



**FINANZIAMENTI ALLE PMI**  
Le regioni e i fondi strutturali europei

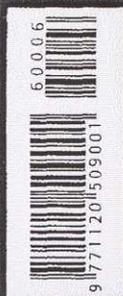


**TECNOLOGIA & INFORMATICA**  
I sistemi di collegamento con la rete di vendita

# BANCA FINANZA

La banca di Ennio Doris  
è sbarcata in Spagna e in Germania,  
replicando all'estero il proprio  
modello di business. E si è posta  
due obiettivi: raddoppiare  
la rete in Italia  
e conquistare  
nuovi mercati.

Ennio  
Doris



# TUTTI I PROGETTI DI MEDIOLANUM

COPERTINA

**NO AI MATRIMONI**

«Possibili matrimoni con altri istituti? È un'ipotesi che abbiamo preso in considerazione», dice Ennio Doris, fondatore di Mediolanum. «Ma l'abbiamo subito scartata. Perché il nostro modello è troppo diverso dagli altri».

STRATEGIE I PROGETTI DI MEDIOLANUM

# DORIS LANCIÀ LA SFIDA

**È** una conversazione a tutto campo quella tra **Ennio Doris**, fondatore (meglio: inventore) di Mediolanum, e *Bancafinanza*. Una chiacchierata che parte dai problemi caldi di oggi, come il rischio bancario, ma guarda soprattutto al futuro. «Perché dobbiamo pensare a quello che sarà non fra uno o tre anni, ma fra dieci» dice Doris, partito da Tombolo, un paesotto di 6 mila anime nel «mandamento di Cittadella», e approdato al vertice della grande finanza italiana. In questo futuro, che per Doris non è affatto remoto ma è già comincia-

to, cambieranno tecnologie, prodotti e servizi. Ma anche il lavoro di banchieri e bancari, che «saranno liberi professionisti, senza più né orari né scrivanie». E la struttura stessa delle aziende di credito: «Le filiali di oggi si trasformeranno in gelaterie. Oppure, se sono abbastanza grandi, in ristoranti e pizzerie». In questo futuro, in cui il rapporto fra banca e cliente sarà rivoluzionato, anzi rovesciato, Mediolanum vuole essere della partita. Come? Cambiando pelle (ma non modello). Crescendo in Italia ed entrando in nuovi mercati esteri. E seguendo come

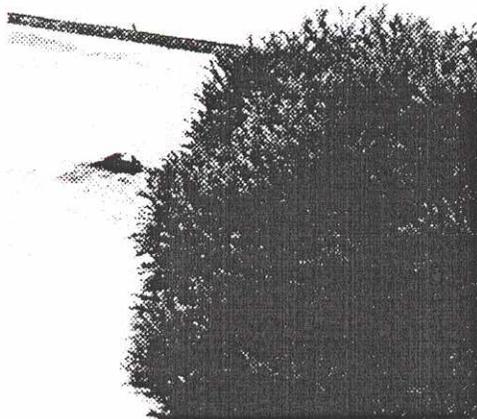
sempre, nonostante le offerte, una strategia stand alone.

**Domanda.** Il Governatore di Bankitalia, Mario Draghi, ha invitato le banche italiane ad accelerare i processi di aggregazione, per non correre il rischio di essere comprate dai colossi stranieri. Condivide questa preoccupazione?

**Risposta.** Assolutamente sì. E non da adesso. All'estero la maggior parte del mercato è tenuta saldamente da mani nazionali. In Italia invece non è qualche istituto, ma l'intero sistema bancario che

**La banca è sbarcata in Spagna e in Germania replicando all'estero il proprio modello di business. E si è posta due obiettivi: raddoppiare la rete in Italia e conquistare nuovi mercati.**

ANGELO PERGOLINI



## EUROPEA

rischia di finire sotto il controllo di gruppi internazionali. E questo a causa di una profonda distorsione che dovrebbe essere corretta.

