



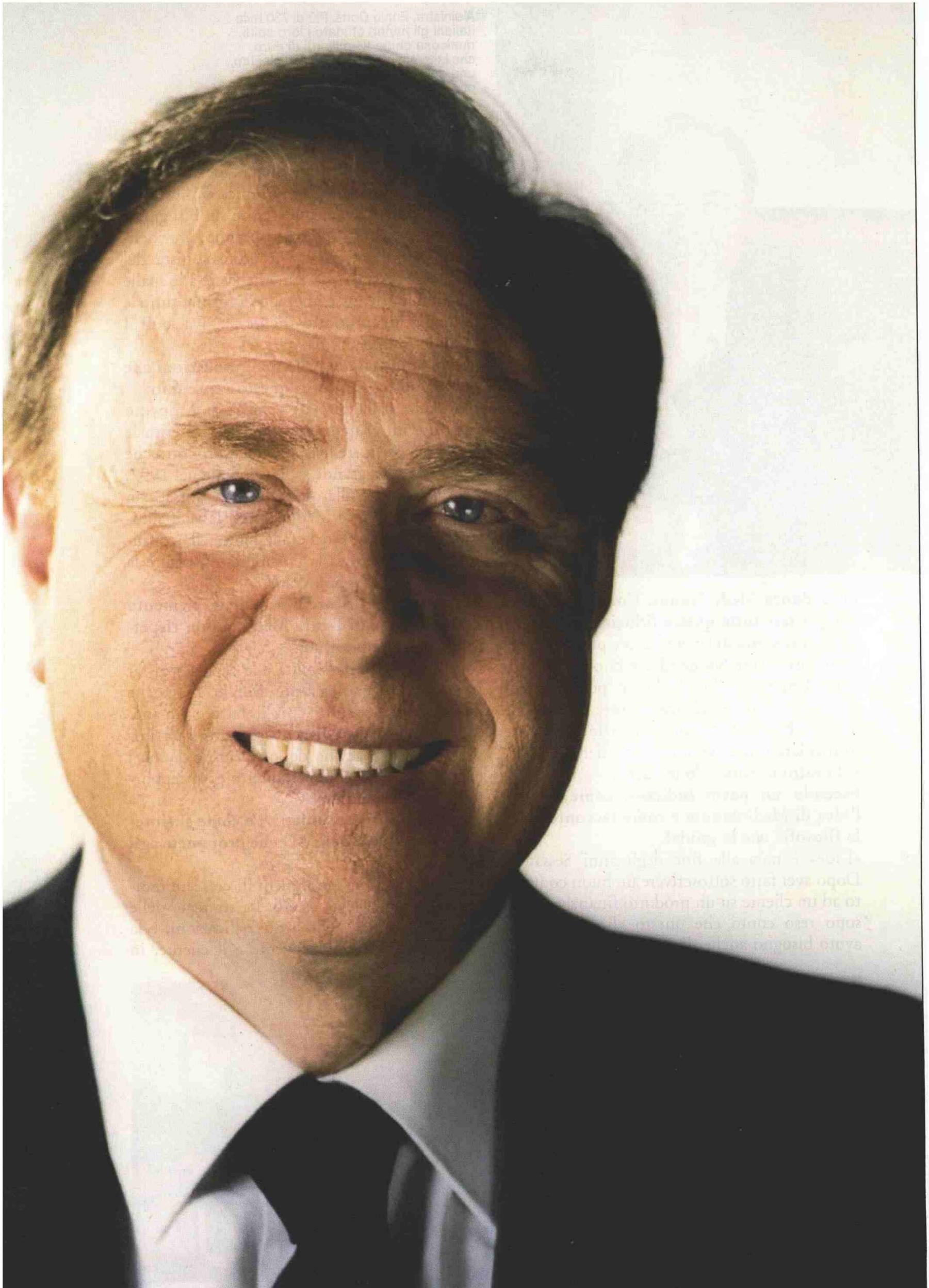
A sinistra, la sede di Mediolanum Milano. Al centro, Ennio Doris, Amministratore Delegato del Gruppo. Doris è un self made man della finanza e uno degli uomini più ricchi del mondo

