

IL GIORNALE ITALIANO

de españa



**ENNIO DORIS,
PRESIDENTE DI
MEDIOLANUM:**

**“Portiamo la Banca
a casa del cliente”**

158 MILA ITALIANI IN SPAGNA!

QUESTO GIORNALE PARLA DELLA SPAGNA AGLI ITALIANI,
DEGLI ITALIANI IN SPAGNA E DELL'ITALIA PER GLI ITALIANI IN SPAGNA

ENNIO DORIS: LA BANCA A DISPOSIZIONE DEL CLIENTE TUTTO IL GIORNO PER 7 GIORNI

di Giulio Rosi



Ennio Doris e Lech Walesa, convention del Gruppo Mediobanca a Pesaro

Ennio Doris è il Presidente di Banca Mediolanum, un'azienda che ha rivoluzionato i servizi bancari portandoli a "casa del cliente".

Che cosa è la Mediolanum?

Una banca diversa? È la combinazione tra innovazione e tradizione. L'innovazione porta a cambiare abitudini e costumi. Una volta per comprare un libro si andava in libreria e ci si va anche oggi, ma attraverso Abradon è più comodo. L'innovazione, soprattutto tecnologica, sta abituando le persone ad avere in casa i servizi per i quali prima dovevano muoversi. I servizi finanziari, bancari, che sono palpabili, si prestano molto bene ad essere portati in casa del cliente e sono quelli che usano Internet. Portare la banca dove è il cliente, in qualunque posto ma anche a chi ha solo il telefono e la televisione che, grazie al televideo è in grado anche di far vedere pagine e dati come se fosse il monitor di un computer. Il cliente usando lo strumento che preferisce o di cui dispone in quel momento, deve avere i servizi bancari 24 ore su 24, 7 giorni su 7, dovunque. Ho messo a frutto le tecnologie per poter dare dei servizi anche con altri strumenti efficienti e notevolmente economici come Internet. Usando invece il telefono, il costo della chiamata è a carico dell'azienda così come per operazioni con l'intervento dell'impiegato di banca che è un operatore che noi chiamiamo "banking center service". In genere le altre banche investono molto poco dando così un servizio al telefono scadente. Noi abbiamo voluto colmare questa lacuna. Il cliente si sta abituando ad avere i servizi a casa, per spe-

dire denaro, pagare una bolletta e così via. Ma se vuole parlare con qualcuno di persona è costretto ad andare in banca, negli appositi orari, parlare con il direttore, aspettare. È una contraddizione rispetto ai servizi a casa. Quando io, Ennio Doris, devo incontrare il commercialista, l'avvocato, il direttore di banca sono loro che vengono da me perché sono un cliente con un elevato potere contrattuale. In un mondo moderno, dove sempre di più il consumatore è l'elettore quello che dà il voto a seconda di quale azienda vuole usare, il suo potere tenderà ad aumentare con il tempo. Allora ho detto, bisogna abbattere il muro e trattare tutti i clienti come se fossero Ennio Doris. quindi anche il direttore di banca, cioè il canale umano, deve essere a disposizione del cliente 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. È in contraddizione con il lavoro a stipendio fisso quindi solo un autonomo può essere sempre disponibile. Ecco il cambiamento che abbiamo voluto chiamando i nostri promotori "family banker" qui in Italia, che in pratica sono i direttori di banca del ventesimo secolo. Una banca assolutamente moderna e sempre a disposizione reale del cliente, non solo con il canale tecnologico, ma anche con quello umano. Se lei prende le banche Internet, danno un servizio telefonico pessimo., perché il cliente lo usa a scarso valore aggiunto: spedisco denaro, mi faccio accreditare lo stipendio, pago una bolletta. Ma se vuole prendere decisioni importanti, come un investimento, nel 99% dei casi vogliono parlare con qualcuno. Alle banche Internet sfugge la maggior parte delle operazioni ad alto valore aggiunto. Il ricavo

medio per cliente è troppo basso per dare un servizio telefonico efficiente, con un numero di operatori sufficiente al prezzo di Internet, quindi o non hanno il servizio telefonico o è scadente, con tempi di attesa lunghissimi e di scarsa attenzione. Se parliamo di banche tradizionali, le quali invece per i loro clienti hanno sia le operazioni a scarso valore aggiunto sia ad alto valore, perché c'è il canale umano, il direttore e sportelli, queste hanno un ricavo medio per cliente molto più alto rispetto alle banche Internet, ma con notevoli costi base e se dovessero creare un banking center molto efficiente dovrebbero raddoppiare i loro costi perché hanno già gli sportelli. Abbiamo unito la tecnologia da un lato come il canale umano che va dal cliente, e dall'altro mettendo a disposizione anche il servizio telefonico, che ci costa molto di più di Internet, ma allo stesso prezzo

di Internet. Il nostro banking center è così efficiente che nel 98% dei casi rispondiamo in due secondi. E perché? Perché avendo il canale umano abbiamo un ricavo medio per cliente pari a quello delle banche tradizionali, ma senza i loro costi di base. Questa è la nostra grande innovazione.

