



10 anni di Banca Generali: migliorarsi sempre

Banca Generali è nata grazie all'evoluzione dei sistemi informatici e alle nuove tecnologie: come è partita questa avventura?

Banca Generali ha avuto l'autorizzazione da Banca d'Italia nel dicembre 1997 ed è nata perché, alla fine degli anni Novanta, uno dei fattori di crescita del settore bancario era rappresentato proprio dalla nuova ipotesi di banca tecnologica, che utilizzasse internet in maniera prevalente. Ne esistevano degli esempi in Inghilterra e negli Stati Uniti e si cercava di importare questo tipo di modello; anche se personalmente non ho vissuto la prima fase, perché sono arrivato alla metà del 2000, l'idea era di organizzare una struttura puramente telematica in cui il cliente avesse relazioni con la banca solamente attraverso il canale internet e telefono. Banca Generali è nata in questo contesto.

Pochi anni prima era nata Genertel, anche l'idea dell'assicurazione diretta è stata importata dal mondo anglosassone.

Sì, è una storia analoga; però quello che è importante sottolineare è che oggi Banca Generali è completamente diversa da come è nata. In realtà le banche puramente on line si sono sviluppate molto meno rispetto alle premesse, e questa è stata un po' una scoperta degli ultimi anni.

Evidentemente il servizio che voi offrite non può essere impersonale...

In tutto il mondo ci sono poche banche puramente on line, e la maggior parte sono rivolte al trading on line. Quando sono diventato amministratore delegato di Banca Generali nel 2000, il mio obiettivo era quello di modificarne la missione: da una banca on line a una multicanale, integrando le reti di promotori finanziari già possedute dal Gruppo Generali. Possiamo dire che oggi, dopo un percorso di acquisizioni e fusioni, la banca del Gruppo è una banca dedicata alla gestione di patrimoni, in cui il canale prevalente sono i promotori finanziari e i *private bankers*. Inoltre abbiamo una quarantina di

intervista

PH. VENTURINI



GIORGIO GIRELLI,
AMMINISTRATORE
DELEGATO DI BANCA
GENERALI

filiali fisiche sul territorio che svolgono la funzione di supporto a una migliore operatività dei consulenti, oltre che a internet e al telefono.

Quindi internet è un supporto, non può sostituire il rapporto di fiducia?

Credo di no, per lo meno nella gestione dei patrimoni. In Italia la clientela bancaria è costituita da circa quaranta milioni di persone e, tra questi, probabilmente meno di mezzo milione è in grado di gestire, completamente da solo, le proprie scelte di investimento. L'on line, naturalmente, è comodissimo per le più comuni disposizioni bancarie, io stesso utilizzo le modalità internet: si possono fare bonifici e controllare il proprio conto corrente. Tutte queste operazioni, se il cliente non usa internet, possono essere fatte con la stessa comodità anche al telefono.

L'evoluzione quindi è avvenuta in tal senso: capire che l'on line era un ottimo canale di supporto?

Direi di sì, lo sviluppo successivo alla nascita, e l'esperienza vissuta, ci ha portato a comprendere che internet non poteva assolvere a un ruolo autonomo nello sviluppo della banca. Forse poi, in futuro, diventerà un canale autonomo, quando i teenager di oggi diventeranno degli utilizzatori indipendenti; anche se personalmente ritengo che questo processo non sia del tutto scontato. La questione è molto diversa nel caso delle assicurazioni, particolarmente per il settore auto.

L'ingresso in Piazza Affari?

Si è trattato senz'altro del momento più importante per la nostra banca che, in soli otto anni di vita, è stata in grado di raggiungere un traguardo notevole. Anzi, direi che l'ingresso in Piazza Affari è stato il punto di svolta decisivo per la nostra azienda.



Giorgio Girelli assieme a Piermario Motta, direttore generale di BG, con Massimo Capuano (al centro) di Borsa Italiana

**in Borsa
dal
15.11.2006**





Un'immagine della campagna pubblicitaria di Banca Generali lanciata il 23 giugno 2001

Tornando al suo arrivo in Banca Generali, poco dopo c'è stato il lancio della campagna pubblicitaria del leone "re del mare". L'ha voluta lei?

Diciamo che è stata una cosa fortemente voluta dal Gruppo perchè la conoscenza di Banca Generali, la cosiddetta *brand awareness*, era molto bassa; si è voluto fare questa campagna per favorire la riconoscibilità della banca.

Campagna che ha avuto un ottimo riscontro?