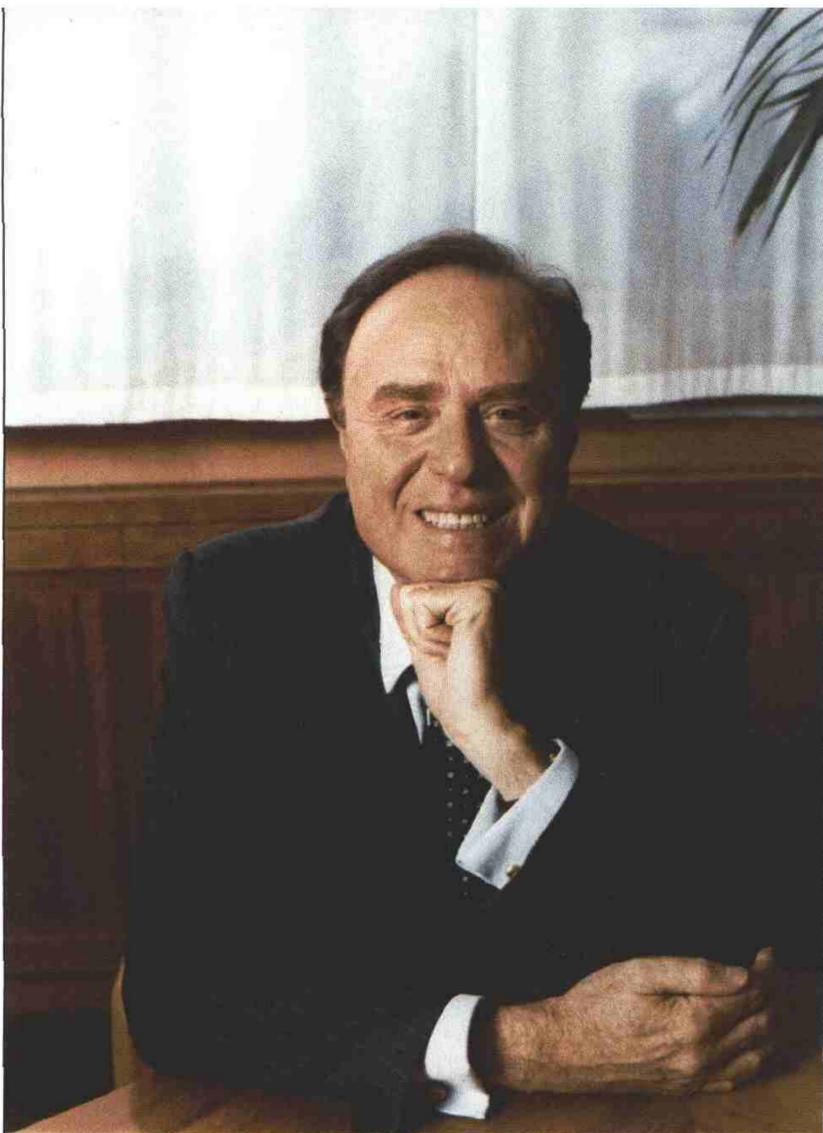
# LA STRATEGIA è diversificare

**Oltre mille dipendenti. Cinque mila consulenti globali. Quasi un milione di clienti. Per un totale di 30 miliardi di euro amministrati. Questi i numeri del Gruppo Mediolanum. Ne parliamo con il suo creatore, Ennio Doris** di Gian Marco Alari

**D**a un piccolo paese di provincia fino a diventare uno degli uomini più ricchi al mondo. Secondo la rivista Forbes, Ennio Doris occupa la 350esima posizione tra i Paperoni del pianeta. Inizia la carriera nel settore bancario alla Banca Antoniana di Padova, ma il suo vero approccio con il risparmio gestito avviene nel 1969 come consulente finanziario per Fideuram. La svolta nel 1982 quando, in società con Silvio Berlusconi, fonda Programma Italia, una rete di intermediazione finanziaria. Il nucleo iniziale cresce fino a coprire tutti i settori: previdenziale, bancario, finanziario, assicurativo. Nel 1996 Doris è Amministratore Delegato di Mediolanum Spa, società che pochi mesi dopo approda a Piazza Affari.

