrescono i rischi operativi, quelli legali e di reputazione. I punti di accesso alla produzione non sono più concentrati all'interno dell'azienda; le informazioni viaggiano su reti telematiche aperte. Sono possibili violazioni della sicurezza dei sistemi e delle operazioni."

Pur dando atto dell'esistenza dei rischi anzidetti, l'integrazione che la banca telematica offre ad una politica multicanale diventa una importante occasione che potrà modificare, in chiave europea ed internazionale, i rapporti di clientela, soprattutto nell'ambito del retail e dei rapporti di massa.

Un pericolo nella ricerca spinta della produttività è quello legato alla tecnologia, nel senso che questa erode sempre più i margini unitari; se questo per un verso aumenta il potenziale concorrenziale, dall'altro riduce sempre più i limiti di azione rendendo sempre più rigida la funzione produttiva.

La riorganizzazione fin qui descritta ha e sta comportando notevoli riflessi sul conto economico delle banche, con una doppia attenzione: quella sul risultato lordo di gestione, come sintesi della gestione caratteristica e della capacità di sapere ampliare i ricavi e contenere i costi; quella sul Roe, come indicatore di mercato della banca e della sua capacità di

essere competitiva non solo verso i concorrenti settoriali, ma anche verso le possibili alternative finanziarie a disposizione degli investitori.

Le conseguenti strategie poste in essere dalle banche italiane sono state condizionate dalla riduzione del margine di interesse unitario durante quasi tutto l'arco degli anni novanta. Fenomeno, quest'ultimo, collegato al rientro dei tassi italiani sul livello di quelli medi europei. Nel periodo 1993-99, infatti, il tasso italiano a lungo termine è sceso dal 13,2% del 1992 al 4,73% del 1999, accompagnandosi ad una riduzione del differenziale con la Germania (da 5,43 a 0,5 punti percentuali) e del margine di interesse che, rapportato ai fondi intermediati, è passato da 2,9% all'1,95%.

La riduzione del margine di interesse unitario, che già da sola comportava problemi per le banche, si è accompagnata a due situazioni sfavorevoli: lo scarso sviluppo della domanda di impieghi, dovuta, per lo più, alla buona liquidità delle imprese export-oriented; la crescita delle sofferenze, causata dalla imprevista moria di imprese a seguito della crisi economica che ha colpito i settori dell'edilizia e del commercio e, nella parte centrale del decennio, l'economia meridionale.

Ne è derivato, da un lato, la compressione della crescita degli impieghi e, dall'altro, una riduzione del margine di interesse unitario, particolarmente accentuata, nella parte centrale del decennio, se considerata al netto delle rettifiche su crediti.

Nel periodo 1993-99, il margine di interesse unitario delle operazioni con residenti, (la differenza tra le poste attive e passive del margine di interesse rapportate all'intermediato) è sceso dal 3,75% del 1993 al 2,57% del 1999. Gli impieghi nel periodo 1993/'96 sono cresciuti ad una media annua del 2,5% e nel triennio successivo al 7%. I titoli globalmente sono scesi dell'1%, tra il 1993 e 1999, e del 17%, tra il picco

più alto del periodo (1994) e il 1999. Oltre che per la discesa dei tassi, la riduzione del margine di interesse è da collegare alla revisione delle condizioni di valuta applicate e all'aumentata concorrenza.

Nonostante questa dinamica sfavorevole del margine di interesse, le banche italiane hanno segnato una significativa crescita reddituale che ha consentito negli ultimi tempi un allineamento del Roe a quello medio europeo.

L'azione di recupero reddituale nei ricavi non finanziari sta trovando dei limiti oggettivi nella scarsa presenza di operazioni di investment bank: sia a causa del trovarsi ad operare in un sistema molto orientato al credito bancario, sia a causa della esigua platea di aziende dotate di adeguato standing (nel sistema Italia prevale la medio-piccola dimensione) per operare sul mercato dei titoli di debito e delle azioni. Ne deriva un oggettivo freno allo sviluppo dei servizi di accompagnamento delle aziende al mercato, mentre qualche spazio possono trovarlo quelli a contenuto consulenziale.

In questa fase, la riduzione del margine di interesse è stata compensata, soprattutto, da fattori strutturali come i ricavi collegati alle operazioni di gestione del risparmio e la riduzione degli oneri fiscali e contributivi (contributi al S.S.N., Dit e contratti di formazione lavoro). Hanno, inoltre, inciso fattori provvisori come le plusvalenze su titoli generate dalla discesa dei tassi.

Gli effetti di questa dinamica hanno portato il contributo dei ricavi non finanziari sul margine di intermediazione da circa il 18% del 1992 al 46% del 1999.

La crescita dei ricavi non finanziari legata alle operazioni di gestione del risparmio ha rappresentato sicuramente una importante integrazione alla crescita della redditività. Essa, però, pone problemi di equilibrio di tesoreria alle banche, in

quanto le condizioni di fondo, che nella seconda metà degli anni novanta hanno consentito l'espansione del risparmio gestito, non hanno ancora inciso negativamente su di esse, grazie alla riserva di titoli detenuti e, poi, alla riforma della riserva obbligatoria.

Il recente rallentamento segnato dal comparto del risparmio gestito, unitamente alla maggiore concorrenza esistente nel comparto, sembra aver raffreddato almeno in questa fase il proprio contributo incrementale al margine di intermediazione.

Questo sicuramente pone un ripensamento globale delle strategie perseguite, in termini di crescita del margine di intermediazione, anche alla luce delle novità emerse nell'anno: la ripresa del margine di interesse unitario e degli impieghi.

Questo ripensamento sull'importanza della contribuzione dell'attività creditizia al margine di intermediazione è anche collegata alla crescita degli impieghi presso le famiglie e alle strategie di orientamento al cliente.

Dal punto di vista reddituale, la ricerca dell'esclusiva nel rapporto di clientela con le famiglie consente la massimizzazione dei ricavi grazie al cross selling che si può realizzare. Con riferimento alle imprese, permanendo il sistema bancocentrico, vi è la necessità di instaurare rapporti stretti e di lunga durata al fine di diventarne la banca di riferimento.

La focalizzazione sul cliente sta richiedendo di affiancare le politiche di marketing, volte ad acquisire nuova clientela, con adeguate strategie di customer satisfaction e customer retention. Tutto questo, associato all'evoluzione tecnologica ed alle innovazioni di canale, spinge verso profonde modificazioni ed assetti nuovi.
Sul lato dei costi i problemi hanno riguardato le inefficienze

legate alla sovracapacità produttiva ed al maggiore costo del lavoro ereditate dagli anni precedenti, oltre ad un bisogno di riorientamento e di riqualificazione del personale. La necessità, quindi, era quella di avviare una riorganizzazione volta a conseguire contemporaneamente una riduzione del costo del lavoro ed un incremento della produttività.

Sostanzialmente si è trattato di operare per ottimizzare l'utilizzo delle risorse agendo sia con trasformazioni organizzative sia facendo leva sulla qualità del personale. E' questa una operazione che ha richiesto notevoli investimenti, che è stata rallentata dalla rigidità del mercato del lavoro e che è stata continuamente rivista in funzione dell'evoluzione tecnologica, del processo di aggregazione e delle modifiche normative e del mercato di riferimento.

Nonostante questa necessità di rivedere continuamente le strategie, si sono conseguiti progressi nella produttività del lavoro, nel suo costo complessivo ed unitario e nella sua efficienza.

