

## Clara Caselli, “I servizi studi nelle banche italiane: origine, problemi e prospettive”, 1977

Arnaldo Mauri

### Abstract

Arnaldo Mauri presenta il percorso di ricerca di Clara Caselli nel campo dell'economia degli intermediari finanziari e, in particolare, l'articolo “I servizi studi nelle banche italiane: origine, problemi e prospettive”, pubblicato nel 1977 nella rivista Bancaria, edita dall'Associazione Bancaria Italiana.

Per comprendere appieno i rapporti di reciproca stima e affettuosa amicizia nonché di fruttuosa collaborazione scientifica in piena sintonia di intenti che mi legavano a Clara Caselli ritengo sia utile leggere la dedica che Clara mi scrisse quando mi consegnò in cortese omaggio, nel lontano 1989, la sua monografia sulle trading companies (Caselli, 1989). Così Clara scrisse: *“Detesto le dediche formali. Siccome questa volta Lei non è in bibliografia, vorrei riflettere con Péguy che l'allievo non discende dal maestro per le vie scolastiche della ripetizione ma per quelle naturali della filiazione, introducendo una propria risonanza. E comunque la sottoscritta ritiene di essere debitrice al proprio maestro, più che di nozioni, di un modo di guardare le cose e di una passione per l'oggetto della conoscenza”*.

Nella sua meditata e simpatica dedica Clara Caselli fa esplicito riferimento all'assenza di mie opere nella bibliografia del suo volume, fatto del tutto inconsueto nella prassi accademica italiana, che vede il maestro ripetutamente citato nelle pubblicazioni degli allievi. Mi sento in dovere di dare una spiegazione al lettore sorpreso per questa anomalia. Dopo qualche anno dal primo incontro con la nostra Caselli nell'Istituto di Tecnica Economica dell'Università degli Studi di Genova avevo lasciato l'ateneo ligure per trasferirmi all'Università degli Studi di Milano, e precisamente alla Facoltà di Scienze Politiche. Nello statuto, e conseguentemente nel piano studi di questa giovane facoltà, mancava allora la mia materia di insegnamento, quella che oggi è denominata “Economia degli intermediari finanziari”, mentre la disciplina più vicina al mio campo di studi risultava essere “Economia e politica monetaria”. Di conseguenza, al fine di poter continuare a coltivare i miei interessi scientifici, ero stato indotto nel 1974 a cambiare settore scientifico-disciplinare passando a quello di “Economia politica”.

A breve distanza di tempo a sua volta Clara Caselli passava dalla disciplina "Economia degli intermediari finanziari" a "Economia e gestione delle imprese". La scelta era motivata sia da una ragionata nuova valutazione delle sue prospettive di avanzamento in carriera sul piano accademico sia da un cambiamento-ampliamento nella sfera degli interessi scientifici. Interessi scientifici che comunque, è bene sottolinearlo, continuavano a risultare orientati verso una visione internazionale con particolare attenzione ai paesi del Terzo Mondo. Scorrendo l'elenco dell'importante, poliedrica, incessante e ricca produzione scientifica di Clara Caselli ho scelto di fare menzione in questa sede di tre significative opere, frutto di altrettante ricerche in cui sono stato in qualche modo coinvolto personalmente accanto a lei e che ancora mi tengono vivo il suo ricordo.

Dopo avere approfondito la conoscenza di Clara Caselli e compreso gli obiettivi dei suoi interessi scientifici, avevo contribuito ad indirizzare le sue ricerche nella direzione dei sistemi bancari di paesi del Terzo Mondo. Lei, in particolare, aveva concentrato la propria attenzione sui sistemi bancari africani. Sistemi ai quali erano affidati compiti cruciali nella diffusione dell'uso della moneta, nella mobilitazione del risparmio delle famiglie e nel finanziamento dello sviluppo. I sistemi bancari africani erano anche quelli che al momento si trovavano in serie difficoltà a seguito del processo di decolonizzazione che spesso comportava la nazionalizzazione delle banche coloniali e il rimpatrio del personale bancario europeo per il quale mancavano sostituti indigeni dotati di adeguata formazione ed esperienza.

Reduce da una ricerca sulla nascita dei nuovi sistemi bancari alla fine del processo di decolonizzazione dei territori dell'Africa Orientale britannica e sulla concomitante nascita di tre banche centrali (Mauri, 1970), decisi di indirizzare Clara Caselli verso un paese che conoscevo abbastanza bene e che aveva attirato la mia attenzione. Avevo partecipato a un seminario presso l'Università di Dar-es-Salaam in Tanzania su invito del bocconiano Giovanni Arrighi, docente in questa giovane università nel 1968, e nel medesimo anno, avevo avuto numerosi incontri con esponenti del mondo bancario tanzaniano durante una missione svolta in diversi paesi africani per conto dell'UNECA (Commissione economica per l'Africa delle Nazioni Unite). Mi sentivo quindi in grado di guidare ed assistere Clara Caselli in questo studio.

La prima ricerca venne di conseguenza condotta con una missione in Tanzania, un paese dell'Africa orientale dove era in corso un interessante esperimento di riforma di vasta portata economico-sociale seguito al conseguimento dell'indipendenza. L'esperimento avveniva sotto la capace guida del presidente Julius Kambarage Nyerere, padre fondatore della Tanzania, personaggio politico africano di primo piano che negli anni '80 ebbi poi l'onore e il piacere di conoscere personalmente. A questo paese, che al momento del conseguimento dell'indipendenza si chiamava ancora Tanganica (nell'era coloniale denominato dapprima Africa Orientale Germanica e successivamente Tanganica) fu attribuito il nuovo nome di Repubblica Unita di Tanzania a seguito dell'annessione dell'arcipelago di Zanzibar e Pemba.

Con la Dichiarazione di Arusha (1967) Nyerere aveva proclamato l'avvio in Tanzania di un modello originale di socialismo africano fondato sulla collettivizzazione del sistema agricolo da realizzarsi con la creazione di comunità autogestite di villaggio denominate *ujamaa* profondamente radicate nella tradizione e nella storia del paese. Clara Caselli, tornata in Italia al termine della ricerca, pubblicò un volume dedicato all'analisi dell'evoluzione del sistema bancario, e in particolare alla fase della decolonizzazione, del paese visitato (Caselli, 1974). A richiesta di Charles M. Nyirabu, Governatore della *Bank of Tanzania* (la banca centrale del paese), l'opera venne tradotta e pubblicata l'anno successivo anche in lingua inglese (Caselli, 1975). Lo stesso governatore Nyirabu, assunta la presidenza dell'AACB (Associazione delle banche centrali africane), ci avrebbe invitato a tenere una relazione di base alla conferenza organizzata al Cairo nel 1985 dalla medesima associazione e dedicata alle "Politiche finanziarie nazionali ed alla formazione di capitale in Africa". Il testo della nostra relazione (Clara Caselli & Arnaldo Mauri, *Financial evolution and the role of central banks in Africa*) venne poi pubblicato negli atti della conferenza (*National Financial Policies and Capital Formation in Africa*, African Centre for Monetary Studies, Dakar, 1986).

Il terzo studio della trilogia di volumi dedicati ai sistemi creditizi di paesi africani<sup>1</sup>, del quale Clara Caselli figura co-autore, riguarda l'Etiopia, un altro paese dell'Africa Orientale, ma in questo caso sarebbe più appropriato parlare di Corno d'Africa. In Etiopia si era sviluppato nella prima metà degli anni '70 un movimento rivoluzionario, maturato all'interno delle forze armate, che aveva abbattuto il potere imperiale proponendosi come obiettivi l'eliminazione di alcune eredità feudali, degli intrighi di corte e della corruzione politica. Questo movimento, dopo una cruenta fase di gestazione e di progressiva eliminazione fisica degli esponenti del precedente regime, aveva visto emergere al suo interno un ufficiale particolarmente ambizioso e spietato, il colonnello Menghistu Haile Mariam, appartenente all'etnia *oromo* e impregnato di ideologia marxista-leninista, che aveva cinicamente e brutalmente eliminato tutti i potenziali concorrenti in seno allo stesso *Derg* (Governo militare provvisorio). La rivoluzione era quindi logicamente sfociata nella dittatura dello stesso Menghistu.

Di conseguenza in politica interna l'Etiopia si avviava sulla strada del socialismo reale e in politica estera aveva stretto rapporti di collaborazione politica, economica e militare con l'Unione Sovietica, pur continuando a beneficiare di aiuti da paesi dell'Europa occidentale e in particolare da parte dell'Italia. Aiuti accordati dal governo di Roma che tuttavia non impedirono l'esproprio senza indennizzo dei beni italiani (espropriate persone e imprese, compresi il Banco di Roma e il Banco di Napoli) e l'espulsione dal paese dell'operosa comunità italiana dopo che l'imperatore Hailé Selassié, già vittima dell'aggressione dell'Italia fascista nel 1935, aveva saggiamente rinunciato alle vendette personali contro i colonizzatori italiani. Con lucido e lungimirante calcolo

---

<sup>1</sup> Caselli (1974), Caselli (1982) e Mauri e Caselli (1986).

politico, nel convincimento che l'Italia, al contrario dell'Inghilterra<sup>2</sup>, non rappresentasse più un pericolo per l'indipendenza dell'Etiopia, il sovrano della dinastia salomonide aveva sempre rispettato questa comunità dopo la liberazione del paese dal giogo coloniale ritenendo, a ragione, che la sua permanenza nel Corno d'Africa potesse contribuire a tenere in piedi alcune realizzazioni positive frutto dell'unica e breve esperienza coloniale e a contribuire allo sviluppo. E' giusto, d'altra parte, riconoscere, sempre per obiettività di giudizio, che l'espulsione degli italiani operata da Menghistu ebbe luogo gradualmente senza essere accompagnata da quelle violenze alle persone (uccisioni e carcerazioni) che invece caratterizzavano all'epoca la vita politica del paese.

Il sistema creditizio etiopico prima della rivoluzione stava decisamente orientandosi verso il pluralismo caratterizzato dalla coesistenza di istituti finanziari pubblici con aziende di credito private e dalla graduale apertura verso banche straniere disposte a creare nel paese istituti sotto il loro controllo o a partecipare con loro capitale alla creazione di banche locali. Con la riforma bancaria e monetaria il governo di Menghistu introdusse una nuova moneta denominata *birr*, procedette alla nazionalizzazione delle banche straniere e alla statizzazione di tutte le banche operanti nel paese che serviva anche alla diffusione dell'uso della moneta e parallelamente seguì una politica di concentrazione degli intermediari finanziari ispirandosi al noto modello del sistema bancario sovietico, con l'eccezione di mantenere il sistema bancario strutturato a due livelli (il "two tiers system" presente nelle larga maggioranza degli stati e raccomandato dal Fondo Monetario Internazionale) tenendo separata la banca centrale (*National Bank of Ethiopia*), che fungeva da istituto di emissione, dalla banca commerciale di Stato (*Commercial Bank of Ethiopia*). Ai vertici delle istituzioni finanziarie etiopiche, contrariamente a quanto accadeva in altri paesi africani soggetti a regimi dittatoriali, in Etiopia erano collocati tecnici di valore, che quasi sempre avevano compiuto studi e maturato esperienze nel Nord-America o nell'Europa occidentale.

