

BancaFinanza

Ennio Doris ha lasciato al figlio Massimo l'operatività del gruppo. Ecco quali sono i suoi progetti e i nodi che deve sciogliere

**Banca
Mediolanum**

**UN ALTRO DORIS
AL COMANDO**

40 Dibattito

Dove sta andando
l'asset management



«I nuovi family banker? Li arruoliamo in filiale»

Durante la crisi, il gruppo milanese ha perso 600 giovani promotori, restando la prima rete con 5.000. E ora vuole reclutare bancari.

■ LANFRANCO VINCI

«**M**assimo dovrà affrontare un periodo di grandi responsabilità. Dovrà farsi le ossa. E ho chiesto a Lombardi di continuare a seguire mio figlio». Era l'estate di due anni fa, ed **Ennio Doris**, fondatore del gruppo Mediolanum, spiegava così la decisione di avviare la successione al vertice dell'azienda. Certo, nessuno poteva prevedere che appena ricevuti i galloni di amministratore delegato di Banca Mediolanum, Doris junior si sarebbe trovato catapultato nella più grande tempesta finanziaria degli ultimi 70 anni. Ma ora la crisi è alle spalle. **Massimo Doris** ha superato a pieni voti (ovvero ottimi conti aziendali) la bufera. E della «tutela» di **Edoardo Lombardi**, braccio destro di Doris senior, non c'è più necessità.

Nell'arco di due anni, Massimo Doris si è trasformato da delfino a capo-azienda. Ha costruito nel tempo un suo stile manageriale, diverso da quello precedente. E la gestione di Banca Mediolanum, di cui è amministratore delegato e direttore generale, oggi è tutta nelle sue mani. Mentre il padre si occupa delle strategie (e delle partecipazioni, a cominciare da quella in Mediobanca) del gruppo. In questa intervista a *BancaFinanza*, Massimo Doris fa un bilancio dell'anno più difficile della finanza (che tuttavia ha visto il gruppo superare 40 miliardi di masse amministrate, 217 milio-

ni di utile e un incremento della raccolta netta del 177%). Spiega le peculiarità di Mediolanum. Si sbilancia in alcune previsioni sul 2010. E chiarisce come vuole raggiungere l'obiettivo numero uno: il rafforzamento della rete.

Domanda. Lei ha appena detto: «Noi non siamo i più bravi in assoluto. Ma siamo diversi da tutti gli altri». Può spiegare in che cosa consiste questa diversità?

Risposta. Noi non suggeriamo al cliente come andranno i mercati. Dire se la Borsa andrà su o giù è compito dei gestori. Ed è un mestiere molto difficile: quelli bravi su dieci previsioni ne azzeccano sei. Il punto è che noi facciamo un mestiere diverso. Si tratta di capire e valutare le esigenze del cliente a tre, sei o nove anni. Perché, per esempio, per noi investire in azioni ha senso esclusivamente in una prospettiva almeno decennale: solo se hai una prospettiva lunga sei in grado di cogliere le opportunità delle crisi investendo altro denaro. E poi bisogna ricordarsi di diversificare, sia in termini di strumenti finanziari, sia dal punto di vista geografico.

D. Questo sembra il manuale dell'investitore razionale. Ma il piccolo risparmiatore è spesso un investitore emotivo.

R. È vero. E lottare contro l'emotività non è semplice. Per questo noi puntiamo moltissimo

sulla formazione e l'informazione della nostra rete. In questo modo siamo riusciti a metterla in grado di trasmettere agli investitori un concetto chiave: che la crisi, per quanto dura, sarebbe passata. Per quanto riguarda Banca Mediolanum la raccolta netta è



stata di 5,8 miliardi, Di cui 2 sono andati nel risparmio gestito, dividendosi fra l'azionario e le obbligazioni corporate. Così i nostri clienti hanno potuto cogliere due opportunità di guadagno.

D. Per la vostra strategia la rete è un elemento chiave.

R. È vero. Per noi è fondamentale e per questo vogliamo potenziarla. Nel corso del 2009, nonostante la crisi del settore, la rete Mediolanum è rimasta sostanzialmente stabile con circa 5 mila promotori. Ma all'interno della rete abbiamo registrato due comportamenti, e due risultati, disomogenei fra loro.

D. Che cosa è successo?

R. Una parte della rete, quella composta dai nostri family banker di più lunga esperienza, quelli che in passato avevano già visto e affrontato altre crisi dei merca-

ti, nel 2009 ha realizzato record storici di raccolta. Mentre i nostri promotori più giovani... Il fatto è che per andare da un cliente che perde il 30% e dirgli di aggiungere altri soldi in quell'investimento non è semplice. Devi esserne davvero convinto. Se invece hai paura, il cliente non investe. Molti promotori più giovani hanno gettato la spugna. Quelli che sono usciti sono stati circa 600 e quasi tutti tra i più giovani.

