

DOPO ATENE, LISBONA?
I CONTI E I GUAI DEL PORTOGALLO

MANAGER TUTTOFARE
COME AFFRONTARE IL DOPPIO RUOLO

Economy

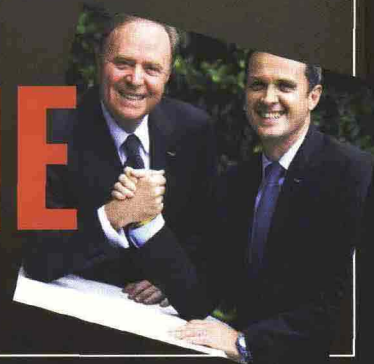
IL BUSINESS M... ONDADORI



**MASSIMO DORIS
RACCONTA IL SUO
PRIMO ANNO ALLA
GUIDA DI BANCA
MEDIOLANUM.
E IL RAPPORTO
CON IL PADRE.
TRA CONFRONTI,
CONSIGLI E NUOVE
RESPONSABILITÀ**

Massimo Doris, 43 anni,
amministratore delegato
di Banca Mediolanum.
Sotto, con il padre Ennio,
fondatore e presidente.

ORA TOCCA A ME



ANNO VIII | NUMERO 19 | 5 MAGGIO 2010 | SETTIMANALE | 3,00 EURO

da pagina 14 a pagina 21



In copertina foto di
Alberto Bernasconi

COPERTINA. Massimo Doris racconta il suo primo anno alla guida di Banca **Mediolanum**. Come lui, anche Enrico Moretti Polegato, figlio del patron di Geox, spiega il rapporto con suo padre tra confronti, consigli e nuove responsabilità delle seconde generazioni.

-
- 14** QUI COMANDO IO, MA MIO PADRE A VOLTE DICE NO
di Roberta Caffaratti
-
- 18** QUESTA SFIDA ADESSO È AFFARE MIO
di Zornitza Kratchmarova
-
- 19** UNA NUOVA LEGGE PER LA SUCCESSIONE
di Gioacchino Attanzio
-

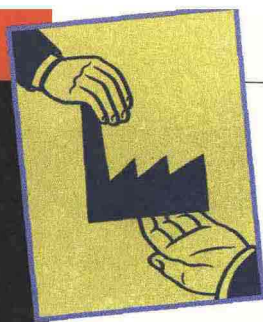
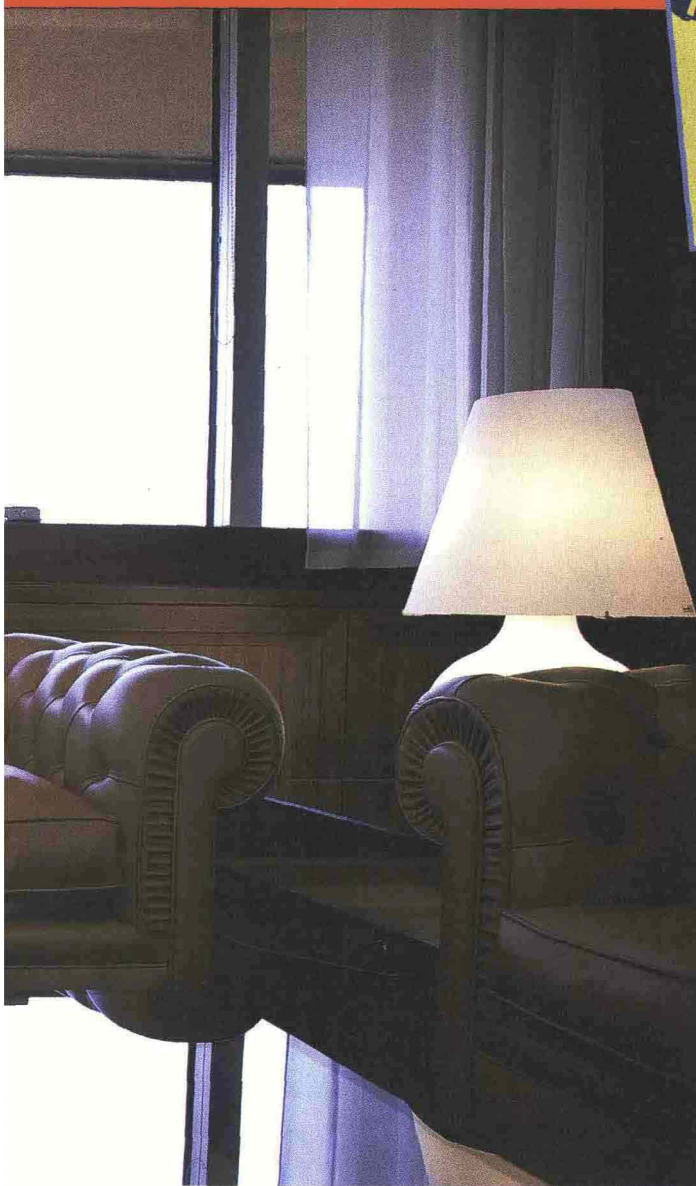
storia di copertina



