

INTERVISTA



COMPETITIVITÀ. Il punto di vista di Marco Pescarmona, co-fondatore e presidente di MutuiOnline

Così si fa impresa

«Mi piace pensare che la nostra storia sia rappresentativa di un pezzo d'Italia che funziona. Abbiamo un settore privato, specie al Nord, che non teme confronti. Se solo riuscissimo a ridurre il perimetro dello Stato e a capire che per avere efficienza serve concorrenza...»

di Giovanna Guercilena

MutuiOnline è un gruppo che esiste ormai da quindici anni, nato dall'entusiasmo di due colleghi di mba che, trentenni e curiosi di mettersi alla prova, decisero di portare dall'America in Italia il brokerraggio nel mercato del credito per le famiglie e di farlo usando internet, due cose che all'epoca (sembra un secolo fa) da noi non esistevano; addirittura il settore dei mediatori del credito, che era già sviluppato negli Usa, mancava totalmente di una normativa. Nel corso degli anni, il gruppo è cresciuto, sempre portando avanti e sviluppando l'idea originaria e allargandosi anche al mercato, offline, dell'outsourcing di processi complessi nel settore dei servizi finanziari. Superata la crisi del 2011 quando, col tracollo del mercato immobiliare e del connesso settore mutui, il gruppo vide sgretolarsi il proprio business, oggi MutuiOnline presenta una compagine azionaria che, attraverso una società veicolo, riporta ai due soci fondatori, **Marco Pescarmona** e **Alessandro Fracassi**, per il 32,5%, comprende poi un fondo tedesco, un *family office* entrato proprio nel 2011 con una logica d'investimento di lungo termine, per oltre il 20%, un altro fondo tedesco per una quota decisamente minore e poi circa un 35% di flottante. Il gruppo è quotato presso il segmento Star di Borsa Italiana. Parliamo con il co-fondatore e presidente Marco

Pescarmona.

Davvero le banche vi inseguono per prestarvi i soldi. Cosa avete di speciale?

In effetti, ci siamo accorti di essere un cliente interessante. Per l'acquisizione di TrovaPrezzi, per la quale abbiamo speso 55,5 milioni per prenderci il 74,85% delle quote, sono le banche a venirci a cercare, volevano tutte aiutarci e così noi abbiamo potuto addirittura metterle in sana competizione. La sensazione è che da un anno a questa parte la questione dell'accesso al credito sia un po' cambiata, perché è vero che prima la parola d'ordine era cautela massima, ma adesso le banche devono pur impiegare il denaro di cui dispongono e, dunque, sono molto propense a trovare business solidi da finanziare.

Parliamo appunto dell'acquisizione di TrovaPrezzi. Vi serve per aprirvi anche ai prodotti non finanziari?

Proprio così. TrovaPrezzi è la naturale evoluzione di un business basato sull'intermediazione, sul brokeraggio via internet. Siamo partiti coi mutui, poi i prestiti personali, poi abbiamo messo a confronto i conti correnti e le assicurazioni auto online.

Infine, con trovaprezzi.it sfociamo nei prodotti non finanziari, dalla telefonia alla moda, dai prodotti di bellezza alle auto. Il filo conduttore è molto coerente, l'idea di fondo è rendere più efficiente il mercato, da un lato, aiutando i consumatori a operare la scelta migliore, dall'altro, portando ai fornitori di prodotti o servizi così tanto business da incentivarli a riconoscerci una remunerazione. Difatti, le nostre *revenue* vengono esclusivamente dalle aziende e la nostra terzietà è garantita dall'ampiezza del numero di produttori presenti sui siti.

Ci spiega come siete arrivati a TrovaPrezzi? L'avete cercato sul mercato o semplicemente è capitato?

Lo abbiamo incrociato sul nostro cammino la prima volta nel 2011, quando facevamo i focus group per lanciare Segugio.it, tutti ne parlavano bene, aveva insomma una buona reputazione. Ci ingolosimmo, però all'epoca era stato appena comprato da un gruppo sudafricano e lasciammo perdere. Un anno fa, ci ha chiamato un



