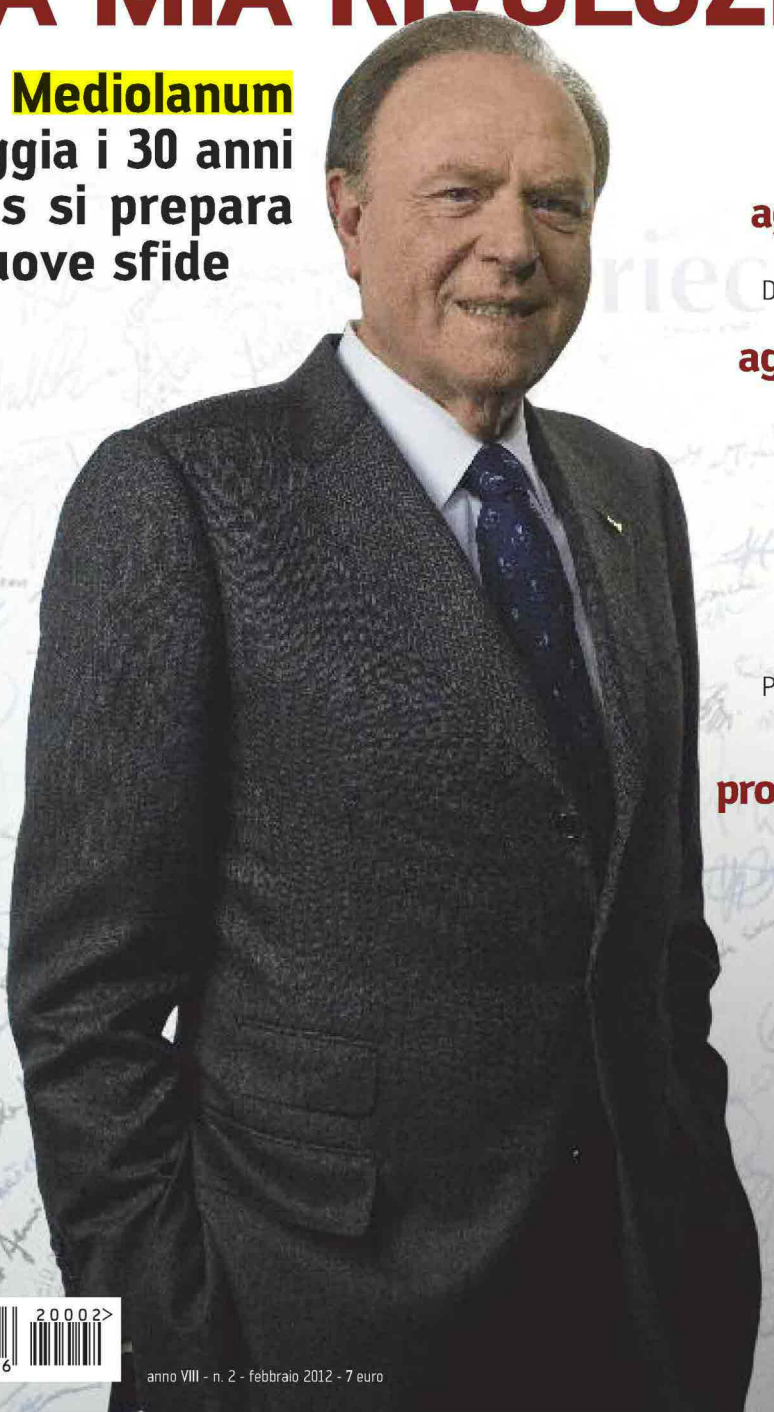
ADVISOR

NEWSMAGAZINE DELLA CONSULENZA FINANZIARIA

www.advisoronline.it | www.advisorprofessional.it

"LA MIA RIVOLUZIONE"

Banca Mediolanum festeggia i 30 anni e Doris si prepara alle nuove sfide



Ennio Doris, presidente Banca Mediolanum

agenti immobiliari
IL PRATICANTATO AL CENTRO DEL LAVORO DELLA CONSULTA

agenti assicurativi
QUALITÀ MULTICANALE PER RISPONDERE AL CLIENTE

gestori
I VERI AFFARI IN BORSA? NEL SECONDO SEMESTRE

private banker
PERCHÉ LA NUOVA FRONTIERA È LA NEED ALLOCATION

promotori finanziari
I CONSULENTI SPARISCONO DAL BILANCIO CONSOB

anno VIII - n. 2 - febbraio 2012 - 7 euro

9 771825 018006 20002>

Mensile - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (conv in L. 27/02/2004 n. 46) Art. 1 comma 1, DCB Milano