Infatti, dal 1996 si avvia, in modo molto deciso, un processo di riduzione del costo del lavoro (-5,5% complessivo nel periodo 1996-1999), come riflesso della riduzione del numero di addetti (oltre 25.000 unità in meno tra il 1999 ed il 1995) e del costo unitario del lavoro (da 119,2 milioni per addetto del 1997 a 117,3 del 1999).

Ma nel periodo è aumentata anche la produttività, sia se riferita al margine di intermediazione per unità lavorativa (+19,6%) sia in termini di intermediato per addetto (+19,5%). Di queste azioni ne ha tratto beneficio l'efficienza del lavoro: il margine di intermediazione per lira di lavoro impiegato è passato dal 2,4 del 1992 al 2,8 del 1999; il rapporto *cost/income* a sua volta è sceso da 65,6% a 60,2%.

Sono progressi che, però, non sono bastati per avvicinare i livelli di efficienza dei principali partner comunitari, i cui

sistemi bancari hanno la possibilità di scaricare i costi su un volume di prodotti e servizi maggiore a quello del sistema bancario italiano.

In tal senso, ritengo importante la partenza del Fondo Abi e il processo di aggregazione che sta realizzandosi nel nostro Paese. E' più facile smaltire le eccedenze produttive in un progetto industriale che aggreghi diverse realtà, in quanto la maggiore dimensione consente economie di scala e perché un cambiamento ampio apre, anche psicologicamente, più spazi di una analoga operazione effettuata su base aziendale.

Il Fondo Abi sugli esuberi è importante, in quanto consentirà la necessaria opera di riduzione del personale delle banche che hanno avviato il processo di ristrutturazione e che prevedono riduzione delle forze lavoro. Il cuscinetto temporale che il fondo crea, consente o l'accompagnamento alla pensione del lavoratore che non intende o non ha la possibilità di rientrare nel mondo lavorativo, e, in una proiezione di un mercato del lavoro che diventa sempre più efficiente, a trovare nuove occasioni anche in settori affini o dove, comunque, può mettere a disposizione l'esperienza maturata.

Il maggiore costo che questa operazione potrà comportare per le banche, anche se andrà ad intaccare la redditività a breve, sicuramente potrà ampiamente essere ripagata nel futuro dal notevole recupero di produttività ed efficienza.

Infine, l'altro elemento importante che influisce sulla redditività netta è la capacità di contenere i costi legati alle rettifiche su crediti. La riduzione delle svalutazioni su crediti segnate nell'ultimo periodo riflette innanzitutto la fine degli effetti di trascinamento della crisi precedente e, poi, i progressi compiuti nell'ambito delle procedure di gestione del rischio, dove si evidenzia, tra l'altro, la tendenza a ridurre l'approccio basato sui fidi multipli e una maggiore attenzione nell'accompagnare la crescita degli impieghi con obiettivi di

miglioramento della qualità degli stessi.

E' quello descritto un processo ancora in forte evoluzione e con ampi margini di incertezza: per i riflessi che la situazione economica degli Stati Uniti potrebbe avere sull'evoluzione di quel sistema finanziario, con correzioni di rotta o conferme sulla scelta di fondo operate finora; per la ricaduta dell'integrazione europea sui mercati e sulle aziende di credito comunitarie, essendo ancora lontani da assetti che possono ritenersi in via di stabilizzazione.

Vorrei chiudere il mio intervento con due annotazioni finali frutto della mia lunga esperienza.

Il futuro delle banche italiane, dal punto di vista reddituale, è determinato dalla possibilità di avviare strategie diversificate dei prodotti che tengano conto della struttura del mercato domestico, incentrato ancora sull'intermediazione creditizia e quindi sul margine di interesse, in una logica di complementarietà, con una serie di servizi massimizzanti il rapporto globale di clientela. Questo implica, a sua volta, una scelta di fondo: quella di assumere in modo consapevole e professionale il rischio di controparte in una logica non di breve ma di medio e lungo periodo.

Una visione produttiva eccessivamente polarizzata, invece, può comportare rischi economici, al variare del mercato, laddove non siano state adottate strategie compensative che permettano pro-tempore di adeguarsi alle diverse dinamiche. Non dico niente di nuovo: è il vecchio e sano principio della diversificazione del portafoglio delle attività produttive, che va gestito in una opportuna visione economica. Sicuramente i ricavi non finanziari presentano nelle diverse componenti una maggiore volatilità rispetto a quella del margine di interesse; pertanto, la composizione patrimoniale e reddituale di una banca deve sempre essere vista in un'ottica non di breve ma di medio-lungo periodo. La presenza di *stock options*, che non siano collegate a questa visione, può

comportare delle distorsioni nell'ambito della corporate governance.

L'altro aspetto che va considerato, in riferimento alle prospettive del sistema bancario italiano, è quello del Mezzogiorno.

Il recupero di efficienza fatto segnare dalle banche meridionali in questi ultimi anni e i forti investimenti operati dalle banche del Centro-Nord al Sud, dove ormai solo il 17% degli sportelli fa capo ad entità autonome, dovrebbe portare ad un notevole sviluppo del mercato del credito e del risparmio nel Mezzogiorno, con sensibili riflessi in termini di redditività per tutto il sistema.

Le probabilità che ciò avvenga dipendono, a mio avviso, anche dall'equilibrio con cui nel Mezzogiorno si procederà alla ricerca di obiettivi di efficienza e di reddito da parte dei nuovi soggetti, equilibrio che può venire solo dal giusto peso che è necessario conferire ai valori del radicamento nel territorio detenuto dalle banche acquisite o controllate e da un più efficiente ed efficace funzionamento del circuito rispamio-credito.

ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA

Accenture
Associazione Italiana delle Società ed Enti di Gestione Mobiliare ed Immobiliare
Associazione Nazionale Banche Private
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Banca Agricola Mantovana S.p.A.
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Aletti & C.
Banca Antoniana - Popolare Veneta
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Torino S.p.A.
Banca Cattolica S.p.A.
Banca di Cividale S.p.A.
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.
Banca Credito Popolare
Banca Fideuram S.p.A.
Banca di Imola S.p.A
Banca di Legnano
Banca Lombarda Spa
Banca delle Marche S.p.A.
Banca Mediocredito S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Adriatico
Banca Popolare dell'Alto Adige
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo - Credito Varesino
Banca Popolare Commercio e Industria
Banca Popolare di Crema
Banca Popolare di Cremona
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Intra
Banca Popolare dell'Irpinia
Banca Popolare Jonica
Banca Popolare di Lodi
Banca Popolare di Luino e Varese S.p.A.
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Materano S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Novara
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare Sant'Angelo
Banca Popolare Santa Venera S.p.A.
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare Valconca
Banca Popolare di Verona - Banco S. Geminiano e S. Prospero
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di Roma
Banca di San Marino

Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banca Toscana S.p.A.
Banca dell' Umbria 1462 S.p.A.
Banca di Valle Camonica S.p.A.
Banca 121 S.p.A.
Banco di Chiavari e della Riviera Ligure S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco di Napoli S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Banco di Sicilia S.p.A.
Bipop-Carire S.p.A.
Borsa Italiana S.p.A.
Carichieti S.p.A.
Carifermo S.p.A.
Carinord Holding S.p.A.
Cariverona Banca S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassamarca S.p.A.
Cassa di Risparmio di Alessandria S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Bolzano S.p.A.
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.
Cassa di Risparmio di Fano S.p.A
Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio di Gorizia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Mirandola S.p.A.
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A.
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Prato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Spoleto S.p.A.
Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto S.p.A.
Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Centrale dei Bilanci
Centrobanca
Citco Bank Nederland N. V.
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco
Credito Emiliano S.p.A.
Credito Fondiario Toscano
Credito Italiano S.p.A.
Credito Valtellinese
Deutsche Bank S.p.A.
Efibanca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federcasse
ICCRI - Banca Federale Europea S.p.A.
Interbanca S.p.A.
Intesa Bci S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Fondiario Centro Italia S.p.A.
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.