La nuova politica bancaria mirava inoltre ad un'espansione dei servizi offerti alla popolazione a mezzo di una proliferazione degli sportelli bancari nelle varie regioni del paese anche allo scopo di diffondere l'uso della moneta legale. Si guardava in particolare alla popolazione delle aree rurali che era anche l'obiettivo di una campagna di alfabetizzazione. In questo contesto veniva valorizzata la mobilitazione del risparmio delle famiglie soprattutto ai fini del finanziamento dell'edilizia residenziale. A tal uopo la cassa di risparmio nazionale creata con l'assistenza della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde (*Savings and Mortgage Corporation of Ethiopia*)<sup>3</sup> assorbiva l'ISHOPA (*Imperial Savings and*

---

<sup>2</sup> Dopo la sconfitta degli italiani in Etiopia gli inglesi cercarono di sottoporre questo paese ad una specie di protettorato inserendolo nell'area monetaria dell'East African Shilling, ma l'Imperatore si oppose tenacemente e alla fine, grazie all'appoggio di Washington, l'indipendenza etiopica venne salvaguardata. Vedi Mauri (2009).

<sup>3</sup> L'assistenza della cassa di risparmio lombarda era stata prestata dopo la firma a Milano di un accordo da parte di un rappresentante delle autorità bancarie etiopiche. L'accordo era stato preceduto da uno studio di fattibilità e da una serie di incontri che io avevo

*Home Ownership Association*), a suo tempo costituita sul modello delle *savings and loans associations* statunitensi, assumendo la nuova denominazione di *Housing and Savings Bank*. Nella fase preparatoria della citata riforma Taffara Deguefe, il nuovo Governatore della *National Bank of Ethiopia*, aveva chiesto la mia collaborazione nell'elaborazione di alcuni punti del programma. Per la formazione dei nuovi quadri le istituzioni creditizie etiopiche si avvalevano con profitto dei corsi (corsi di formazione, di perfezionamento, seminari, master) organizzati a Milano nella sede di Finafrica, dove avevo sollecitato la chiamata di una persona particolarmente competente e molto motivata come Clara Caselli a far parte del corpo docente (Mauri, 2014).

Implementata senza particolari difficoltà (ricordiamo che era al potere una dittatura) la riforma bancaria e monetaria, la struttura e la funzionalità del sistema bancario risultavano radicalmente mutate e la mia precedente pubblicazione (Mauri, 1967) diventava obsoleta. Uno stimolo a preparare un nuovo volume. La riforma bancaria e monetaria orientata verso il modello sovietico e che di conseguenza si staccava da quella attuata in Tanzania impostata sul socialismo africano veniva ad assumere quindi grande interesse non solo in Africa, data la possibilità di replica in altri paesi del continente politicamente vicini all'URSS. Proposi quindi a Clara Caselli di fare una ricerca a quattro mani su questo tema e lei ne risultò affascinata. La nostra missione in Etiopia, caratterizzata da una serie di cordiali e proficui incontri con autorità e dirigenti bancari etiopici<sup>4</sup>, sfociò in un volume (Mauri e Caselli, 1986) che dopo un'analisi dell'evoluzione del sistema bancario valutava criticamente le principali innovazioni apportate anche sulla base dei risultati conseguiti. Quando poi, nel 1991, la dittatura cadde e Menghistu dovette precipitosamente lasciare il paese per trovare rifugio in Zimbabwe, il nuovo governo, abbandonando definitivamente il socialismo reale, optò per l'economia di mercato anche in campo creditizio e procedette ad una nuova riforma impostata sul ritorno al pluralismo e sulla riapertura al capitale privato (nazionale e straniero) nel sistema bancario. E' molto probabile che in questa fase anche l'analisi critica e condotta con assoluta indipendenza di giudizio da me e da Clara Caselli sia stata oggetto di studio e di riflessione da parte degli esperti e delle autorità competenti incaricati di impostare la riforma orientata all'economia di mercato.

E' interessante a questo punto precisare che non tutte le innovazioni introdotte in precedenza nel sistema bancario etiopico dal regime di Menghistu vennero

---

avuto in Addis Abeba con il Ministro delle finanze, il Governatore della banca centrale, il Direttore generale della *Commercial Bank of Ethiopia* e, alla fine, con l'imperatore Haile Selassié. Era seguito poi un incontro a Milano nel 1970 in occasione del quale avevo presentato a Giordano dell'Amore l'Imperatore e il Ministro delle finanze etiopico Mammo Tadesse.

<sup>4</sup> Gli alti dirigenti e i funzionari bancari incontrati erano dei tecnici, come si è detto nel testo, e alcuni conoscevano bene e apprezzavano Finafrica avendo seguito corsi nella sua sede a Milano. Evitammo di chiedere di essere ricevuti da Menghistu perché incontrare questo truce personaggio in fondo ci ripugnava. L'incontro comunque sarebbe stato difficile da realizzare data la nota grande diffidenza del dittatore verso gli stranieri, soprattutto se provenienti dal mondo occidentale.

cancellate. In particolare venne conservata, sotto forma di banca universale, la cassa di risparmio (la citata *Housing and Savings Bank*) specializzata nella mobilitazione del risparmio familiare a favore dell'edilizia pur sotto la nuova ragione sociale di *Construction and Business Bank*, una società per azioni con capitale totalmente in mano allo Stato. In sostanza il *core business* di questo istituto è rimasto invariato.

Prima di terminare questo riferimento alla nostra ricerca sul sistema bancario etiopico riterrei opportuno fare un breve cenno all'Eritrea, territorio già appartenente all'Etiopia, che aveva ottenuto l'indipendenza nel 1991. La Cassa di risparmio etiopica aveva un'importante filiale ad Asmara che noi durante la ricerca avevamo ritenuto opportuno visitare e studiare. A seguito del distacco dall'Etiopia, questa filiale diventava un autonomo istituto creditizio sotto il nome dapprima di *Housing Bank of Eritrea* e poi di *Housing and Commercial Bank of Eritrea*. Anche per questa nuova azienda di credito, sorta come banca universale a soggetto economico pubblico, il *core business* è rimasto quello precedente, orientato alla mobilitazione del risparmio delle famiglie per il finanziamento dell'edilizia. Questa banca oggi dispone di una rete di 11 sportelli distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Da ultimo tengo a ricordare in questa sede anche una ricerca solo apparentemente di minore portata, svolta insieme a Clara Caselli, avente per oggetto gli uffici studi delle banche. Lo spunto per questa ricerca fu offerto da un'iniziativa del professor Giordano Dell'Amore, allora presidente della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde. Un'iniziativa volta a studiare l'evoluzione durante l'ultimo mezzo secolo di vita dell'istituto da lui presieduto e che doveva sfociare in una pubblicazione in 4 corposi volumi, suddivisa in numerosi capitoli riguardanti i vari servizi dell'istituto. La redazione di ognuno dei capitoli era curata da un docente universitario affiancato da uno o più dirigenti preposti al servizio o a sue articolazioni. A me era stato affidato in particolare il capitolo riguardante il Servizio studi e statistica. Un servizio che conoscevo bene avendovi prestato la mia opera in passato in veste di consulente per qualche anno. Il compito affidatomi riguardava un tema che era stato sino ad allora raramente affrontato in profondità dagli studiosi e dal mondo accademico sia in Italia che a livello internazionale e quindi la bibliografia consultabile elencava soprattutto manualistica, lavori di tipo analitico-descrittivo o documenti interni delle banche resi accessibili in un secondo tempo agli studiosi. La ricerca comportò di conseguenza anche visite a istituti di credito dotati di servizi studi significativi per i nostri obiettivi e incontri con responsabili di questi servizi sia in Italia che all'estero. Ricordo ancora la nostra visita alla Banca d'Italia a Roma e in particolare, in quell'occasione, il lungo, cordiale e molto fruttuoso incontro con Carlo Azeglio Ciampi. Fruttuoso ai fini della ricerca in corso perché ci aiutò a mettere a fuoco, anche con una lucida visione prospettica, alcuni punti basilari sulla struttura, sul funzionamento e sugli obiettivi dei servizi studi bancari e in particolare di quelli delle banche centrali.

Il capitolo, frutto del nostro lavoro in collaborazione con i dirigenti Giovanni De Simoni e Giuseppe Carcano, fu pubblicato nel 1973 (Mauri *et al.*, 1973). Il nome di Clara Caselli manca nella pubblicazione in parola perché, sin dall'inizio, era

stato previsto un solo nominativo di docente universitario come curatore e responsabile della redazione del capitolo. Clara Caselli comunque mise a frutto la nostra ricerca in precedenza citata per continuare ed approfondire lo studio di questo tema pervenendo, a tre anni di distanza, alla pubblicazione di un articolo ricco spunti e di contributi interessanti e originali sulla rivista dell'Associazione Bancaria Italiana (Caselli, 1977). Articolo che ancora oggi, a distanza di anni, rappresenta a mio avviso una lettura fondamentale per gli studiosi, non solo italiani, che si accingono ad affrontare con un approccio non superficiale e manualistico questo tema.

## Bibliografia

- Caselli C. (1974), *Il Sistema bancario della Tanzania*, Cassa Di Risparmio delle Province Lombarde.
- Caselli C. (1975), *The Banking System of Tanzania*, Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, Milano.
- Caselli C. (1977), "I servizi studi nelle banche italiane: origine, problemi e prospettive", *Bancaria*, p. 1-46.
- Caselli C. (1989), *Le trading companies italiane*, Giappichelli, Torino.
- Caselli C., *Internationalisation bancaire en Egypt*, Giuffrè, Milano.
- Mauri A. (1967), *Il mercato del credito in Etiopia*, Giuffrè, Milano.
- Mauri A. (1970), "La genesi della banca centrale in Kenya, in Tanzania e in Uganda", *Il Risparmio*, vol. XVIII, n.1.
- Mauri A. (2009), "The re-establishment of the national monetary and banking system in Ethiopia 1941-1963", *South African Journal of Economic History: Aspects of banking history in Africa*, vol. 24, n. 2, ppi. 82-130.
- Mauri A. (2014), "Giordano Dell'Amore per l'Africa: il progetto Finafrica", Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi, Università degli Studi di Milano, WP n. 15.
- Mauri A., Caselli C. (1986), *Moneta e banca in Etiopia*, Giuffrè, Milano.
- Mauri A., De Simoni G., Carcano G. (1973), *Il Servizio studi e statistica*, in AAVV, *La Cassa di Risparmio delle Province Lombarde nel cinquantennio 1923-1972*, Vol. II, Giuffrè, Milano.

