

Internazionalizzazione e localismo

*Intervento della dott.ssa A.M. Tarantola
Direttore Centrale per la Vigilanza Creditizia e Finanziaria
Banca d'Italia*

*Giornata di Studio
“Le Banche di Credito Cooperativo nel processo di internazionalizzazione delle PMI italiane.
Ruoli e prospettive”*

Roma, 15 giugno 2007

Sommario

| | |
|---|----|
| 1. Introduzione | 3 |
| 2. L'internazionalizzazione delle imprese italiane | 3 |
| 3. Il ruolo del sistema bancario | 5 |
| 4. Il profilo internazionale della cooperazione di credito..... | 7 |
| 5. Il credito cooperativo italiano in un sistema finanziario in evoluzione..... | 9 |
| 6. La funzione delle banche di credito cooperativo nei processi di internazionalizzazione delle economie locali | 10 |
| 7. Conclusioni..... | 12 |

1. Introduzione

La capacità delle imprese italiane di competere sui mercati internazionali è da tempo al centro di un intenso dibattito, oggetto di indagine e studio, per le rilevanti implicazioni sulle prospettive di crescita delle stesse imprese e più in generale del paese.

Il nostro sistema produttivo è caratterizzato dalla diffusa presenza di imprese piccole; la loro capacità di competere e di crescere è, per l'Italia, un fattore cruciale per lo sviluppo.

Nonostante il dinamismo che le contraddistingue, le imprese più piccole, soprattutto se operanti nei comparti tradizionali, risentono particolarmente delle pressioni concorrenziali sui mercati esteri. La piccola dimensione non consente loro di attivare gli investimenti necessari in attività di ricerca e sviluppo e di marketing per essere protagoniste nel processo di internazionalizzazione.

Questa giornata di studio è quindi importante perché pone l'attenzione sul futuro di questi attori in un contesto di crescente integrazione dei mercati e sul ruolo che le piccole banche locali possono svolgere nell'accompagnare o meglio stimolare un loro diverso posizionamento.

2. L'internazionalizzazione delle imprese italiane

L'internazionalizzazione delle imprese può assumere varie forme: oltre al commercio diretto, vi sono modalità "leggere", che si basano su accordi di collaborazione con imprese estere, e altre, più impegnative, che comportano investimenti diretti come la localizzazione delle attività produttive all'estero o l'acquisizione di quote di capitale nelle imprese estere.

Le esportazioni italiane hanno mostrato un andamento insoddisfacente dalla metà degli anni novanta. La quota sul commercio mondiale, calcolata a prezzi e cambi costanti, è scesa dal 4,6 per cento nel 1995 al 2,5 per cento nel 2006.

Nell'anno trascorso si sono visti primi segnali di cambiamento: le esportazioni italiane di beni e servizi in termini reali sono tornate a crescere (5,3 per cento contro -0,5 per cento nel 2005). Si è tuttavia registrato ancora un peggioramento dell'indicatore di competitività basato sui prezzi alla

produzione dei manufatti; ciò è legato anche alla minore crescita di produttività dell'Italia rispetto ai principali partner esteri.

Secondo una recente indagine della Banca d'Italia, più della metà delle imprese industriali ha cambiato tra il 2000 e il 2006 la propria strategia per migliorare le capacità competitive: circa un terzo ha puntato al rinnovamento della gamma dei prodotti offerti, diffusa è la focalizzazione su attività non strettamente produttive, quali la ricerca e il design, le attività di marketing e di sviluppo delle reti commerciali, il miglioramento della qualità del servizio offerto. Si è accresciuta la presenza sui mercati internazionali: una impresa su cinque adotta una qualche forma di internazionalizzazione. A questi cambiamenti si associano mediamente migliori margini di profitto.

Secondo la stessa indagine, tra il 2000 e il 2006 è quasi raddoppiata la percentuale di imprese che collaborano con imprese estere (dal 7,6 al 15 per cento), ed è aumentata anche la quota di quelle che hanno delocalizzato all'estero la propria attività (dal 5,3 all'8 per cento). Entrambe le forme di internazionalizzazione sembrano determinare migliori risultati reddituali. Tra le piccole imprese sono più diffuse le forme di internazionalizzazione "leggere", basate su accordi commerciali.

Dall'analisi emerge come le imprese italiane si sentano ancora molto esposte alle pressioni della concorrenza internazionale; le preoccupazioni sono più diffuse tra le imprese i cui principali concorrenti sono localizzati nei paesi europei al di fuori dell'area dell'euro, in Cina e negli altri paesi asiatici.