**D. Quale?**

**R.** In Italia, tutte le banche di diritto pubblico, a cominciare da quelle che erano le «tre Bin», sono state privatizzate. Lo stesso è avvenuto per le casse di risparmio. E molte Popolari, protette dal voto capitaro, si sono trasformate in società per azioni vere e proprie. Per farla breve: quasi tutto il nostro sistema creditizio è diventato contendibile ed è sul

mercato. Ma così non è avvenuto negli altri Paesi europei. Le faccio alcuni esempi: in Germania le casse, che hanno in mano gran parte del mercato retail, sono pubbliche e non si sognano nemmeno di privatizzarle. In Spagna avviene lo stesso con le *cajas* e le *caixes*. E in Francia il Crédit agricole è inespugnabile. Io credo nel mercato aperto e che i nazionalismi vadano abbandonati, ma credo anche nella reciprocità.

**D.** In Germania l'UniCredit di Alessandro Profumo ha condotto con successo l'operazione Hypovereinsbank.

**R.** Certo. Però vanno ricordate due cose. La prima è che da un lato c'era una banca efficiente come UniCredit. E dall'altro un'azienda tedesca che da alcuni anni aveva grossi problemi di bilancio a causa degli ingenti investimenti effettuati nei Paesi dell'Est. E poi, a ben guardare, quello che è nato è un gruppo misto sia dal punto di vista dell'azionariato che del management. Noi italiani possiamo vantare la leadership, però...

**D.** Però, lei dice, non si è trattato di una acquisizione.

**R.** Quando si è tentato con Commerzbank siamo stati presi a porte in faccia. Di Deutsche Bank non si parla nemmeno. Questa è la verità: noi abbiamo aperto mentre gli altri, e non solo i tedeschi, molto meno. E ora di dircele queste cose, altrimenti sembra sempre che siamo noi italiani i provinciali, quelli chiusi nel loro bozzolo. Non è così. All'estero ci sono o grandi colossi, pressoché inespugnabili a causa delle dimensioni, o gruppi medio-piccoli però non contendibili. Troppo comodo.

**D.** La concentrazione dei gruppi bancari, da un lato, e la caduta delle barriere nazionali, dall'altro, aumentano la concorrenza nel settore. Eppure le organizzazioni dei consumatori lamentano che le banche italiane sono troppo care...

**R.** E non hanno torto. In genere la competizione porta benefici per il consumatore. Ma questo non si è ancora verificato in campo bancario. La concentrazione e la concorrenza non si sono ancora tradotte in grandi vantaggi per i clienti delle banche.

**D.** Perché?

**R.** Da un lato, molti istituti puntano a crescere di valore per mettersi al riparo da eventuali assalti. E la strada per farlo è aumentare gli utili. Dall'altro, le banche estere che fanno acquisizioni pagano prezzi carissimi, come nei casi di Antonveneta e Bnl. E prima o poi devono rientrare. Detto questo, bisogna considerare

che nel settore dei servizi bancari, a differenza di quel che avviene per i beni di largo consumo, esiste una certa vischiosità della clientela. Questo significa che se una banca decidesse di fare una politica di pricing aggressiva gli effetti di questa scelta, nel breve periodo, sarebbero modesti in termini di acquisizione di nuova clientela, ma assai pesanti quanto all'andamento degli utili. Il processo di concentrazione crea gruppi più grandi che possono seguire meglio le aziende, ma per il normale correntista i vantaggi si vedranno solo molto più avanti.

**D.** Questo vale anche per il piccolo risparmiatore?

**R.** Un grande gruppo bancario, con una forte presenza internazionale, è certamente in grado di fabbricare e offrire prodotti e servizi migliori. Ma, francamente, questo è un vantaggio molto relativo. Quello che in assoluto conta di più per il risparmiatore non è il prodotto, ma il tipo di consulenza che riceve.