Ambizioni di un giovane trentenne

Banca Mediolanum festeggia il 30° anniversario e lancia la sfida ai suoi nuovi competitor: Intesa Sanpaolo, UniCredit, UBI e le altre banche

di Francesco D'Arco

1982

ENNIO DORIS IN PARTNERSHIP CON IL GRUPPO FININVEST, FONDA PROGRAMMA ITALIA, RETE DI VENDITA CHE NASCE CON L'OBIETTIVO DI FORNIRE AI CLIENTI UNA CONSULENZA GLOBALE PER TUTTI I PROBLEMI RIGUARDANTI IL RISPARMIO E LA PREVIDENZA

1995 dicembre

NASCE MEDIOLANUM S.P.A., COME HOLDING DI TUTTE LE ATTIVITÀ DEL SETTORE, POSSEDUTA ANCORA DAI DUE SOCI STORICI ENNIO DORIS E FININVEST. LA RIORGANIZZAZIONE È INDISPENSABILE PER POTER QUOTARE IN BORSA L'ANNO SEGUENTE TUTTE LE ATTIVITÀ

"L'idea è nata negli anni '70. Una sera un falegname, mio cliente, dopo aver investito 10 milioni di lire mi chiese: 'Sa cosa le ho dato?'. 'Sì, 10 milioni di lire', risposi. 'Si sbaglia' disse 'non ha capito', e mi fece vedere i calli delle mani. 'Io le ho dato questi, tenga presente che sono una persona che non può permettersi il lusso di ammalarsi, altrimenti la mia famiglia non vive. Io le darò il mio risparmio per una quindicina d'anni e se lei lo gestirà bene finalmente potrò avere un capitale che mi permetterà il lusso di ammalarmi'. Quella sera tornai a casa triste perché a noi dicevano: siete i medici del risparmio, ma che medico sono se la mia cura guarisce il cliente in 15 anni? Quella sera ho capito che volevo fare davvero il medico del risparmio e da lì ho coniato il termine di consulente globale. E le assicuro che parlare in quegli anni di voler abbattere i muri creati da banche, assicurazioni e finanziarie era un'utopia".

A raccontarci questa storia è **Ennio Doris**, presidente di **Banca Mediolanum**, che nel ripercorrere i primi trent'anni dell'istituto da lui fondato non poteva non partire da quell'incontro, che molti nel settore della promozione finanziaria conoscono ma che non può essere trascurato se si vogliono ripercorrere gli anni che vanno dal 1982 al 2011. Anni che hanno visto **Programma Italia** diventare una banca e i promotori finanziari trasformarsi in veri e propri specialisti del risparmio e della previdenza.

Nel 1982, in *partnership* con il gruppo Fininvest, ha fondato Programma Italia. Nasceva così una rete di vendita che si contrapponeva alle tradizionali banche. Cosa è rimasto dello spirito di quegli anni?

Lo spirito del 1982 c'è ancora tutto. Siamo partiti con l'idea di creare un'azienda che diventasse il punto di riferimento della famiglia italiana per quanto riguarda i problemi di risparmio e di previdenza. Avevamo degli obiettivi molto ambiziosi e proprio in quegli anni abbiamo coniato uno slogan, che ben riassumeva la nostra mission: la consulenza globale. Non eravamo più solo gli esperti del settore finanziario ma gli esperti che di fronte al cliente potevano esaminare tutti i problemi che riguardassero il risparmio e la previdenza avendo a disposizione tutti gli strumenti assicurativi, finanziari e bancari che la società degli anni '80 poteva offrire. Ma nel 1982 non c'era l'idea di realizzare una banca a 360 gradi, quella è venuta in seguito con l'evoluzione tecnologica, quando internet (e non solo) ha consentito di portare la banca in casa. E per il progetto della banca, inizialmente, mi sono ispirato alla First Direct, che era la prima banca telefonica in Inghilterra. Da lì è nata l'idea non solo di essere un punto di riferimento per i problemi di risparmio e previdenza delle famiglie italiane, ma anche per la ge-

stione della liquidità quotidiana del cliente. In quel momento è nata l'idea di realizzare una banca a 360 gradi sfruttando tutte le potenzialità dell'evoluzione tecnologica, per portare la banca in casa del cliente.