Marco Pescarmona



INTERVISTA

I marchi del Gruppo

- **MutuiOnline.it** broker di mutui
- **PrestitiOnline.it** broker di prestiti personali e finanziamenti online
- **Segugio.it** comparatore di prodotti finanziari e assicurativi
- **TrovaPrezzi.it** comparatore di prezzi di prodotti non finanziari disponibile per l'e-commerce
- **CercAssicurazioni.it** broker assicurativo settore auto e moto
- **TrovaBanche.it** consente di cercare filiali e agenzie presenti in tutti i comuni
- **TrovAgenzie.it** consente di cercare le agenzie assicurative
- **ConfrontaConti.it** comparatore di conti deposito, conti correnti, carte ricaricabili
- **Money360.it** società di mediazione creditizia che gestisce una rete di agenti specializzati nella mediazione di mutui per acquisto casa e per surroga, prestiti personali, cessione del quinto, assicurazioni legate al credito

advisor per dirci che la società era in vendita. Non la stavamo cercando, però già la conoscevamo e dunque abbiamo colto l'occasione. Bisogna essere pronti sul mercato, senza però lasciarsi prendere dai facili entusiasmi, serve una strategia, serve rigore. Noi ci muoviamo lungo le due direttrici di base che ci siamo dati sin dall'inizio.

Che sono?

La prima è quella che dicevamo, il business dell'intermediazione su web, che abbiamo via via arricchito. La seconda riguarda i servizi in outsourcing, il cosiddetto Bpo. Anche questo filone fa parte della nostra identità originaria. Era il 2001 quando cominciammo a offrire alle banche servizi di gestione esternalizzata dei processi aziendali complessi ma di natura operativa, quando le stesse non erano affatto attrezzate. Inizialmente si trattava dei processi legati al credito, come la valutazione delle pratiche di mutuo, che in Olanda e nel Regno Unito e negli Usa era un settore già avviato, mentre da noi nemmeno si conosceva. Il primo cliente fu Ing Direct con Mutuo Arancio. E poi, esattamente come per il settore dell'intermediazione, ci siamo allargati alle istruttorie per la cessione del quinto, alla gestione dei sinistri per le assicurazioni, ai servizi per i promotori finanzia-

ri. Ormai, tra le sedi di Milano e Faenza e Cagliari e Romania, siamo oltre i mille dipendenti, la maggior parte dei quali sono dedicati all'outsourcing, perché invece tutta la parte dell'intermediazione è abbastanza leggera. Nel Bpo gestiamo quote del 5-10% di tutto il mercato italiano dei prodotti di punta.

La vostra caratterizzazione rimane però quella dei mutui, tanto è vero che MutuiOnline è il nome della holding del gruppo. Come va il mercato?

Ci stiamo muovendo al ritmo di mille/duemila mutui al mese, o per l'acquisto della casa o, soprattutto, per surroga. Per ottenere questo risultato, servono a monte circa 35mila persone che ogni giorno, solo in Italia, visitano il sito per cercare informazioni. Di queste una piccola percentuale fa poi la richiesta e una ancor più ridotta frazione ottiene il mutuo. In questa fase di mercato, sta andando fortissima la surroga, cioè quella procedura introdotta dalla Legge Bersani del 2007 che consente di trasferire a costo zero il proprio mutuo da una banca all'altra, naturalmente a condizioni vantaggiose. In questo momento è possibile passare dal vecchio mutuo al 5-6% a uno nuovo a tassi fissi sul 3-3,5%, così risparmiando anche 1500 eu-

ro l'anno. Dunque non sorprende che la surroga stia conoscendo un momento di gloria, ma le cose andranno a normalizzarsi. Anche perché una ripresa vera del mercato immobiliare non c'è, al massimo si può parlare della fine della contrazione. E certo la tassazione sulle proprietà immobiliari disincentiva, soprattutto perché niente è certo e la normativa continua a cambiare.

Voi avete affrontato anche la crisi dei mutui del 2011, non sarà stato facile rimettersi in carreggiata.

È stato uno shock, di colpo in Italia il mercato dei mutui casa è crollato del 60-70% anno su anno. Noi ci siamo ritrovati senza il nostro mercato di riferimento. Potevamo mollare, invece abbiamo deciso di darci da fare, diversificando e cogliendo tutte le buone opportunità che ci si presentavano. Ad esempio, il passaggio dall'outsourcing sui mutui a quello sulla cessione del quinto è avvenuto quasi per caso su suggerimento di una società finanziaria, noi abbiamo colto al volo l'opportunità, cioè ci siamo fatti trovare pronti. Lo stesso vale per TrovaPrezzi, di cui ho già raccontato la genesi. Insomma, l'importante è rimanere sempre vigili e avere la sensibilità per guardare, trovare, provare.

A furia di diversificare adesso vi ritrovate da gestire tanti marchi diversi a cui corrispondono ragioni sociali diverse. Non è una struttura societaria un po' complicata?