Malgrado l'aumento delle esportazioni, non si è ancora assistito a un recupero delle imprese italiane in termini di quote sul commercio mondiale. Anche nel 2006 i principali paesi europei hanno registrato andamenti migliori dell'Italia: la Germania, ad esempio, ha aumentato la sua quota al 12 per cento.

Il problema di competitività del nostro paese è determinato da vari fattori. Riflette una specializzazione non favorevole delle imprese esportatrici, impegnate nei settori tradizionali, a minor contenuto tecnologico, più esposte quindi alla concorrenza dei paesi di più recente industrializzazione dell'Asia e dell'Europa centro-orientale. Rispecchia minori progressi della produttività dei fattori, legati anche a dimensioni non adeguate a sostenere processi produttivi efficienti. Testimonia una scarsa capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti della domanda sui mercati mondiali e una eccessiva dipendenza dagli andamenti congiunturali nei mercati

tradizionali di sbocco.

Hanno maggiori possibilità di recuperare le posizioni competitive le imprese che riescono a riorientare le produzioni verso i settori a tecnologia medio-alta, verso i quali si indirizza oggi la domanda mondiale, che sviluppano la ricerca, l'innovazione, il contenuto tecnologico o la qualità dei prodotti.

Perché siano profittevoli i rilevanti investimenti richiesti, per tornare ad essere competitivi sui mercati internazionali è necessario poter beneficiare di economie di scala sufficienti, far leva sulla dimensione di impresa. Le piccole imprese italiane sono riuscite in passato, grazie a dinamismo, determinazione, inventiva dei propri imprenditori, a competere efficacemente sul mercato nazionale. Hanno saputo cogliere in modalità organizzative originali, quali i distretti industriali, la possibilità di sfruttare economie di scala legate a forme di integrazione "di sistema", tra i vari attori coinvolti nella filiera produttiva, tra cui anche i finanziatori.

Queste forme organizzative, che hanno rappresentato un punto di originalità e di forza del nostro paese, non sono più sufficienti per sostenere la competizione internazionale; per le piccole imprese, il ricorso a forme di aggregazione alternative, quali le alleanze o i sistemi di rete tra imprese, e a modalità innovative nei processi produttivi e nella presenza sui mercati esteri può migliorare la loro capacità di competere all'estero.

3. Il ruolo del sistema bancario

Le banche hanno un ruolo fondamentale nell'aiutare le imprese a crescere; è essenziale per le imprese potersi muovere in un ambiente finanziario con operatori professionalmente capaci, efficienti, pronti a recepire per tempo le esigenze di finanziamento della clientela e a offrire gli strumenti più adatti alle diverse necessità.

Nel percorso di internazionalizzazione, il sistema bancario assiste le imprese nelle varie forme che il processo può assumere: finanziamento dell'interscambio commerciale e degli investimenti diretti esteri; assistenza e consulenza per lo sviluppo delle esportazioni, per la stipula di accordi commerciali, per una migliore conoscenza dei mercati di sbocco. Un sostegno efficace richiede di saper riconoscere le imprese più promettenti, di offrire forme di finanziamento adeguate, di affiancare al credito servizi di consulenza, di informazione, di relazione.

Le banche possono sostenere il processo di internazionalizzazione delle imprese oltre che per il tramite delle proprie reti domestiche, con una presenza diretta sui mercati esteri, mediante uffici di rappresentanza, filiali, o attraverso l'acquisizione di partecipazioni di controllo in intermediari esteri (filiazioni).

L'internazionalizzazione dei sistemi bancari ha interessato negli ultimi anni più paesi; l'Italia non ha fatto eccezione. Anche il nostro sistema si presenta oggi aperto verso l'estero: alla fine dello scorso anno i gruppi bancari italiani presenti all'estero erano 26; il peso delle unità estere sul loro attivo totale era pari al 26 per cento (38 per cento per i primi cinque gruppi). La quota di mercato detenuta dai gruppi italiani nei paesi dell'Europa centro-orientale, verso i quali si sono rivolte le strategie di sviluppo degli ultimi anni, è in media del 20 per cento. L'espansione all'estero è avvenuta principalmente attraverso l'acquisizione di banche locali ed è significativa in aree caratterizzate da elevate prospettive di crescita.