Ma secondo lei andiamo verso quella direzione? La banca a casa del cliente e non più il cliente in banca?
Nei paesi scandinavi, dove internet si è sviluppato molto prima rispetto a quanto avvenuto in Italia, su 100 clienti quelli che usano gli sportelli delle banche sono 14: gli altri 86 non mettono più piede in filiale. Noi stiamo andando in questa direzione, verso filiali sempre più vuote. Ma nelle banche scandinave, se un cliente vuole sottoscrivere un mutuo o parlare con il direttore deve tornare nel XX secolo e presentarsi allo sportello negli orari di ufficio e quando è disponibile il direttore. Noi, invece, vogliamo restare nel XXI secolo sempre. In qualsiasi momento e per qualunque necessità è la banca che si deve muovere e non il cliente. E per realizzare un progetto così ambizioso non potevamo che appoggiarci a un professionista come il promotore finanziario. Il promotore finanziario è l'unico in grado di svolgere un ruolo come quello che le ho descritto, perché è l'unico in grado di svolgere sia l'attività di consulente globale sia quella di direttore di banca. Questa è stata l'idea che ha accompagnato la nascita della banca nel 1997 e che ha portato al cambio del nome: da consulente globale a *family banker*.

E il cambio di nome come si è tradotto in termini di trasformazione della figura del promotore finanziario?
È stata un'evoluzione importantissima perché i servizi offerti dal consulente globale sono solo una parte dell'attività svolta dai *family banker*. Stiamo parlando di professionisti che sono equiparabili ai responsabili di una filiale di banca che, però, non è legata a nessun luogo fisico. E avendo intrapreso questa strada ora i nostri obiettivi sono diventati altri rispetto al 1982: oggi i nostri concorrenti non sono le altre reti ma sono Intesa Sanpaolo, UniCredit, UBI cioè le banche. Come 30 anni fa abbiamo un obiettivo ambizioso.

Sembra convinto, anche in questo caso, di riuscire a competere con i colossi citati. Cosa la rende così ottimista?
Le banche oggi stanno attraversando grandi problemi dovuti, in parte alla crisi che stiamo attraversando, ma anche a un problema più strutturale: l'avvento di internet e della tecnologia. Internet, dopo cinque secoli, è la prima invenzione in grado di mettere veramente in discussione la struttura bancaria tradizionale basata sulla logica delle filiali. Una logica che è sempre stata vincente in passato, ma entrata in crisi con l'avvento di internet. Con l'aumento del numero di clienti che si affida a internet le banche hanno iniziato a perdere ricavi perché non possono applicare on line le stesse commissioni applicate allo sportello. E quindi è iniziata una rincorsa a chiudere le filiali, una lunga fase di ristrutturazione. Ed è un processo che non si fermerà. Per questo sono convinto che noi oggi siamo quell'entità nuova, quella *killer application* che sta cambiando completamente il mondo bancario per quanto riguarda le famiglie, perché noi lavoriamo con le famiglie. E questo spiega la nostra continua crescita anche in periodi come questo.

Quali sono oggi i numeri di Banca Mediolanum?
Dal 2008 a settembre 2011 la nostra raccolta netta è stata pari a circa 13,5 miliardi di euro. Il migliore dei nostri competitor si è fermato a circa 5,2 miliardi. Questa è la prova che oggi noi svolgiamo un'attività diversa. E se analizziamo l'andamento della raccolta nell'ambito dei soli fondi comuni ci

1996 giugno

MEDIOLANUM SPA ENTRA NEL LISTINO DELLA BORSA DI MILANO

1997 novembre

PROGRAMMA ITALIA SI TRASFORMA IN BANCA MEDIOLANUM

1998

MEDIOLANUM S.P.A. NEL MIB 30, L'INDICE DELLE 30 SOCIETÀ PIÙ IMPORTANTI DELLA BORSA DI MILANO

2001

NASCE MEDIOLANUM CHANNEL, LA TELEVISIONE DIGITALE DEL GRUPPO MEDIOLANUM CHE DAL 2004 È DISPONIBILE SUL CANALE 803 DELLA PIATTAFORMA SKY

PARLA VOLPATO, ITALIAN NETWORK MANAGER DI BANCA MEDIOLANUM

È IL MOMENTO DI AGIRE

Per il direttore commerciale questa è la fase migliore dove conquistare quote di mercato e intraprendere l'attività del promotore. Ma la differenza vincente sarà costituita dal modello della rete

di F. D.