Qui comando io MA MIO PADRE A VOLTE DICE NO

AZIENDE DI FAMIGLIA/1 Due anni a Londra, la vendita di polizze, poi il grande salto. Massimo Doris racconta come è arrivato al vertice di Banca **Mediolanum**.
Con il padre nell'ufficio di fronte.

di Roberta Caffaratti



L'utile non va in crisi

5,8

MILIARDI

La raccolta di Banca **Mediolanum** l'anno scorso.

2,7

MILIONI

L'utile di Banca **Mediolanum** nel 2009, in forte crescita rispetto al 2008.

1.659

DIPENDENTI

I posti di lavoro in Italia a fine 2009. L'età media è di 34,9 anni.

SEDUTO AL VERTICE

Massimo Doris, 43 anni a giugno, amministratore delegato di Banca **Mediolanum** dal 2008.

■ Dal suo ufficio, al quarto piano di Palazzo Meucci, Milano 3 City, le montagne non si vedono. Ma seduto alla sua scrivania in mogano, impeccabile nei suoi gessati Dolce & Gabbana, Massimo Doris, amministratore delegato di Banca **Mediolanum** dal settembre 2008, spesso le immagina. Soprattutto quelle di San Martino di Castrozza, dove a otto anni ha cominciato a sciare. Da allora non ha più smesso. Non perché papà Ennio, fondatore e amministratore delegato del gruppo **Mediolanum**, lo spingesse, ma perché proprio «mi piaceva» dice a *Economy*.

«Quando arrivavo in montagna, la prima notte quasi non dormivo nell'atte-

sa di mettere su gli sci, lasciavo le persiane aperte per saltare giù dal letto alla prima luce». Questa passione non l'ha persa. Ancora oggi, che di anni ne ha quasi 43 (li compirà il 9 giugno), tutti i weekend si misura con il pendio di Courmayeur, rigorosamente con un paio di Ravish agli scarponi. «Con mia moglie ho raggiunto un compromesso: a Natale si va al caldo, ma l'inverno si scia» dice. E i suoi figli Alberto e Anna, nove e sei anni, sono d'accordo.

Quando ne parla, gli si illuminano gli occhi. Come nel momento in cui ripensa alla prima volta che suo padre lo ha portato a una convention di promotori. Era il 1982 al Teatro Manzoni di Mila-

no. Stava per nascere Programma Italia, quella che oggi è diventata **Banca Mediolanum**: oltre 5,8 miliardi di raccolta nel 2009 e un utile di 217 milioni, in grande crescita rispetto al 2008, nonostante la crisi. Massimo aveva 15 anni.

Quale ricordo conserva?

Un'emozione forte. In sala erano sedute anche le signore, perché il numero dei consulenti non era sufficiente per riempire il teatro. Oggi sarebbe impossibile una cosa del genere (*le convention si svolgono al Forum di Assago con oltre 5 mila professionisti*, ndr). E poi l'entusiasmo della gente, la voglia di successo, perché le cose andavano bene.