Indagini recenti sulle forme organizzative dell'internazionalizzazione delle banche italiane¹ mostrano che esse sono, almeno in parte, influenzate dal processo di delocalizzazione produttiva delle imprese finanziate. Le banche, specialmente attraverso la presenza in loco tramite uffici di rappresentanza o sportelli, attuano strategie di *follow the customer*, per rafforzare il rapporto con la clientela, migliorare la qualità del servizio e allo stesso tempo mantenere un livello di informazione adeguato del profilo di rischio del cliente.

La presenza all'estero tramite filiazioni è indotta, oltre che dal grado di apertura degli scambi commerciali, anche dall'obiettivo di acquisire quote di mercato in paesi con migliori prospettive di sviluppo. Essa è più frequente in sistemi creditizi meno sviluppati e realizzata tramite l'acquisizione di partecipazioni in banche locali, in modo da preservare il patrimonio informativo degli intermediari storicamente operanti nel mercato. In linea generale, aumentano la presenza all'estero gli intermediari più grandi, con maggiori capacità di reddito e migliori livelli di efficienza, con attività diversificate.

Anche per le banche la capacità di competere efficacemente sui mercati internazionali è legata a una scala operativa adeguata a sostenere investimenti di ricerca, progettazione e realizzazione della presenza all'estero o alla capacità di allacciare idonei accordi con controparti specializzate.

¹ Birindelli G. S. Del Prete "Direzione e forme organizzative dell'internazionalizzazione delle banche italiane: un'analisi empirica", mimeo, 2006.

4. Il profilo internazionale della cooperazione di credito

Il ruolo delle banche cooperative e mutualistiche è cresciuto sia nelle nazioni industrializzate sia nei paesi in via di sviluppo, dove si assiste alla creazione di circuiti finanziari alternativi a favore di categorie di consumatori socialmente ed economicamente svantaggiati².

La cooperazione di credito ha svolto un ruolo chiave nello sviluppo economico dell'Europa. Le banche cooperative europee, comprendendo tra esse anche le banche popolari, contano su una rete di circa 4.500 banche, 60.000 succursali e 700.000 dipendenti, associano 43 milioni di membri e servono una platea di 125 milioni di clienti³. Forte è la presenza domestica con ragguardevoli quote di mercato per impieghi e depositi in Olanda, Francia, Germania, Finlandia.

In aumento è la proiezione internazionale del credito cooperativo, soprattutto laddove si sono affermate, anche in virtù di una più accentuata dinamica concorrenziale, realtà creditizie articolate, con meccanismi di integrazione di sistema tradottisi in un più marcato accentramento dei poteri di direzione, coordinamento e controllo in capo alle strutture di vertice dei *network* bancari cooperativi.

In Francia, Germania e Olanda, dove il profilo internazionale del credito cooperativo è maggiormente pronunciato sui piani dell'assistenza alla clientela, della presenza diretta all'estero, della cooperazione allo sviluppo, il sostegno all'internazionalizzazione del settore produttivo, anche delle piccole e medie imprese, è gestito da organismi centrali, non dagli intermediari di primo livello che non dispongono di strutture organizzative e di competenze idonee.

[In Francia le banche mutualistiche - strutturate nelle quattro reti delle *Banques Populaires*, del *Crédit agricole*, del *Crédit Mutuel* e delle *Caisses d'Épargne* - seppure con ritmi e obiettivi differenziati, appaiono particolarmente attive nelle attività di internazionalizzazione. In particolare, il *Crédit agricole SA*, società che gestisce l'insieme delle partecipazioni nei poli di attività non tradizionali e nelle banche estere⁴ per la rete delle casse locali e regionali del gruppo, si propone

² Cfr. Carlos E. Cuevas, Klaus P. Fischer - *Cooperative Financial Institutions Issues in Governance, Regulation, and Supervision* - The World Bank, 2006.

³ Fonte EACB - European Association of Cooperative Banks. Dati al 31.12.05.