Entrato nel 1986 in **Programma Italia**, **Stefano Volpato** ha vissuto in prima persona le trasformazioni della rete fondata da **Ennio Doris** nei suoi primi 30 anni, fino a diventare nel 2011 direttore commerciale e *italian network manager* di **Banca Mediolanum**. Forte di questo suo ruolo e dei suoi 25 anni di carriera Volpato manda un messaggio chiaro ai promotori finanziari: "è questo il momento giusto per conquistare il mercato".

Doris spesso ricorda che "chi non è d'accordo con la strategia aziendale non può lavorare con Mediolanum". Cosa significa concretamente condividere la visione di Banca Mediolanum?

Condividere la visione di Banca Mediolanum significa innanzitutto riuscire a capire e comprendere le potenzialità offerte dall'azienda e saperle sfruttare. Solo se riusciamo a comprendere la portata del modello Mediolanum siamo in grado di ottenere successi personali e professionali.

Ma qual è l'elemento che caratterizza il modello

2006

IL CONSULENTE GLOBALE DIVENTA FAMILY BANKER. UN CAMBIAMENTO NECESSARIO DATA LA RILEVANZA ASSUNTA DALLA BANCA NEL MODELLO DI BUSINESS DI MEDIOLANUM

Dal 2008 al 2011 la raccolta netta dei family banker è stata pari a 13,5 miliardi. La seconda in classifica si è fermata a 5,2 miliardi

troviamo ancora in una posizione di *leadership*: noi abbiamo registrato un miliardo di raccolta netta, la seconda è ferma a 150 milioni di euro, e non è una rete di promotori finanziari. Questi numeri sono la prova che stiamo svolgendo un lavoro diverso rispetto ai nostri "tradizionali" competitor. Ma attenzione, questi numeri sono anche il risultato di importanti investimenti realizzati nel corso di trent'anni di attività.

In particolare a cosa si riferisce?

Abbiamo puntato molto sulla formazione del personale e sulla comunicazione con la rete con l'obiettivo di creare professionisti preparati e diffondere una comune cultura aziendale. Un esempio dell'importanza che diamo al tema della formazione viene dalla preparazione che riserviamo agli operatori che supportano i nostri clienti attraverso il nostro call center. Come spesso ricordo nel 90% dei casi i nostri operatori rispondono ai clienti prima del secondo squillo e, nell'altro 10%, la media di attesa è di 10 secondi. Stiamo parlando di un record se confrontati con qualunque call center di qualunque settore. Ma l'elemento che ci contraddistingue maggiormente è che tutti gli operatori che rispondo sono impiegati di banca che nei primi tre mesi vengono formati e in seguito ricevono quotidianamente un aggiornamento professionale di almeno mezz'ora. Noi vogliamo che il cliente che chiama non sia costretto a passare da un operatore all'altro. Deve ricevere subito le risposte ai dubbi e ai problemi presentati.

E sul fronte della cultura aziendale, che tipo di investimenti avete realizzato?

Nel momento in cui abbiamo deciso di creare il *family banker* abbiamo dovuto anche creare una mentalità e vanno in questa direzione tutti gli investimenti fatti in questi 30 anni sul fronte della comunicazione con la rete, investimenti che hanno visto la nascita, ad esempio, della corporate tv. Dal 1989 la nostra "TV Aziendale" fornisce periodicamente informazioni alla rete sui temi di attualità e indica le linee guida per gestire le difficoltà quotidiane dei clienti. Non solo in tempo di crisi. Abbiamo fin da subito creato la cultura del *family banker*, del direttore di banca, tra i nostri promotori finanziari. Chi non è d'accordo con la strategia aziendale non può lavorare con noi.

Finora abbiamo ripercorso la storia di Mediolanum tralasciando il contesto attuale, ma non possiamo dimenticare che vi trovate a festeggiare il 30° anniversario in un periodo di crisi di non facile interpretazione. Volendo mantenere inalterato lo spirito che l'ha accompagnata nel 1982

dello di Mediolanum rispetto a quello delle altre reti?
Non siamo dei promotori finanziari siamo dei *family banker* e il nome rappresenta in maniera fedele quello che vogliamo rappresentare: il banchiere di riferimento della famiglia italiana. Questo è il punto fondamentale. Questo è l'elemento distintivo di Mediolanum. In passato il promotore finanziario era quel professionista che portava nella famiglia italiana il valore della pianificazione finanziaria aiutando il cliente a individuare una soluzione adeguata alle sue specifiche esigenze. Ma nello svolgere questo ruolo ci si scontrava spesso con la realtà: le risorse finanziarie del cliente sono custodite in banca. Per questo abbiamo deciso di portare la banca dentro la rete per fornire un servizio più ampio e competitivo che ci permettesse di svolgere al meglio l'attività di pianificazione finanziaria e di creare valore per il cliente, non più solo sul fronte del risparmio e della previdenza.