Suo padre la portava per spingerla verso questo lavoro?

Non mi ha mai spinto. Anzi, probabilmente se lo avesse fatto oggi non sarei qui. Mi ha sempre lasciato libero.

Non sperava che prendesse le redini dell'azienda di famiglia?

Lo ha sempre sperato, ma me lo ha confidato solo di recente. Se lo è tenuto dentro.

E lei, lo voleva fare?

Non ho mai pensato che avrei fatto qualcosa di diverso. E sono contento.

Che cosa la convince?

È stato l'entusiasmo che vedevo e vedo in mio padre mentre fa questo lavoro. Quando arrivava a casa, lasciava fuori i problemi, portava solo il bello che un lavoro di gruppo stimolante come questo ti dà. Raccontava solo cose divertenti. Poi ho capito che i problemi ci sono tutti i giorni, ma dipende dallo spirito con cui li affronti.

Quando l'ha capito?

Non appena ho cominciato a lavorare come venditore di polizze. Facevo l'università.

Dura?

Durissima, soprattutto per un giovane alla prima esperienza.

Poi è entrato subito in azienda?

Ho fatto un breve passaggio al controllo di gestione. La mia gavetta è proseguita a Londra, prima in Ubs e poi in Merrill Lynch e Credit Suisse. Sono rimasto nella City quasi due anni, una bellissima esperienza, la prima lontano da casa.

Di che cosa si occupava?

Ero al desk derivati, che a dirlo oggi ►

► fa paura. Ho conosciuto persone da tutto il mondo e imparato uno stile di vita diverso, dove non esistono orari, se non quelli del mercato. Entusiasmante. Anche perché ho incontrato mia moglie, Cinzia. Lavorava in Merrill Lynch.

Che cosa le piaceva del lavoro?

Ho apprezzato il fatto di lavorare in un ambiente dove non sei nessuno, a fianco a fianco con professionisti che guadagnano un milione di euro all'anno e non se la tirano per niente.

Ha pensato di restare?

La tentazione l'ho avuta, ma sapevo che sarei tornato.

E che cosa ha portato indietro da Londra, oltre a sua moglie?

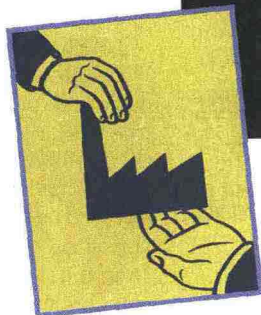
Una grande esperienza, che mi è servita moltissimo, soprattutto quando lo scorso anno ho dovuto affrontare il fallimento di Lehman Brothers, che ha coinvolto alcune nostre polizze.

Come è andata?

Mio padre ha deciso subito di rimborsare i clienti che erano rimasti intrappolati nel fallimento. Ma non è stata una cosa facile: ci sono voluti due mesi di riunioni con fiscalisti e legali per trovare la soluzione.

Perché?

Non si poteva semplicemente restituire il denaro, perché si sarebbero venuti a creare un costo indecibile per la nostra azienda e una salasso fiscale per il cliente. L'unica cosa da fare era sostituire il titolo e mantenere le caratteristiche della polizza. E così abbiamo fatto.



Quanto vi è costato?

Una bella cifra: 160 milioni prima delle tasse, 120 milioni dopo, ma ne valeva la pena.

Non era possibile uscirne prima del fallimento?

Non si possono smontare così facilmente queste posizioni. Nessuno poteva immaginare che Lehman fallisse in quel modo, ma devo dire che anche questa volta mio padre aveva visto lungo.

Per quale motivo?

