

# La banca omnibus è già fra noi

Dal porta-a-porta di «Fideuram» alle grandi scale borsistiche per Bi-Invest all'Imi non manca nulla del gruppo finanziario a ciclo completo - Eppure la Mc Kinsey, chiamata a consulto, ha fornito la conferma di molte critiche che si riassumono in una sola: un grande potenziale servito da strategie povere

ROMA — Il consiglio di amministrazione dell'Istituto Mobiliare Italiano ha esaminato ieri il rapporto della Mc Kinsey, una società di consulenza alla quale ha affidato una diagnosi della propria organizzazione. Quando si va dal medico, vuol dire che si hanno dubbi sulla propria salute e che si ha bisogno che qualcuno dia la spinta ad iniziare la cura. Così è dell'Imi, i cui amministratori sapevano all'incirca quali erano le loro «malattie».

La prima, pare strano, è un eccesso di risultati. Le manifestazioni esteriori sono note: raddoppio delle attività per «Fideuram», la società cui fanno capo i fondi comuni di investimento, e remunerazione del risparmio raccolto anche oltre le mirabolanti promesse. «Fideuram» ed i fondi sono l'ala marciante dell'Imi, il gran polmone finanziario. Ma ecco che tanto successo genera preoccupazioni serie. La potenzialità dell'Imi come gruppo di servizi finanziari è grande, dice la Mc Kinsey, però la capacità del suo apparato di gestire bene questa potenzialità è deludente. Quali potrebbero essere le conseguenze? Ad esempio, la grande

massa di risparmio raccolto, affidata al boom della borsa (che oggi c'è, domani no) ed agli impieghi a breve potrebbe subire brusche ripercussioni quando, già dal prossimo anno, i rendimenti scenderanno. Lavorare sul medio e lungo termine è importante per stabilizzare i rendimenti. L'attuale alto rendimento dei tassi finanziari dipende troppo dell'indebitamento del Tesoro.

Sulle cause dell'incapacità a trasformare il risparmio in forme d'investimento più lungimiranti la Mc Kinsey dice cose anch'esse non nuove. Negli investimenti industriali ci sono due alternative, esse al centro di grandi progetti dominati dalla stessa esperienza e capacità di contribuire con l'analisi e la partecipazione alla redditività e sicurezza, oppure dividere il rischio ma operare in massa con le piccole e medie imprese. O ambedue le cose. La Mc Kinsey rivaluta l'investimento nella piccola a media impresa. Poiché l'Imi, date le sue dimensioni, rifiuta di fare operazioni inferiori al miliardo, le piccole e medie imprese risultano raggiungibili soltanto con una rete di rapporti con i consorzi e le società comuni

fra piccole imprese.

Ma è proprio qui che la grande «banca omnibus», la quale opera dalla raccolta porta-a-porta fino al finanziamento dell'assalto Montedison a Bi-Invest, scompare. L'Imi non ha quadri medi ed alti che sappiano lavorare con i consorzi, le finanziarie di categoria e locali della piccola impresa, e consorzi fidati a medio termine, insomma la piccola impresa organizzata. Non «forma» adeguatamente questi quadri. La soluzione che indica il consulente è parziale ma realistica: dare autonomia alle filiali regionali. In pratica, le filiali regionali potrebbero decidere le operazioni senza limiti di importo, sulla base di un budget, ed essere controllate soltanto globalmente e soprattutto per il risultato strategico. Cose che già si vedono nelle banche omnibus multinazionali.

Una combinazione di nuove strategie nazionali e internazionali col sistema di autonomie potrebbe accelerare la crescita di quadri capaci di fornire il supporto di una potente leva finanziaria a strategie che guardano al futuro nell'innovazione finanziaria, nelle infrastrutture, nell'apertura di nuovi mercati.

Qui sta la difficoltà: non esiste la capacità di elaborare tali piani ed assumere tali rischi. Non è solo una questione di ufficio studi. Si va da un eccesso di dipendenza — come quando si chiese al Parlamento una legge che incaricasse l'Imi di investire nell'innovazione tecnico-scientifica, cosa che può fare anche senza una legge — alla scarsa cura dei rapporti con le sedi rappresentative, professionali o parlamentari.