## Arnaldo Mauri

Già Professore Ordinario di Economia degli intermediari finanziari  
Università degli Studi di Milano  
E-mail [arnaldo.mauri @ unimi.it](mailto:arnaldo.mauri@unimi.it)

Caselli C., (1977), “I servizi studi nelle banche italiane: origine, problemi e prospettive, *Bancaria*”, n. 1, p. 49

CLARA CASELLI

---

I servizi studi nelle banche italiane :  
origine, problemi e prospettive

BANCARIA  
ROMA 1977

**BANCARIA**  
RASSEGNA  
dell'ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA

---

Estratto dal n. 1 - Gennaio 1977

CLARA CASELLI

I servizi studi nelle banche italiane :  
origine, problemi e prospettive

ROMA 1977

## INDICE

	PAG.
1 - Introduzione . . . . .	7
2 - La genesi dei servizi studi bancari: aspetti storici ed evolutivi . . . . .	8
3 - I fattori determinanti della fisionomia dei servizi studi bancari, dal punto di vista strutturale e della definizione dell'ambito operativo . .	14
4 - Struttura e funzioni dei servizi studi delle aziende di credito ordinario in Italia: un'indagine diretta . . . . .	29
5 - Prospettive future . . . . .	39

## 1 - Introduzione

La letteratura bancaria italiana ed estera che tratta dei problemi organizzativi delle aziende di credito, anche quella meno recente, contiene frequenti accenni alla struttura e alle funzioni dei servizi studi, nonostante che il tema non sia quasi mai affrontato in modo specifico e completo (1). A questi contributi, spesso di notevole interesse storico o teorico, si aggiungono gli apporti che le banche stesse hanno fornito, sia con pubblicazioni illustrative della propria attività in questo settore, sia attraverso lavori a carattere più generale redatti da responsabili dei servizi studi (2).

---

(1) Si veda, fra gli altri: N. GARRONE: *Tecnica bancaria. Sunto di lezioni*. Bari, 1953, pagg. 28 e 257; F.J. COMBAT: *Les opérations de banque*. Parigi, 1919, pag. 119 e segg.; P. SIBERT: *L'organizzazione bancaria*. Biblioteca di Ragioneria Applicata, Torino, 1924, pag. 90 e segg.; P. D'ANGELO - M. MAZZANTINI: *Trattato di Tecnica Bancaria*. Milano, 1966, pagg. 260-264; A. BOSISIO: *Amministrazione bancaria*. Torino, 1948, pagg. 444-445; L. FILOSTO: *Corso di tecnica bancaria* - vol. II, libro I, pagg. 41-43; e, più recentemente, con contributi più specifici: A. PIN: *L'organizzazione nelle aziende di credito*. Milano, 1969, pag. 54; A.L. CHADEAU: *Les départements d'études dans les banques et les institutions financières*, in « Banque » n. 286, giugno 1970; H. PAPROTH: *Die Volkswirtschaftliche Abteilung einer Grossbank*, in « Österreichisches Bank Archiv », aprile 1969.

(2) CASSA DI RISPARMIO DELLE PROVINCE LOMBARDE: *1952-1962: un decennio di evoluzione strutturale e funzionale*. Milano, 1963, pagg. 12-13; A. MAURI (con la

Dall'esame di tutti questi apporti discende in negabilmente una immagine abbastanza fedele ed interessante dell'ambito operativo e dei problemi che caratterizzano i servizi studi bancari, nel nostro o in altri paesi. Ci sembra tuttavia che emerga l'esigenza di approfondimenti ulteriori — e questo è appunto l'intento di questo scritto — per quanto riguarda da un lato una più estesa ricognizione intorno alla situazione di fatto dei servizi studi nelle aziende di credito italiane, e dall'altro lato, per una reimpostazione del problema della funzione di ricerca e studi nella banca in relazione alle tendenze evolutive che si manifestano nel contesto ambientale in cui gli istituti operano ed alle correlative modificazioni nel modo di intendere l'attività bancaria.

## 2 - La genesi dei servizi studi bancari: aspetti storici ed evolutivi

E' opinione diffusa e largamente riportata negli studi organizzativi che i servizi studi abbiano cominciato ad essere costituiti nei primi decenni di questo secolo e, più precisamente, intorno agli

---

collaborazione di G. DE SIMONI e G. CARCANO): *Il Servizio Studi e Statistica*, in « La Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde nel cinquantennio 1923-1972 ». Milano, 1973, pagg. 2567-2730; BANCA D'ITALIA: *The Bank of Italy's Economic Research Activities*. Roma s.i.d.; BANCA DEI REGOLAMENTI INTERNAZIONALI: *Otto banche centrali europee. Organizzazione e attività*. Milano, 1963, pagg. 15-16, 95, 116-119, 158-159, 163-164, 296-297, 340-341, 349, 382-383; S. BOSIA: *Funzioni e compiti degli uffici studi nelle aziende*. Milano, s.i.d.; S. BUSCEMI: *La Banca di oggi e di domani*. Milano, 1971, pagg. 360-362.

anni '20. Ciò vale sia per le aziende in generale, sia in particolare per le istituzioni creditizie e finanziarie (3).

Un esame delle opere pubblicate in quell'epoca conferma ampiamente tale ipotesi, anche se non è in grado di illuminarci intorno alla data di costituzione del primo ufficio studi bancario (4). Ad esempio il Combat, già nel 1919 (ma la prima edizione del suo lavoro è del 1913), rilevava come la maggior parte delle banche di una certa dimensione fosse dotata di uffici studi finanziari, con compiti di raccolta della documentazione statistica ed economica e di predisposizione di rapporti per la Direzione generale e citava, come modello di organizzazione e di efficienza, quello creato in Francia dal Crédit Lyonnais (5). Anche un lavoro successivo, del Sibert (6), fa riferimento agli uffici studi, indicandoli, fra una serie di altri reparti, come strutture la cui creazione si era determinata in seguito ad esigenze precise in tal senso palesate dalla gestione aziendale.

Tuttavia le opere fondate presumibilmente in misura maggiore sull'esperienza del nostro paese sono meno esplicite in ordine alla generale esistenza di uffici studi. Di pochi servizi studi si hanno notizie scritte certe e, fra essi, quello della

---

(3) Si veda: A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2569; A.L. CHADEAU: *Op. cit.*, pag. 561; H. PAPROTH: *Op. cit.*

(4) Il GARRONE (*La scienza del commercio* - vol. II, parte II, Libro I, pag. 25) identifica nel fondatore del Crédit Lyonnais, Germain, l'ideatore e il primo realizzatore di un ufficio studi bancario. Il PAPROTH (*Op. cit.*), facendo riferimento ad una realtà diversa, afferma che i servizi studi nacquero prima all'interno degli istituti di emissione e solo successivamente si estesero alle altre aziende di credito.

(5) F.J. COMBAT: *Op. cit.*, pagg. 119-120.

(6) P. SIBERT: *Op. cit.*, pag. 90 e segg.

Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, la cui costituzione risale al 1925 (7).

Ciò sembra indicare un certo ritardo del nostro paese rispetto a quelli vicini: è significativo, in proposito, che un lavoro di organizzazione bancaria risalente al 1927, quello del Suatoni (8), non ne faccia alcun cenno ed anzi ricomprenda la maggior parte dei compiti configurabili come tipici di questo servizio fra quelli del « nucleo di organizzazione esterna », giungendo addirittura ad affermare l'opportunità che a capo di esso venga designato un « dirigente rappresentativo », che nella terminologia dell'Autore significa una persona cui è richiesto un nome di prestigio più che particolari attitudini o capacità (9).

E' interessante chiedersi per quali motivi la nascita dei servizi studi, almeno per quanto riguarda le banche di maggiori dimensioni, risalga agli anni indicati. Indubbiamente l'elemento che vi ebbe il peso maggiore è costituito dall'aumentata complessità della realtà economica e sociale, la cui corretta interpretazione diveniva sempre più indispensabile nell'esercizio della professione del banchiere. E' certo anche che in questo mutamento delle condizioni esterne all'operare della banca non poco influirono le vicende economiche contemporanee e successive al primo conflitto mondiale, con il crollo dell'ordine economico vigente prima del 1919 e le difficoltà di riconversione all'economia di pace. Per quanto riguarda gli istituti di emissione, anche altre cause intervennero nella creazione di servizi studi: in

---

(7) A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2595.

(8) G. SUATONI: *L'organizzazione scientifica del lavoro nell'azienda bancaria*. Roma, 1927, pag. 186 e segg.

(9) G. SUATONI: *Op. cit.*, pag. 191.

particolare, l'importanza sempre crescente della politica della banca centrale nei riguardi dell'intera economia nazionale creò all'interno di questi istituti l'esigenza del tutto nuova di razionalizzare e rendere più scientifiche le decisioni di politica monetaria e creditizia (10).

Le funzioni che inizialmente furono affidate ai servizi studi sembrano essere state in molti casi prevalentemente di documentazione (11), in altri attinenti allo sviluppo delle filiali (12), in altri ancora connesse all'attività di informazione nei confronti della clientela (13). In origine i servizi studi furono uffici modesti, con un numero limitato di addetti, dotati di competenze piuttosto estese e generali, e soltanto in seguito, correlativamente all'espansione del campo operativo degli istituti nel cui ambito erano stati creati e all'aumento delle dimensioni aziendali, vennero configurandosi come nuclei complessi al cui interno erano possibili e necessarie specializzazioni funzionali sempre più definite; nacquero così i reparti interno ed estero, statistiche e costi, documentazione e studi, e così via, richiedenti ciascuno addetti dotati di ben precise caratteristiche.

---

(10) H. PAPROTH: *Op. cit.*

(11) A.L. CHADEAU (*Op. cit.*, pag. 561) afferma che i primi uffici studi nacquero dalla trasformazione di primitivi nuclei di uffici documentazione.

(12) R. BACHI: *Storia della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde*, in « La Cassa di Risparmio delle Province Lombarde 1823-1923 ». Milano, 1923, pag. 89.

(13) Non si spiega altrimenti l'insistenza con cui alcuni autori sottolineano la funzione informativa degli uffici studi bancari nei confronti della clientela. Si veda in particolare: N. GARRONE: *La scienza del commercio*, *op. cit.*, pag. 24; N. GARRONE: *Tecnica Bancaria*, *op. cit.*, pag. 247; P. D'ANGELO - M. MAZZANTINI: *Op. cit.*, pag. 260.

Gli studiosi dell'epoca definiscono spesso sinteticamente i compiti fondamentali degli uffici studi con l'espressione « osservatorio », per indicare la caratteristica degli uffici medesimi di essere un punto privilegiato di ricognizione e di sintesi della realtà economica in cui l'azienda bancaria opera (14) ed è una formulazione estremamente significativa, in quanto sembra già contenere in embrione un elemento fondamentale di quella che può essere una « ridefinizione » della funzione di un servizio studi in una istituzione creditizia moderna, cioè l'esigenza di inquadrarne l'attività in uno schema di riferimento più ampio costituito da un adeguato sviluppo della funzione di informazione e di ricerca nell'azienda bancaria nel suo complesso.

I servizi studi conobbero uno sviluppo notevole negli anni fra le due guerre: il campo operativo venne ampliandosi e le capacità subirono una costante azione di affinamento, ad opera anche delle circostanze esterne, in particolare la grande crisi mondiale, che continuarono a porre gravi problemi all'attività delle aziende di credito. Progressivamente, tutti gli Istituti di emissione e le maggiori banche si dotarono di uffici studi, anche se il fenomeno rimase circoscritto a questo ambito di operatori e soltanto nel secondo dopoguerra se ne ebbe un'estensione anche a banche di dimensioni medie e medio-grandi.