È questo l'unico modello vincente per il mondo della promozione finanziaria?
Oggi è difficile trovare qualcuno che disconosca la qualità del promotore finanziario, per questo è spontaneo chiedersi perché la stragrande maggioranza delle risorse delle famiglie italiane è ancora detenuta in una banca? Noi, come le dicevo, abbiamo risposto a questo quesito portando la banca nella rete, ma non solo. Abbiamo investito molto sui singoli professionisti sia sul fronte della comunicazione interna, sia sul fronte della formazione del promotore finanziario.
Un esempio concreto è la nascita nel 2009 della Mediolanum Corporate University che prevede una serie di attività dedicate alla formazione e all'aggiornamento professionale dei *family banker*.

Ma siamo sicuri che questo sia il momento giusto per svolgere l'attività del promotore finanziario?
Il mercato si conquista in un momento come questo, in questa fase il mercato è estremamente ricettivo, bisogna però saper trasformare l'incertezza dei clienti in soluzioni adeguate. Temi come la diversificazione e la pianificazione finanziaria sembrano essere scomparsi ma sono proprio questi gli elementi che oggi consentono al professionista di generare valore per il cliente. Un tale risultato però si ottiene con la competenza e con il tempo, due straordinarie virtù che sono essenziali per chi vuole intraprendere questo mestiere.

che messaggio vuole mandare ai suoi *family banker*?
Quella di oggi non è una crisi mondiale ma è una crisi dell'Europa e, in particolare, dei paesi del Sud Europa. Una crisi che è dovuta alla scelta di aver voluto creare una moneta senza realizzare prima uno stato. Un'anomalia che alla fine è emersa con la crisi della Grecia. Un mio storico collaboratore, Antonello Zunino, nel 2000 scrisse un libro dal titolo "L'insostenibile pesantezza dell'euro": tutto quello che sta avvenendo oggi lui lo aveva capito con 10 anni di anticipo. Abbiamo realizzato una casa con il tetto ma senza le fondamenta e ora stiamo cercando di realizzare le fondamenta. In questo scenario i *family banker* devono avere le idee chiare e oggi più che mai vale quello che noi abbiamo sempre predicato ai nostri clienti: la base per investire è una sola, la diversificazione. Questa si sta rivelando una soluzione straordinaria. In questa crisi noi siamo come il medico che ha la medicina contro l'epidemia scoppiata. Questa è la situazione nella quale si trovano i nostri promotori finanziari.

Ma con l'Italia che rischia il *default* e l'euro in bilico non è facile trovare le giuste motivazioni per intraprendere la carriera del promotore finanziario?
Si parla molto di un possibile default dell'Italia ma la ritengo una sciocchezza: l'Italia non è la Grecia. Abbiamo uno stato che non ha soltanto tanti debiti ma anche un enorme patrimonio che, se necessario, potrà essere utilizzato. E poi abbiamo una nazione con famiglie che hanno una ricchezza media superiore a quella delle famiglie tedesche. Per questo escludo l'ipotesi di un *default* dell'Italia. Discorso diverso per l'euro che potrebbe saltare, anche se personalmente scommetto sulla tenuta della divisa unica. La Germania alla fine, pur avendo grandi vantaggi da questa situazione, se tira troppo la corda può trovarsi con un "nuovo" marco troppo rivalutato. Alla fine l'Europa rinsavirà. In questo scenario di grande incertezza si potrebbe avere la sensazione che il mestiere del promotore finanziario sia destinato ad attraversare un momento di pesanti difficoltà ma, in realtà, è questo il momento migliore per iniziare un'avventura come quella del promotore finanziario.

È questo il messaggio che lancia ai suoi *family banker* per il 30° anniversario di Banca Mediolanum?
Questo e non solo. Per quanto riguarda il 30° abbiamo previsto una serie di eventi durante l'intero anno. Il primo è un giro d'Italia in quattro tappe durante le quali ho incontrato tutta la rete. Un *tour* itinerante a cavallo tra gennaio e i primi di febbraio che ha toccato le città di Catania, Roma, Milano e Padova.

L'Italia non fallirà e l'euro non può saltare. Ma la regola d'oro rimane una sola: la diversificazione

2009

VIENE INAUGURATA MEDIOLANUM CORPORATE UNIVERSITY, REALTÀ CHE NASCE PER FORMARE I PROFESSIONISTI