Mediocredito dell'Umbria S.p.A.
Mediovenezie Banca S.p.A.
Meliorbanca Gallo & C. S.p.A.
Rolo Banca 1473 S.p.A.
Sanpaolo IMI S.p.A.
Unicredito Italiano S.p.A.
Veneto Banca

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Euros S.p.A. - Cefor & Istinform Consulting
Finsibi S.p.A.
Kpmg S.p.A.
Monte Titoli
Sofid S.p.A.
Tesi

PUBBLICAZIONI A CURA DELL'ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E BORSA

A stampa

LA RIFORMA STRALCIO DELLA SOCIETÀ PER AZIONI E LA PICCOLA RIFORMA DELLA BORSA VALORI, Ed. Vita e Pensiero, 1975.

IL MARKETING BANCARIO, a cura di E.T. Brioschi, Ed. Vita e Pensiero, 1977.

MONETA E POLITICA MONETARIA IN ITALIA, a cura di P. Ranci, Ed. Vita e PEnsiero, 1977.

LE OPERAZIONI BANCARIE, a cura di G. B. Portale, Ed. Giuffrè 1978.

I TITOLI DI CREDITO, a cura di G.L. Pellizzi, Ed. Giuffrè, 1980.

LA RESPONSABILITÀ PENALE DELL'OPERATORE BANCARIO, a cura di M. Romano, Ed. Il Mulino, 1980.

ANALISI DELLE SERIE STORICHE, a cura di L. Santamaria, Ed. Il Mulino, 1981.

CONGIUNTURA E POLITICA MONETARIA, a cura di G. vaciago, Ed. Il Mulino, 1981.

RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE, E NUOVI STRUMENTI DI RICORSO AL MERCATO, a cura di Giuseppe B. Portale, Ed. Giuffrè, 1983.

STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE NELLE AZIENDE DI CREDITO, a cura di A. Balossino, G. Di Stefano, A. Fusconi, P. Genoni, Ed. Franco Angeli, 1983.

ORGANIZZAZIONE ED EFFICIENZA NELLE AZIENDE DI CREDITO, a cura di A. Fusconi, Ed. Franco Angeli, 1985

LA LEGGE 216 DIECI ANNI DOPO: ASPETTI SOCIETARI, a cura di G.E. Colombo, F. Cesarini, Ed. Giuffrè, 1985.

CRISI DI IMPRESA E AMMINISTRAZIONE CONTROLLATA, a cura di M. Cattaneo, F. Cesarini, A. Provasoli, B. Quatraro, Ed. Giuffrè, 1986.

GLI IMPEGNI E RISCHI DELL'IMPRESA BANCARIA: PROFILI CONTABILI E GIURIDICI, a cura di S. De Angeli, Ed. Franco Angeli, 1986.

LA GESTIONE DELLA FUNZIONE FINANZIARIA NELLE AZIENDE DI CREDITO: I PROFILI TECNICI E DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO, a cura di A. Fusconi, A Patarnello, Ed. Franco Angeli, 1989.

LE DIRETTIVE DELLA C.E.E. IN MATERIA BANCARIA, a cura di F. Cesarini, S. Scotti Camuzzi, Ed. Giuffrè, 1991.

INTERMEDIARI E MERCATI FINANZIARI IN FRANCIA, a cura di M. Anolli, A. Patarnello, Ed. Il Mulino, 1991.

IL SISTEMA FINANZIARIO TEDESCO, a cura di A. Banfi, R. Locatelli, C. Schena, Ed. Il Mulino, 1991.

IL SISTEMA FINANZIARIO DEL REGNO UNITO E LA CONCORRENZA NEL RETAIL BANKING, a cura di M.L. Di Battista, Ed. Il Mulino, 1992.

IL SISTEMA BANCARIO SPAGNOLO E L'INTEGRAZIONE EUROPEA, a cura di A. Barzaghi, Ed. Il Mulino, 1993.

TENDENZE E PROSPETTIVE DELLA RACCOLTA BANCARIA IN ITALIA, a cura di F. Cesarini, V. Conti, M.L. Di Battista, Ed. Il Mulino, 1994.

L'ESPANSIONE ALL'ESTERO DELLE BANCHE ITALIANE, a cura di L. Nieri, Ed. Il Mulino, 1994.

TENDENZE E PROSPETTIVE DEL RISPARMIO GESTITO, a cura di A. Banfi, M. L. Di Battista, Ed. Il Mulino, 1998

Ciclostilati

IL MARKETING BANCARIO - 21/23 marzo 1974.
LA RILEVAZIONE DEI COSTI IN BANCA - 6/7 giugno 1974.
GLI ASPETTI FISCALI DEL BILANCIO BANCARIO - 27/28 novembre 1974.
LA CERTIFICAZIONE DEI BILANCI - 24 giugno 1975.
IL CONTROLLO DI GESTIONE IN BANCA - 1977.
OPERAZIONI BANCARIE: PROFILI GIURIDICI (1ª parte) - 1977.
ASPETTI TECNICI E GIURIDICI DELLE NEGOZIAZIONI DI BORSA - 1977.
IL NUOVO DIRITTO DI FAMIGLIA E I SUOI RIFLESSI SULLE OPERAZIONI DI BANCA - 1977.
ASPETTI GIURIDICI DELLA CERTIFICAZIONE DI BILANCIO - 1977.
PROBLEMI DI DIRITTO SOCIETARIO - 1980.

QUADERNI PUBBLICATI

N. 1 **«LA BANCA IN UN MONDO CHE MUTA»**
prof. Gaetano Stammati - 14 gennaio 1976

N. 2 **«L'OPERATORE DI BORSA»**
prof. Gerardo Santini - 25 maggio 1976

N. 3 **«I CONTRATTI DI BORSA E LA SPECULAZIONE»**
prof. Francesco Masera - 19 novembre 1976

N. 4 **«STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE DI UN'AZIENDA DI CREDITO A CARATTERE NAZIONALE»**
dott. Innocenzo Monti - 21 marzo 1977

N. 5 **«IL CONTROLLO DI GESTIONE IN BANCA E LE RIVELAZIONI CREDITIZIE DELLA BANCA D'ITALIA»**
dott. Giuseppe Mascetti - 2 giugno 1977