Ricordiamo, qualche anno fa, la «vura» di conferenze regionali fatta dall'Enel. Si disse che non servivano a nulla poiché, in pratica, c'erano sproporzioni di poteri e incomunicabilità operative. La conoscenza fra uomini e l'inventario di rapporti che costituiscono un piccolo passo della politica energetica. Metti che un giorno le filiali Imi organizzano una tale conferenza. Certo, non si tratterebbe di un avvenimento aziendale, interverrebbero le banche locali ed i mediocrediti regionali, le finanziarie regionali e gli organismi della piccola impresa. Si farebbe un inventario di problemi; forse non si deciderebbe nulla. Il passo in

avanti costituito da questo inventario sarebbe però notevole.

Si dice che Carlo Bonomi, saputo del supporto Imi alla scalata Montedison a Bi-Invest, abbia esclamato: «Ma che ho fatto io a questa banca pubblica per meritarmi questo attacco?». Se non è vera, l'esclamazione di protesta del finanziere è plausibile. Non è questione di essere una banca pubblica o privata ma di presa di posizione nei confronti della guerra di posizione che si fanno i potenti finanziari. L'Imi dovrebbe essere in grado di rispondere alla protesta di Carlo Bonomi esibendo il piano strategico che porta la Montedison a prendere l'iniziativa. C'è soltanto questo particolare: quel piano strategico, a quanto ne sappiamo, non esiste. Esistono soltanto generici traguardi, giudizi sul futuro dell'economia plausibili ma che vanno tradotti in qualcosa di più concreto per essere sostenuti con centinaia di miliardi.

Certo, non si tratta di tornare ai piani di carta. I famosi piani della chimica anni Settanta esibiti da Sir, Montedison, Eni, Liquichimica in concorrenza fra loro e fatti propri incauta-

mente dal banchiere. Iniziativa strategica vuol dire anche per la banca conoscenza delle situazioni, capacità di scommettere sul futuro col supporto di molte ragioni. Oppure di essere, giorno per giorno, insieme a quelli che scommettono — con le migliaia di piccoli imprenditori — ma in grado di valutare i loro progetti, di sollecitare la loro assunzione di responsabilità.

I risparmiatori che affidano il loro denaro ai fondi «Fideuram» saranno più sicuri quando l'Imi saprà investire in un futuro meno precario dell'attuale. In questo senso la grande banca pubblica ha un ruolo nell'economia italiana più importante di quello giocato finora. Le sue dimensioni, il «ciclo completo» dei servizi finanziari cui aspira — compresa la presenza diretta in borsa come merchant bank — sono legittimi nella misura in cui sa mettere della qualità nelle sue scelte di investimento. A questo può servire una «apertura», un dialogo più diretto e fitto con gli interessi esterni, una esigenza che di per sé non è né «privata» né «pubblica», in quanto deriva soltanto dal «potenziale» di sviluppo che già oggi rappresenta.

## Una Banca ricca di idee... e di servizi esclusivi

capitalmeşe

l'originale formula di risparmio che Vi porta a casa, ogni mese, gli interessi del Vostro deposito.

PRONTO PER LEI

il moderno servizio di consulenza ed assistenza privilegiata riservato, gratuitamente, ai correntisti della Banca Mercantile Italiana.

VINcard

la semplice soluzione per viaggiare in autostrada senza pagare i pedaggi in contanti.