Presidente, questa che lei ha chiamato anche consulenza globale ha sconvolto il rapporto con le banche che molti cittadini non hanno né buono né di fiducia. Come siete riusciti ad entrare nelle case ed a conquistare la fiducia? L'idea parte dalla mia esperienza personale. Ero un consulente finanziario e vendevo i fondi di investimento negli anni '60-'70, c'erano dei muri fra banche, compagnie di assicurazioni e società finanziarie ed ognuno vendeva il proprio prodotto. Una sera, dopo cena, mi incontrai con un falegname il quale, investendo con me 10 milioni, che quarant'anni fa era una cifra importante, mi disse: signor Doris, sa che cosa le ho dato? Controllando l'assegno risposi: dieci milioni. E lui: si sbaglia, non ha capito. Mi mostra la mano destra, aveva dei calli mostruosi, e mi dice: sono una persona che non può permettersi il lusso di ammalarsi altrimenti la mia famiglia non vive. Io le affido i miei risparmi per una quindicina di anni, se lei li gestirà bene finalmente potrò permettermi il lusso di ammalarmi. Tornai a casa molto triste perché a noi dicevano "siete i medici del risparmio". Avevo scoperto che non era vero, perché se fossimo stati di fronte ad un ammalato con una malattia ed il medico dice che ci vogliono 15 anni di cura per guarire,

sicuramente il malato va da un altro medico per vedere se c'è una cura più rapida. E la cura più rapida c'era, era una polizza infortuni e malattie che costava circa 1 milione e mezzo e quel falegname il giorno seguente avrebbe potuto permettersi di ammalarsi. Quella sera ho capito che i muri che esistevano fra banche, compagnie di assicurazione e società finanziarie, erano sbagliati e contro gli interessi del cliente. Mi sono detto voglio avere successo, non perché sono bravo, ma perché sono utile alle persone. Da consulente finanziario volevo diventare consulente globale, dovevo avere a disposizione tutte le medicine necessarie, non solo finanziarie, bancarie e assicurative. Una azienda così non esisteva. Serviva del denaro, ho lavorato come un pazzo per una decina di anni. Finché ho avuto un po' di risparmi, poi l'incontro fortunato con Berlusconi che è diventato un socio dandomi una mano ed è nata questa azienda. Ho incominciato a vendere servizi bancari di altre banche finché ho potuto costruire la mia banca nel 1997. Questa non doveva vendere un servizio qualunque, ma doveva essere "lei al servizio del cliente" facendo tutto il possibile per dare al cliente un migliore qualità di vita o semplicemente una vita più facile. Da questo chiedo fisso nella mia testa è nato tutto il resto. Con me lavorano quelli che sono disponibili a lavorare con questo tipo di strategia. Niente al centro, noi ci muoviamo verso gli interessi del cliente, anche quando non ci sono margini, per noi cioè per la banca o il consulente globale il quale, quando istruisce il cliente su come gestire il conto o usare Internet, non guadagna



Ennio Doris e Tronchetti Provera



Ennio Doris e il Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca Mariastella Gelmini

niente ma investe in un rapporto fiduciario. Il nostro cliente va dal piccolo risparmiatore al piccolo imprenditore.

In un momento di crisi il pericolo maggiore è l'emotività, che porta a fare sbagli affidandosi all'istinto, qual è il suo consiglio? Le situazioni cambiano settore per settore.

Ma il consiglio è lo stesso che si può dare anche in situazioni favorevoli. Il mondo cambia continuamente. Dopo i periodi di forte sviluppo vengono i periodi di crisi. Finché siamo sulle ali dell'entusiasmo bisogna avere chiarissimo che prima o poi ci sarà una pausa di riflessione, una crisi, un rallentamento. Bisogna chiedersi cosa fare per essere preparati. Quando arriva la crisi, si affronta meglio se si è fatto questo ragionamento. Una cosa è certa, arriverà lo sviluppo in tempi più o meno rapidi, ed alcuni settori già sono in ripresa, come quello dei mercati finanziari. Quello dell'edilizia è molto più vischioso ma ricomincerà fra un anno. Ogni imprenditore deve sapere cosa fare nel proprio settore, io so cosa fare nel mio. Noi abbiamo affrontato la crisi meglio di qualsiasi concorrente proprio perché ci eravamo fatte queste domande nel 2005-2006 e 2007 per cui la crisi non ci ha colti impreparati. Siamo in grande sviluppo grazie a questa previsione. I mercati finanziari hanno fatto l'inversione già a marzo, noi ci siamo mossi per far sì che questa inversione non ci cogliesse impreparati e i nostri clienti ne hanno avuto vantaggi.