**D.** In che senso?

**R.** Oggi chiunque è in grado di offrire sul mercato tutti i prodotti del mondo, semplicemente perché li va a comprare. E i grandi gruppi sono felicissimi di trovare altre società di distribuzione dei loro prodotti, perché così aumentano il loro business. Mediolanum, per esempio, ha rapporti con decine di società di gestione, le più grandi del mondo, che gestiscono fondi che noi collochiamo con il nostro marchio. Quel che fa la vera differenza però non è il prodotto, è la capacità di guidare il cliente.

**D.** Be', conterà pure anche la qualità della performance del fondo o della gestione...

**R.** Lei dice la performance? Negli ultimi dieci anni, la Borsa ha registrato una crescita media annua dell'ordine del 12%. I fondi azionari hanno fatto circa lo stesso. Ma i risparmiatori che hanno investito in questo stesso mercato e questi stessi prodotti hanno guadagnato mediamente il 6%. Come si spiega?

**D.** Lo dica lei.

**R.** Con l'emotività. Quando i mercati vanno su del 30%, il risparmiatore compra, e cioè paga il 30% in più. Quando invece i listini calano del 30% che cosa fa? Vende, mentre potrebbe acquistare con lo sconto. Il segreto, diciamo così, del buon consulente è semplice: impedire questo tipo di comportamento. Tu puoi avere la capacità di gestire bene fin che vuoi, ma se il cliente fa scelte emotive distrugge tutto il lavoro fatto. Come Mediolanum abbiamo circa un centinaio di fondi: dal punto di vista della loro performance possiamo dire che sono dei buo-

ni fondi, ben gestiti, ma non i numeri uno nei diversi settori. Eppure la performance dei nostri clienti, calcolata da istituti esterni, è risultata la migliore. E sa perché? Perché fra il 2002 e il 2003, quando le Borse erano ai minimi, grazie ai nostri consulenti loro investivano, mentre i clienti degli altri facevano il contrario.

**D. Torniamo alla questione della concorrenza: Mediolanum è stata la prima a realizzare una banca senza filiali fisiche. Poi sono arrivate le banche «internet». Vi creano problemi?**

**R.** Assolutamente no. Siamo come due automobili di Formula 1. Con una differenza però: noi gareggiamo con un motore da 3 mila centimetri cubici, mentre il loro è di 2 mila. Il fatto è che le banche «internet» non hanno la possibilità di sviluppare il cliente. I nostri veri competitori sono piuttosto le banche tradizionali, che hanno già in mano il rapporto con il cliente sia dal punto di vista dei servizi tradizionali come il conto corrente, sia dal punto di vista del risparmio gestito. Noi abbiamo costruito un'azienda che non ha fardelli e strutture mastodontiche, ma utilizza la tecnologia sia nella gestione interna, sia nella distribuzione. Questo ci permette, sul terreno dei servizi più semplici e tradizionali, di competere in termini di pricing e di essere molto aggressivi nei confronti di tutti i gruppi, anche quelli più grandi. Perché possiamo trasferire integralmente i nostri bassi costi al cliente. Diverso invece è il discorso sul risparmio gestito: qui competiamo grazie al valore aggiunto della nostra consulenza. In questo campo il nostro pricing è uguale, se non superiore, alla media. Ma offriamo un servizio in più.

**D. Grazie anche alla formazione che offrite ai vostri consulenti, è così?**

**R.** Diciamo che investiamo più di ogni altro, fatte le proporzioni s'intende, in formazione. Mediolanum ha più di 100 persone che lavorano a un canale televisivo interno dedicato alla formazione dei nostri consulenti, al trasferimento di competenze. Facciamo 4-5 ore di formazione ogni settimana e a tutta la rete. Posso assicurare che, nel nostro settore, una cosa simile non la fa nessuno.