Sì, addirittura adesso, a distanza di anni, qualcuno ricorda sia lo spot televisivo che le immagini usate per la campagna stampa e per le affissioni.

Per quanto riguarda il marketing questo è stato il momento più alto di investimento pubblicitario?

Sì, per scelta Banca Generali non ha mai effettuato ingenti investimenti in comunicazione. Poiché il nostro target di riferimento, il segmento *affluent e private*, è numericamente limitato e quindi l'utilizzo di campagne pubblicitarie estensive sarebbe sproporzionato all'obiettivo da raggiungere. La televisione si rivolge a un pubblico molto ampio, mentre il nostro target è numericamente circoscritto, perciò il mezzo televisivo è decisamente fuori luogo. Oltre-

tutto, avvalersi di questo canale significa spendere ingenti capitali che hanno ritorni molto incerti.

Ci può dire qualcosa sulla prima filiale, dato che lei prima ha citato il numero delle filiali attuali?

La prima filiale è stata quella di Trieste, poiché, anche se la banca era telematica, vi era la necessità di avere almeno una filiale fisica. È stata quindi aperta quella di Trieste, ancora oggi tra le più belle, situata nel centro della città, in piazza della Borsa.

L'inaugurazione dello sportello di piazza della Borsa a Trieste



Poi sono sorte tante altre?

Adesso c'è una filiale in ciascuna delle grandi città: Roma, Napoli, Torino, Milano, Bologna, Palermo, più altre nei principali capoluoghi di provincia, in città di dimensioni inferiori, quali, ad esempio, quelle recentemente inaugurate nelle città di Udine e Rimini.

Quindi un'organizzazione sul territorio abbastanza capillare?

Sì, tuttavia le nostre filiali sono diverse da quelle di una banca tradizionale. Sono di piccole dimensioni, normalmente impiegano solo due persone, e la funzione essenziale di questi punti istituiti sul territorio è quella di dare supporto operativo all'attività dei promotori e dei *private bankers*.

Con il termine "filiale leggera" s'intende proprio questo quindi?

Direi di sì, aggiungendo che l'attività di queste filiali è rivolta solo alla clientela retail, non alla clientela rappresentata delle aziende. Per questo motivo, l'organico sufficiente di base è di due persone soltanto, sostanzialmente al servizio delle richieste da parte della clientela. Tutto il back office, infatti, viene centralizzato e quindi queste filiali sono leggere a tutti gli effetti, anche dal punto di vista degli spazi.

Come sono i clienti di oggi rispetto a quelli del 1998?

Non sono molto diversi, probabilmente ci si aspettava un cambiamento molto più accentuato che non è avvenuto. In particolare, le richieste e le necessità dei nostri clienti, che prevalentemente dispongono di patrimoni finanziari di un certo rilievo, sono le stesse e il nostro valore aggiunto rimane la capacità di consiglio e la vicinanza fisica del consulente. Devo dire, inoltre, che ci si aspettava molto di più anche rispetto a un'educazione finanziaria della clientela che non è progredita di pari passo allo sviluppo tecnologico.

Il dinamismo penso sia nel dna di Banca Generali. Lo spirito dell'azienda che lei dirige è ancora quello dell'inizio?

Sì, è rimasto quello dei primi anni perché si tratta davvero di qualcosa di congenito alla nostra realtà. Al mio arrivo, nel 2000, la banca aveva circa 60 dipendenti e, se non vado errato, 5.000 clienti; adesso, il numero dei dipendenti è salito a circa 720 e,



L'interno della filiale di via Ludovisi a Roma inaugurata il 31 marzo 2004



includendo la rete dei promotori e dei *private bankers*, la banca conta quasi 3.000 persone, con circa 300.000 clienti. Possiamo dire che una realtà come la nostra, cresciuta così velocemente, ha insita proprio nella sua natura più profonda la capacità di sviluppo e miglioramento continuo.

Organizzate delle iniziative che cercano di migliorare ulteriormente lo spirito di gruppo? Mi viene in mente la due giorni con il rugbista famoso...

Sì certo! Iniziative di questo genere sono spesso state realizzate per integrare persone provenienti da contesti diversi. La banca infatti è frutto di una serie di acquisizioni e quindi è naturale la necessità di promuovere una omogeneizzazione e una cultura propria di Banca Generali. A mio avviso però, la miglior modalità di sviluppo di uno spirito di gruppo è lavorare insieme: i contatti giornalieri e il lavoro in team sono fondamentali per sviluppare un sentire comune. Inoltre Banca Generali ha anche un'altra caratteristica peculiare, cioè l'essere ripartita tra le sedi di Trieste e di Milano: dei 720 dipendenti ce ne sono circa 90 impiegati sul territorio nazionale, i restanti sono ripartiti a metà tra le due sedi direzionali.

