

## L'intervista in esclusiva di BLUERATING a Ennio Doris



di  **Gianluca Baldini (tutti i suoi articoli)**

Ultimo aggiornamento : 06-07-2012 10:00

---

**Quali armi ha un pf per uscire dalla crisi? A questa e ad altre domande ha risposto il presidente di Banca Mediolanum, che...**



**LA RIVOLUZIONE BANCARIA È GIÀ QUI** - Presidente Doris, "c'è un giornalista che vorrebbe farle qualche domanda". È iniziata così l'intervista in esclusiva che Ennio Doris ha rilasciato a BLUERATING a margine del convegno dal titolo "Il futuro della professione in banca, l'evoluzione del servizio al cliente" che si è tenuto all'hotel Marriot di Milano. Il numero uno del gruppo di Basiglio, che dopo la tappa di Roma dell'11 luglio valuterà se partire con un altro roadshow da circa 17 tappe tra settembre e dicembre (con costi che dovrebbero aggirarsi intorno al

milione di euro), ci ha parlato del futuro della promozione finanziaria e di come cambierà il sistema bancario nazionale.

**Presidente, volevo capire da lei come vede il futuro del sistema bancario italiano. È di certo un mercato che sta cambiando, si parla di esuberi, di tagli....**

Fra un mese e mezzo, durante la notte tra il 10 e l'11 agosto, guarderemo le stelle cadenti, meteoriti che, entrando in contatto con l'aria, si incendiano e si consumano. Nella maggior parte dei casi questi non toccano terra. E quando la raggiungono, possono fare piccoli danni o causare problemi enormi. Settanta milioni di anni fa un meteorite ha cambiato il clima del pianeta e i dinosauri sono scomparsi. Succederà lo stesso a tutti i settori. Le faccio un esempio: con l'arrivo della foto digitale, il leader assoluto della fotografia, Kodak, è scomparso. Con l'iPhone alcune compagnie sono scomparse o sono state vendute come Motorola. E la più grande, Nokia, è in grande difficoltà.

### **Quindi?**

Anche nel settore bancario è caduto un meteorite una ventina d'anni fa. E anche in questo caso è stata la tecnologia. Per oltre cinque secoli, il sistema distributivo tradizionale era basato su sedi e filiali. Ora tutto è cambiato. I clienti hanno cominciato a fare le loro operazioni senza andare in filiale. E quindi le filiali sono diventate meno importanti e troppo costose. In un certo senso, i clienti stanno diventando impiegati della banca. Perché quando fanno l'operazione, fanno quello che normalmente fa l'impiegato. Solo che loro non sono a libro paga. Man mano che questo si diffonde, è chiaro che cala il lavoro per i dipendenti bancari. Il banking crescerà, il risparmio aumenta. È un mercato in crescita ma il sistema distributivo sta cambiando radicalmente. Con la diffusione di questi nuovi canali, le banche perdono ricavi perché non possono addebitare questi costi sul cliente. Fra l'altro in tutto il mondo di solito non si paga nulla. Mentre in Italia hanno cominciato a far pagare qualcosa per ogni operazione e all'estero sono tutti sorpresi. Ma i ricavi calano mentre i costi ci sono tutti. E allora va ripensato il sistema. Lei pensi che in Italia ci sono 55 filiali per ogni centomila abitanti. In Svezia 21 e in Inghilterra 20. In Olanda 17.



### **E il suo gruppo come sta affrontando questo cambiamento?**

Per fortuna il mio gruppo è nato trent'anni fa ma la banca l'ho fatta nel 1997, quindici anni fa. Noi avevamo perfetta consapevolezza di quello che stava accadendo. Quindi abbiamo fatto una banca perfettamente coerente con il nuovo clima che si sarebbe creato. Quindi niente sportelli. Ma per le operazioni per le quali serve denaro ci sono i bancomat. E se ancora la quantità di denaro richiesta non fosse erogabile dal bancomat, abbiamo fatto accordi con le Poste dove i clienti possono andare a versare o prelevare quando vogliono, anche di sabato. Noi però paghiamo alle Poste solo il costo dell'operazione. Siamo dunque una banca con 15.000 sportelli ma con costi ridotti. Noi abbiamo trasformato l'attività del promotore in family banker. Abbiamo unito la figura del promotore con quella del direttore di banca che si occupa di tutto: fido, prestito, mutui, carta di credito, tra le altre cose.