⁴ Rilevanti le interessenze detenute nel sistema creditizio italiano, in cui la banca francese è ora entrata direttamente a seguito dell'acquisizione nel 2006 da Banca Intesa delle partecipazioni detenute nella Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza e nella Banca Popolare Friuladria e di un ramo aziendale costituito da 202 dipendenze.

l'obiettivo, entro il 2008, di far salire al 50 per cento la quota del margine di intermediazione del gruppo riveniente dalle attività internazionali (42 per cento nel 2006). Il gruppo *Natixis*, attraverso il quale *Caisses d'Épargne* e *Banques Populaires* hanno messo in comune le proprie attività di *corporate e investment banking*, di *asset management* e una parte dei ricavi dal *retail*, ha prodotto, nel 2006, il 47 per cento del proprio margine di intermediazione da attività estere. Il *Crédit Mutuel*, la più piccola delle reti cooperative, è presente con proprie succursali, uffici di rappresentanza e partenariati strategici in piazze di quattro continenti.

In *Germania*, il sistema delle banche di credito cooperativo, *Genossenschaftsbanken*, sostiene i propri clienti impegnati sull'estero – essenzialmente imprese di piccole dimensioni – soprattutto tramite le strutture centrali della *DZ Bank*. L'operatività estera della *DZ Bank* poggia su numerose partecipazioni estere detenute in Europa⁵ e unità specializzate nel *merchant banking*, in operazioni in sindacato e nel *project financing* in importanti piazze di affari anche extra-europee. Il portafoglio dei crediti è stato allargato alla regione del Golfo e ai principali paesi industrializzati ed emergenti dell'Asia.

In *Olanda*, l'attività internazionale del gruppo *Rabobank* – comprendente oltre 200 banche cooperative – è stata sviluppata sia attraverso l'apertura di filiazioni, succursali e uffici di rappresentanza in Europa, Americhe, Asia e Oceania, con l'intento di fornire servizi alle imprese domestiche operative in quelle aree geografiche, sia mediante la stipula di accordi di partnership con intermediari locali, tradottisi in alcuni casi in acquisizioni di partecipazioni, anche totalitarie, negli stessi. Il gruppo *Rabobank* - rappresentato oggi in 38 paesi - è particolarmente attivo anche nelle attività di aiuto allo sviluppo, attraverso specifici progetti indirizzati alla diffusione dei principi del credito cooperativo nei paesi in via di sviluppo.]

In *Italia*, il credito cooperativo non presenta i forti tratti di integrazione dei sistemi dell'Europa continentale, la proiezione internazionale è scarsa, il finanziamento dell'interscambio modesto. La Categoria si affaccia ora con interesse alla prospettiva dell'internazionalizzazione, in un contesto in profondo cambiamento.

⁵ Nel 2006 sono state rafforzate soprattutto le partecipazioni detenute nella *Natixis S.A.*, nonché nell'*Österreichische Volksbanken-AG* e nella sua rete nell'Europa orientale. Inoltre *DZ Bank*, con la recente acquisizione di una partecipazione nella *Cassa Centrale delle Casse Rurali Trentine – BCC Nord Est*, vede ampliare il suo potenziale di crescita e di *cross-selling* nell'operatività *retail* con i clienti privati ed imprenditoriali in una importante area di mercato.

5. Il credito cooperativo italiano in un sistema bancario in evoluzione

Nel nostro Paese la presenza delle banche locali resta rilevante; ai gruppi di maggiori dimensioni e a 45 intermediari di dimensioni medio-piccole e con operatività tradizionale, si affiancano circa 600 piccole banche specializzate nel finanziamento dell'economia locale: di queste ben 436 sono espressione del credito cooperativo.

Negli ultimi anni, grazie all'espansione della rete di vendita⁶, la diffusione sul territorio delle BCC si è sensibilmente rafforzata soprattutto nelle regioni settentrionali dove si colloca oltre il 55 per cento delle aziende e circa il 67 per cento degli sportelli.

L'espansione dell'articolazione si è accompagnata a un notevole sviluppo dell'intermediazione tradizionale: tale processo ha assunto maggiore intensità nel periodo 2001-2004, in relazione a incrementi dei finanziamenti erogati dalle banche della categoria molto più sostenuti di quelli delle banche più grandi⁷: in tale arco temporale, la quota di mercato delle BCC è passata dal 4,8 al 6,6 per cento. Nell'ultimo anno il ritmo di sviluppo degli impieghi delle BCC si è allineato con quello del sistema (11 per cento c.ca); la quota di mercato si è attestata al 6,8 per cento. Esistono margini per un'ulteriore crescita operativa anche senza una rilevante espansione della rete di dipendenze, ora pari all'11,6 per cento del sistema bancario italiano.