**Presidente Doris, sono migliaia gli italiani che hanno deciso di affidare i propri rispar-**





A sinistra, Ennio Doris. Più di 730 mila italiani gli hanno affidato i loro soldi, qualcosa come 24 miliardi di euro che lui amministra con la Mediolanum, una delle prime società in Europa per la gestione del risparmio

**mi a Banca Mediolanum. Come si riesce a conquistare tutta questa fiducia?**

«Con una storia di lavoro serio e professionale. Non basta avere buone idee e buoni prodotti, è fondamentale che il cliente percepisca di essere veramente al centro di tutte le attenzioni della Banca. Se il cliente non lo percepisce in maniera totale, vuol dire che siamo riusciti nel nostro intento solo in parte».

**Facendo un passo indietro, come è nata l'idea di Mediolanum e come racconterebbe la filosofia che la guida?**

«L'idea è nata alla fine degli anni Sessanta. Dopo aver fatto sottoscrivere un buon contratto ad un cliente su un prodotto finanziario, mi sono reso conto che questo cliente avrebbe avuto bisogno anche di copertura di tipo assi-

curativo, che io in quel momento non avrei potuto fornirgli. Da qui è nata l'idea del "consulente globale", cioè di un unico professionista in grado di poter intervenire sui bisogni di una famiglia in materia di risparmio, previdenza, protezione e casa. Un professionista del genere doveva necessariamente avere alle spalle un'azienda che fosse in grado di fornire tutte le tipologie di prodotto richieste. Da qui il Gruppo Mediolanum».

**Quali sono state le principali evoluzioni che il Gruppo ha subito in questo ventennio?**

«Partendo dalla rete di vendita si è dovuto costruire un gruppo che via via ha inserito le fabbriche per tutte le tipologie di prodotto che necessitava. La grande svolta c'è stata nel 1997, anno successivo alla quotazione in Borsa, con la nascita di Banca Mediolanum, la vera chiusura del cerchio. Grazie alla banca, il "consulente globale" aveva la possibilità di fornire la vera consulenza a 360 gradi».

**Possiamo identificare il principale elemento di distinzione di Banca Mediolanum rispetto ai suoi competitors?**

«Sicuramente la possibilità e la capacità di far interagire la tecnologia più evoluta, ma anche di più semplice uso, con il fattore umano. Abbiamo oltre 5.500 agenti su tutto il territorio nazionale, ognuno dei quali instaura con i propri clienti un contatto diretto e un rapporto di fiducia continui».

**Quali sono i vostri obiettivi e come sintetizza la strategia delle 5D che proponete agli investitori?**

«I nostri obiettivi sono quelli di crescere moltissimo in Italia e all'estero. La strategia delle 5D, che significa delle 5 diversificazioni, è la base del rapporto tra l'agente e il cliente, in