In generale, anche per quanto riguarda le banche di maggiori dimensioni, l'esperienza fra le

---

(14) L. FILOSTO: *Op. cit.*, pag. 41; P. D'ANGELO - M. MAZZANTINI: *Op. cit.*, pag. 261. Lo stesso termine compare anche in documenti interni di alcune banche italiane, che così descrivevano le funzioni degli uffici studi che avevano appena costituito.

due guerre è da considerare « pionieristica » e sperimentale: solamente a partire dai primi anni del secondo dopoguerra si ebbe un vero e proprio « decollo ».

Per quanto riguarda l'esperienza del nostro paese, si è già fatto cenno alla Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, nella quale l'istituzione di una sorta di ufficio studi (la Segreteria-sviluppo) (15) precedette probabilmente anche l'Istituto di emissione (16). Per il resto, è da ritenere che gli istituti di diritto pubblico e le banche di interesse nazionale, nonché alcune casse di risparmio, si siano dotate di nuclei iniziali di uffici studi fin dal periodo anteriore al secondo conflitto mondiale, anche se lo sviluppo di tali servizi data quasi dovunque dagli anni immediatamente seguenti la fine della guerra (17).

E' interessante notare che questo processo non si è finora arrestato, al contrario anche ai nostri giorni si assiste alla creazione di uffici studi da parte delle banche che ne sono sprovviste. Istituti di medie dimensioni avvertono l'esigenza di rendere più scientifica per tale via la loro attività decisionale e di accrescere la capacità di risposta e di reazione all'aumentato dinamismo dell'ambiente esterno. Nello stesso tempo i grandi istituti, dotati di uffici studi ormai consolidati ed

---

(15) A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2595 e segg.

(16) Da informazioni dirette sembra che l'origine possa essere fatta risalire agli anni '30.

(17) Questa circostanza è verificata anche per altri paesi. In Germania, ad esempio, l'ufficio studi della Deutsche Reichsbank fu fondato intorno al 1934 e a più riprese ristrutturato nel 1948 e nel 1957. Anche il servizio studi della Banca Nazionale Austriaca fu più volte ristrutturato nell'immediato dopoguerra. (H. PAPROTH: *Op. cit.*).

affermati, ne stanno mettendo in crisi l'immagine e ne ridiscutono la struttura e le funzioni, talché si può parlare dell'inizio di una vera e propria « rivoluzione » nel modo di intendere tali strutture, sia dal punto di vista teorico che da quello più concreto ed operativo, al termine della quale non ci sarebbe da stupirsi se si fosse verificata una trasformazione di tale portata da renderne totalmente superata e inadeguata l'etichetta tradizionale.

### 3 - I fattori determinanti della fisionomia dei servizi studi bancari, dal punto di vista strutturale e della definizione dell'ambito operativo

La configurazione che i servizi studi vengono assumendo in ogni singola banca dipende essenzialmente dal tipo di decisioni che gli organi direttivi esprimono in relazione ad un triplice ordine di elementi (18):

- a) obiettivi da perseguire e determinazione dell'ambito operativo;
- b) individuazione degli utenti del servizio;
- c) determinazione della quantità di risorse materiali ed umane da destinarvi e modalità di utilizzazione.

---

(18) L'ufficio studi osserva il MAURI (*Op. cit.*, pag. 2584) « è essenzialmente un organo di consulenza della Direzione generale e questo fatto si ripercuote sulla sua strutturazione: essa dipende infatti dall'immagine di ufficio studi che la direzione vuol realizzare nella struttura aziendale, cioè in ultima analisi dalla filosofia organizzativa che persegue ».

Dal primo punto di vista la decisione fondamentale e preliminare verte sull'orientamento generale da dare alla attività del servizio: se cioè si intende utilizzarlo essenzialmente come ufficio di consulenza, di ricerca e studio a fini interni della banca, o se invece si preferisca farne un organo di pubbliche relazioni ad alto livello, o ancora se si voglia adottare un tipo di soluzione intermedia in cui prevalga l'uno o l'altro aspetto (19).

E' evidente che dal tipo di risposta che si dà a questo problema, discendono immagini di servizi studi profondamente diverse, dal punto di vista strutturale e funzionale.

L'alternativa posta dalle considerazioni che precedono trova una sua motivazione qualora si tengano presenti alcune caratteristiche che contraddistinguono l'azienda di credito in rapporto ad altri tipi di aziende, in particolare il fatto che anche in seguito agli interventi di regolamentazione che sono stati adottati nel nostro come in

---

(19) E' da notare come questo tipo di problematica si ponga nelle banche in modo del tutto peculiare. Nelle aziende industriali l'aspetto interno è di solito prevalente sui compiti di pubbliche relazioni: in ogni caso non sembra essere questa la decisione fondamentale che determina l'immagine dell'ufficio studi. Negli enti pubblici, poi, la decisione più importante verte intorno al grado di politicizzazione che l'ufficio deve avere e quindi se la sua formazione debba essere affidata alla burocrazia oppure ai « politici ». (Si veda G. MARZI: *Attualità dell'ufficio studi*, in « L'impresa », n. 2, 1969 e i contributi seguenti: F. ALLIATA: *L'ufficio studi in un'azienda privata*; S. CASSESE: *L'ufficio studi in un'azienda pubblica*; F. DEMARCHI: *Prima sistemazione dei contributi di idee*, in AA.VV.: *Gli uffici studi nelle amministrazioni a livello locale*. Milano, 1963, pag. 81 e segg., 97 e segg., 260 e segg.).

altri paesi fra le due guerre, nella preoccupazione di evitare il ripetersi di crisi bancarie, le aziende di credito hanno assunto una connotazione più simile a quella di un ente erogatore di un servizio di pubblico interesse che non di un'azienda produttiva, la cui attività è essenzialmente preordinata al conseguimento di un profitto. La funzione sociale ha avuto cioè una preminenza assai decisa su considerazioni di carattere aziendale, e con essa l'esigenza di svolgere nell'ambiente una certa funzione, che si potrebbe definire « culturale » in senso lato, informativa ed educativa, e di accreditare conseguentemente presso il pubblico una immagine di questo tipo. Proprio da questo punto di vista è dato comprendere il motivo per cui storicamente in tutti i servizi studi bancari si è venuta affermando, talora in modo preminente se non esclusivo, una funzione di tipo publirelazionistico e, a tutt'oggi, la scelta intorno all'orientamento da dare all'attività del servizio studi è di gran lunga la più importante ai fini della definizione della struttura e dei compiti dei servizi stessi.

E' interessante notare come questa alternativa sia al tempo stesso un retaggio del passato, come tale in stretta correlazione con una concezione fortemente burocratizzata della banca e con l'esigenza di accreditare presso i risparmiatori un'immagine di solidità e di sicurezza, e costituisca anche il punto di partenza, come vedremo più avanti, per una ridefinizione della funzione dei servizi studi: infatti, anche qualora essi si costituiscano con compiti prevalentemente interni, di supporto alle decisioni della Direzione aziendale, è essenziale una loro collocazione all'interno dei circuiti informativi che collegano l'azienda al mondo esterno.

In conclusione, a seconda degli obiettivi che si intendono perseguire, si può configurare un ser-

vizio studi orientato verso l'interno, con funzioni prevalentemente di ricerca e documentazione, come supporto alle decisioni aziendali, oppure verso l'esterno, con il compito di preparare pubblicazioni da divulgare presso il pubblico in genere o presso una cerchia più specializzata, costituita da docenti universitari, operatori economici, ecc. E' evidente che in concreto verranno sempre adottate soluzioni intermedie in cui i due elementi in questione si combinano in vario modo (20).

Una volta effettuata questa scelta discriminante, il passo successivo consiste nel determinare con esattezza le funzioni dell'ufficio studi: al riguardo, occorre tenere presente che l'ampiezza che ciascuna riveste in concreto e le modalità con cui esse si strutturano sono strettamente dipendenti dalla decisione assunta intorno all'orientamento del servizio. Tali funzioni possono essere ricollegate a tre fondamentali (21):

*a) Documentazione e informazione interna.*

E' una funzione la cui presenza è indispensabile, sia che l'ufficio studi sia orientato verso l'interno sia che operi prevalentemente per l'esterno. In ogni caso, essa consiste nella raccolta di informazioni a carattere statistico, economico e finanziario, riguardanti l'ambiente in cui la banca opera, e desunte da documenti, pubblicazioni, bilanci, rapporti, ecc. Le informazioni raccolte vengono classificate ed elaborate, talora anche avva-

---

(20) A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2591.

(21) S. BOSIA: *Op. cit.*, pagg. 6-8; G. MARZI: *Op. cit.*; H. PAPROTH: *Op. cit.*; A.L. CHADEAU: *Op. cit.*, pagg. 561-562; A. MAURI: *Op. cit.*, pagg. 2665-2687; C. BOURILLON: *Economistes de banque, pour quoi faire?*, in « Banque », luglio-agosto 1972.

lendosi di tecniche particolarmente raffinate, per trasformarle in modo da renderle facilmente utilizzabili (22). Proprio nella fase di utilizzazione possono manifestarsi profonde differenze fra i servizi studi: gli utenti possono infatti essere costituiti prevalentemente dalla Direzione generale e altri organi interni oppure dal pubblico. In quest'ultima eventualità l'elaborazione potrà dare luogo a bollettini, schede informative, rapporti, riviste, pubblicazioni, ecc.

b) *Ricerca*. Il tipo di ricerca che compete ai servizi studi in generale, e non solo a quelli bancari, non ha nulla a che fare con quella direttamente finalizzata alla produzione, nel caso della banca con quella che ha come obiettivo la traduzione all'interno dell'azienda del progresso tecnologico ed organizzativo, di più estese forme di automazione, e così via (23). Si potrebbe dire

---

(22) S. BOSIA: *Op. cit.*, pag. 6; C. BOURILLON: *Op. cit.*; A. VALLEGA: *Servizio di informazione documentaria*, in « Savona economica », n. 6, giugno 1970.

Per altra bibliografia più specialistica intorno alla funzione di documentazione e all'introduzione di avanzate forme di elaborazione, si veda A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2666 e segg.

(23) Tali forme di ricerca vengono generalmente svolte da uffici tecnici o dall'ufficio organizzazione e metodi, o ancora dall'ufficio sviluppo. Sul tema della ricerca e dell'innovazione nella banca si veda: D. C. CASEY: *Bank Management. Problems and Possibilities*, in « Business Horizons », giugno 1970; T. C. BOUSHALL: *The Challenge and Promise of Basic Research in Banking*, in « The Bankers Magazine », inverno 1968; E. PARTISI MUSARRA: *Note sull'automazione elettronica per la gestione e la direzione aziendale bancaria*, in « Bancaria », n. 4, aprile 1973; S. BUSCEMI: *Nuovi orientamenti nella gestione e nella professionalità bancaria*, in « Bancaria », nn. 8 e n. 9, 1974.

col Bosia (24) che l'attività dell'ufficio studi è qualificabile come attività di « ricerca generica ad altissimo livello »: si tratta cioè di elaborare sintesi e giudizi approfonditi sui più importanti temi economici generali, suscettibili di determinare conseguenze sull'operare concreto delle banche, in modo da fornire una base scientifica alle principali decisioni aziendali.