Lo sviluppo dei crediti ha interessato in misura maggiore il comparto delle imprese, specie del settore immobiliare; è stato indirizzato verso soggetti di maggiori dimensioni; è stato realizzato soprattutto con erogazioni di finanziamenti a più protratta scadenza. È aumentata la dimensione media degli affidamenti, con l'innalzamento del grado di concentrazione dei portafogli.

La dinamica dell'offerta di credito alle famiglie, che negli anni recenti ha registrato una rilevante espansione a livello nazionale, è stata, nell'ultimo biennio, inferiore a quella delle altre banche. In tale mercato, le BCC si confrontano con intermediari in grado di compensare lo svantaggio della minore conoscenza personale della clientela con le potenzialità di penetrazione commerciale risultanti dall'offerta di prodotti standardizzati e competitivi e da accordi con operatori del mercato immobiliare o della grande distribuzione.

⁶ Il numero degli sportelli delle BCC, cresciuto del 27 per cento rispetto al dicembre 2000, è pari a circa 3.750 a dicembre 2006.

⁷ Nel periodo considerato, il tasso medio di crescita degli impieghi vivi si è attestato al 15,6 per cento per le bcc e al 5,2 per cento per i gruppi e le banche maggiori, grandi e medie.

La rapida e intensa crescita dell'esposizione ai rischi di credito delle BCC, in presenza di una rinnovata spinta commerciale delle altre banche nel comparto *retail* e dell'affinamento dei sistemi di selezione, gestione e *pricing* dei rischi di credito in atto presso gli intermediari di maggiori dimensioni anche in vista dell'applicazione di Basilea 2, richiede la revisione dei processi aziendali.

Anche a seguito delle sollecitazioni della Vigilanza, gli Organi di categoria hanno avviato il ridisegno dei processi creditizi delle associate attraverso lo sviluppo del "Sistema di Classificazione dei Rischi di Credito (CRC)", con l'obiettivo di coniugare le opportunità del più intenso rapporto delle BCC con le imprese con un governo adeguato dei rischi connessi; tale intervento stenta a trovare compimento per il protrarsi dei tempi di implementazione del sistema da parte delle aziende.

6. La funzione delle banche di credito cooperativo nel processo di internazionalizzazione delle economie locali

Nonostante nell'ultimo decennio il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese si sia accentuato anche nel nostro Paese, il sostegno del credito cooperativo al settore produttivo appare alquanto limitato.

L'operatività verso controparti estere è contenuta e di impostazione tradizionale. La quota in capo alle BCC si ragguaglia a marzo 2007 allo 0,2 per cento dell'esposizione verso l'estero del sistema bancario nazionale. Consolidando i dati relativi agli istituti centrali di categoria (ICCREA Banca, Cassa Centrale delle Casse Rurali Trentine - BCC Nord Est (CCRT) e Cassa Centrale Raiffeisen) e di banche del sistema (Banca Agrileasing e Banca per lo Sviluppo della Cooperazione), tale quota si attesta allo 0,45 per cento.

I crediti per cassa all'esportazione in capo alle BCC erano pari, a fine marzo 2007, a 550 milioni di euro, per una quota di circa il 3,2 per cento del sistema bancario nazionale. L'operatività nel settore, segnalata da 230 BCC, è alquanto concentrata; le prime 30 banche della categoria, localizzate nel centro-nord, canalizzano il 55 per cento del totale dell'attività. I crediti all'esportazione delle BCC rappresentano lo 0,6 per cento del totale degli impieghi, a fronte di una media per le banche italiane superiore all'1,1 per cento.

Iccrea Banca - che svolge servizi di pagamento, di finanza agevolata e di supporto all'internazionalizzazione delle imprese per le banche del *network* - è attiva soprattutto nei "crediti documentari" all'import e all'export, utilizzati per il 73% da BCC del Nord.

Nei paesi europei dove rilevante è la presenza del credito cooperativo i volumi di operatività con l'estero sono decisamente superiori.

Le componenti di secondo livello del sistema appaiono impegnate, sia pure in diversa misura, a colmare il *gap* che separa il credito cooperativo italiano dai sistemi esteri. I risultati sono ancora molto limitati.

Nel complesso, il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese italiane non sembra essere stato intercettato, se non marginalmente, dalle BCC.

L'impresa che opera direttamente o indirettamente all'estero ha bisogno di credito, di garanzie a copertura dei rischi, di consulenza, di assistenza legale e commerciale, di informazioni. Per rispondere a tali richieste le banche devono disporre di mezzi rilevanti, di competenze specialistiche, professionalità, contatti e di un'ampia gamma di prodotti, caratteristiche che si riscontrano prevalentemente presso organismi di grande dimensione, con proiezione internazionale.

