

L'ESPRESSO

SETTIMANALE DIRETTO DA LUIGI AMICONE

ANNO 15 | NUMERO 49 | 9 DICEMBRE 2009 | 2,00 EURO



Ennio Doris,
presidente
di Banca
Mediolanum

Affari Doris

C'è la crisi? E io faccio soldi regalando soldi

L'ETICA PAGA

Parola di banchiere

«L'altruismo? È il mio modo di essere egoista». Ennio Doris spiega come ha trasformato l'anno della crisi in un anno di numeri record. Investendo senza risparmio sul fattore umano

PUÒ UNA BANCA FARE I SOLDI regalando i soldi? In un certo senso, è quello che ha fatto la Mediolanum di Ennio Doris. Ed è questo paradosso che spiega, almeno in parte, la raccolta record registrata dall'istituto nell'anno più nero della crisi, mentre tutti i competitor arrancavano. Quando, circa un anno e mezzo fa, Banca Mediolanum decise di abbassare mediamente dello 0,64 per cento il tasso di interesse dei mutui, "regalando" ai suoi clienti qualcosa come 65 milioni di euro nel periodo in cui giornali e tv non parlavano d'altro che di mutui a tasso variabile ormai divenuti insostenibili per le famiglie italiane; e soprattutto quando, quattro mesi dopo, Doris e il suo principale socio (Fininvest) decisero di "regalare" 160 milioni di euro delle proprie tasche per ripianare le perdite subite dai clienti Mediolanum in seguito al fragoroso fallimento di Lehman Brothers, si scatenò il panico in un settore caratterizzato da braccia particolarmente corte. Per di più, nel luglio 2008 Doris aveva creato anche un fondo di solidarietà a carico della banca per proteggere i clienti che avevano sottoscritto mutui senza copertura assicurativa, poi aveva immesso 7 miliardi di euro di liquidità nel sistema creditizio proprio nella fase in cui gli istituti rimanevano a secco a causa del crollo della fiducia reciproca.

Insomma, regali su regali. Ma il celebre Ennio Doris è un banchiere pazzo che butta

i soldi dalla finestra? No. Semplicemente è convinto che «l'etica paga». Letteralmente. Lo dice lui stesso a *Tempi* dopo aver ricevuto dai numeri la più generosa conferma possibile. Nei primi nove mesi del 2009, infatti, la raccolta netta di Banca Mediolanum ha raggiunto nel complesso i tre miliardi e mezzo di euro, «più 110 per cento rispetto al pur sostenuto periodo corrispondente dell'anno scorso», di cui ben 1.212 miliardi riguardano il risparmio gestito (+49 per cento).

Ma a spiegare una performance in controtendenza rispetto ai competitori, secondo Doris, non bastano i "regali". C'è tutta una visione dietro. E il presidente lo mette in chiaro appena compare, gigantesco com'è, sulla porta del suo ufficio a Milano 3. Come apprende quale sarà il tema della conversazione, Doris attacca: «Etica? Ve lo faccio vedere io cos'è l'etica per una banca». E comincia, mouse, telefono e telecomando alla mano, a illustrare uno per uno tutti i modi offerti ai clienti per sfruttare i servizi della sua banca. Controlla l'estratto conto via internet. Ripete l'operazione con il cellulare, scorrendo le varie voci alla televisione, tramite teletext. Esegue perfino un bonifico telefonico in viva voce con l'operatore per dimostrare la preparazione dei suoi collaboratori. «Buona sera, sono Ennio Doris», dice. E dall'altra parte, prontamente, una voce risponde: «Come posso aiutarla signor Doris?».

«Capito cosa intendo io per banca etica?», riprende Doris al termine della dimostrazione. «Banca etica vuol dire prima di tutto offrire a tutti i clienti, indipendentemente dalle loro capacità di "usare" la banca, gli stessi servizi, con la stessa qualità, allo stesso prezzo. È una questione

Non si può rincorrere qualsiasi business solo perché ci sono utili da incassare. Questo Silvio me lo disse nel 1982. E guardi adesso: quante multinazionali pretendevano di fare tutto e sono state costrette dalla crisi a liberarsi di tutta una serie di marchi?