N. 6 **«ASSICURAZIONE E FINANZIAMENTO DEL CREDITO ALL'EXPORT»**
dott. Rinaldo Ossola - 10 giugno 1977

N. 7 **«PROBLEMI E STRATEGIE DELLA POLITICA MONETARIA»**
prof. Giacomo Vaciago - 31 marzo 1977

N. 8 **«MERCATO OBBLIGAZIONARIO E VINCOLO DI PORTAFOGLIO»**
dott. Bruno Bianchi - 31 marzo 1977

N. 9 **«IL FINANZIAMENTO DEL DISAVANZO PUBBLICO»**
prof. Dino Piero Giarda - 1 aprile 1977

N. 10 **«L'ESPANSIONE ALL'ESTERO DELLE BANCHE ITALIANE»**
dott. Cesare Caranza- 1 aprile 1977

N. 11 **«IL VINCOLO ESTERNO ALLO SVILUPPO DELL'ECONOMIA ITALIANA»**
dott. Giovanni Magnifico - 1 aprile 1977

N. 12 **«LA POLITICA VALUTARIA NEL 1975/76»**
dott. Carlo Santini - 1 aprile 1977

N. 13 **«OBIETTIVI INTERMEDI E FINALI DELLA POLITICA MONETARIA»**
prof. Giacomo Vaciago - marzo 1978

N. 14 **«CONTROLLI DI VIGILANZA E LORO RIFLESSI SULLA ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE DI CREDITO»**
dott. Vincenzo Desario - ottobre 1978

N. 15 **«STATI UNITI E ITALIA: DUE SISTEMI BANCARI A CONFRONTO»**
prof. Frank Tamagna - 9 novembre 1978

N. 16 **«THE INSTABILITY AND THE RESILIENCE OF AMERICAN BANKING (1946-1978)»**
(«Instabilità finanziaria e capacità di reazione delle banche americane»)
prof. Hyman P. Minsky - 8 febbraio 1979

N. 17 **«INTRODUZIONE ALLO STUDIO DEL DIRITTO PENALE BANCARIO»**
prof. Mario Romano - 4 aprile 1979

N. 18 **«FRODI VALUTARIE E RESPONSABILITÀ PENALE DEI DIPENDENTI DEGLI ISTITUTI DI CREDITO»**
prof. Federico Stella - 4/6 aprile 1979

N. 19 **«EFFETTI DELL'INFLAZIONE SUI MERCATI FINANZIARI»**
prof. Franco Modigliani - 18 settembre 1979

N. 20 **«IL CONTROLLO INTERNO E L'ISPETTORATO GENERALE DELLE BANCHE FRANCESI»**
Pierre Greder - novembre 1979

N. 21 **«VERSO UN MERCATO EUROPEO DI VALORI MOBILIARI?»**
Cristopher Tugendhat - 25 gennaio 1980

N. 22 **«CONSIDERAZIONI PER IL VERTICE ECONOMICO DI VENEZIA»**
Richard N. Gardner - 12 febbraio 1980

N. 23 **«LA RECENTE POLITICA DEL CREDITO E DEL CAMBIO DEGLI STATI UNITI»**
prof. Frank Tamagna - 6 dicembre 1979

N. 24 **«LA MONETA È IMPORTANTE?»**
Paul Davidson - 31 marzo 1980

N. 25 **«RIFLESSIONI SULLA POLITICA MONETARIA (1979-1980)»**
prof. Giacomo Vaciago - 13 marzo 1980

N. 26 **«IL CONTROLLO DELLE ISTITUZIONI CREDITIZIE NELLA NUOVA LEGGE BANCARIA BRITANNICA»**
prof. J.R.S. Revell - 8 maggio 1980

N. 27 **«PREVISIONI, STRUMENTI D'ANALISI E VINCOLI NELLA GESTIONE DELL'ATTIVITÀ BANCARIA»**
dott. Ulpiano Quaranta - 13 marzo 1980

N. 28 **«LE FUNZIONI ISPETTIVE NELLE BANCHE ITALIANE OGGI»**
Carmine De Robbio - 5/9 maggio 1980

N. 29 **«OPINIONI E COMPORTAMENTI DEGLI OPERATORI BANCARI: I RISULTATI DI UN SONDAGGIO»**
Francesco Cesarini, Pier Domenico Gallo - maggio 1980

N. 30 **«EFFETTI DELL'AUTOMAZIONE SUI PROCESSI OPERATIVI DECISIONALI DELLA BANCA D'ITALIA»**
dott. Antonio Finocchiaro - 2 giugno 1980

N. 31 **«ALCUNE OSSERVAZIONI SULLA FORMAZIONE DEI TASSI DI INTERESSE BANCARI»**
dott. Lucio Rondelli - 28 gennaio 1981

N. 32 **«L'INCIDENZA DELLA FUNZIONE MONETARIA E DEI SERVIZI BANCARI SULL'ECONOMIA DELLA BANCA»**
prof. Tancredi Bianchi - 13 marzo 1981

N. 33 **«I RIFLESSI SULLA GESTIONE E SULLA PROFESSIONE BANCARIA DEI DIVERSI STRUMENTI E DELLE NUOVE FORME DI INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA»**
Urbano Aletti, Francesco Cesarini, Franco Riccardi - aprile 1981

N. 34 **«LA RIFORMA DEI TITOLI DI CREDITO IN SPAGNA»**
Evelio Verdera y Tuells - 9 novembre 1981

N. 35 **«GLI INTERVENTI DELLA BANCA CENTRALE SUL MERCATO MONETARIO»**
dott. Bruno Bianchi - 2 dicembre 1981

N. 36 **«IL RUOLO DELLA BANCA CENTRALE UNGHERESE NELL'ECONOMIA E NELL'INTERSCAMBIO CON L'ESTERO»**
dott. Tamas Bacskai - 16 marzo 1982

N. 37 **«L'INNOVAZIONE FINANZIARIA IN BANCA E FUORI BANCA»**
Giuseppe Antonio Banfi, Pierandrea Dosi Delfini, Marcello Melani, Vincenzo Mosca, Giacomo Vaciago - febbraio 1982

N. 38 **«BANCHE E ISTITUTI DI CREDITO SPECIALE: COMPLEMENTARIETÀ, CONCORRENZA O SOVRAPPOSIZIONE?»**
Luigi Arcuti, Francesco Cesarini, Federico Pepe, Maurizio Sella, Ermanno Veronesi - febbraio 1982

N. 39 **«LA FORMAZIONE E L'IMPIEGO DEL RISPARMIO: EFFETTI DELLA POLITICA MONETARIA E RIFLESSI SUI MERCATI»**
Franco Cotula - febbraio 1982

N. 40 **«GLI EFFETTI DELL'INTRODUZIONE DI SISTEMI ELETTRONICI DI TRASFERIMENTO DI FONDI SULLA POLITICA»**
prof. J.R.S. Revell - 3 giugno 1982

N. 41 **«ASPETTI ISTITUZIONALI ED OPERATIVI DEL MERCATO DEI BUONI ORDINARI DEL TESORO IN ITALIA»**
Fiorenzo Di Pasquali - 9 febbraio 1982

N. 42 **«ASPETTI FUNZIONALI E DI MERCATO DEGLI STRUMENTI DI RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE»**
Francesco Cesarini - settembre 1982

N. 43 **«ASPETTI ECONOMICI E TECNICI DEL CAPITALE PROPRIO DELLE BANCHE»**
Marco Onado - settembre 1982

N. 44 **«LA RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE PUBBLICHE»**
Fabio Merusi - settembre 1982

N. 45 **«I PRESTITI POSTERGATI NEL DIRITTO ITALIANO»**
Gian Franco Campobasso - settembre 1982

N. 46 **«TITOLI "ATIPICI" E LIBERTÀ DI EMISSIONE NELL'AMBITO DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DELLA GRANDE IMPRESA »**
Antonio Pavone La Rosa - settembre 1982