D. Un bel problema. Come pensate di affrontarlo?

R. Passato il momento più nero siamo tornati a reclutare. Tutti i clienti hanno un *family banker* e noi vogliamo che la rete cresca. L'obiettivo è chiudere il 2010 con più di 5.300 promotori, quanti erano prima della crisi. D'altra parte il nostro gruppo fornisce loro non solo prodotti, ma anche formazio-

Il nostro conto rende il 2% netto, non poco se confrontato con lo zero virgola lordo di altre banche

ne, informazione e tutta una serie di supporti che altri non danno. Per chi vuole intraprendere questa professione Banca Mediolanum offre qualcosa di più. Gli altri propongono la consulenza finanziaria, noi offriamo la possibilità di fare un mestiere diverso: il direttore di banca del terzo millennio. Indipendente. Che guadagna



SCUDO FISCALE

«A livello di gruppo», afferma Massimo Doris, amministratore delegato e direttore generale di Banca Mediolanum, «il nostro obiettivo è quello di ripetere, per quanto riguarda la raccolta, i risultati del 2009. E non sarà così semplice, perchè nel 2009 lo scudo fiscale ha portato 600 milioni a Banca Mediolanum e più di 1 miliardo alla partecipata Banca Esperia».

Protagonisti

AFFIANCAMENTO

«Massimo dovrà affrontare un periodo di grandi responsabilità. Dovrà farsi le ossa. E ho chiesto a Lombardi di continuare a seguire mio figlio». Era l'estate di due anni fa, ed Ennio Doris, fondatore del gruppo Mediolanum, spiegava così la decisione di avviare la successione al vertice dell'azienda. Sotto, Ennio Doris. A fianco, Edoardo Lombardi.



a provvigione anziché a stipendio. A questo va poi aggiunto che oggi Banca Mediolanum ha un conto corrente, completo di tutti i servizi che costano da niente a pochissimo. Cosa significa dal punto di vista del promotore? Che i soldi del cliente magari si sposteranno da una parte all'altra, ma difficil-

mente vanno via.

D. Qual è il profilo dei promotori che cercate?

R. Prima di tutto deve essere una persona con una buona capacità di relazione. Intendiamoci: non cerchiamo dei chiacchieroni, ma persone che non abbiano difficoltà a parlare. E del resto se uno è timido e non spiccica una parola è difficile che come promotore possa avere successo. La seconda caratteristica è la disponibilità a sacrificarsi: tanto, tanto, tanto. Perché soprattutto all'inizio non è mai semplice acquisire la fiducia.

D. E per quanto riguarda la provenienza professionale?

R. Nella rete c'è chi viene dalle esperienze più diverse. Ma negli ultimi anni cerchiamo sempre più gente che viene dal settore bancario. L'età minima per entrare nella rete è 25 anni, quella media attuale di 40. Diciamo che l'età ideale del promotore che vorremmo reclutare oscilla fra i 30 e i 35 anni. E che per essere reclutabile deve essere già iscritto all'albo dei promotori finanziari.

D. Ma scusi, ha appena detto che vi rivolgete soprattutto al settore creditizio: guardi che un direttore di filiale o un addetto all'ufficio titoli non sono iscritti all'albo...

R. Lo so bene. Ma facciamo il caso di un bancario che decide di cambiare mestiere e venire da noi, ovviamente per guadagnare di più. Noi gli diciamo: continua a lavorare nella tua azienda, poi la sera o nei fine settimana studi per prepararti. Noi ti forniamo tutto il supporto possibile in termine di corsi e materiale per superare con successo l'esame della Consob. Quando ce l'avrai fatta ti licenzi e vieni a lavorare da me. Tutto questo aiuta anche a capire fino a che punto una persona è motivata.

D. E se non supera l'esame?

R. Mi spiace.

D. Quanto investite in formazione?

R. Parliamo di milioni di euro.

D. Torniamo ai conti e ai risultati del 2009. Erano stati previsti o vi hanno sorpreso?



R. Devo dire che la raccolta fatta ha superato anche le nostre attese. Quando abbiamo lanciato il conto *Freedom* ci aspettavamo un suo incremento, è ovvio. Ma così consistente proprio no. Ma il successo di *Freedom* non ha riguardato solo l'incremento della raccolta.

D. Ovvero?

R. È che grazie a questo nuovo strumento abbiamo cominciato a raggiungere una nuova fascia di clientela, più ricca e benestante, che prima non raggiungevamo. Prima il cliente medio del gruppo portava nel primo mese circa 8 mila euro. Che arrivavano a 35 mila dopo tre anni e mezzo. Dal lancio di *Freedom* in poi, nel primo mese il cliente porta 45 mila euro. E a distanza di solo un anno siamo a 75 mila euro. Come vede, sono numeri completamente diversi.