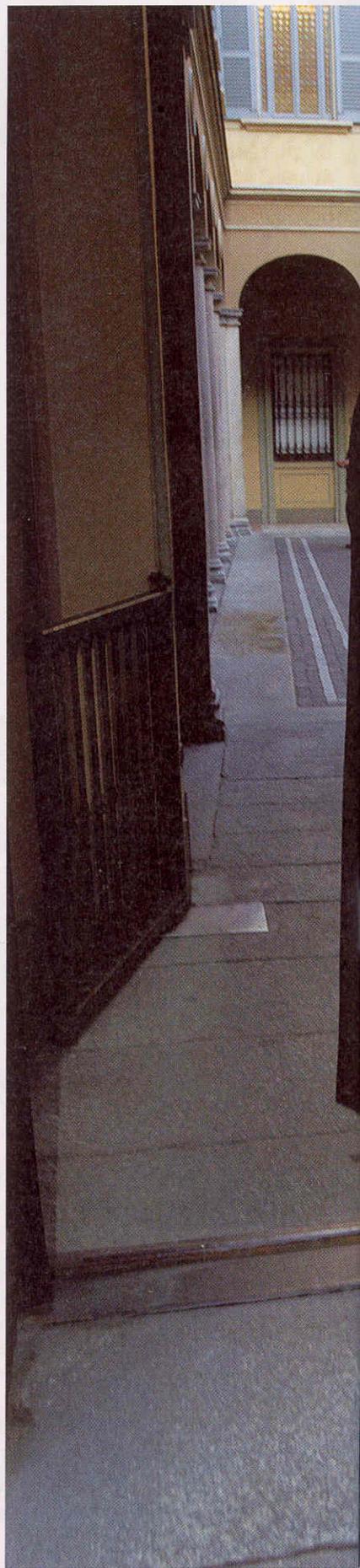


Foto: AP/LaPresse



LA FONDAZIONE DI MEDIOLANUM

Ennio Doris ha fondato il gruppo Mediolanum (originariamente "Programma Italia") nel 1982 in società con la Fininvest di Silvio Berlusconi. Ancora oggi i Doris e i Berlusconi possiedono la maggioranza delle azioni della società (in tutto oltre il 70 per cento). Pioniere in Italia della consulenza globale su tutti i problemi del risparmio e della previdenza, Mediolanum si afferma presto come uno dei protagonisti del mercato nazionale.

IL SUCCESSO DEL NUOVO ARRIVATO

Oggi Mediolanum vanta circa duemila dipendenti e novemila promotori, i cosiddetti family banker, che seguono e consigliano i clienti direttamente a casa. La Banca Mediolanum non ha sportelli propri, ma grazie a un accordo con Poste italiane e Intesa San Paolo per le operazioni di cassa (prelevamenti, versamenti eccetera) i suoi clienti sono serviti da qualcosa come 15 mila sportelli lungo tutto lo stivale.

AZIONISTA E CAPO OPERATIVO

Oltre che fondatore e principale azionista del gruppo Mediolanum, Ennio Doris è presidente di Banca Mediolanum e amministratore delegato di Mediolanum spa. Siede nel consiglio di amministrazione di Banca Esperia e di Mediobanca. In Mediobanca è anche membro del patto di sindacato grazie alla partecipazione «strategica» di Mediolanum nell'istituto di Piazzetta Cuccia.