In merito alla funzione di ricerca, è evidente che in relazione all'opzione fondamentale intorno all'orientamento del servizio studi, essa potrà essere finalizzata alla preparazione di pubblicazioni, più o meno attinenti con l'attività aziendale, oppure potrà essere destinata a soddisfare richieste di ricerche e studi a fini puramente interni. Da questo secondo punto di vista, si pone tra l'altro il problema di una precisa ripartizione di determinate attribuzioni fra i diversi uffici della banca. Si tratta di determinare, ad esempio, se al servizio studi competano attività di ricerca operativa, di analisi finanziaria, di rilevazione statistica, di marketing, ecc. (25). E' evidente che al riguardo possono presentarsi le più disparate configurazioni e che ciò ha rilevanti effetti sotto il profilo strutturale e di organizzazione interna dell'ufficio. In linea di principio sembra si possa affermare che al servizio studi fa capo solamente la definizione delle metodologie e degli indirizzi generali in materia di ricerca operativa e di analisi finanziaria, ma non le applicazioni concrete. La raccolta di statistiche interne riguardanti i settori operativi della banca e le

---

(24) S. BOSIA: *Op. cit.*, pag. 2.

(25) Sull'argomento si veda: A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2692 e segg. con la bibliografia ivi citata. Si veda anche R. DE MATTIA: *L'automazione nelle banche*. Roma, 1971.

singole dipendenze, così come la determinazione di costi aziendali, è di pertinenza dell'ufficio studi tutte le volte che nell'organigramma aziendale non è prevista un'autonoma rilevanza per un servizio statistica: in questo campo non esistono, né è possibile formulare regole generali, salvo intorno all'opportunità che a questo compito sia data comunque una certa autonomia, anche qualora sia oggetto dell'attività dell'ufficio studi.

Più complesso, invece, si presenta il discorso del marketing: indubbiamente esistono uffici studi che fanno anche ricerche di mercato, mentre invece l'adozione del marketing nel senso pieno del termine, cioè come « filosofia aziendale » è un fatto che molto spesso mette in crisi l'esistenza del servizio studi, ne determina una radicale trasformazione e una completa riformulazione dell'attività, quando addirittura non ne provoca la soppressione, nei termini in cui lo si incontra abitualmente, con una conseguente redistribuzione dei suoi compiti all'interno del servizio marketing (26).

c) *Informazione esterna e pubbliche relazioni* (27). Questa funzione può consistere nella preparazione di pubblicazioni di vario genere destinate ad un pubblico più o meno specializzato, in rapporti con il mondo accademico, economico, politico, culturale, nell'organizzazione di mani-

---

(26) A. GRAZIOSI: *Il ruolo, gli obiettivi e l'organizzazione del marketing bancario*, in « Il Risparmio », febbraio 1972; A. GRAZIOSI: *Il marketing bancario*. Milano, 1971.

(27) AMERICAN INSTITUTE OF BANKING: *Public Relations for your Bank*. New York, 1956; M. BUONOMO: *Il problema dell'informazione nell'attività bancaria*, in « Bancaria », n. 11, novembre 1971, pag. 1410.

festazioni, incontri, convegni con carattere culturale, in rapporti diretti o indiretti e consulenza economico-finanziaria nei riguardi della clientela della banca. E' appena il caso di osservare che lo sviluppo di questa funzione è tanto maggiore, quanto più decisa è la scelta di un indirizzo esterno dell'attività del servizio studi. Inoltre, l'estensione di questi compiti dipende anche dall'esistenza e dal rilievo che l'organigramma della banca riserva a servizi cui competono per definizione campi di intervento simili: ufficio stampa, ufficio pubbliche relazioni, ufficio informazioni, e così via (28).

Il secondo ordine di considerazioni necessarie alla determinazione dell'immagine del servizio studi riguarda gli utenti del servizio medesimo, ossia la collocazione interna dal punto di vista funzionale (rapporti con la Direzione generale e gli altri reparti della banca).

Per quanto concerne la posizione del servizio all'interno della banca, esso è normalmente collocato in posizione di *staff* alle dirette dipendenze dei massimi organi dell'istituto, che ne rappresentano anche i principali utenti dell'attività (29). E' molto importante determinare il grado di autonomia del servizio nell'espletamento delle sue funzioni, se cioè esso abbia semplicemente un compito di esecutore degli indirizzi della direzione o

---

(28) G. MARZI: *Op. cit.*, pag. 150.

(29) S. BOSIA: *Op. cit.*, pag. 11. Vale anche la pena di ricordare che il problema della collocazione interna del servizio studi sussiste soltanto, ed è di particolare importanza, nell'ipotesi di servizio studi orientato verso l'interno, perché nel caso opposto esso rimane sostanzialmente qualcosa di estraneo e di esterno al corpo della banca.

se invece rivesta un'autonoma capacità propulsiva e creativa.

E' anche ipotizzabile una serie di rapporti con i principali reparti operativi della banca, in particolare i servizi fidi, titoli, mutui, estero, sviluppo, ispettorato, personale, organizzazione, le sezioni speciali, le filiali, ecc. (30). Ad essi il servizio studi può fornire studi ed informazioni a livello macroeconomico, di carattere generale o settoriale, oppure dati, informazioni e statistiche a livello microeconomico e aziendale (31).

Un terzo livello, infine, consiste nella determinazione della quantità di risorse materiali ed umane da destinare al servizio. Una volta precisata con esattezza l'immagine di ufficio studi che si intende realizzare, il primo problema è senz'altro rappresentato dalla disponibilità dei mezzi necessari per attuarla, cioè dall'estensione quantitativa e dallo spazio che si intende darle in concreto. E' quindi essenziale determinare il budget a disposizione del servizio studi: successivamente sarà possibile effettuare una ripartizione fra l'acquisto dei necessari strumenti informativi e la retribuzione del personale addetto.

Il problema del personale è indubbiamente assai delicato, perché è da questo fattore che dipende in concreto la possibilità di realizzare l'immagine prescelta di servizio studi. In particolare, si tratterà di determinare:

---

(30) A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2688 e segg.

(31) In alcune banche, soprattutto all'estero, è stata prevista a questo scopo la formazione di comitati misti cui partecipa un analista o un economista del servizio studi e rappresentanti dei vari servizi, per un'analisi di problemi di interesse comune.

a) *Il numero globale degli addetti.* A questo riguardo non è detto che i servizi studi più efficienti siano anche i più numerosi (32), al contrario si hanno nelle grandi banche esempi di altissima efficienza con un numero di addetti assai contenuto: molto dipende da come viene organizzato all'interno il lavoro e dal rilievo riservato ai compiti di informazione esterna. A parità di altre condizioni, un servizio studi orientato verso l'esterno richiede un numero più elevato di addetti.

b) *Le caratteristiche qualitative del personale addetto.* L'attività del servizio studi richiede in genere l'apporto di economisti, statistici, esperti in tecniche di documentazione, eventualmente anche giuristi (33). Un tempo era molto viva la polemica intorno al fatto se fosse da preferire personale dotato di formazione economica oppure giuridica: il problema non ha più oggi una grande rilevanza, in quanto l'evoluzione dell'attività dei servizi studi richiede in misura sempre maggiore l'apporto di economisti dotati anche di conoscenze giuridiche, statistiche, ecc.

c) *Le modalità di lavoro.* Da questo punto di vista si tratta di definire se le mansioni all'interno debbano essere rigidamente strutturate o possano essere in qualche misura interscambiabili, se si intenda dare più rilievo al lavoro individuale o di gruppo, se e in che misura si intenda fare ricorso a tecniche di automatizzazione del lavoro (34).

---

(32) S. BOSIA: *Op. cit.*, pag. 11.

(33) H. PATROTH: *Op. cit.*; S. BOSIA: *Op. cit.*, pagg. 12-13.

(34) A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2723 e segg.

Altre due questioni, sempre in riferimento al problema del personale, riguardano l'opportunità o meno di integrare il servizio studi con il ricorso a consulenti esterni e un affronto dei problemi della formazione degli addetti.

Per quanto riguarda il primo punto, è evidente che si tratta di una decisione che ha rilevanti effetti sulla determinazione del numero globale degli addetti al servizio e delle capacità ad essi richieste: i consulenti esterni possono infatti fornire un apporto in varie direzioni, dal sostegno dell'attività esterna del servizio (ad esempio pubblicazioni ad alto livello) alla preparazione di studi per l'interno, soprattutto a carattere molto specializzato (35). E' evidente che il ricorso a consulenti presenta al tempo stesso vantaggi, essenzialmente ricollegabili alle capacità specifiche dei medesimi, e svantaggi, a motivo della sostanziale estraneità rispetto alla struttura interna e quindi alla necessità spesso di tradurre i risultati delle ricerche ai fini di una migliore utilizzazione aziendale o comunque di instaurare uno stretto collegamento con gli uffici interessati durante tutte le fasi del lavoro.

Per quanto riguarda la formazione del personale, è evidente, ancor più che negli altri settori operativi della banca, l'inadeguatezza di una preparazione scolastica, sia pure a livello universitario: il servizio studi richiede infatti un tipo di conoscenze e di attitudini molto diverse da

---

(35) S. BOSIA: *Op. cit.*, pag. 10; L.A. CAPALDINI: *Management Consultants in Bank Marketing*, in « The Bankers' Magazine », inverno 1970; P. ADRIAN: *Les études de marché dans le secteur bancaire*, in « Banque », maggio 1970.

quelle necessarie in altri reparti (36). Ne discende l'importanza di una formazione ulteriore rispetto a quella scolastica, che può avvenire in parte nel servizio studi stesso e con una permanenza temporanea presso tutti i principali reparti della banca e per il resto con la partecipazione a corsi di formazione, che potrebbero essere organizzati a livello post-universitario o interaziendale, aventi lo scopo di fornire conoscenze più approfondite nel campo economico, statistico, della scienza dell'informazione, del marketing, ecc.

Nelle considerazioni fin qui svolte si è cercato di delineare quali sono le principali decisioni che la direzione della banca deve assumere per determinare la struttura e le funzioni del servizio studi. Resta ora da vedere quali sono i fattori di carattere esterno alla volontà degli organi direttivi, suscettibili di generare differenziazioni strutturali e funzionali dei servizi studi bancari.

Le differenziazioni in parola appaiono ricollegabili essenzialmente al tipo di istituto in cui i servizi studi operano, all'ambito geografico di azione e al grado di specializzazione operativa della banca, nonché alle dimensioni aziendali (37).

Il primo e più rilevante fattore di differenziazione consiste senza dubbio nel tipo di istituto: connotazioni del tutto particolari contraddistinguono i reparti di ricerca delle banche centrali, delle aziende di credito ordinario, degli istituti speciali di credito.

---

(36) Si veda in proposito: G. GASPARINI: *Gli impiegati di banca nella letteratura sociologica*, in « Studi di sociologia », aprile-giugno 1967 e la bibliografia ivi citata.

(37) A. MAURI: *Op. cit.*, pag. 2581 e segg.