Per tali ragioni, le PMI più attive verso l'estero si sono rivolte a intermediari specializzati, di maggiore dimensione o collegati con istituti di credito stranieri, piuttosto che alle BCC e al mondo cooperativo.

Nonostante le piccole dimensioni è possibile comunque per le BCC svolgere un ruolo non trascurabile nel processo di internazionalizzazione delle PMI. La dimensione localistica e la vicinanza agli operatori economici del territorio sono vantaggi competitivi da valorizzare. Le BCC dovrebbero migliorare la qualità delle relazioni con la clientela, per riconoscere le imprese più promettenti e per cogliere in anticipo le esigenze delle stesse al fine di veicolarle verso gli intermediari, se del caso della categoria, capaci di fornire alla propria clientela un sostegno variegato e qualificato senza incorrere in rischi impropri ed eccessivi.

In tale processo gli organismi di categoria possono svolgere un rilevante ruolo di guida, di sensibilizzazione e di formazione oltre che di fornitori di servizi attivando le potenzialità già disponibili.

7. Conclusioni

Il consolidarsi della ripresa economica, i progressi nella produttività e nelle esportazioni, i cambiamenti in atto nelle strategie industriali, la crescente adozione da parte delle imprese di forme di internazionalizzazione, impongono un salto di qualità nel sostegno finanziario al sistema produttivo. Come per le imprese, anche per le banche è importante una riflessione sulla ricerca di una scala adeguata, non solo produttiva ma anche culturale, per competere in mercati esteri.

Le esperienze della cooperazione di credito estera segnalano che competitività ed efficienza nei processi di internazionalizzazione si conseguono attraverso il perseguimento di economie di scala, con l'utilizzo di strutture specializzate, di elevate competenze e professionalità, mediante una forte integrazione di sistema.

È da valutare se e in che modo l'esempio di altre realtà possa essere mutuato dal sistema cooperativo italiano che presenta caratteristiche peculiari. Specifiche iniziative industriali a gestione accentrata sono state nel tempo avviate con diverso grado di successo.

Ritardi sono stati registrati nel passaggio ai principi contabili internazionali IAS/IFRS. Esitazioni si intravedono nel processo di adeguamento ai requisiti previsti dalla nuova disciplina prudenziale (Basilea 2), pur con le semplificazioni derivanti dall'applicazione del principio di proporzionalità. Nuove sfide si aprono a seguito del recepimento della direttiva MiFID.

La messa in cantiere di nuovi progetti e la promozione di nuovi investimenti dovrà essere fondata su rigorose analisi costi - benefici, accompagnata da efficacia realizzativa, dalla condivisione e dalla partecipazione costruttiva di tutte le componenti del sistema.

Aumentare la proiezione internazionale del credito cooperativo è un obiettivo ambizioso, che va perseguito attraverso l'individuazione di finalità chiare, praticabili e distinte per i soggetti coinvolti, siano essi le strutture federative, le fabbriche di prodotto e gli organismi di primo livello, selezionando accuratamente gli obiettivi di *business* e quelli di solidarietà. Occorre trovare soluzioni organizzative e produttive efficienti, capaci di valorizzare il ruolo svolto dalla banca locale, coniugando lo sfruttamento del vantaggio informativo con la ricerca rapida di soluzioni funzionali alle effettive esigenze degli imprenditori.

Le banche, specialmente le più piccole, possono sostenere efficacemente l'internazionalizzazione della propria clientela, anche indirettamente, con modalità innovative di *outsourcing* del servizio di assistenza alle imprese sull'estero. La categoria, per il tramite delle alleanze internazionali, può giovare di accordi di collaborazione con realtà bancarie specializzate, dalle quali attingere non solo prodotti e servizi ma anche esperienze e professionalità, utili nella prospettiva dell'individuazione di soluzioni di gestione accentrata del settore.

Qualsiasi sia la strada che si scelga per consentire alla clientela di beneficiare delle nuove opportunità derivanti dalla globalizzazione dell'economia senza rinunciare al vantaggio della dimensione localistica e della prossimità, rimane indispensabile continuare a investire nella crescita culturale e professionale delle risorse della cooperazione di credito, vero patrimonio da sviluppare e preservare.