di giustizia sociale, non so se rendo l'idea. Normalmente, se uno è un professore di tecnica bancaria, è in grado di strappare alla banca condizioni migliori da chi non sa niente di finanza, perché sa da chi e dove andare a esigere il proprio. E uno che sa usare internet gode di condizioni migliori di chi non lo sa usare, perché può spendere molto meno. Noi, invece, piuttosto ci rimettiamo, accollandoci i costi del canale telefonico pur di offrirlo gratis come internet». È la stessa "esigenza etica" che ha spinto Mediolanum a rinunciare ad aprire sportelli in proprio sostituendoli con la rete dei "family banker", i promotori che seguono e consigliano i clienti direttamente a casa: «Se io, Ennio Doris, ho bisogno di un avvocato, sono io che vado da lui o è lui che viene da me? Idem se devo fare degli investimenti: sono io che vado dal direttore di banca o viene lui da me? Ecco, noi vogliamo trattare i clienti come se fossero tutti Ennio Doris, il che vuol dire che il direttore di banca, cioè il family banker, deve andare da loro, a casa o in ufficio. Anche di sabato o magari di sera».

E com'è che la "banca etica" non ci perde?

Il segreto sta nell'aver messo insieme i vantaggi della banca tradizionale – il rapporto umano – con i vantaggi della tecnologia. Noi infatti abbiamo costi bassi (sebbene un po' più alti di quelli delle banche online, perché offriamo anche il canale telefonico) ma ricavi alti perché coltiviamo il fattore umano. Investendo nei rapporti a lungo termine, siamo stati capaci di creare una cultura nuova nei promotori. Abbiamo quasi centocinquanta persone che lavorano per la tv aziendale che dal 1989 forma e informa la nostra struttura commerciale. Qualche nostro concorrente non li ha nemmeno in totale centocinquanta dipendenti. E non stiamo ancora parlando di formazione in senso letterale: per quella ci sono la corporate university, i corsi di formazione, gli accordi con i centri esterni eccetera.

Mediolanum nel 2009 è cresciuta dando una certo distacco alla concorrenza.

Nei primi nove mesi abbiamo fatto cinque volte la raccolta del secondo competitor tra le reti di promotori. Sono dati Assoreti.

Non dev'essere facile per una banca attrarre nuovi clienti di questi tempi.

Due settimane fa Sky ha fatto un'indagine su quali istituzioni ispirino maggior fiducia agli italiani: su una decina di opzioni, le banche erano al penultimo posto. Bene. Come ho spiegato fin qui, nel rapporto con i clienti noi abbiamo sempre cercato di eliminare tutte le cause che fanno sì che l'immagine delle banche sia così deteriorata. E i nostri clienti toccano con mano le differenze, però per tutti gli altri l'immagine delle banche (anche della mia) rimane bassa. La crisi ci ha dato l'occasione per dimostrare che noi siamo veramente diversi. Ed ecco la decisione di tagliare unilateral- ▶

Sulle pmi si deve investire non per pietà, ma perché creano valore. È uscito un libro negli Stati Uniti dove vengono esaminate le aziende che esistono da più di cinquant'anni e si scopre che quelle che in media hanno creato più valore fanno capo a famiglie

► mente i tassi di interesse dei mutui, rinunciando a 65 milioni in 22 anni.

Una banca che decide di perderci?

No. Abbiamo calcolato che avremmo colmato il costo con l'incremento dei volumi. E così è stato, mentre tutti gli altri hanno avuto, chi più chi meno, un calo. L'etica paga. In questo caso, come nel caso del rimborso su Lehman o della creazione del fondo di solidarietà per evitare che i mutuatari non assicurati possano perdere la casa, siamo convinti che si tratta di investimenti che renderanno alla grande. E in parte è già avvenuto.

Quindi il suo non è buonismo.