Riuscite a far convivere bene i due gruppi? Hanno competenze diverse?

A Trieste abbiamo tutte le attività operative della banca, il call center, gli uffici dell'amministrazione e della finanza, la maggior parte del legale, le operations; a Milano invece, abbiamo l'asset management, la parte commerciale nel suo complesso e il marketing. Le competenze sono quindi differenziate tra le due sedi, però è ovvio che debbano vivere assieme e procedere di pari passo.

Lei quanto tempo sta da una parte e dall'altra?

Vengo a Trieste praticamente tutte le settimane. Dividendo il mio tempo lavorativo in percentuale direi che il 30% lo impiego qui a Trieste, il 50% a Milano e il resto nei diversi posti che un'attività come la nostra richiede.

Una delle ultime cose che avete fatto – e bene! – a livello di iniziative esterne, è la Barcolana...

Partecipiamo alla Coppa d'Autunno da parecchi anni. Un tempo lo facevamo

John Kirwan, uno dei più forti giocatori di rugby di tutti i tempi, con alcuni manager della sede e delle reti distributive di Banca Generali (aprile 2007, Lago di Garda)



soprattutto per la clientela; quest'anno invece, alla XXXIX edizione, abbiamo deciso di organizzare una barca competitiva e abbiamo chiesto a Mauro Pelaschier di fare lo skipper. C'è stata tanta soddisfazione perché l'imbarcazione è arrivata sesta nella classifica generale. Sempre nell'ambito della vela, per due anni, abbiamo sponsorizzato anche la Nations' Cup, quella particolare regata denominata tecnicamente *match race*, che vede due imbarcazioni perfettamente identiche rivaleggiare con equipaggi diversi. Ancora in ambito sportivo, siamo stati presenti, anche se non come main sponsor, nel mondo del basket, sponsorizzando la squadra di Trieste. Devo dire però che in questo tipo di comunicazione non siamo molto presenti. Infatti, essendo Banca Generali una realtà rivolta a un pubblico diffuso in tutta Italia e focalizzata su un segmento molto specifico, per noi non ha molto senso appoggiare degli eventi "locali".

Un campo in cui siete molto presenti è il sociale.

Nel sociale sì, perché credo che alla fine ripaghi molto di più. Se ho a disposizione 100 euro da impiegare nell'advertising o nel sociale, credo che alla fine, considerando le nostre caratteristiche, sia più importante esporsi nell'ambito delle tematiche sociali. In campo pubblicitario puoi avere dei riscontri soltanto se puoi spendere veramente molto. E inoltre, anche al di là di queste valutazioni prettamente economiche, personalmente scelgo il sociale, anche perché ritengo che un'azienda abbia il dovere di fare degli investimenti in questa direzione.

Con l'Associazione Italiana Sclerosi Multipla avete organizzato degli spettacoli, l'ultimo nell'ottobre scorso.

La serata al Teatro San Fedele di Milano ha affrontato in maniera originale il tema dell'amore, mettendone in luce le molteplici sfumature attraverso un connubio di musica, cinema e teatro, con testimonianze, filmati, discorsi, esibizioni di ospiti del mondo della cultura e dello spettacolo. Sono anni che organizziamo questi eventi a favore dell'Aism e il filo conduttore ogni volta è promuovere un valore. Il primo anno il tema era la solidarietà, uno spettacolo successivo verteva sull'amicizia e in ogni serata vengono coinvolti tanti artisti famosi, tra i quali c'è sempre Giacomo del trio "Aldo, Giovanni e Giacomo" un carissimo amico che fa anche da propulsore di questa iniziativa. I costi di que-



**BG
in regata!**



Serata per l'Aism: l'artista Giacomo Poretti con Giovanni Perissinotto, presidente di Banca Generali, e con Giorgio Girelli

PH. BEETINICASTELNUOVO

sti spettacoli sono a carico nostro e il ricavato è destinato all'Aism che appoggiamo con grande piacere perchè opera in modo serio sia nella ricerca scientifica che nell'assistenza quotidiana. Per Aism abbiamo pensato di organizzare un conto corrente speciale on line che certamente è importante per le persone affette da questa malattia.