D. Come si spiegano?

R. Prima di tutto con il fatto che il nostro conto corrente offre un rendimento netto del 2%. E non è poco se lo confrontiamo con il rendimento delle altre banche, che è zero virgola pochissimo lordo. Poi c'è da dire che *Freedom* è un prodotto formato da un conto corrente e da una polizza assicurativa. Che si comportano come due vasi comunicanti. Una volta stabilita la soglia di liquidità desiderata,



IN CONTROTENDENZA

Nell'anno più difficile della finanza, il gruppo Mediolanum ha superato 40 miliardi di masse amministrate, 217 milioni di utile e un incremento della raccolta netta pari al 177%.

l'eccedenza va a reddito. Ma attenzione: se il cliente spende in un mese più di quanto ha a disposizione come liquidità, il denaro defluisce dalla polizza al conto. Che in questo modo non rischia di andare in rosso. E gli interessi vengono accreditati ogni giorno.

D. Però anche altre banche come Ing o Che Banca! offrono rendimenti ben superiori allo zero virgola...

R. Certamente, ma non si tratta della stessa cosa. Quei rendimenti infatti sono offerti su conti di deposito, vincolati. Il nostro invece è un libero conto corrente.

D. Ma perché è collegato a una polizza assicurativa?

R. Semplicemente per un motivo fiscale. I rendimenti sono tassati al 12,5% anziché al 27%. E per il nostro correntista è un bel vantaggio e proprio per questo possiamo darvi il 2% netto.

D. I vostri conti sono ottimi. Ma a leggerli bene emergono alcune aree grigie. A cominciare dai risultati deludenti delle attività estere in Spagna e Germania. Può spiegare che cosa è successo, a cominciare dalla Spagna che lei conosce assai bene perché in passato ha diretto per due anni le attività in quel Paese?

R. In Spagna abbiamo comprato una banca che aveva un suo bu-

siness sul quale abbiamo impiantato il nostro. Quel business era la compravendita di titoli azionari. Se non che la Mifid ha imposto regole molto più stringenti per questo tipo di attività. Il risultato è che molti promotori hanno deciso di lasciare. A questo va aggiunto che il 95% della nostra rete è molto giovane, fatta da gente che non aveva mai visto le Borse scendere. E quando è arrivata la crisi... è accaduto come in Italia: la parte meno esperta non ha retto.

D. E per quanto riguarda la Germania?

R. Li abbiamo commesso un errore, e abbiamo sottovalutato un problema. L'errore è stato quello di partire subito con la banca, che anche se piccola ha comunque costi elevati, prima di avere una adeguata massa di clienti. Il problema che abbiamo sottovalutato invece è stato quello della lingua. Per creare la rete dovevamo inviare dei manager italiani, esperti. Ma abbiamo sbagliato a pensare che bastassero pochi mesi per imparare la lingua. Allora abbiamo deciso di trasferire parte della nostra rete alto-atesina. Il tedesco lo parlano tutti perfettamente, ma di manager bravi ne abbiamo trovati due e a noi ne servivano 15.

D. Bella grana. Alla fine che cosa avete deciso di fare? Mollate la Germania?

R. Assolutamente no. Abbiamo pensato che se non riuscivamo a trovare supervisor italiani che parlassero un tedesco decente, la soluzione era costruire una rete di promotori tedeschi che capissero l'italiano.

D. Avete messo in piedi una scuola di lingue.

R. Ma no. Ci è venuto in mente che a Monaco c'è una comunità di 300 mila italiani di seconda o terza generazione. Perfettamente integrati e bilingui. Così abbiamo cominciato a reclutare promotori fra loro. E le cose stanno andando bene.

D. Il 2009 vi ha dato molte soddisfazioni, Spagna a Germania a parte. Che previsioni fate per questo 2010? Che risultati vi aspettate?

R. A livello di gruppo il nostro obiettivo è quello di ripetere, per quanto riguarda la raccolta, i risultati del 2009. E non sarà così semplice. Perché nel 2009 lo scudo fiscale ha portato 600 milioni a Banca Mediolanum e più di 1 miliardo alla partecipata Banca Esperia. Nel 2010 questa parte di raccolta straordinaria verrà a mancare. Tuttavia, sono convinto che se non ripeteremo il risultato dello scorso anno ci andremo comunque molto vicino.

D. E per quanto riguarda gli utili?

R. Dal punto di vista del risultato economico credo che sarà difficile replicare i conti del 2009. Perché nello scorso anno abbiamo potuto contare su commissioni di performance che, grazie all'andamento della Borsa, sono triplicate. E che hanno compensato abbondantemente il calo delle commissioni ordinarie. Nel 2010 avremo presumibilmente commissioni ordinarie più elevate, ma l'apporto delle commissioni di performance sarà più ridotto. L'aumento delle prime compenserà il prevedibile calo delle seconde? Lo vedremo a fine anno. Io sono sempre ottimista. Ma anche realista. E penso che sarà difficile. ■