N. 47 **«LA RICAPITALIZZAZIONE DELLE AZIENDE DI CREDITO (PROBLEMI E IPOTESI)»**
Giuseppe B. Portale - settembre 1982

N. 48 **«RICAPITALIZZAZIONE DELLE BANCHE»**
Giovanni L. Pellizzi - settembre 1982

N. 49 **«L'ABBANDONO DEGLI ESTREMISMI NELLA POLITICA MONETARIA»**
Guido Carli - 20 gennaio 1983

N. 50 **«INSEDIAMENTI BANCARI ED EFFICIENZA DEL SISTEMA CREDITIZIO»**
Claudio Conigliani - 10 febbraio 1983

N. 51 **«LO SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ PARABANCARIA ED IL RUOLO DELLE BANCHE»**
Giambattista Marchesini - 6 giugno 1983

N. 52 **«IL PARABANCARIO E L'INNOVAZIONE FINANZIARIA ASPETTI GIURIDICI DELL'EMISSIONE DEI TITOLI ATIPICI »**
Giovanni L. Pellizzi - 14 giugno 1983

N. 53 **«L'ESPANSIONE TERRITORIALE NELLA STRATEGIA DELLE AZIENDE DI CREDITO»**
Luigi Orombelli - 9 febbraio 1983

N. 54 **«PRESENTAZIONE DEL VOLUME "STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE NELLE AZIENDE DI CREDITO": UNA METODOLOGIA PER L'AUTODIAGNOSI»**
Lamberto Dini - 21 ottobre 1983

N. 55 **«STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE NELLE AZIENDE DI CREDITO: UNA METODOLOGIA PER L'AUTODIAGNOSI»**
Parte seconda.
F. Pepe, A. Balossino, G. Di Stefano - 21 ottobre 1983

N. 56 **«COMPETITIVITÀ INNOVAZIONE ED EFFICIENZA NEL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO»**
Nerio Nesi - 13 febbraio 1984

N. 57 **«STRUTTURA, OPERATORI ED EVOLUZIONE TECNICA DEL MERCATO DEI FONDI INTERBANCARI IN ITALIA (1979-1982)»**
Arturo Patarnello - marzo 1984

N. 58 **«LA TUTELA DEL RISPARMIO BANCARIO»**
Tancredi Bianchi - aprile 1984

N. 59 **«IL MERCATO FINANZIARIO DOPO LA LEGGE 216»**
Guido Rossi - maggio 1984

N. 60 **«BANCA E BORSA DI FRONTE AL PROBLEMA DELLA STRUTTURA FINANZIARIA DELLE IMPRESE»**
U. Aletti, H. Bieler, F. Cesarini, L. Orombelli, G.M. Roveraro - giugno 1984

N. 61 **«LINEAMENTI DEL TESSUTO INDUSTRIALE ITALIANO NEL SISTEMA DELLE STATISTICHE ISTAT»**
Guido Rey - giugno 1984

N. 62 **«SISTEMA CREDITIZIO E FINANZIAMENTO DELLA CASA: I RISULTATI DI UN'INDAGINE»**
Maria Luisa Di Battista - agosto 1984

N. 63 **«PROCESSI DI FORMAZIONE DEL REDDITO D'ESERCIZIO NELLE AZIENDE DI CREDITO E LORO VARIAZIONI»**
Lucio Motta - ottobre 1984

N. 64 **«GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ BANCARIA E EFFICIENZA DEL MERCATO MONETARIO»**
B. Bianchi, P. Boaretto, R. Franceschini - novembre 1984

N. 65 **«UN PROFILO PER UN SISTEMA»**
Francesco Cingano - dicembre 1984

N. 66 **«LA GARANZIA DEI DEPOSITI»**
Giannino Parravicini - febbraio 1985

N. 67 **«TEORIA E PRASSI DELLA VIGILANZA BANCARIA: ALCUNE RIFLESSIONI»**
Edward P.M. Gardener - aprile 1985

N. 68 **«GLI INTERVENTI SULLA STRUTTURA E SULL'OPERATIVITÀ DEL SISTEMA CREDITIZIO: PROBLEMI E PROSPETTIVE»**
V. Pontolillo, E. Ugolini, F. Battini - aprile 1985

N. 69 **«LA CONCORRENZA BANCARIA DOPO L'ACCANTONAMENTO DEL MASSIMALE»**
G. Carosio, E. Ceccatelli, A. Ceola - maggio 1985

N. 70 **«LE PARTECIPAZIONI DELLE GRANDI BANCHE TEDESCHE: ASPETTI QUANTITATIVI E DISCIPLINA PRUDENZIALE»**
Rossella Locatelli - maggio 1985

N. 71 **«STRUTTURA E COSTI DELL'ATTIVITÀ BANCARIA NEL MERCATO MOBILIARE E GESTIONE ACCENTRATA DEI TITOLI»**
Ernesto Ugolini - giugno 1985

N. 72 **«L'UTILIZZO DELLE ANALISI DI SETTORE NELL'ISTRUTTORIA DEI FIDI»**
P. Brasca, A. Geremia, A. Martelli, P.L. Novello, C. Porcari - settembre 1985

N. 73 **«CONCORRENZA E CONTROLLI NELLE OPINIONI DEL MANAGEMENT BANCARIO»**
M.L. Di Battista, A. Patarnello - settembre 1985

N. 74 **«L'INNOVAZIONE FINANZIARIA NEL SISTEMA CREDITIZIO»**
E. Ceccatelli, V. Desario, L. Frey, S. Isgrò, G. Marchesini - febbraio 1986

N. 75 **«L'INNOVAZIONE FINANZIARIA NEL MERCATO IMMOBILIARE»**
G. Caprara, E. Fumagalli, P. Iovenitti, G. Lombardo, U. Verecondi Scortecci - febbraio 1986

N. 76 **«NUOVI PROFILI DELL'ORDINAMENTO DEL MERCATO MOBILIARE E LA POSIZIONE DELLA CONSOB»**
Franco Piga - febbraio 1986

N. 77 **«GLI SVILUPPI E LE PROSPETTIVE DEL MERCATO AZIONARIO»**
U. Aletti, M. Vitale - marzo 1986

N. 78 **«DIMENSIONE, COMPOSIZIONE E COSTO DEL DEBITO PUBBLICO INTERNO DAL 1861 AL 1985»**
F. Spinelli, S. Formentini - febbraio 1987

N. 79 **«I BUONI (ORDINARI) DEL TESORO»**
G.L. Calvi - febbraio 1987

N. 80 **«TENDENZE DI MEDIO PERIODO NEI MERCATI DEL CREDITO»**
P.D. Gallo, S. Molinari, O. Salamone - aprile 1987

N. 81 **«LE RISPOSTE DELL'INDUSTRIA BANCARIA AI CAMBIAMENTI»**
T. Bianchi, A. Cova - aprile 1987

N. 82 **«LA GESTIONE DEL PASSIVO E I NUOVI SERVIZI BANCARI»**
P. Forti, S. De Bernardis - maggio 1987

N. 83 **«ASPETTI EVOLUTIVI DELLA GESTIONE DELLE AZIENDE DI CREDITO E I SUOI RIFLESSI SUL BILANCIO D'ESERCIZIO»**
F. Gianani - maggio 1987

N. 84 **«LE CARATTERISTICHE E GLI EFFETTI SULLA GESTIONE BANCARIA DEI RISCHI CONNESSI ALLE "OFF BALANCE SHEET TRANSACTIONS"»**
M. Oriani - giugno 1987