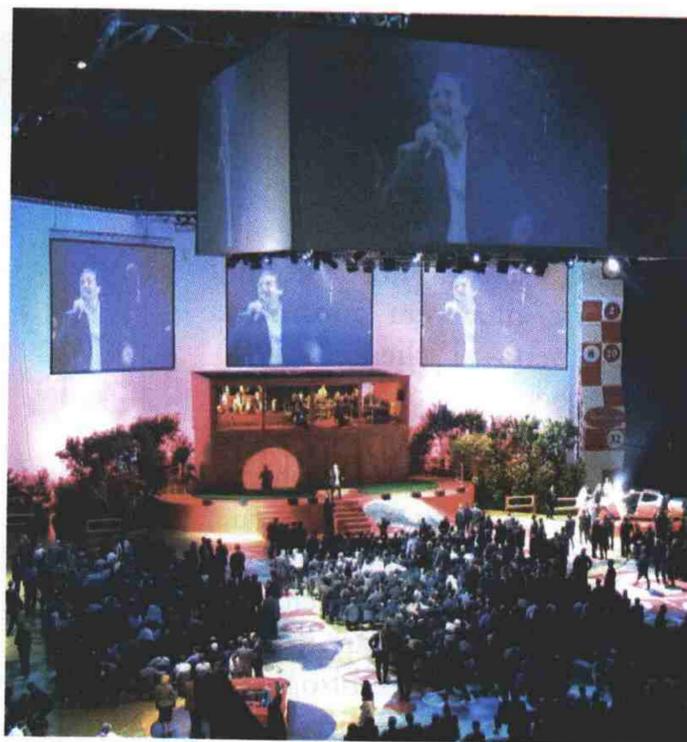
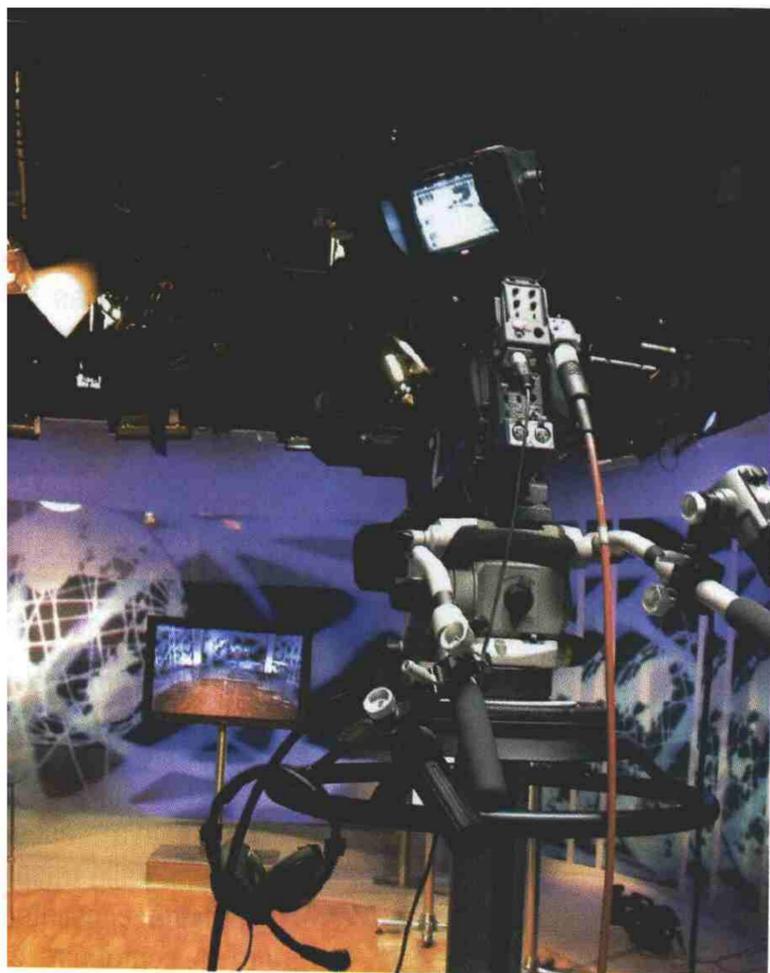
quanto consente ai nostri uomini di fornire una vera consulenza che permetta al cliente investimenti coerenti con le proprie reali necessità. La prima delle 5D prevede di diversificare gli impieghi in base all'asse temporale, suddividendo le proprie disponibilità tra il breve periodo, cioè 2 o 3 anni, al quale riservare il denaro di cui si può avere bisogno in qualsiasi momento, il medio periodo e il lungo periodo, oltre i 7 anni. La seconda D ha a che fare con la diversificazione tra titoli. La terza D considera l'opportunità di investire in tutto il mondo e nei diversi settori delle economie. Stesso discorso vale per la quarta, che punta sulla diversificazione per potenziale di crescita. La quinta si completa con la diversificazione sugli strumenti, cioè differenziando la tipologie di prodotti».

**I recenti scandali finanziari hanno creato una situazione generale di destabilizzazione, sospetto, paura e perplessità. Come avete risposto a questo nuovo scenario?**

«Gli eventi a cui fa riferimento non ci hanno interessato se non in maniera del tutto collaterale. Uno dei punti fondamentali della nostra filosofia è il dissuadere il cliente dall'acquisto di singoli titoli e di suddividere il più possibile il proprio patrimonio utilizzando lo strumento dei Fondi Comuni di Investimento. Anzi direi proprio che gli scandali finanziari sono stati l'apoteosi della qualità della tipologia di proposte che facciamo ai nostri clienti. Pertanto la risposta è nei fatti, non abbiamo fatto altro che continuare per la nostra strada».

**In quale settore siete più competitivi: bancario, assicurativo o altri?**

«Storicamente siamo molto forti nella distribuzione di polizze pre-



Sopra, alcune immagini degli studi televisivi di Mediolanum Channel, un'invenzione di Ennio Doris, per tenere unita la comunità di investitori. Un'esperienza unica nel suo genere

videnziali di lunghissima durata, ma avendo in casa tutte le tipologie di prodotto, siamo molto flessibili nell'adattarle a ogni cliente. Ultimamente siamo partiti, e stanno andando eccezionalmente bene, con i prodotti della famiglia Reflex, che comprendono, tra le altre cose, anche la carta di credito con la foto del titolare».

