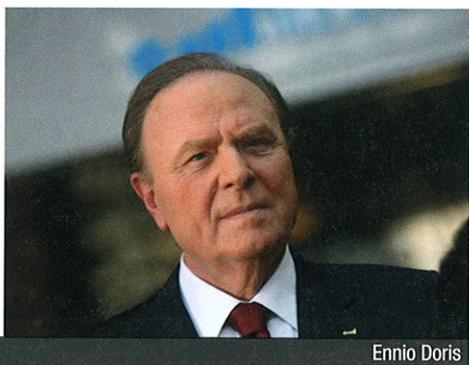


Intervista a Ennio Doris

# Non solo ONLINE



Ennio Doris

“La banca del futuro? La mia, ovviamente”. Da Ennio Doris, fondatore e presidente di Banca Mediolanum, era difficile ottenere una risposta diversa a una domanda così invitante. Un assist involontario che, da esperto uomo di comunicazione, ha colto immediatamente per descriverci tutte le ultime novità offerte ai clienti, dal mobile alla videochat. A sorprendere, casomai, è la passione che si percepisce nelle sue parole per l'azienda che è riuscito a creare dal nulla e l'attenzione per i dettagli. Più volte, nel corso dell'intervista, ha chiamato personalmente il call center per verificare che rispondesse subito e, con l'entusiasmo di un piccolo imprenditore – nonostante il suo Gruppo abbia chiuso il 2010 con un utile di 224 milioni di euro (+3% rispetto al 2009) e con masse amministrative pari a 45.849 milioni di euro, al loro massimo storico (+14%) – ha voluto guardare con noi gli ultimi movimenti di un suo conto corrente sul televideo, spiegandocene l'utilità per quei clienti che non hanno ancora familiarità con Internet. Sono numerosi gli aneddoti che il presidente di Mediolanum ama raccontare per colorare e umanizzare la sua scalata al successo, che però si fonda su un'idea di business solida e su scelte pionieristiche nel campo delle tecnologie legate al mondo finanziario. Bancaforte lo ha incontrato per analizzare la strategia di Banca Medio-

Il numero uno di Banca Mediolanum racconta la storia di un modello costruito sulla vicinanza al cliente e l'innovazione tecnologica

a cura di **Flavio Padovan**

lanum e capire qual è, dal suo osservatorio privilegiato, il modello di banca che si sta delineando per il futuro. Con molta franchezza, Doris ci ha spiegato la sua visione del settore.

“Non vorrei essere oggi nei panni di un collega che dirige una banca tradizionale”, ha esordito analizzando l'evoluzione dello scenario. “È vero che grazie alla tecnologia si sono ridotti i costi interni ed è aumentata l'efficienza, ma – sottolinea Doris – la crescente preferenza dei clienti per Internet e il remote banking crea problemi a chi ha agenzie sul territorio, sia a livello di ricavi, che diminuiscono perché le operazioni online sono in genere gratuite o quasi, sia di rapida trasformazione della rete di filiali, diventata inadeguata alle nuove esigenze di contatto e al tipo di servizio richiesto. Non è un caso che i grandi gruppi hanno iniziato a ridurre il numero di filiali, razionalizzarne la distribuzione e formare il personale al nuovo scenario di servizio. Ma ci vorrà tempo, e mentre i costi restano e peseranno ancora a lungo sui bilanci, i clienti passano con sempre più velocità ai servizi online”.

### **Quindi si affermerà il modello di banca online?**

Difficile che sia così, perché le banche solo online hanno il problema opposto rispetto a quelle tradizionali. Mi spiego: quando c'è da compiere una scelta importante, le persone vogliono avere un contatto diretto, non si accontentano di Internet o di una telefonata. E queste sono proprio le operazioni a valore aggiunto che danno più margini alle banche, perché certamente non si riesce a guadagnare con l'accredito dello stipendio o il pagamento delle bollette. Ma guadagnando poco, come si sostengono i continui investimenti necessari per offrire un servizio di qualità?