**D. Periodicamente si parla di possibili aggregazioni per Mediolanum.**

**E in particolare con le Generali. Si tratta di ipotesi percorribili?**

**R.** Le banche d'affari fanno, come è ovvio, il loro mestiere cioè vedere se è possibile combinare qualche business. E anche se non abbiamo necessità di aggregarci, sono venute spesso da noi per proporre fusioni. Io non dico mai: «Non mi interessa». Se mi sottopongono un'idea la prendo in considerazione e la esamino. Ma attenzione: la valuto dal punto di vista della creazione di valore per gli azionisti. E finora non ho mai trovato progetti che mi consentissero di creare più valore rispetto a quanto già facciamo. Per questo ho sempre detto no.

**D. Non avete nemmeno pensato a possibili acquisizioni?**

**R.** Al contrario. È un'ipotesi che ab-



**SUCCESSORE**  
«All'interno di Mediolanum», dice Ennio Doris, numero uno della banca, lavora già mio figlio Massimo (nella foto). Attualmente è amministratore delegato della spagnola Mediolanum.

biamo preso in considerazione. Ma l'abbiamo scartata. Il nostro modello è troppo diverso dagli altri. E del resto funziona. I nostri profitti crescono mediamente del 20% l'anno, e distribuiamo circa il 60% degli utili. Contemporaneamente siamo in grado di finanziare la crescita con aumenti di capitale. Per questo, la nostra crescita è sempre avvenuta per linee interne. E tuttavia quelli che sono i punti di forza talvolta possono rappresentare una debolezza.

**D. In che senso?**

**R.** Per esempio nell'espansione all'estero. Siamo entrati nel mercato spagno-

lo e poi in quello tedesco. Ma non abbiamo trovato né aziende da acquisire né manager locali da ingaggiare compatibili con il nostro modello di business. E questo ci ha condizionato.

**D. Dopo Spagna e Germania sbarcherete in altri Paesi?**

**R.** Guardiamo alla Francia, per la dimensione del suo mercato del risparmio, anche se è un Paese difficilissimo. Poi andremo anche nei Paesi dell'Est: il livello del risparmio è nettamente inferiore, ma si tratta di Paesi che stanno crescendo molto rapidamente.

**D. Fusioni no, acquisizioni nemmeno. Ha mai pensato di vendere?**

**R.** Sapete quante proposte mi hanno fatto in questi anni. La prima mi arrivò una quindicina d'anni fa da un gruppo americano. Per i gruppi internazionali noi siamo interessanti per due motivi. Il primo è che comprandoci potrebbero entrare nel mercato italiano che è ricchissimo. Il secondo è che potrebbero clonare il nostro modello in tutti i Paesi dove sono già presenti. Ma io guardo al futuro, a come saremo fra 10 anni. Avremo una crescita non solo all'estero, ma anche in Italia. E sarà fortissima. Penso che la nostra rete, che oggi ha 5.500 consulenti, come minimo raddoppierà. E poi, questa azienda mi dà troppe soddisfazioni. E c'è mio figlio Massimo che ci lavora: è amministratore delegato della Mediolanum spagnola. E si sta preparando per l'Italia.

**D. Passaggio di consegne in vista?**

**R.** Sono convinto che «largo ai giovani» non debba essere solo un modo di dire. I giovani sono più di noi dentro al mercato. La tecnologia sta cambiando tutto, mentre noi, a un certo punto, corriamo il rischio di perdere il contatto con la realtà. In un domani che è già iniziato, il cliente si porterà in tasca, dentro a un semplice telefonino, i suoi soldi e tutti i servizi della sua banca. Il promotore sarà sempre più un direttore di filiale: ma non avrà né orario né un posto fisico di lavoro. Per questo i bancari di domani non potranno che essere liberi professionisti. E poiché saranno sempre più i servizi ad andare dal cliente e non viceversa le filiali serviranno sempre meno. Magari si trasformeranno in gelaterie. E quelle grandi, dove si possono apparecchiare parecchi tavoli, in ristoranti.

**D. E in questo futuro che cosa farà Ennio Doris?**

**R.** Il mio ruolo cambierà: mi occuperò sempre più di strategie e meno di conduzione dell'azienda. Ma sarà un passaggio graduale. E alla pensione non penso proprio. ■