All'inizio dello scandalo subprime, a marzo del 2007, ha cominciato a dire che sarebbe stato meglio non fidarsi più degli emittenti americani a copertura dei

«Lo guardavo dal fondo della sala. E tremavo»

L'ha seguito da lontano, senza spingerlo. «Se mio figlio avesse avuto passioni diverse non lo avrei contrastato» dice Ennio Doris, fondatore e anima di Banca Mediolanum, saldamente alla guida del gruppo come amministratore delegato oltre che presidente della banca. Il tirocinio che ha pensato per fare di suo figlio Massimo un capo azienda si basa su tre passaggi fondamentali: innamorarsi di un mestiere, farlo per capire, essere abbastanza grandi da diventare leader. Con un motto: «Ognuno deve fare la sua strada». Sua è stata l'idea di fargli vendere polizze e di affidarlo nelle sapienti mani di Vittorio Lombardi, direttore generale del gruppo **Mediolanum**, che gli ha fatto da tutor lungo tutta la gavetta. Fino alla direzione di rete e alla prima convention davanti a tutti i promotori. È questo il momento che Doris padre ricorda come decisivo per la carriera di Doris figlio. «Mi sono messo in fondo alla sala e tremavo, prima che Massimo salisse sul palco per il suo primo discorso alla rete» dice. «Non mi ricordo neppure l'anno, solo la commozione quando ho capito che li aveva conquistati, che era diventato un leader». Adesso lavorano uno di fronte all'altro, e il prossimo obiettivo di papà Ennio è di ragionare sempre di più di strategie con Massimo. Di **tasmettergli uno schema mentale. Un po' come gli ha insegnato ad andare in bicicletta, tanti anni fa.**



nostri prodotti. Ad agosto 2007 lo abbiamo messo in pratica: lavoriamo solo con emittenti italiani.

Pensa che questa mossa influisca sulla raccolta?

Quello che ci interessa è essere a posto con i clienti.

Ha seguito il consiglio di suo padre. Lo fa spesso?

Ci confrontiamo sempre nelle riunioni. Poi, se ho qualche dubbio, chiedo.

Sempre e solo in orario d'ufficio?

Quasi sempre, parliamo poco di lavoro fuori da qui. Il suo studio è proprio di fronte al mio, abbiamo agende complicate tutti e due e qualche volta per incontrarci dobbiamo «prendere appuntamento», ma succede raramente.

Qual è stato il suggerimento più effi-

ce?

Consigliarmi di diventare promotore quando sono tornato da Londra, quasi 10 anni fa.

Ha fatto l'esame?

Non solo, ho fatto il promotore per un anno nell'area di Milano. Ed è stata un'esperienza fondamentale.

Perché?

Non puoi guidare un'azienda costituita dai promotori senza sapere, e soprattutto capire, su che cosa si devono misurare quotidianamente.

Qual è la difficoltà più grande?

Alzare il telefono e chiamare il cliente. Quando hai l'agenda piena di appuntamenti, hai fatto l'80% del tuo lavoro. Poi la raccolta viene.

Quanti clienti aveva?

Una cinquantina. Ma non mi ricordo

I modelli di gestione

86 Gli amministratori delegati di famiglia che sono usciti dalle loro imprese negli ultimi cinque anni. Ecco da chi è stato raccolto il testimone alla guida dell'azienda di famiglia.