Nelle banche centrali i servizi studi sono in genere caratterizzati da un elevato numero di addetti e da un altissimo livello di qualificazione: il loro compito fondamentale, infatti, è quello di assistere la banca nella formulazione delle principali decisioni di politica monetaria, interna ed internazionale. Ciò richiede la conoscenza approfondita degli strumenti di analisi statistica, economica, monetaria, l'utilizzazione di modelli matematici e, non di rado, implica anche una originale riflessione teorica sugli strumenti in parola. Questa circostanza ha dato luogo in molti istituti ad una vera e propria « tradizione » di studi economici e monetari, il cui valore va molto al di là dell'orizzonte aziendale ed è unanimemente riconosciuto anche nel mondo accademico (38).

Nelle aziende di credito ordinario i servizi studi si rifanno sostanzialmente ad uno dei due modelli precedentemente delineati: vi sono istituti in cui prevale la funzione esterna ed altri in cui al contrario viene accentuato l'orientamento interno. Attualmente sembra si possa dire che il secondo modello è quello che gode di crescente favore, anche se una funzione di pubbliche relazioni è ben lungi dall'essere scomparsa e anzi permane, pur in una posizione accessoria, in quanto offre la possibilità di un'utilizzazione più estesa di tutta la documentazione e le informazioni economiche che pervengono al servizio nell'espletamento dei suoi compiti principali. Tuttavia, all'interno del settore delle banche commerciali si hanno, accanto ad alcune rilevanti uniformità, anche estese dif-

---

(38) Si pensi ad esempio ai contributi forniti dal servizio studi della Banca d'Italia alla ricerca economica e allo studio dei modelli econometrici, contenuti nelle numerose pubblicazioni dell'Istituto.

ferenziazioni, in relazione al tipo di istituto (casse di risparmio, banche a struttura pubblica, banche private, ecc.), alle dimensioni aziendali e all'ambito operativo (39).

Negli istituti speciali di credito i caratteri comuni dei servizi studi sono riferiti al numero degli addetti, che è generalmente contenuto, al prevalere di considerazioni di ordine tecnico e strutturale, e infine al più ristretto campo di azione connesso alle caratteristiche operative degli istituti medesimi, che rende inutile lo studio esteso

---

(39) Un'ulteriore carattere peculiare dei servizi studi delle banche commerciali consiste nella minore capacità di incidenza sulle decisioni della banca, rispetto invece agli Istituti di emissione: ci sembra che questo fatto possa essere spiegato in parte con fattori di carattere tradizionale ricollegabili alle diverse finalità con cui gli uffici studi sono sorti nei due tipi di istituto, ma soprattutto tenendo presente che nelle banche di deposito l'autonomia del campo operativo è più ristretta, proprio a causa dell'intervento della banca centrale. Quest'ultima, infatti, formula le sue decisioni ad un livello essenzialmente macroeconomico, ponendo obiettivi ben precisi e in certa misura manovrabili e controllabili discrezionalmente: a questo livello può essere valorizzato il contributo dei suoi reparti di ricerca, che appare veramente essenziale e determinante; le aziende di credito ordinario hanno invece un grado di autonomia operativa molto minore, in quanto gli obiettivi di ordine macroeconomico sono spesso un dato non modificabile che determina in buona parte anche quelli di ordine microeconomico e aziendale e inoltre gli obiettivi discrezionali vengono in genere formulati dai dirigenti della banca senza passare per il servizio studi, oppure interpellandolo in via del tutto subordinata. Solo in alcuni casi è possibile riscontrare una capacità di proposta e di iniziativa per quanto riguarda aspetti strutturali di ordine interno ed anche internazionale, come ad esempio la creazione di nuovi servizi, le decisioni in materia di articolazione territoriale, l'opportunità di intese a livello internazionale, e così via.

e generalizzato di tutta la realtà economica e richiede piuttosto approfondimenti specifici e settoriali secondo un'ottica di medio e lungo periodo.

Un secondo fattore di differenziazione dei servizi studi bancari è costituito dall'ambito geografico in cui gli istituti operano. Tale fattore incide sull'estensione del servizio studi, che è in genere tanto maggiore quanto più ampio è il raggio d'azione territoriale, essendo evidente l'impossibilità per i vertici aziendali di seguire da vicino personalmente una realtà economica composita e complessa: una banca locale ha minori esigenze di studi e ricerche che non una banca che opera sull'intero territorio nazionale e, al limite, una piccola banca locale non ha neppure bisogno di un ufficio apposito. L'ambito geografico incide anche sul tipo di studi che sono necessari alla banca: è evidente che una banca che opera in una zona ben delimitata concentrerà le sue analisi sui problemi che in essa si manifestano e sui settori economici che vi sono maggiormente rappresentati. Un caso estremamente importante ed interessante è costituito poi dalle banche multinazionali, i cui servizi studi si caratterizzano per la rilevante estensione dell'ambito operativo, per l'altissima qualificazione del personale, per la frequente esistenza di rapporti diretti, anche assai stretti, con la clientela, e infine per la possibilità di incidenza, in generale tutt'altro che secondaria, sulla determinazione delle scelte strategiche e tattiche dell'istituto.

Anche il grado di specializzazione operativa degli istituti di credito è un fattore che concorre a delimitare ed indirizzare su obiettivi ben precisi l'attività dei rispettivi servizi studi.

Per quanto riguarda infine l'aspetto dimensionale, è ovvio che vi sia una correlazione diretta

fra l'estensione del servizio studi e la dimensione aziendale. In proposito, è possibile affermare che esiste una « soglia », variabile da paese a paese, a seconda del momento storico e in relazione al tipo di istituto, al di sotto della quale non è economicamente conveniente tenere in vita un ufficio studi, e raggiunta la quale nasce per la banca la esigenza e l'opportunità di dar vita ad un vero e proprio reparto di ricerca e di passare così ad una fase più scientifica della gestione aziendale.

#### 4 - Struttura e funzioni dei servizi studi delle aziende di credito ordinario in Italia: un'indagine diretta

Dopo aver esaminato sul piano teorico la problematica generale relativa ai servizi studi bancari, ci sembra interessante esporre i risultati di un'indagine diretta intorno alle caratteristiche strutturali e funzionali dei servizi in parola nelle banche italiane.

A questo fine ci si avvarrà delle risposte pervenute ad un questionario, che poneva una serie di domande intorno all'origine e all'evoluzione storica dei servizi studi, alla collocazione nell'organigramma aziendale e alla struttura organizzativa interna, alle funzioni esercitate, ai rapporti con l'ambiente esterno e alle prospettive o ai progetti di evoluzione futura. L'indagine è stata limitata alle banche commerciali e ha interessato la totalità delle banche con un volume di depositi superiore a 100 miliardi ed un campione significativo degli altri, sufficientemente rappresentativo dal punto di vista del tipo di azienda (casse di risparmio, banche popolari, altre banche) e del

raggio di azione territoriale. Purtroppo la scarsa percentuale di risposte pervenute non ci permette di avere un campione sufficientemente esteso da rappresentare l'intero universo, anche se fornisce utili informazioni per verificare alcune delle considerazioni espresse nei paragrafi che precedono.

*a) Esistenza dei servizi studi nelle strutture organizzative aziendali.*

In base ai dati pervenuti, si può affermare che la presenza di servizi studi è pressoché totale nelle banche aventi un volume di depositi superiore ai 300 miliardi: anche se può esservi una varietà di denominazioni e una diversa configurazione di compiti, reparti di ricerca e studio sono presenti in tutti gli istituti che hanno fatto pervenire le loro risposte (circa il 50% del totale) e, molto presumibilmente, in base ad una serie di informazioni ottenute al di fuori del questionario, anche negli altri, per lo meno negli istituti oltre 500 miliardi di depositi.

Per quanto riguarda le banche comprese fra 100 e 300 miliardi di depositi, poco meno della metà di quelle che hanno fatto pervenire una risposta hanno propri servizi studi, spesso di recentissima istituzione, mentre le altre ne sono sprovviste, anche se molte dichiarano di ritenerne ormai necessaria la formazione. In questa fascia dimensionale sembra dunque si possa collocare la « soglia » di introduzione del servizio studi, rilevando che il limite tende ad essere più basso per le istituzioni a soggetto economico pubblico, in cui prevalgono considerazioni di carattere sociale, e comunque per gli istituti più dinamici, che presentano accentuate tendenze espansive.

Al di sotto del limite dei 100 miliardi di depositi la maggior parte degli istituti sembra essere sprovvista di servizi studi e neppure ne è ritenuta conveniente l'istituzione. Solo in alcuni casi si è riscontrata la presenza di tali servizi: si tratta di casse di risparmio con attività in fortissima espansione. E' molto probabile che questo fatto vada spiegato più con l'insufficienza del parametro depositi a sintetizzare la dimensione aziendale che non come una tendenza, anche da parte delle piccole casse di risparmio, a dotarsi di uffici studi.

Nel caso delle aziende di credito che non hanno uffici studi, è interessante vedere come viene fronteggiato l'eventuale fabbisogno di ricerche, che in misura più o meno grande esiste — ed è espresso — nella quasi totalità degli istituti interpellati.

Nella maggior parte dei casi tale fabbisogno è soddisfatto dai servizi centrali direttamente interessati, su incarico conferito dalla direzione generale volta per volta o in modo continuativo (40). La direzione provvede anche a coordinare i risultati degli studi compiuti, in vista della loro utilizzazione per la formazione delle decisioni aziendali (41).

In molti casi si fa anche ricorso alle associazioni di categoria oppure ad aziende di credito di maggiori dimensioni: tale ricorso si può configurare come una sistematica utilizzazione di studi o

---

(40) Quest'ultimo caso spesso prelude all'istituzione di un autonomo servizio studi.

(41) In tutti questi casi il fabbisogno di studi riguarda essenzialmente fini interni: è estremamente raro il caso di piccole banche che abbiano necessità di ricerche da utilizzare a fini di pubbliche relazioni. Al massimo la banca interviene sull'ambiente esterno con forme, talora anche abbastanza rudimentali, di semplice propaganda.

pubblicazioni da queste compiute oppure sotto forma di sporadiche richieste di informazioni, chiarimenti, documentazione. Non si ha comunque l'impressione che l'utilizzazione di associazioni di categoria o l'impiego di soluzioni di tipo interaziendale sia così ampio come sarebbe auspicabile, in considerazione del fatto che può costituire senza dubbio la risposta più efficiente e più idonea al bisogno di rendere più documentata e razionale la formazione delle decisioni aziendali anche da parte delle banche di minori dimensioni.

Infine, più raramente, si riscontra l'utilizzazione di consulenti esterni e di società di ricerca. In genere tale eventualità è riservata ai casi in cui sia necessario effettuare studi di notevole rilevanza, a carattere non continuativo.