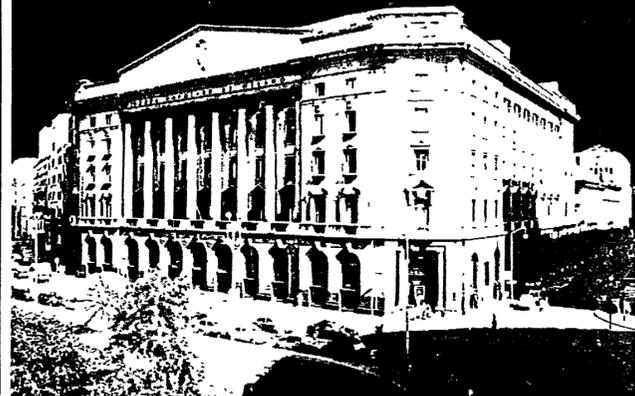
**BANCA MERCANTILE ITALIANA**  
dove tutto è più semplice

Sede di Firenze: Piazza Davanzati, 3 - tel. (055) 2765 1  
Sede di Milano: Via Orefici, 12 - tel. (02) 8096 11

## Banca Popolare di Milano

1865  
1985

da 120 anni la Vostra Banca



## FININVEST offre la consulenza finanziaria globale

Ennio Doris, amministratore delegato di Programma Italia, guida il «braccio finanziario» del gruppo che fa capo a Silvio Berlusconi. Nel suo studio a Milano 2, a pochi passi dal palazzotto tutto antenne di Canale 5, ci spiega la filosofia della sua azienda: «Il nostro motto è uno solo: consulenza globale». E poi, temendo che non sia chiaro, precisa: «Nel campo finanziario per il risparmiatore esistono diverse possibilità. Ognuna ha le sue proprie caratteristiche e offre determinati vantaggi. Ma pone anche problemi specifici. Noi avevamo in testa di mettere insieme una organizzazione che offriva al cliente una assistenza globale nelle sue attività finanziarie. E ci siamo riusciti».



Ennio Doris

«Il gruppo Fininvest, del resto, continua Ennio Doris, ha sempre innovato, in tutti i campi nei quali si è trovato ad operare. Basta pensare alle attività immobiliari, o alla televisione». Doris indica fuori dalla finestra il quartiere di Milano 2: «Siamo stati i primi a fare della qualità della vita non un concetto astratto ma una realizzazione concreta». E la televisione lo testimonia anche meglio, se possibile, «perché qui il successo è determinato direttamente dal cliente, dall'utente al quale il nostro lavoro si indirizza. Se non è contento, schiaccia un pulsante del telecomando e si sintonizza su un'altra antenna».

«Anche nel settore della intermediazione finanziaria e assicurativa abbiamo portato elementi di rilevante novità. La nostra, se si vuole, non era un'idea del tutto nuova. Di «supermercato del risparmio» si sentiva parlare già da tempo. Per studiare le realizzazioni in questo campo dei colossi americani, un paio d'anni fa Doris è andato oltreoceano. Ma anche là non ha trovato il modello che cerca-

va. «Abbiamo visitato grandissime compagnie. Gruppi che offrivano tutti gli strumenti del risparmio, ma non con una unica immagine per il cliente. Il «supermercato del risparmio» non esiste là come offerta concreta. In una stessa compagnia c'è un agente che sa parlare al cliente dei prodotti finanziari, e un altro che gli parla dei prodotti assicurativi. Spesso i due sono oggettivamente in concorrenza tra loro. E il risparmiatore deve peregrinare da un istituto all'altro, senza che le risposte che gli vengono date siano coordinate».

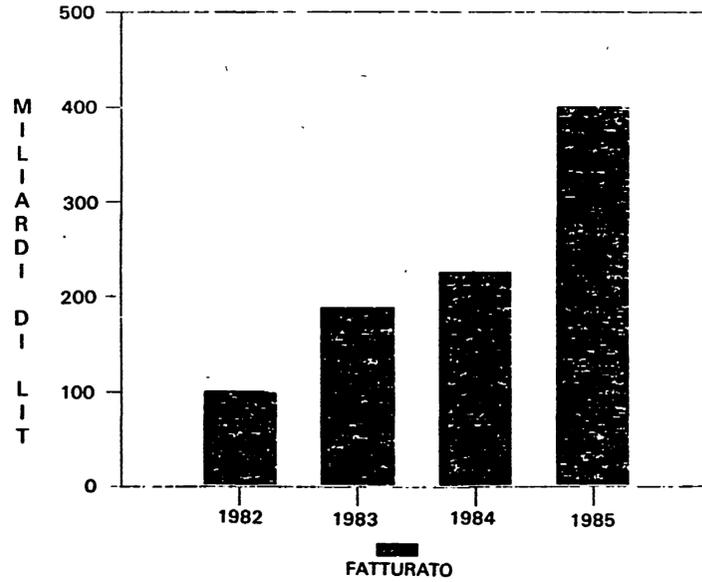
Tornato in Italia, Doris ha quindi deciso che la strada che avrebbe battuto Programma Italia sarebbe stata diversa. «Il «supermercato del risparmio», per funzionare deve essere messo tutto dentro un'unica valigetta (la valigetta è un po' il simbolo del consulente). Il nostro agente deve essere quindi un professionista con una preparazione poliedrica, con esperienza nel settore assicurativo, in