N. 85 **«GLI INTERMEDIARI DI BORSA: PROSPETTIVE A CONFRONTO»**
F. Cesarini, P. Marchetti, M.T. Tebaldi - luglio 1987

N. 86 **«GLI EFFETTI DELLE PRIVATIZZAZIONI SUL SISTEMA FINANZIARIO BRITANNICO»**
P. Fandella - febbraio 1988

N. 87 **«STRUTTURA E PROSPETTIVE DEI GRUPPI BANCARI IN ITALIA»**
G. Schena - febbraio 1988

N. 88 **«L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO»**
G. Zandano, T. Bianchi, W.G. Verhoeven, F. Pepe - maggio 1988

N. 89 **«IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO NELLA PROSPETTIVA DEL 1992»**
E. Filippi, M. Sella, G. Frigeri - maggio 1988

N. 90 **«RIFLESSI SULLA GESTIONE BANCARIA DELL'EVOLUZIONE DEL MERCATO MOBILIARE»**
U. Aletti, C. Faissola, E. Monti - giugno 1988

N. 91 **«BANCHE E ATTIVITÀ DI INTERMEDIAZIONE SUL MERCATO AZIONARIO: I RISULTATI DI UN SONDAGGIO»**
F. Cesarini - giugno 1988

N. 92 **«IL MERCATO DEI TITOLI DI STATO»**
V. Brocci, A. Tucci - ottobre 1988

N. 93 **«LA REDDITIVITÀ DELLE AZIENDE DI CREDITO NELLA PROSPETTIVA DI EVOLUZIONE STRUTTURALE DEL SISTEMA»**
T. Bianchi, F. Bizzocchi, G. Carducci - giugno 1989

N. 94 **«UN SISTEMA ESPERTO PER LA GESTIONE DELLA TESORERIA»**
M. De Marco, G. Grassano, S. De Bernardis, F. Gardin, C. Rossignoli, I. Zaniboni, H. Taylor, G. Trotta - luglio 1989

N. 95 **«POSIZIONE COSTITUZIONALE E FUNZIONI AMMINISTRATIVE DEL C.I.C.R. NELL'AMBITO DELL'ORDINAMENTO DEL CREDITO»**
E. Balboni, G. Massoli - luglio 1989

N. 96 **«LINEE EVOLUTIVE NELL'ORGANIZZAZIONE BANCARIA»**
A. Balossino - gennaio 1990

N. 97 **«ASPETTI TECNICI DELLA POLITICA DI IMPIEGO»**
T. Bianchi, P. Bongianino, A. Finotti, L. Sibani, G. Osculati - maggio 1990

N. 98 **«TENDENZE EVOLUTIVE DELLA POLITICA DI RACCOLTA»**
C. Faissola, E. Veronesi, M. Nonni - maggio 1990

N. 99 **«LA BANCA E L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DEI PAGAMENTI»**
L. Rondelli, M. Sella - maggio 1990

N. 100 **«I PROSPETTI DI RICLASSIFICAZIONE E DI DETTAGLIO NELLA DOCUMENTAZIONE INTEGRATIVA DEI BILANCI BANCARI, I RISULTATI DI UN'INDAGINE»**
P. Benigno - giugno 1990

N. 101 **«SISTEMA DEI PAGAMENTI, PRODOTTI BANCARI E RETI TELEMATICHE, ASPETTI TECNOLOGICI, REALIZZATIVI, DI SICUREZZA E GIURIDICI» I PARTE**
A. Tarola, D. Qualeatti, P. Di Blasi, P. Salamone - settembre 1990

N. 102 **«SISTEMA DEI PAGAMENTI, PRODOTTI BANCARI E RETI TELEMATICHE, ASPETTI TECNOLOGICI, REALIZZATIVI, DI SICUREZZA E GIURIDICI» II PARTE**
A. Pincherle, C. Rossignoli, R. Virtuani, M. Atzeni - settembre 1990

N. 103 **«L'ASSET & LIABILITY MANAGEMENT STRATEGICO NELLE BANCHE ITALIANE»**
M. Carrara - novembre 1990

N. 104 **«EQUILIBRI REDDITUALI E FINANZIARI E PROBLEMI DELLA CONCORRENZA NEL MERCATO BANCARIO EUROPEO: VALUTAZIONI DI SINTESI»**
F. Cesarini, M.L. Di Battista, V. Conti, A. Patarnello, R. Locatelli - dicembre 1990

N. 105 **«EQUILIBRI REDDITUALI E FINANZIARI E PROBLEMI DELLA CONCORRENZA NEL MERCATO BANCARIO EUROPEO»**
T. Bianchi, M. Nonni - gennaio 1991

N. 106 **«I RIFLESSI DELLA RECENTE LEGISLAZIONE SULLA STRUTTURA E SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO»**
F. Cesarini, T. Bianchi, G. Trombi - aprile 1991

N. 107 **«SVILUPPO DEI MERCATI E GESTIONE BANCARIA»**
L. Rondelli, M. Mauro, G. Vaciago - maggio 1991

N. 108 **«I RIFLESSI DELLA RECENTE LEGISLAZIONE SULLA STRUTTURA E SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO»**
P.D. Gallo, P. Baratta, P. Gnes - giugno 1991

N. 109 **«TRASPARENZA E COMPARABILITÀ DEL BILANCIO D'ESERCIZIO DELLE AZIENDE DI CREDITO»**
P. Golia, A. Marchesi - novembre 1991

N. 110 **«GESTIONE DEL DEBITO PUBBLICO E PRIVATIZZAZIONI»**
T. Bianchi - novembre 1991

N. 111 **«IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING "MINIMALE"»**
A.A. Astolfi, G. Brioschi, F. Di Tizio, P. Rigamonti, A. Variati - novembre 1991

N. 112 **«IL CREDITO DI ULTIMA ISTANZA»**
Carlo Azeglio Ciampi - febbraio 1992

N. 113 **«PROSPETTIVE E SVILUPPO DEI MERCATI FINANZIARI»**
P. Marchetti, B. Bianchi, U. Aletti, L. Rondelli, S. Lo Faso - aprile 1992

N. 114 **«PROFITTABILITÀ E RISCHI DELL'INTERMEDIAZIONE CREDITIZIA»**
C. Salvatori, L. Arcuti, A. Molendi, G. Mazzarello, G. Ferretti, C. Tresoldi - aprile 1992

N. 115 **«PROFITTABILITÀ E RISCHI DELL'INTERMEDIAZIONE CREDITIZIA»**
F. Cesarini, T. Bianchi, F. Passacantando, V. Conti - aprile 1992

N. 116 **«L'ATTUALE SITUAZIONE DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI NON BANCARI SOTTO IL PROFILO DELLE COMUNICAZIONI DELLA VIGILANZA E DELLA TRASPARENZA»**
M. Cardillo - settembre 1992

N. 117 **«LE PROSPETTIVE DELLA BANCA SPAGNOLA VERSO L'INTEGRAZIONE FINANZIARIA IN EUROPA»**
J. Quesada - settembre 1992

N. 118 **«INSIDER TRADING: CONSIDERAZIONI E PERPLESSITÀ»**
A. Mignoli - ottobre 1992

N. 119 **«LE PROSPETTIVE DEL SISTEMA BANCARIO SPAGNOLO NELL'ATTUALE CONGIUNTURA EUROPEA»**
F. Perez, E. Coletti, F. Kerbaker, A. Pironti - febbraio 1993