#### *b) Origine dei servizi studi.*

Per quanto riguarda le banche di maggiori dimensioni e di consolidata tradizione, l'istituzione di un primo nucleo di ufficio studi può essere fatta risalire agli anni immediatamente seguenti la prima guerra mondiale, anche se spesso la denominazione ufficiale è di tutt'altro genere, per esempio segreteria tecnica, segreteria sviluppo, e simili. Questi iniziali uffici studi hanno conosciuto nel periodo fra le due guerre un lento ma costante sviluppo: sono aumentati gli addetti e si è esteso il campo operativo, molto spesso la crescita di questi uffici è avvenuta all'ombra di personaggi di particolare prestigio che si trovavano ai vertici delle banche (42). Tuttavia, è

(42) E' il caso, ad esempio, di Mortara per la Banca d'Italia e di Mattioli per la Banca Commerciale.

soltanto nel secondo dopoguerra che i servizi studi fanno registrare un eccezionale sviluppo, in un primo momento in correlazione con le difficoltà connesse al periodo della ricostruzione e l'esigenza per le banche di inserirsi attivamente in questo processo, e successivamente per far fronte alla crescente complessità della realtà economica italiana e per aumentare la capacità di risposta delle banche medesime. Non a caso, per i servizi studi di questi istituti è ora il momento di una seconda « rivoluzione », cioè di un ripensamento ulteriore intorno alla loro organizzazione e alle loro funzioni.

Per quanto riguarda invece gli istituti di dimensioni medie e medio-grandi, la nascita di servizi studi può essere fatta risalire agli ultimi dieci anni: in numerose banche i servizi in parola sono tuttora in via di costituzione.

E' interessante passare in rassegna le motivazioni addotte dalle banche per giustificare la creazione di reparti di ricerca. In genere, si fa riferimento da un lato ad elementi di carattere interno, quali l'aumento delle dimensioni operative e della quota di mercato, dall'altro lato ai mutamenti intervenuti nella realtà economica esterna alla banca, e si afferma l'esigenza di superare metodi artigianali di gestione e quindi la necessità di fornire alla direzione un servizio efficiente di raccolta e di elaborazione delle informazioni tecniche, economiche, statistiche, organizzative, e di tutte le istanze significative interne ed esterne all'istituto. Inoltre, vengono spesso sottolineati anche altri due fattori, costituiti dall'esigenza, giunti ad un certo livello di sviluppo, di coordinare in modo unitario l'attività di ricerca frammentata fra diversi uffici, e, in qualche caso dall'opportunità di dare alla banca, attraverso l'opera del servizio

studi, un « volto nuovo » all'interno e all'esterno, rendendo più efficiente e funzionale il lavoro.

Per quanto riguarda l'evoluzione strutturale e funzionale, appaiono molto più numerosi i fattori di differenziazione che non quelli di uniformità. Se si escludono i servizi studi di recente costituzione che non hanno in genere subito rilevanti cambiamenti, quelli esistenti da vecchia data hanno conosciuto, sia pure con gradi diversi, notevoli modificazioni: l'unico tratto comune sembra essere, in special modo negli anni più recenti, un'accentuazione dei compiti svolti per l'interno, mentre le funzioni di carattere esterno sono rimaste inalterate oppure hanno visto diminuire la loro importanza oppure ancora sono state affidate ad altri appositi uffici.

#### c) *Posizione, struttura e organizzazione.*

Per quanto riguarda la collocazione dei servizi studi nell'ambito della struttura organizzativa aziendale, vi è praticamente una soluzione univoca in tutte le banche che hanno risposto al questionario: i servizi studi sono posti in posizione di *staff* alle dirette dipendenze della Direzione generale. Inoltre, particolarmente laddove prevale una concezione di ufficio studi che opera per l'interno, è riscontrabile una tendenza crescente all'instaurazione di rapporti con i principali reparti della banca, su basi di collaborazione e di reciproca informazione. I servizi interessati da questi rapporti sono i più svariati: propaganda e sviluppo, organizzazione e metodi, fidi, titoli, mutui, filiali, marketing, segreteria generale, ecc.

I servizi studi presentano un numero di addetti assai vario: nelle banche di piccole e medie dimensioni non si va oltre i cinque-sei addetti e molto spesso l'ufficio è costituito da una sola persona che si dedica ad una serie di compiti che

vanno dallo spoglio stampa alla preparazione di relazioni su argomenti di carattere generale o particolare. Nelle banche di più vaste dimensioni i servizi studi hanno un numero di addetti che va da dieci-quindici fino a quaranta-cinquanta: in genere le punte più elevate vengono raggiunte nei casi in cui l'attività di pubblicazione rivolta all'ambiente esterno raggiunge la massima estensione. L'indagine diretta conferma peraltro che l'aumento del numero degli addetti non va necessariamente di pari passo con una maggiore efficienza ed operatività interna, anzi si hanno molti esempi di uffici studi con un organico contenuto dentro le dieci-quindici unità, particolarmente ben strutturati ed idonei a svolgere una funzione di consulenza ad alto livello per la direzione, grazie anche a metodi di organizzazione interna che fanno un ampio ricorso a gruppi di lavoro e a forme di integrazione e di valorizzazione delle capacità personali.

Per quanto riguarda il titolo di studio richiesto di preferenza agli addetti al servizio, appare definitivamente superata l'alternativa fra preparazione di tipo economico o di tipo giuridico e in genere vengono richiesti economisti, statistici, analisti finanziari, ecc.

Molto spesso nei servizi studi ben integrati nella struttura organizzativa della banca si riscontra un *turnover* abbastanza rapido fra gli addetti: molti alti dirigenti delle banche iniziano la loro carriera in questo ufficio, che opera di fatto come un centro di addestramento a funzioni di alto livello. Questo fattore, assieme alla convinzione diffusa presso molte banche, che ad età meno avanzate si ricollegli una maggiore creatività e quindi un'attitudine a svolgere compiti di ricerca, spiega la bassa età media degli addetti, che specialmente

dove funzioni di studio prevalgono su quelle esterne, si aggira sui 27-32 anni e raramente supera i 35.

Di solito i servizi studi presentano un'articolazione interna in gruppi, sezioni o reparti che possono assumere varie denominazioni: Italia, estero; sezione economica, sezione finanziaria; studi, statistica, segreteria finanziaria, ecc.

Per concludere, occorre aggiungere che abbastanza frequentemente e qualunque sia la dimensione della banca, si fa ricorso al contributo di consulenti esterni, di società di ricerca, talora a fini di pubblicazione esterna, talora per effettuare studi ad uso interno aventi carattere altamente specialistico.

*d) Compiti dei servizi studi e rapporti con l'ambiente esterno.*

Anzitutto è interessante tentare di dare una risposta all'interrogativo se i servizi studi delle banche italiane siano prevalentemente ad orientamento interno od esterno. La risposta non è univoca: nelle banche di piccole e medie dimensioni oppure laddove i servizi in parola sono di recente istituzione, l'attività è rivolta essenzialmente all'interno, al contrario delle banche di grandi dimensioni, in special modo quelle i cui servizi hanno una « tradizione storica » particolarmente significativa.

Per quanto riguarda l'individuazione dei compiti dei servizi studi e degli obiettivi dell'attività di ricerca che essi compiono, si può rilevare una mancanza pressoché generale di qualsiasi forma di programmazione: i compiti vengono individuati e affidati di volta in volta, man mano che determinate esigenze emergono nella vita aziendale

ed esigono una risposta più meditata. Al servizio studi fanno capo innumerevoli attività, che possono essere sintetizzate nelle seguenti:

I - *Raccolta di documentazione statistica, economica e legislativa.* E' una funzione presente in tutti i servizi studi ed è di solito effettuata con metodi tradizionali: solo in alcuni casi sono state introdotte forme di trattamento delle informazioni raccolte, che presuppongono l'uso dell'elaboratore elettronico. In alcuni casi si è anche cercato di realizzare forme di collaborazione interaziendale.

II - *Effettuazione di studi riguardanti l'ambiente esterno.* Presso tutti i servizi studi vengono effettuate ricerche ed indagini riguardanti la realtà economica in cui la banca opera: analisi congiunturali a livello nazionale e locale, analisi settoriali, studi sul mercato del credito e sul comportamento delle principali variabili monetarie e finanziarie. Questo aspetto ha generalmente caratteri comuni presso tutte le banche: varia soltanto l'estensione di questa attività, che dipende dalle dimensioni aziendali e dall'ambito geografico di azione e il grado di originalità con cui le ricerche sono effettuate. Le piccole banche, ad esempio, si limitano ad adattare studi compiuti da banche maggiori o dalle associazioni di categoria.

III - *Approfondimenti di carattere teorico ed organizzativo.* Alcuni uffici studi effettuano anche approfondimenti teorici di notevole interesse nel campo statistico, della ricerca operativa, dei modelli di gestione; inoltre è spesso compito del servizio studi l'effettuazione di un costante ripensamento critico sulla propria struttura organizzativa e sui propri compiti.

IV - *Raccolta di statistiche a carattere interno e determinazione dei costi di determinati servizi o delle unità periferiche.* Questo compito non è presente presso tutte le banche e non riceve dovunque eguale sviluppo: vi sono servizi studi, anche di grosse banche, che si limitano alla raccolta di statistiche interne, tralasciando completamente la determinazione di costi aziendali, mentre ve ne sono altri in cui entrambe le attività ricevono un particolare sviluppo, anche in funzione dell'introduzione di forme di pianificazione e di controllo.

V - *Ricerche di mercato.* Molte banche, come è noto, fanno ricerche di mercato, ma poche fanno del marketing nel vero senso della parola. Nel primo caso si ricorre in genere al servizio studi, nel secondo si preferisce dar vita ad un ufficio apposito.

VI - *Organizzazione di corsi di addestramento per il personale bancario.* Presso alcune banche di grosse dimensioni il servizio studi si occupa dell'organizzazione di corsi di formazione e di addestramento per il personale, per lo meno per quei compiti che richiedono una particolare qualificazione. Talora i corsi sono il frutto di una collaborazione interaziendale fra i servizi studi di banche diverse.

VII - *Rapporti con l'ambiente esterno.* Questa funzione è la più sviluppata nei servizi studi prevalentemente orientati verso l'esterno e consiste essenzialmente nella preparazione di pubblicazioni a carattere economico-finanziario od anche più generalmente culturale ed artistico. Numerose sono anche le pubblicazioni periodiche curate dai servizi studi, che vanno da notiziari e bollettini a carattere congiunturale fino a qualificate

riviste che ospitano contributi in materia di teoria economica, politica economica e monetaria, economia delle aziende di credito, seguiti con grande interesse nel mondo bancario ed in quello accademico. Altri aspetti di questa funzione sono rappresentati dai rapporti con il mondo universitario, che solo in alcune banche hanno una notevole estensione; con la stampa, che riguardano l'ufficio studi soltanto in parte essendo di competenza dell'ufficio stampa o della segreteria generale; con la clientela, per la quale a volte viene effettuato un servizio di consulenza diretta oppure tramite apposite pubblicazioni curate dal servizio.

## 5 - Prospettive future

Se si escludono le banche di minori dimensioni e quelle in cui i servizi studi sono di recentissima istituzione, in quasi tutti i maggiori istituti è profondamente avvertita l'esigenza di una revisione nell'immagine dei servizi in parola e spesso i progetti di ampliamento degli organici e del campo operativo si accompagnano ad un interrogativo radicale, intorno a quale possa essere il ruolo di unità di ricerca in una realtà aziendale oggetto di incessanti sollecitazioni da parte di un ambiente esterno in continua e rapida evoluzione. Si può dire che è anche legittima la domanda se nella banca di domani vi sia posto per un ufficio studi o se esso non debba invece subire tali e profondi mutamenti da richiedere la ripartizione dei compiti attuali, adeguatamente rivisti e modificati, fra una pluralità di servizi, anche di nuova istituzione, e addirittura da renderne la de-

nominazione storicamente inadeguata e non più rispondente alla realtà.