quello finanziario, in quello immobiliare. Un esperto, insomma, che sappia offrire al risparmiatore la soluzione più adatta per le sue specifiche esigenze e possibilità».

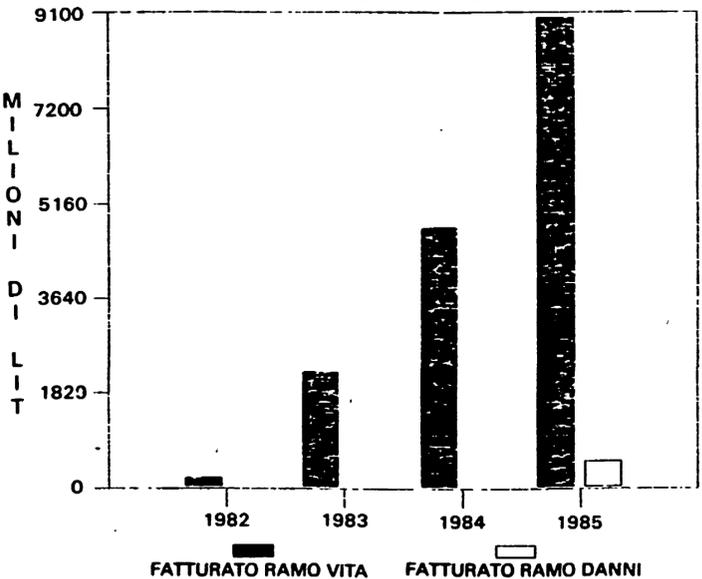
«Una simile idea scontrava in Italia con situazioni di privilegio che le varie organizzazioni commerciali si erano conquistate. Le compagnie assicuratrici, per esempio, sono solite servirsi di strutture agenzie che hanno l'esclusiva. E avendo loro l'esclusiva, non è possibile far trattare dei prodotti assicurativi anche a dei consulenti finanziari (se non per settori particolari, come quello delle polizze vita). «Ecco perché noi abbiamo cercato di acquisire una nostra compagnia di assicurazione che avesse questa caratteristica: la possibilità di duplicare i mandati».

«Dentro la valigetta del consulente abbiamo messo tutti i prodotti finanziari, tutti i prodotti assicurativi (e siamo l'unica società ad averlo fatto) e tutti i prodotti del

## SETTORE FINANZIARIO



## ASSICURAZIONI VITA E DANNI



setto immobiliare. Un progetto che Programma Italia ha completato nel giro di tre anni. «Siamo infatti molto giovani, essendo nati solo nell'82. Per arrivare a questo risultato abbiamo dovuto impegnarci al massimo nei corsi di aggiornamento. Almeno un terzo del tempo di un operatore è nella formazione».

Ma vediamo intanto le tappe di questo cammino. Nell'82 sono partiti subito i servizi finanziari: gestioni fiduciarie di patrimoni, amministrazione e gestione fiduciaria di titoli, vendita di certificati di deposito bancario e di obbligazioni (con una caratteristica particolare: la cedola trimestrale), la vendita di azioni (basti ricordare Rete 10 e Videotime), e da ultimo la vendita di due fondi comuni: un bilanciato e l'altro a reddito.