#### La vostra quota di mercato in Italia e nel resto d'Europa?

«All'estero siamo appena partiti con realtà molto piccole pertanto non è significativa. In Italia è intorno all'1 per cento, prendendo come riferimento di mercato tutte le attività finanziarie degli italiani».

#### Le frontiere mobili dell'attività di Mediolanum:

#### in quali direzioni vi state muovendo sui mercati stranieri e a cosa puntate per esportare il modello Mediolanum?

«Attualmente siamo presenti in Spagna con Fibanc e in Germania con Bankhaus August Lenz. Le prossime esperienze molto probabilmente ci porteranno in Francia o in Polonia. Dipende molto dalla situazione del mercato e dal momento. Non ci muoviamo all'estero facendo grandi acquisizioni che ci impedirebbero di proporre il modello Mediolanum in tempi brevi. Preferiamo quindi acquisire una piccola realtà o anche solo una licenza, che sia bancaria o assicurativa, e riprodurre attorno a questo nucleo centrale un clone perfetto di Banca Mediolanum».

**«Non basta avere buone idee e buoni prodotti, è fondamentale che il cliente percepisca di essere veramente al centro di tutte le attenzioni della Banca»**

#### Il governatore Mario Draghi ha invitato le banche italiane ad accelerare i processi di aggregazione per evitare di essere acquistate dai colossi stranieri. Lei cosa ne pensa?

«Penso che sia giusto, a patto che venga rispettato il principio della reciprocità. L'Italia non deve essere terra di conquista e come una banca straniera può arrivare a controllarne una italiana, così non devono esserci ostacoli per l'acquisizione e il controllo di una banca straniera da parte di una realtà italiana».

**Cosa ha in programma in questo senso Mediolanum? Crescerete in Mediobanca? C'è qualche altro progetto all'orizzonte: fusioni, acquisizioni?**

«Mediolanum è sicuramente un gruppo interessante e molto richiesto, ma attualmente, come ho già detto più volte, non è in vendita. Non siamo una grande banca ma non è detto che l'eccellenza debba necessariamente abbinarsi alla dimensione. Non abbiamo intenzione, inoltre, di crescere in Mediobanca, almeno per il momento».

#### Parliamo di Mediolanum Channel, di cosa si tratta?

«Dal 1989 abbiamo al nostro interno una struttura che fa televisione. Infatti siamo stati i primi in Italia ad avere una TV Aziendale per comunicare con la rete di vendita. L'esperienza è stata fondamentale per la nostra crescita e ha fatto sì che pensassimo di usare queste nostre capacità anche per comunicare con la commu-

nity che gravita attorno all'area Mediolanum e mi riferisco agli agenti, ai dipendenti, ma anche ai clienti e alle loro famiglie. Da qui l'idea di un canale satellitare generalista che parlasse a loro e anche a un pubblico più generico».

**Lei rappresenta un autentico modello di self made man, una storia di grande successo che condivide con il suo socio Silvio Berlusconi. Come vede le nuove generazioni che si affacciano al mondo professionale e imprenditoriale?**

«Vedo una generazione di giovani molto preparati, adatti alle nuove sfide internazionali. Un esempio per tutti è il giovane Matteo Arpe, AD di Capitalia, che partendo dalla scuola di Mediobanca in poco tempo ha completamente trasformato una realtà complessa quale è Capitalia».

**Suo figlio, Massimo, è all'interno del Gruppo. Sarà lui il suo successore? Qual è l'insegnamento più importante che ha voluto consegnargli?**

«Mio figlio Massimo fa certamente parte di questa schiera di giovani destinati a gestire il futuro. Attualmente è Amministratore Delegato di Fibanc, la nostra banca Spagnola, ed è destinato a rientrare presto in Italia per coprire incarichi molto importanti. È da sempre nel Consiglio d'Amministrazione della holding e, dopo un periodo di "svezza-mento" a Londra, in tre delle più importanti banche d'affari del mondo, è subito entrato in azienda e con grande umiltà ha lavorato in tutti i settori fino a diventare capo del nostro core business, che è la rete dei promotori italiani, acquisendo una conoscenza complessiva dell'azienda che sotto certi aspetti è superiore alla mia, che questa azienda l'ho fondata».