Sì, decisamente articolata. Ci sono ragioni sia storiche che dovute alla regolamentazione e alla normativa. Abbiamo scelto di tenere separate le società che acquisivamo via via, in cui siamo solitamente partiti con quote di minoranza che poi sono diventate il 100%. Poi ci sono le esigenze di normativa, ad esempio, per il settore dell'intermediazione sulle assicurazioni bisogna iscriversi a un registro ed è tutto molto complicato. Anche con Money360, che abbiamo acquisito nel 2013 e con cui facciamo mediazione crediti-

INTERVISTA



zia con una rete di agenti monomandatari presenti sul territorio, ci siamo decisi quando è cambiata la normativa che, rispetto al Far West di prima in cui non avevamo voluto entrare proprio per non rimetterci in termini di reputazione, ha reso il settore più rigoroso e strutturato, riducendo il numero di operatori. Money360 ha una particolarità rispetto a tutte le altre nostre intraprese nell'ambito dell'intermediazione, perché non è online, è un business fisico.

Anche la comunicazione immagino debba essere molto differenziata, perché un conto è l'outsourcing, un altro i vari siti di intermediazione. Come tenete insieme tutto?

Per quanto riguarda la parte Bpo, la comunicazione non è affatto rilevante, ci si muove direttamente sui clienti. Al contrario, è fondamentale nella parte del brokeraggio, tanto che rappresenta la nostra prima voce di costo, ancor prima del personale. Ci muoviamo con alcune costanti, prima fra tutte internet. In Italia siamo fra quelli con maggiore esperienza nel marketing online, anche sfruttando molto le tecniche del retargeting, quelle per cui se una persona guarda un prodotto su un sito, poi ovunque si sposti nelle sue navigazioni troverà quel prodotto ben evidenziato. Sono azioni di pubblicità super mirate. Abbiamo maturato una certa esperienza anche con la televisione, che abbiamo usato per il lancio di Segugio.it, il comparatore di prodotti finanziari e assicurativi e delle tariffe per le utenze domestiche. Abbiamo usato la tv perché lì ci serviva costruire un brand che divenisse punto di riferimento automatico così che, quando qualcuno cerca un'assicurazione, vada direttamente su Segugio.it.

Una domanda più personale. Lei ha un profilo di altissimo livello, due lauree, in ingegneria e in informatica, mba al Massachusetts Institute of Technology, ha lavorato in Morgan Stanley e in

McKinsey. Avrebbe potuto essere conteso dai migliori cacciatori di teste, invece ha fatto l'imprenditore. Perché?

Perché sono sempre stato uno che lavorava come se si trattasse di roba propria e, a un certo punto, mi sono detto che tanto valeva fosse davvero roba mia. Sono partito con l'intrapresa di MutuiOnline che avevo trent'anni, avevo appena terminato l'Mba, dove avevo conosciuto Alessandro Fracassi che sarebbe diventato il mio socio. Eravamo negli anni del primo boom di internet e, in America, vedevamo tanta gente partire dal nulla e avere successo. Tutto questo lo volevamo provare anche noi, che guardavamo a quanto succedeva con un misto di incredulità e di curiosità. Certo, avere trent'anni aiuta, non si ha ancora una famiglia, si può rischiare perché non si ha granché da perdere e anche ci si dovesse schiantare, come è successo a tanti di quelli che abbiamo visto partire nei famosi garage, si è comunque fatta una esperienza che tornerà utile. Naturalmente non bastano l'entusiasmo e la dedizione, serve anche avere fortuna.

Quanto lavora lei?

Adesso, con un gruppo da mille persone, lavoro 60 ore alla settimana. È tanto, lo so, ma quando siamo partiti, i primi due anni, con una start-up di 10-20 persone, lavoravamo 100 ore alla settimana, sempre, non c'erano né sabato né domenica e le vacanze erano sconosciute. Mi piace pensare che la nostra storia sia rappresentativa di un pezzo d'Italia che funziona. Abbiamo un settore privato, specie al Nord, che non teme confronti. Se solo riuscissimo a ridurre il perimetro dello Stato e a capire che per avere efficienza serve concorrenza, se solo riuscissimo a fare questo salto culturale, il nostro paese potrebbe riemergere e, a quel punto, non ci batterebbe più nessuno. ■

Aspenia



La rivista trimestrale
di economia
internazionale
di Aspen Institute Italia

GRUPPO **24**ORE

www.ilsole24ore.com

Per abbonarsi:
02 o 06/3022.5680