### **Questo è un passaggio su cui da sempre mettete l'accento.**

Non a caso parlo di direttore di banca e non di impiegato. Non l'impiegato del call center, dunque, ma chi può prendere decisione di un certo peso. La Apple, per esempio, ha inventato l'iPod. Poi ha capito che tutti avevano un cellulare in tasca e ha unito l'iPod a un cellulare: così è nato l'iPhone. Noi siamo nati come promotori. Molti li usano, non solo noi. Tutti hanno un conto corrente e quindi un rapporto con un direttore di banca. Noi li abbiamo uniti. Se si osserva cosa hanno fatto le reti che hanno avuto un enorme sviluppo negli ultimi 50 anni, scopriamo che sulla ricchezza totale incidono solo per il 7%. Perché? Le banche possiedono la fonte del risparmio, i conti correnti. Il promotore invece deve combattere e convincere il cliente e farsi dare un po' di soldi da investire con lui. È come combattere con un braccio legato dietro la schiena. Il segreto per sfondare il mercato del risparmio è possedere le fonti del risparmio. Per questo bisogna diventare la banca del cliente.

### **Quindi i promotori in senso tradizionale sono destinati a sparire?**

No, perché la gente si servirà sempre di un consulente o di un direttore di banca. La sfida è offrire proprio nella gestione del risparmio i servizi migliori in assoluto. Noi abbiamo unito il canale tecnologico e quello umano e questo ci dà un vantaggio competitivo perché le banche con il canale umano hanno tanti ricavi per cliente ma anche tanti costi. Noi spendiamo in qualità da dare al cliente. Sa qual è il tempo di attesa media di risposta del nostro call center quando un cliente chiede il nostro supporto? Circa quattro secondi. Naturalmente, ci sono clienti che attendono di più o di meno ma in media significa che rispondiamo prima del secondo squillo. È sbagliato chiamarlo call center. Noi non abbiamo telefonisti, abbiamo bancari che quando abbiamo assunto e che per le prime 11 settimane hanno studiato. Questo spiega la differenza di raccolta che abbiamo fatto negli ultimi quattro anni, con 14 miliardi di euro di raccolta netta contro i sei della seconda società. Nei fondi, abbiamo fatto 6,4 miliardi di raccolta netta contro gli 1,5 della seconda società. Come si spiega? Non che è i family banker siano più bravi degli altri.

La differenza la fa il modello di business.



**Al di fuori del modello Mediolanum, cosa si deve aspettare un promotore oggi?**

Se la persona è in gamba, avrà successo. La necessità di avere una consulenza di alto livello ci sarà sempre. Lavorando con le nostre armi può incrementare il suo successo. Senza, avrebbe qualche arma in meno.

**Quindi lei è ottimista sul mondo bancario?**

Il banking aumenterà enormemente. Il mercato del risparmio è l'unico al mondo che non diventa mai obsoleto. Perché in Italia ci sono 3.660 miliardi a fine anno di ricchezza finanziaria. La propensione al risparmio è intorno al 12%. Ma al di là del numero, ci sarà sempre nuovo risparmio che si aggiunge al vecchio. Quindi il mercato aumenta anno dopo anno. Le esigenze aumentano sempre più perché il mondo diventa sempre più complesso e difficile.

**Recluterete molto entro fine anno?**

Non molto. Vogliamo reclutare gente che ha entusiasmo, che è capace e che ha la vocazione per fare l'imprenditore. Gente che vuole misurarsi con nuove sfide. Questo non è un lavoro per tutti. Ci vuole capacità di autodisciplina, capacità gestionale, entusiasmo, capacità relazionale, sapersi aggiornare continuamente. Questo spiega qualche insuccesso. Ce ne sono stati, e tanti. Accanto a tanti successi. Oggi noi siamo un po' meno dell'anno scorso ma stanno aumentando commissioni e portafoglio. In meno, si sta facendo di più.



**A proposito di insuccessi, come commenta la recente vicenda di Banca Network?**

Ormai il break even si è alzato moltissimo. Per fare questo mestiere occorre dare tanto supporto alla struttura commerciale: strumenti, conoscenze, know how, tutte le nuove leggi che cambiano. In pratica si è alzata l'asticella. Non vedremo solo Banca Network, ce ne saranno altre. I piccoli comunque hanno poche speranze. Questo è un mercato di grandi aziende che hanno la possibilità di investire tanto.

**Quante? Tre, quattro, cinque?**

Pochissime. È una mia opinione, naturalmente. Magari mi sbaglio.

**Visto l'anno traballante per tutti prevedete di crescere?**

Noi cresceremo per raccolta totale e nel gestito. Non c'è dubbio.