N. 120 **«I CANALI DI DISTRIBUZIONE DEGLI ISTITUTI DI CREDITO SPECIALE»**
P.D. Gallo, D. Conti, M. Corradi, F. Del Nero - marzo 1993

N. 121 **«IL COSTO DEL LAVORO NELLE AZIENDE DI CREDITO»**
T. Bianchi, C. Faissola, G. Trombi, L. Dini - aprile 1993

N. 122 **«I RAPPORTI TRA BANCA E IMPRESA»**
F. Frasca, F. Cesarini, G. Cirla, L. Rondelli - aprile 1993

N. 123 **«IL TRATTAMENTO FISCALE DEI RISCHI SU CREDITI»**
F. Gallo - gennaio 1994

N. 124 **«PER UNA CREDIBILE INFORMAZIONE SOCIETARIA»**
ovvero: L'ETICA DELL'INFORMAZIONE AZIENDALE
T. Bianchi, E. Berlanda, R. Tronchetti Provera, A. Zappi - marzo 1994

N. 125 **«LA SITUAZIONE CONGIUNTURALE E LE PROSPETTIVE»**
M. Venturino - marzo 1994

N. 126 **«IL COMPORTAMENTO DELLE BANCHE NEI MERCATI LOCALI»**
L. Gentilini, G. Testoni, M. Näef - maggio 1994

N. 127 **«LA PRASSI DEI FIDI MULTIPLI E L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA»**
P. Marullo Reedtz, A. Ceola, A. Geremia, C. Scarenzio - maggio 1994

N. 128 **«COMPORTAMENTI DELLE BANCHE, MODIFICHE ISTITUZIONALI ED EVOLUZIONI DEL MERCATO MOBILIARE»**
T. Bianchi, A. Ventura, E.G. Bruno, B. Bianchi, V. Desario - maggio 1994

N. 129 **«ALCUNE RIFLESSIONI IN TEMA DI "RACCOLTA INDIRETTA" DELLE BANCHE»**
M. Oriani - maggio 1994

N. 130 **«RISCHIO DI CREDITO E RISCHIO DI MERCATO NELLA GESTIONE BANCARIA»**
V. Conti, M. Silvani, G. Carosio - novembre 1994

N. 131 **«PROSPETTIVE DI RIORDINO DELLA REGOLAMENTAZIONE CONSOB - BANCA D'ITALIA»**
C. Capuzzo, F. Forghieri, L. Gardelli, R. Tedeschi, M. Venturino - novembre 1994

N. 132 **«LA BANCA COME OPERATRICE SUI MERCATI MOBILIARI »**
F. Cesarini, M. Anolli, A. Ventura, U. Aletti - novembre 1994

N. 133 **«DAL MERCATO DEGLI INTERESSI AGLI INTERESSI DEL MERCATO»**
D. Usellini, P. Pasini, G. Vigorelli, L. Abete, E. Berlanda, P. Gnes, A. Ventura, J.G. De Wael, G. Pagliarini - aprile 1995

N. 134 **«LA RIPRESA CICLICA E L'ATTIVITÁ BANCARIA»**
P. Ranci, M.L. Di Battista, C. Caletti, M. Fazzini, - maggio 1995

N. 135 **«LA PRESENZA DELLE BANCHE NEI MERCATI»**
T. Bianchi, A. Papa, E. Paolillo, V. Desario - maggio 1995

N. 136 **«REDDITIVITÁ DELLE BANCHE, REMUNERAZIONE DEL CAPITALE E RICORSO AL MERCATO»**
V. Conti, B. Bianchi, M. Venturi, C. Faissola - maggio 1995

N. 137 **«TENDENZE NELLA REDDITIVITÁ E PRODUTTIVITÁ BANCARIA»**
F. Passacantando, M. Nonni, F. Pepe, L.G. Attanasio, G. Frigeri - maggio 1995

N. 138 **«L'APPLICAZIONE DEL RATING AL SETTORE BANCARIO: PROBLEMI E PROSPETTIVE»**
Laura Nieri - gennaio 1996

N. 139 **«IL RATING: UN'OPPROTUNITÀ PER LE BANCHE ITALIANE»**
E. Monti, A. Esmanech, A. Tamagnini - gennaio 1996

N. 140 **«L'UNIONE ECONOMICA E MONETARIA: I CRITERI DI RIFERIMENTO E LE REGOLE DI CONVERGENZA»**
Rainer Masera - febbraio 1996

N. 141 **«IMPRESA, COMUNICAZIONE FINANZIARIA, COMPETITIVITÀ: IL QUADRO ITALIANO TRA REGOLE E OPPORTUNITÀ»**
E. Presutti, G. Vigorelli, F. Cesarini, I. Cipolletta, M. Onado, A. Bombassei, P. Pasini - marzo 1996

N. 142 **«LE BANCHE E LO SVILUPPO DEI MERCATI»**
L. Rondelli, C. Santini - marzo 1996

N. 143 **«GLI ASPETTI NEVRALGICI DEI PROCESSI DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLA BANCA»**
M.L. Di Battista, M. Sella, P. Marullo Reedtz, L. Arcuti - maggio 1996

N. 144 **«I PROBLEMI DELLA PROFESSIONE BANCARIA»**
V.Desario, T. Bianchi - maggio 1996

N. 145 **«LA GESTIONE DELLA RACCOLTA BANCARIA»**
A. Nottola - giugno 1996

N. 146 **«INTERMEDIAZIONE BANCARIA E FINANZA D'IMPRESA NELLA PROSPETTIVA DELL'INTEGRAZIONE EUROPEA»**
C. Scognamiglio, G. Palladino, G. Zadra, E. G. Bruno, A. Falck, G. Grassano, G. Zucchi - febbraio 1997

N. 147 **«COMUNICAZIONE FINANZIARIA E SVILUPPO DELLE IMPRESE: LE PROSPETTIVE»**
G. Vigorelli, M. Miccio, B. Boschetto, S. Bragantini, P. Gnes, E. Presutti, T. Bianchi, P. Pasini - febbraio 1997

N. 148 **«LA TASSAZIONE DELL'ATTIVITÀ BANCARIA E DEGLI STRUMENTI FINANZIARI»**
F. Caleffi, G. Zadra, E.G. Bruno - maggio 1997

N. 149 **«L'UNIONE MONETARIA E GLI ADEMPIMENTI ORGANIZZATIVI»**
T. Bianchi, M. Sarcinelli, A. Iozzo - maggio 1997

N. 150 **«FATTORI DETERMINANTI DEL RISULTATO ECONOMICO DELLE BANCHE NEL 1996»**
N. Oggiano, G. Grassano - giugno 1997

N. 151 **«LE IMPLICAZIONI PER LE BANCHE ITALIANE DELL'AVVIO DELL'UNIONE MONETARIA»**
F. Cesarini, I. Angeloni, A. Generale, R. Tedeschi - settembre 1997

N. 152 **«PROFILI DI REDDITIVITÀ BANCARIA IN EUROPA: ALLA RICERCA DEL MODELLO VINCENTE NELLA PROSPETTIVA DELL'UNIONE MONETARIA EUROPEA»**
V. Conti, M. Ossana, M. Senati - settembre 1997