Siete coinvolti anche in altre iniziative sempre nel sociale?

Sì, diamo il nostro contributo anche in altre tipologie di iniziative sociali; alcune magari di minore rilevanza che però ci fa piacere seguire in quanto segnalate dalla nostra rete. Per esempio, abbiamo appoggiato alcuni progetti per orfanotrofi in Africa, abbiamo seguito iniziative che coinvolgevano alcune scuole in Brasile; inoltre, consideriamo molto importante offrire borse di studio per la ricerca in campo medico-scientifico. Complessivamente, possiamo affermare di avere, relativamente a progetti di questo genere, un'attività intensa, in quanto seguiamo ogni anno circa una decina di iniziative.

Per i dipendenti e i collaboratori del Gruppo, Banca Generali fin dal 2004 ha previsto un pacchetto di prodotti e servizi bancari dedicato; ci può dire qualcosa di più?

Naturalmente i dipendenti di Banca Generali sono tutti correntisti, ma esiste questa opportunità anche per i dipendenti delle altre società del Gruppo: il pacchetto che abbiamo elaborato alcuni anni fa si chiama Conto Assieme; sinceramente, però, mi aspettavo un maggior grado di adesioni. Proprio a questo fine infatti, abbiamo aperto uno sportello in via Machiavelli, nella sede direzionale a Trieste, e anche a Roma ne abbiamo istituito uno vicino all'Ina in via Ludovisi, senza contare che fin dall'inizio abbiamo avuto uno sportello all'interno della sede di Mogliano Veneto. Nel 2004, quando abbiamo lanciato questa proposta, pensavo che potessero aderirvi veramente in tanti, ma credo siano correntisti di Banca Generali al massimo un terzo del totale dei dipendenti del Gruppo. È un peccato perché, solo per citare un esempio, la scorsa settimana abbiamo diminuito in maniera significativa i tassi sui mutui e le condizioni generali del conto sono vantaggiose. Speriamo nel futuro di poter migliorare.

Al di là delle iniziative più ufficiali, anche nel tempo libero sono molte le idee per aggregare le persone: sappiamo che esiste da poco il Moto Club di Banca Generali.

E ora c'è anche lo Sci Club! Precisamente esiste da quest'inverno e la prima iniziativa è stata fatta a Sestriere, con grande soddisfazione dei partecipan-

Lo sportello di Banca Generali all'interno della Direzione in via Machiavelli a Trieste



PH. CABAS



ti. Si tratta di forme di aggregazione in cui le persone hanno modo di condividere delle passioni che già coltivano per conto proprio. Riguardo ai raduni del Moto Club, gli appuntamenti sono tipicamente di sabato e comprendono, oltre a una gita in moto, un pranzo con tutti gli iscritti nella località prescelta. Lo Sci Club è basato sulla stessa formula, ma concepito per trascorrere il fine settimana sulle piste, tra gare e momenti di relax.

Ma lei va in moto?

Sì, è una mia grande passione, che è condivisa da una trentina di colleghi, tra cui si annoverano alcune donne.

Una delle uscite in moto che ricorda con maggior piacere?

Una delle mie preferite, proprio perché svolta in Val Sesia, la mia zona d'origine, è stata la gita ad Alagna, sotto il Monte Rosa. È stata una bellissima giornata di luglio dell'estate scorsa.

Anche i promotori possono aggregarsi a queste iniziative?

Sì certo, a questi appuntamenti possono partecipare tutti, a prescindere dal ruolo ricoperto in azienda. Per esempio il nostro direttore generale non ha mai mancato un'uscita in moto organizzata dal Moto Club.

L'età media dei vostri dipendenti qual è?

Tra gli impiegati l'età media è circa 35 anni e tra i quadri circa 40, e anche l'età media dei nostri promotori rientra in questo intervallo.

Lei, laureato in economia aziendale a Milano, come si trova a Trieste?

Ritengo che questa città, in quanto a bellezze naturali, sia insuperabile. La presenza del mare, con le montagne sullo sfondo, la rendono davvero unica. Il solo neo è di essere decentrata rispetto a Milano e di non avere dei collegamenti agevoli con il resto d'Italia. A parte questo aspetto, la città è davvero magnifica e ormai mi trovo un po' come a casa mia.

Il gruppo di appassionati motociclisti di Banca Generali a uno dei primi raduni organizzati (in piedi terzo da destra Girelli)

Sci Club Banca Generali: Mauro Armosino primo classificato alla gara del Sestriere

Elisabetta Delfabro