### **E allora quale sarà la banca del futuro?**

Ma la mia, ovviamente! Nel XXI secolo la banca deve uscire dai vecchi steccati e andare verso il cliente con

L'articolo integrale è pubblicato su [www.bancaforte.it](http://www.bancaforte.it)



servizi di alta qualità e con la massima flessibilità. Banca Mediolanum mette a disposizione di tutti, 24 ore su 24, anche di sabato, il family banker, che non è un semplice promotore, ma una figura nuova e diversa, un professionista formato per avere tutte le competenze di un direttore di banca per soddisfare le necessità finanziarie e assicurative di una famiglia, che va direttamente a casa del cliente.

**Ma puntate anche sui servizi online...**

Ovviamente offriamo l'intera gamma degli altri canali che la tecnologia abilita, per rendere il cliente libero di utilizzare lo strumento che preferisce, che sia Internet, smartphone, televideo, telefono o altro ancora. Ma sempre garantendo un servizio di alta qualità. Provi a chiamare il nostro call center: le risponderanno entro il secondo squillo nel 98% dei casi se è un cliente con più di 100mila euro, e nel 90% dei casi per tutti gli altri. E poi entra in contatto non con un centralinista, ma con un impiegato di banca formato da noi in

grado di risponderle su tutto e risolvere subito i problemi, non solo di metterla in contatto con uno specialista. In questo modo il telefono diventa anche uno straordinario servizio di backup per chi usa l'Internet banking.

**Il successo del suo Gruppo deve molto alle innovazioni, anche tecnologiche, di cui spesso siete stati pionieri.**

Quando ho iniziato a lavorare, banche, assicurazioni e finanziarie erano divise in compartimenti stagni. Ho capito presto che i muri erano sbagliati e andavano contro l'interesse dei clienti. Nasce così l'idea del "consulente globale", una grande innovazione per il settore. In questa visione entra anche la tecnologia che, a quei tempi, non era vista come elemento centrale ma su cui abbiamo subito puntato e continuato a crederci nel tempo: solo negli ultimi dieci anni abbiamo investito circa 629 milioni di euro in tecnologia e relativa formazione del personale, un'attività che impegna 524 persone e 15 società di consulenza e sviluppo. Ma, nonostante questi numeri, credo che la maggiore innovazione di Banca Mediolanum sia la sua cultura aziendale.

**A che cosa si riferisce?**

Una banca è fatta, prima di tutto, dai propri clienti e dal rapporto che si ha con loro: credibilità e fiducia reciproca devono essere totali. È un fattore su cui puntiamo molto e non solo a parole, ma con decisioni concrete che vanno anche contro la logica del profitto immediato. Mi riferisco ad esempio alla decisione presa nel 1986, in piena bolla speculativa, quando ordinai di non accettare più investimenti a tantum nei fondi azionari perché il cliente non aveva più la percezione del rischio. Questo è il nostro modo di intendere la banca. Noi vogliamo costruire un rapporto di lungo termine con il cliente e questa visione deve essere condivisa da tutti i nostri family banker.

**Ha accennato alla formazione: quanto è importante per voi?**

È centrale nel nostro modo di intendere la banca. Pensi che in formazione spendiamo più di tutti i nostri concorrenti messi insieme. Utilizziamo trasmissioni televisive via satellite, web tv, periodi di affiancamento on the job, lezioni in aula. Abbiamo creato anche la "Mediolanum Corporate University" investendo oltre 35 milioni di euro: ora abbiamo una struttura all'avanguardia, con un campus e corsi quotidiani per le varie categorie di family banker che tutti, ogni anno, devono seguire.

**Ma nessuno copia il vostro modello di business?**

Non possono farlo: la formazione costa e la cultura non si riesce a replicare facilmente. Possono copiare la tecnologia e i prodotti, ma se non hanno a disposizione personale qualificato che crede nei valori aziendali, non se ne fanno nulla. **BF**