«Per quanto riguarda il settore assicurativo nell'82 abbiamo fatto un accordo commerciale con la Norimberga per vendere le polizze vita. Alla fine dell'84 abbiamo acquistato una nostra compagnia (anzi due: la Mediolanum Vita e la Mediolanum danni). Siamo quindi assumendo diversi tecnici da mettere in ogni agenzia di Programma Italia proprio per garantire un servizio di consulenza completo al cliente anche nel ramo assicurativo».

Nel settore immobiliare la società poteva contare sull'esperienza acquisita con Milano 2. Oggi offre immobili per la seconda casa (a Milano e nell'hinterland anche la prima casa) e da ultimo è entrata nel settore della multiproprietà. «Finora, dice Ennio Doris, abbiamo lanciato con notevole successo un'operazione, quella di Portorotondo, nella quale noi ci siamo occupati del settore commerciale. L'estate scorsa abbiamo venduto i primi due edifici, ora stiamo completando la vendita del terzo. Siamo forse gli unici ad avere un simile risultato nel settore della multiproprietà».

«Noi infatti non siamo un operatore immobiliare tradizionale, che quando ha venduto può dimenticarsi del cliente. Per noi la multiproprietà è solo un aspetto del rapporto col risparmiatore, e sappiamo che se lui non è soddisfatto in quell'investimento, è possibile che ci volti le spalle anche per gli altri. Ecco una delle ragioni per cui noi riusciamo ad avere successo in questo campo anche in un momento di crisi come l'attuale».

Da ultimo, sono venuti i Fondi. «Ci siamo presentati ad essere tra quelli con la parterenza più brillante. Tra agosto

e settembre siamo arrivati a 90 miliardi. E adesso abbiamo certamente superato i 100, forse i 120».

Ma non siete preoccupati della battuta d'arresto nella crescita della Borsa? «Niente affatto. Se devo dire la verità eravamo piuttosto preoccupati finché saliva. La Borsa quest'anno ha avuto un andamento che non è ipotizzabile che si possa ripetere, con una crescita continua senza nessuna flessione, senza nessun aggiustamento tecnico. C'è rischio di ingenerare nel risparmiatore una falsa immagine del servizio del Fondo, caricandolo di aspettative che poi non si possono soddisfare. Questo è davvero il grande pericolo. Un ribasso di Borsa è dunque estremamente salutare ed educativo, in modo tale che tutti — i risparmiatori per primi, ma anche gli operatori del settore — affrontino l'investimento attraverso i Fondi nel giusto modo. Tenendo conto che questo prodotto — il Fondo bilanciato o azionario — è sicuramente adatto per investimenti a medio e a lungo termine, e non per quelli a breve, anche se in un singolo anno può capitare che rendano il 50%».

«E qui torna il tema della consulenza globale della quale abbiamo parlato all'inizio. Se siamo di fronte a un operatore che vende solo un Fondo comune, è comprensibile che sia portato ad alimentare l'emozione del cliente per vendere di più. Ma se il consulente ha a disposizione il Fondo, la polizza, l'obbligazione, il deposito bancario, l'immobile e così via, ecco che non ha nessun interesse ad alimentare l'emozione del cliente. Anzi. Proprio perché il consulente sa che in Borsa ci sono i periodi di rialzo e quelli dei ribassi, lo consiglia di investire nei Fondi determinate cifre, per investimenti a medio-lungo termine; per le esigenze a breve termine gli propone operazioni diverse, e per la pensione di altro tipo ancora. Questo risparmiatore, che ha avuto a che fare con un consulente globale, non si è sentito dire «investi nei Fondi che guadagni il 50%», col rischio poi di sentirsi perduto la mattina che la Borsa perde il 5%».

Sul fondo bilanciato, la raccolta è circa al 50% nei piani di risparmio, con una quota investita a intervalli regolari. «E questo — conclude Ennio Doris — il miglior modo di investire nei Fondi. Quello che non ha mai tradito. Anzi, negli anni della Grande Crisi a Wall Street coloro che hanno mantenuto fermo l'impegno ad investire tutti i mesi i loro cento dollari hanno fatto degli affari clamorosi».