

**CONTRARIAN**

**Banche,  
avanza  
il modello  
grande  
distribuzione**

**CONTRARIAN**

**BANCHE, VERSO  
UN MODELLO  
DA GRANDE  
DISTRIBUZIONE**

► L'arrivo di grandi gruppi europei in Italia e l'ulteriore consolidamento delle quote del mercato interno fanno intravedere la possibilità di un cambiamento significativo dei modelli di concorrenza nel settore bancario.

Una possibile evoluzione è quella che vedrebbe le banche assomigliare sempre più alle grandi catene della gdo, alla grande distribuzione alimentare e di beni di consumo. Da un lato, i grandi gruppi con presenza diffusa su tutto il territorio nazionale, un unico marchio, diverse migliaia di sportelli e canali distributivi standardizzati.

La loro forza, l'enorme massa critica, dovrebbe consentire di vendere gli stessi prodotti su larghissima scala, a condizioni di massima convenienza in termini di rapporto qualità/prezzo.

Dall'altro, le banche locali e regionali, con reti assimilabili a quelle dei cosiddetti negozi di prossimità nel campo degli alimentari. Per loro, lo strumento competitivo vincente dovrebbe essere la personalizzazione del servizio: orari di apertura, effettiva prossimità al cliente anche nelle località più periferiche, flessibilità dei servizi. Sempre meno credibile è invece la presunzione di conoscenza del territorio e il legame con lo stesso. Le tecniche di marketing comuni a tutte le principali banche, le maglie strette delle reti sul territorio e il turnover del personale presso le filiali

hanno fatto cancellato l'illusione di un'asimmetria informativa a favore delle banche locali. Solo per le casse rurali, le uniche per le quali gli obiettivi di profitto sono forse secondari, la vicinanza alla clientela rappresenta ancora un valore a sé stante. La scelta degli utenti sarà quindi tra convenienza di prezzi e comodità di servizio, tra massima standardizzazione e trasparenza e personalizzazione, reale o presunta. Il settore bancario retail è ancora estremamente

ricco e affollato.

Lo dimostrano i bilanci bancari e i prezzi elevati per l'acquisizione di banche più o meno efficienti o addirittura in crisi. Ma tra cinque o dieci anni sarà ancora così? I margini di manovra, in effetti, sembrano ridursi.

Tra consolidamento delle quote di mercato ed evoluzione dei bisogni (meno conti correnti di anziani, più conti internet di nuovi utenti; maggiori limiti al collocamento al pubblico di prodotti mispriced come le obbligazioni bancarie e i prodotti strutturati) i margini di guadagno dovrebbero assottigliarsi. Calano anche gli spazi per ulteriori efficienze operative interne e nell'utilizzo del capitale.

Le cartolarizzazioni per liberare capitale, le dismissioni di immobili a basso ritorno, le efficienze imposte da Basilea 2 hanno o hanno già avuto un effetto positivo una tantum, ma poi? Per alcuni anni gli utili terranno, soprattutto grazie all'aumento della propensione all'indebitamento delle famiglie. Governando la distribuzione

si potranno gestire in outsourcing prodotti convenienti di terzi, tipo private label. Chi ha le spalle più grosse potrebbe crescere con politiche di prezzo aggressive, sia sul credito

al consumo sia nei servizi di pagamento e gestione del risparmio. Ma non è detto che siano molti i top manager disposti a sacrificare profitti a breve, dividendi e piani di incentivo per una crescita delle quote di mercato.

L'interesse immediato consentirà a catene grandi e piccole di convivere e prosperare nella relativa ricchezza del settore (o inefficienza, se vista dagli utenti). Chi poi non potesse crescere più per raggiunti limiti dimensionali (Sanpaolo-Intesa, Unicredit...) avrà tutto l'interesse a tenere i prezzi alti sul mercato interno.

Al contempo, andrà a investire le risorse eccedenti all'estero, in mercati meno maturi e comunque diversificando il rischio concentrato su un'unica nazione. Con buona pace per coloro che, un po' superficialmente, vedono nelle aggregazioni solo un segnale di efficienza e di sostegno al sistema.