Uno dei fattori è quello del controllo della rete? Esatto, la rete deve da un lato essere preparata con professionisti ad altissimo livello. Investiamo in formazione in Italia più dei nostri concorrenti messi insieme. Nell'ultimo investimento ab-

biamo speso 35 milioni di euro creando la nostra Mediolanum Corporate University. Anche i consulenti globali spagnoli fanno i primi corsi in Spagna e poi vengono in Italia per mettersi all'altezza della situazione. In più abbiamo il canale satellitare televisivo per le trasmissioni speciali che i nostri consulenti spagnoli ricevono sui loro computer per la loro formazione. La prima è formazione, la seconda è la perfetta conoscenza della visione dell'azienda sui mercati, cosa pensa, come l'azienda vuole affrontare il mercato, quali messaggi vuole dare ai suoi clienti.

Il Presidente degli Economisti Spagnoli, in una intervista rilasciataci ha detto che la "crisi è una situazione di disequilibrio che cerca l'equilibrio", lei è d'accordo? Sono assolutamente d'accordo. Le crisi sono la cura delle malattie che si sono create. Se si è costruito troppo, come in Spagna, la crisi serve per riequilibrare l'offerta con la domanda. Ma c'è un altro aspetto molto importante, le crisi sono degli acceleratori formidabili del progresso e delle innovazioni, perché sottopongono le aziende ad uno stress molto forte per risolvere i problemi creati. Aumenta molto il prezzo del petrolio e lo stress è cosa fare per produrre consumando meno energia. Nascono quindi innovazioni, ristrutturazioni, riconversioni, per il pubblico si creano automobili che consumano meno. Ci sono molte più innovazioni durante le crisi che nei periodi di sviluppo nei quali si concretizzano i cambiamenti introdotti durante le crisi.

La crisi e il piccolo imprenditore, risparmiatore, come aiutarli? Durante la crisi è importante avere dei liquidi, quando ripartirà l'economia l'inflazione alzerà di nuovo la testa. Allora

crisi eliminano i concorrenti lasciando più spazio ai sopravvissuti. Quindi il mercato che hai a disposizione sarà più grande, preparati. La mente umana nei momenti di negatività è portata al pessimismo, l'istinto porta alla fuga o alla paralisi. Per produrre soluzioni si deve essere positivi, guardando al futuro con ottimismo. Questo produce solo soluzioni che il pessimista non pensa. Non vuol dire non vedere i problemi ma trovare soluzioni. O le trova lui o i suoi concorrenti.

Si ritornerà a credere nell'investimento azionario? Purtroppo la gente crederà nelle azioni quando sarà troppo tardi. È sempre stato così. La gente è emotiva, ragiona per tangenti e dopo che ha visto il mercato crescere viene invogliata e investe quando i mercati sono molto cari. Quando scende ha paura, vende, consolida le perdite rimanendone fuori fino a che non c'è un rialzo molto forte. Da qua la capacità del consulente finanziario personale di essere la guida e con-

sigliarlo nei suoi investimenti. Il nostro punto di forza è "Fare tutto quello che è possibile per il cliente e il cliente al centro". Le faccio un esempio, quando i tassi di interesse sono andati molto su e le rate dei mutui sono diventate pesanti, siamo stati l'unica banca al mondo che ha tagliato gli stred per i clienti di autorità, per tutti i vecchi clienti, riducendo il loro costo rinunciando a 65 milioni di euro di ricavi nei ventidue anni di durata del portafoglio, abbiamo creato un fondo di solidarietà, per cui se un cliente che ha un mutuo con noi ha una disgrazia come un incidente, una malattia, che lo rende invalido totale, il fondo paga il mutuo, salda il debito residuo e consegna la casa al cliente in modo che almeno la casa sia sua. Lo scorso autunno, quando è fallita l'IMA siamo intervenuti assorbendo le perdite dei nostri clienti, per salvare loro e gli azionisti di minoranza. Da quando ho cominciato non posso dimenticare quel falegname con le mani piene di calli che mi diede i suoi sudati risparmi.



Ennio Doris e Francesco Alberoni



Ennio, Lina e Massimo Doris - Valencia 2008