Una risposta a questa domanda richiede preliminarmente una serie di considerazioni. Anzitutto occorre tenere presente i profondi mutamenti intervenuti nell'ambiente esterno in cui la banche operano, che hanno determinato riflessi di particolare importanza sulla struttura e sulle funzioni delle aziende di credito. Ricordiamo soltanto i processi di multinazionalizzazione dell'attività economica e finanziaria, lo sviluppo degli euromercati, più recentemente gli sconvolgimenti avvenuti nei mercati dei cambi, la crisi monetaria internazionale, i problemi dell'inflazione che colpisce in misura maggiore o minore tutti i paesi industrializzati, e così via.

Tutte queste circostanze hanno contribuito a rendere più difficile l'attività delle banche e hanno fatto sentire in misura crescente l'esigenza di un'impostazione sempre più scientifica e razionale e sempre meno affidata all'intuizione dei dirigenti. Si passa da una concezione di attività bancaria in termini statici e reattivi ad una in termini dinamici ed aggressivi: si parla anche di banca *market-oriented* (43).

Con altre parole possiamo dire che l'aumentata complessità della realtà economica, unita all'evoluzione di taluni aspetti organizzativi ed operativi di carattere interno (ad esempio l'estensione dei processi di automazione, la nascita di nuove tecniche di intermediazione finanziaria), richiede anche alle banche, così come alle altre aziende, una risposta che è anzitutto di tipo strategico; è a questo livello che il rapporto banca-ambiente può essere correttamente impostato.

---

(43) D. C. CASEY: *Op. cit.*, pag. 45 e segg.

Ma nel momento in cui la banca scopre l'importanza determinante del discorso strategico, la prima necessità che s'impone è quella della riconsiderazione del problema dell'informazione, dei flussi e dei sistemi informativi nella realtà aziendale. Infatti se il sistema informativo non è strutturato in modo da consentire la formulazione e la realizzazione degli obiettivi di tipo strategico che la banca si pone, può verificarsi la formazione di sottosistemi e di subobiettivi a carattere parziale in contrasto con quelli generali e tali da rendere più difficile il conseguimento degli obiettivi fissati, a motivo della parzialità e della limitatezza delle informazioni trasmesse e del tipo di criteri adottati nel vaglio delle informazioni medesime.

Esiste dunque il problema dell'organizzazione della funzione di informazione nella banca. Il Buonomo (44) osserva giustamente che vi sono molteplici aspetti e vi è coinvolta una pluralità di attività che si svolgono all'interno dell'azienda: dai servizi studi alle ricerche di mercato, dalle pubbliche relazioni alla pubblicità, ecc. In particolare egli individua tre aspetti:

I - La banca come organizzatrice di un flusso di informazioni verso l'ambiente esterno: si tratta di tutte quelle attività volte ad accreditare un certo tipo di immagine presso il pubblico ed anche a svolgere una funzione culturale nell'ambiente stesso (45).

II - La banca come punto di ricezione di informazioni provenienti dall'ambiente esterno: il pro-

---

(44) M. BUONOMO: *Op. cit.*, pag. 1407 e segg.

(45) Anche in un quadro più dinamico, quest'ultimo aspetto tende a non scomparire: in questo la banca si differenzia da altri tipi di aziende, in cui questa preoccupazione è molto meno sentita.

blema consiste nello strutturare il flusso di informazioni in modo tale che qualsiasi stimolo significativo proveniente dalla realtà esterna alla azienda venga tempestivamente assunto dalla banca in modo da rendere possibile un'immediata capacità di risposta.

III - La banca come luogo entro il quale si sviluppa un certo circuito di informazioni, cioè dati interni ed esterni alla realtà aziendale circolano, vengono trasformati, valutati, sottoposti agli uffici competenti, tradotti in risposte idonee ad essere ritrasmesse all'esterno.

Il primo punto di vista coinvolge l'aspetto delle pubbliche relazioni e della pubblicità, il secondo quello del marketing, il terzo quello dei sistemi informativi aziendali.

E' evidentemente molto difficile individuare una collocazione dei servizi studi all'interno dei tre livelli indicati. Se si pensa ai compiti che attualmente essi svolgono, non c'è dubbio che questi interessano parzialmente tutti i livelli e in particolare il primo per quanto riguarda l'attività di pubblicazione e certi rapporti con l'ambiente, il secondo per ciò che concerne le ricerche di mercato e tutta l'attività di documentazione statistica ed economica, il terzo per il lavoro di indagine statistica sulla situazione aziendale e i compiti di consulenza nei confronti della direzione generale.

E' evidente, tuttavia, che non ci interessa tanto collocare i servizi studi così come sono all'interno della funzione di informazione, quanto piuttosto individuare quali trasformazioni strutturali e funzionali si rivelano necessarie. Non c'è dubbio, infatti, che l'attuazione di un sistema informativo comporta una profonda ristrutturazione organiz-

zativa di tutta la banca, che non consiste certamente nel cambiare etichetta a determinati uffici o in una redistribuzione formale di compiti preesistenti (46).

Il modo con il quale, concretamente, la funzione di informazione potrà strutturarsi dipende da una serie di fattori, fra cui il contenuto e l'estensione dei sistemi di pianificazione e di controllo. E' evidente, ad esempio, che laddove il processo di pianificazione è di tipo centralizzato il sistema informativo relativo agli aspetti interni dell'azienda ha un'estensione minore e un significato diverso rispetto al caso in cui tale processo sia fortemente decentrato e coinvolga in modo sostanziale una pluralità di livelli all'interno della banca.

Da quanto precede è facile concludere che i servizi studi bancari tradizionali sono necessariamente destinati a modificarsi profondamente o a scomparire. Resta, tuttavia, un problema aperto intorno al modo con cui strutturare i compiti di informazione nella banca, tenuta anche presente l'impossibilità per la direzione di seguire da vicino tutti i problemi.

A titolo esemplificativo, si potrebbe immaginare un organo di *staff* in stretto rapporto con i vertici aziendali, composto da un'*équipe* di specialisti cui potrebbero essere ricollegati in modo organico vari gruppi di lavoro a carattere stabile

---

(46) Si veda: E. PARISI MUSARRA: *Op. cit.*, pagg. 449-450. L'Autore fa anche un'osservazione molto interessante sulla situazione attuale delle banche italiane: « Riteniamo che la necessità di dover provvedere alla riorganizzazione dell'azienda, in dipendenza della prevista automazione elettronica integrale, costituisca in atto il vero punto critico della situazione presso le Aziende bancarie italiane ».

od occasionale, all'interno dei quali potrebbe essere attuato in via immediata un rapporto con le diverse unità operative della banca. Il compito principale di un organo siffatto potrebbe essere quello di costituire un punto di confluenza, di organizzazione e di sintesi dei circuiti informativi provenienti dall'interno e dall'esterno della banca; dell'organico dovrebbero quindi far parte esperti di ricerca operativa, di marketing, di organizzazione, di sistemi informativi, di controllo, economisti monetari e analisti finanziari, ecc. E' difficile dire se a questo organo di *staff*, un vero e proprio « stato maggiore » della Direzione generale, sia ancora applicabile l'etichetta di servizio studi, data la vastità e la natura dei compiti affidati; forse tale qualificazione potrebbe essere applicata più propriamente al lavoro degli economisti e degli analisti finanziari e delle *équipes* ad essi collegate, che consisterebbe nello studio delle condizioni esterne di mercato e nell'elaborazione di micro e macromodelli.

Ci sembra dunque che, almeno per quanto riguarda le grandi banche, si possa sostenere la tesi della radicale trasformazione dell'ufficio studi e della creazione di una serie di esperti e di gruppi di lavoro, cui farebbero capo in modo globale ed organico i compiti di informazione interna ed esterna. E' appena il caso di sottolineare, tuttavia, che l'attuazione di quanto proposto è fortemente condizionata dall'esistenza di resistenze all'interno della struttura aziendale, ricollegabili anche a fattori di tipo psico-sociologico (47), e che ulteriori condizionamenti derivano

---

(47) Si veda in proposito: S. BUSCEMI: *Nuovi orientamenti*, cit., pag. 933 e segg.; E. PARISI MUSARRA: *Op. cit.*

dalla situazione esterna alle banche. A questo ultimo riguardo, non si può dimenticare che, nel nostro come in altri paesi, le proposte di ristrutturazione secondo una logica dinamica ed aggressiva nei confronti dell'ambiente, incontrano un vincolo spesso insormontabile nel quadro legislativo e negli orientamenti di politica economica sempre meno favorevoli ad uno sviluppo del sistema secondo le linee di un'economia di mercato. In un contesto di accentuata programmazione o addirittura di passaggio ad un'economia a decisioni accentrate, il ruolo delle banche risulta grandemente mutato e con esso anche l'organizzazione interna delle funzioni di informazione e di ricerca (48).

Al di fuori di queste ultime considerazioni, infine, è interessante chiedersi se il discorso fatto finora possa valere per le banche di piccole e medie dimensioni: certamente esso non è proponibile per le prime, che al massimo si porranno il problema di conseguire una certa razionalizzazione dell'attività decisionale, il che potrà avvenire creando piccoli uffici studi o riorganizzando quel-

---

(48) In particolare verrebbe accentuata l'importanza del servizio studi degli Istituti di emissione, a cui dovrebbero essere affidati compiti essenziali in materia di pianificazione finanziaria. Nelle altre banche, supponendo che non si arrivasse ad un sistema di tipo monobancario, verrebbero indubbiamente accentuati compiti quali le analisi finanziarie e la valutazione dei progetti di investimento, in vista dello sviluppo dei compiti di assistenza e consulenza finanziaria alle diverse unità economiche e quindi i servizi studi ne verrebbero indubbiamente potenziati. Un ulteriore compito che potrebbe loro essere affidato è poi quello dei rapporti, e della contrattazione, con i centri di potere politico responsabili della definizione degli obiettivi in materia di pianificazione economica e finanziaria.

li esistenti, ed è solo in parte applicabile alle seconde, anche se è innegabile che in esse, a differenza delle grandi banche, possano essere facilitati i compiti di pianificazione e di controllo: in questo caso l'organo di *staff* potrà essere costituito da un numero più limitato di esperti e potrà anche risultare dalla trasformazione del vecchio ufficio studi.

In conclusione non sembra possibile in concreto dare una risposta definitiva e generalmente valida al quesito che si poneva intorno al mutamento della fisionomia dei servizi studi bancari. Ciò che è certo è che l'accentuazione della funzione informativa, coerentemente con l'adozione di un'ottica di tipo strategico, impone una profonda ristrutturazione organizzativa, da cui l'immagine dei servizi studi non potrà non uscire profondamente modificata: è chiaro comunque che questo processo si svolgerà con modalità diverse a seconda delle dimensioni aziendali e dei condizionamenti di carattere interno ed esterno.