N. 153 **«STRUMENTI E SOLUZIONI ORGANIZZATIVE PER LA GESTIONE DEL RISCHIO DI CREDITO»**
R. Barontini, P. Gualtieri, A. Patarnello, F. Russello - gennaio 1998

N. 154 **«IMPRESE, MERCATO DEI CAPITALI E COMUNICAZIONE FINANZIARIA»**
B. Benedini, G. Vigorelli, A. Albertini, T. Bianchi, M. Miccio, G. Fossa, P. Pasini - febbraio 1998

N. 155 **«L'OFFERTA DI SERVIZI DI CONSULENZA ALLE IMPRESE»**
F. Arpe, C. Costamagna, C. Porcari - aprile 1998

N. 156 **«TENDENZE NELL'OFFERTA DI SERVIZI DI GESTIONE DEL RISPARMIO»**
F. Cesarini, I. Angeloni, E.G. Bruno - G. Testoni - maggio 1998

N. 157 **«LE BANCHE ITALIANE E LA PREPARAZIONE ALL'UNIONE MONETARIA»**
T. Bianchi, P. Campaioli, V. Conti, V. De Bustis, V. Consoli, A. Valdembri, G. Zadra - maggio 1998

N. 158 **«LA RIFORMA DELLA TASSAZIONE DEI REDDITI DELLE ATTIVITÀ FINANZIARIE: RIFLESSI SUGLI INTERMEDIARI»**
M. F. Ambrosanio - giugno 1998

N. 159 **«LA SITUAZIONE CONGIUNTURALE REALE E MONETARIA E I CONTI ECONOMICI DELLE BANCHE»**
G. Vaciago, G. Morcaldo, I. Cipolletta, M.L. Di Battista, C. Faissola - giugno 1998

N. 160 **«L'AREA DELL'EURO: ASPETTI STRUTTURALI E RAPPORTI CON LE PRINCIPALI AREE VALUTARIE»**
G. Vigorelli - I. Visco - G. Bishop - B. Eichengreen - agosto 1998

N. 161 **«I MERCATI FINANZIARI IN EURO E L'OPERATIVITÀ DELLE BANCHE ITALIANE»**
R. Barbieri - L. Rondelli - G. Vaciago - agosto 1998

N. 162 **«LE STRATEGIE DEI PRINCIPALI SISTEMI BANCARI EUROPEI NELLA PROSPETTIVA DELLA MONETA UNICA»**
J.P. Abraham - J.R. Inciarte - U. Schroeder - settembre 1998

N. 163 **«L'APPLICAZIONE DELLE REGOLE DELLA CONCORRENZA ALLE IMPRESE BANCARIE NELL'ESPERIENZA EUROPEA E NELL'ESPERIENZA ITALIANA PARTE I - LE INTESE»**
F. Turati - novembre 1998

N. 164 **«I RIFLESSI DEL TESTO UNICO DELLA FINANZA SULL'ATTIVITÀ DELLE BANCHE: PROFILI ECONOMICI E DI VIGILANZA»**
F. Taranto, M. Onado - novembre 1998

N. 165 **«BILANCIO E COMUNICAZIONI SOCIALI: LE NUOVE REGOLE A CONFRONTO CON L'EUROPA»**
G. Vigorelli - M. Miccio - B. Benedini - M. Sella - L. Martino - P. Gnes - S. Preda - D. Bracco - P. Pasini - febbraio 1999

N. 166 **«NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI PER LE BANCHE E PER I MERCATI»**
V. Desario - marzo 1999

N. 167 **«L'ATTUAZIONE DELLA POLITICA MONETARIA NELLA TERZA FASE DELL'UNIONE MONETARIA»**
T. Bianchi - C. Santini - E. Paolillo - A. Varisco - aprile 1999

N. 168 **«INCENTIVI PER IL PERSONALE E PIANI DI *STOCK OPTION* NELLE BANCHE»**
P. Gualtieri - R. Locatelli - M. Cozzolini - G. Spadafora - marzo 1999

N. 169 **"IL RUOLO DELLA PIAZZA FINANZIARIA ITALIANA NEL CONTESTO EURO"**
R. Pinza - M. Sella - A. Ventura - maggio 1999

N. 170 **"LE CONCENTRAZIONI BANCARIE: ASPETTI ORGANIZZATIVI E DI VIGILANZA"**
A. Profumo - C. Salvatori - F. Frasca - giugno 1999

N. 171 **"LE CONCENTRAZIONI BANCARIE: ASPETTI ECONOMICO-TECNICI"**
F. Cesarini - F. Panetta - F. Bizzocchi - C. Piazza Spessa - gennaio 2000

N. 172 **"IL BUON GOVERNO SOCIETARIO: AUTOREGOLAMENTAZIONI, COMUNICAZIONI"**
G. Vigorelli - B. Benedini - M. Miccio - A. Desiata - P. Gnes - M. Sella - S. Preda
P. Fassino - P. Pasini - marzo 2000

N. 173 **"INVESTIMENTI FISSI E GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLE BANCHE"**
P. Gualtieri - G. Scorza - G. Rosnati - P. Gavazzi - marzo 2000

N. 174 **"LA CONCENTRAZIONE SUL MERCATO DEGLI SCAMBI DI AZIONI: I PROBLEMI APERTI E L'OPINIONE DEGLI OPERATORI"**
A. Banfi - M. Calzolari - F. Chiappetta - G. Ferrarini R. Hamaui - G. Makula - G. Verzelli - maggio 2000

N. 175 **"L'OFFERTA DI CREDITO E DI SERVIZI FINANZIARI ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE"**
C. Faissola - M. Bianconi - maggio 2000

N. 176 **"IL MERCATO DEI SERVIZI DI GESTIONE PROFESSIONALE DEL RISPARMIO: ASPETTI DOMESTICI E INTERNAZIONALI"**
T. Bianchi - L. Rondelli - A Ferrari - B. Bianchi - maggio 2000

N. 177 **"IL RATING INTERNO E LA GESTIONE DEI RISCHI BANCARI NEI GRUPPI CREDITIZI"**
R. Masera - giugno 2000

N. 178 **"STRUMENTI DI FINANZIAMENTO DIRETTO, CARTOLARIZZAZIONE DEI CREDITI E SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ DI IMPIEGO"**
A. Patarnello - V. Conti - M. Maccarinelli - P.D. Gallo - giugno 2000

N. 179 **"TENDENZE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA DI CREDITO BANCARIO"**
D. Gronchi - L. Sibani - luglio 2000

N. 180 **"MISURAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO DI CREDITO"**
C. Santini - G. Carosio - P. Marullo Reedtz - luglio 2000

N. 181 **"LE COMPONENTI DEL RENDIMENTO DEI PORTAFOGLI GESTITI. UN'APPLICAZIONE DELLA *PERFORMANCE ATTRIBUTION* AI FONDI BILANCIATI DI DIRITTO ITALIANO"**
G. Petrella - febbraio 2001

N. 182 **"I BENEFICI DI CREAZIONE DI VALORE NELL'ACCESSO DELLE BANCHE AI MERCATI ORGANIZZATI"**
A. Nagel - maggio 2001

N. 183 **"LA DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE INFORMATICHE: IMPLICAZIONI PER GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI DEGLI INTERMEDIARI E DEI MERCATI"**
V. Pontolillo - A. Tantazzi - T. Cartone - maggio 2001

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria dell'Associazione - tel. 02/62.755.252

Finito di stampare giugno 2001