Sono convinto che se dimentichi per un po' il vantaggio a breve termine e investi sulla relazione, alla fine ci guadagni. Il miglior modo per essere egoisti è essere altruisti. È un ragionamento economico. Poi c'è la coerenza, perché se sei spietato negli affari, all'occorrenza sarai spietato sempre. E c'è l'atteggiamento mentale, senza il quale non c'è visione. Ho fatto un minuto di silenzio in America davanti alla statua di Amadeo Giannini, italiano, fondatore della Bank of America. La banca era nata da pochi anni quando ci fu il terremoto pazzesco di San Francisco. Ebbene, Giannini, sulle macerie della città, ha tirato fuori il suo banco e ha detto: siamo qua per finanziare la ricostruzione delle case. Quali garanzie poteva chiedere ai cittadini? Nessuna. Eppure si è messo al fianco dei terremotati. E quella è diventata la più grande banca retail americana. Era visione. Adesso capisce cosa vuol dire che la visione è conseguenza di un atteggiamento mentale?

A proposito di visione. All'epoca della scallata su Antonveneta, lei fu maltrattato dai media perché parlava, come l'ex governatore di Bankitalia Fazio, della necessità di difendere l'italianità della banca dagli olandesi di Abn Amro. Poi è finita com'è finita.

Abn Amro doveva portare il know-how da grande banca che mancava all'Antonveneta, ma non aveva le esperienze per gestire un istituto di livello regionale, e si è visto che fine ha fatto. Poi Antonveneta è tornata italiana, ma con un costo pazzesco per il paese. L'atavica esterofilia degli italiani, in quello come in molti altri casi, ha impedito di capire che nel nostro sistema servono sì gli alleati internazionali, ma c'è bisogno anche

del credito cooperativo e delle popolari. Perché le nostre industrie, i rapporti umani, la conoscenza del territorio hanno la loro importanza. Quindi io allora avevo visto molto bene.

Si parla di banche per il territorio, ma le pmi lamentano proprio la mancanza di credito nei loro confronti da parte delle banche.

Anche qui bisogna rompere un tabù: sulle pmi si deve investire non per pietà, ma perché creano valore. È uscito un libro negli Stati Uniti, *Built to last*, creato per durare, dove vengono esaminate le aziende che esistono da più di cinquant'anni (niente Google né Microsoft, per esempio) e si scopre che quelle che in media hanno creato più valore non sono condotte dai manager, ma da famiglie. E lo dicono gli americani, non gli italiani.

Mediolanum è a conduzione familiare?

È un misto tra familiare e manageriale. Ma l'attenzione è sempre al lungo termine. Lo dissi nel 2007 a un analista di una grossissima banca che mi criticava perché avevo enunciato tre piani che avrebbero rafforzato l'azienda nel lungo periodo, provocando nel breve solo costi: «Il tempo le dimostrerà che io ho ragione e lei ha torto, perché tutta

questa sua attenzione ossessiva al prossimo trimestre è profondamente deleteria». Un anno dopo, quella è stata una delle banche che hanno dovuto essere salvate.

Berlusconi sarà d'accordo con lei, visto che afferma che quello su di lei è stato il migliore investimento della sua vita?

Anche lui ha lavorato non solo per il breve, ma per il lungo periodo. Mi ha insegnato cose fondamentali in questo senso. Per esempio, che non si può rincorrere qualsiasi business solo perché ci sono utili da incassare (uno degli errori che ci hanno portato alla situazione attuale): occorre metterlo a confronto con quello che fai già, e lo puoi considerare solo se insieme i due business diventano più grandi. Questo Silvio me l'ha detto nell'82. E qualche mese fa Nestlé ha dovuto fare retromarcia con Motta-Alemagna. Quante multinazionali pretendevano di fare tutto e ora con la crisi sono costrette a liberarsi di tutta una serie di marchi?

Periodicamente si parla del possibile addio al gruppo della famiglia Berlusconi. Fininvest resterà nel capitale di Mediolanum?

Sicuro. Berlusconi mi dice sempre: io faccio quello che mi dici tu. Quindi è il miglior partner che io potessi mai sognare di avere.

Pietro Piccinini

Nella foto, Palazzo Koch a Roma, sede della Banca d'Italia