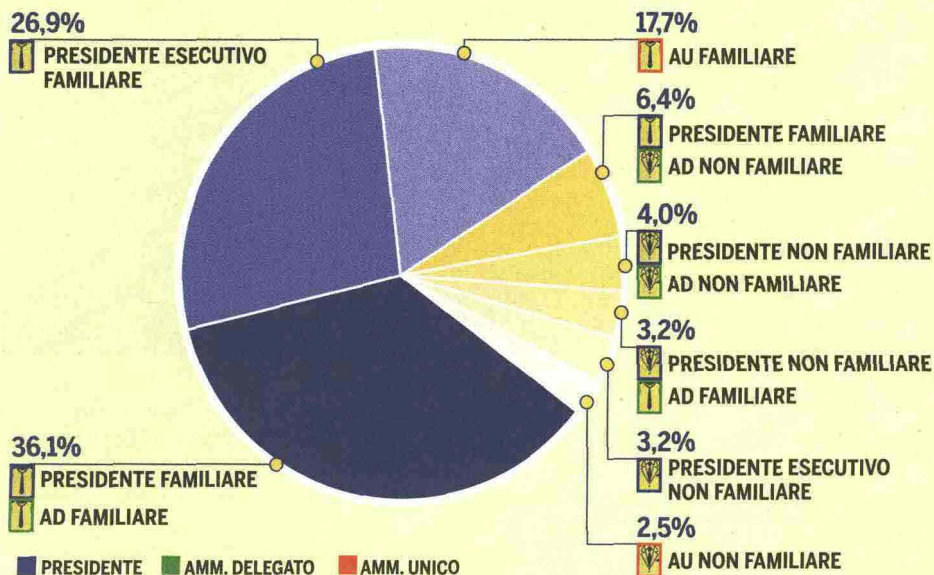


70,9%
DA UN FAMILIARE



29,1%
DA UN ESTERNO

Nel grafico, i modelli di vertice più diffusi nelle aziende a conduzione familiare. La presenza di manager esterni è ancora bassa.



FONTE: OSSERVATORIO AIDAF-UNICREDIT BOCCONI

Family trend

6 milioni di imprese in Italia.

92% sono le imprese familiari.

80.000 gli imprenditori italiani che ogni anno sono coinvolti nel passaggio generazionale.

50% le imprese familiari scomparse alla seconda generazione, mentre il 15% supera la terza generazione.

98% sono composte da meno di 20 dipendenti.

42 delle prime 100 imprese sono familiari.

80% degli imprenditori ritiene che il passaggio generazionale sia un evento difficile da gestire.

20% delle aziende ha già definito accordi per la successione d'azienda.

FONTE: ELAB. CERIF SU FONTI VARIE

la raccolta, sono passati 10 anni.

Poi che cosa è successo?

Sono entrato nel team del marketing e ho collaborato al lancio della piattaforma di trading online e della banca online. Sono stato assistente del direttore generale Edoardo Lombardi e sono diventato responsabile della rete di vendita. Forse è questo il momento in cui ho avuto più bisogno dei consigli di papà.

Per quale ragione?

Papà è imbattibile quando si parla di gestione degli uomini.

E che cosa le diceva?

Cose di buon senso, per lo più. Soprattutto quando c'era da prendere qualche decisione importante, che toccasse davvero da vicino i nostri uomini.

Dopo ha avuto il primo incarico manageriale a tutto tondo in Spagna...

Diciamo che la guida della rete italiana è stata la prova del nove per affidarmi il progetto spagnolo. Ci sono rimasto tre anni come amministratore delegato di Fibanc, che adesso abbiamo ribattezzato Banco **Mediolanum**.

Là si è abituato a decidere da solo?

Mi sono abituato alla responsabilità, a decisioni difficili anche sulla rete, che è giovane e ha retto male alla crisi. Mi sono dovuto occupare di tutto. Diciamo che ero l'ultimo anello della catena: dipendeva da me.

Adesso che è tornato in Italia, invece, risponde a suo padre. È un passo indietro?

Non la vedo così, direi piuttosto che è un altro passo avanti sulla strada del confronto.

Quando le ha detto di no l'ultima vol-

ta?

Pochi giorni fa. Non era d'accordo sul lancio di un nuovo prodotto. Ha guardato le statistiche e ha detto: se è così, non lo faccio.

E l'ultima volta che le ha detto bravo?

Ieri (21 aprile, ndr), quando gli abbiamo presentato le slide della nostra convention annuale. Era entusiasta.

Anche lei, mi sembra...

Sempre, alla mia maniera.

Più sobrio di suo padre. Non la vedremo mai nello spot della banca come lui?

Preferirei di no. E poi lui è diventato così bravo...

Per suo figlio Alberto pensa a un futuro come il suo?

Lo spero, ma penso di fare esattamente come ha fatto mio padre con me: lo lascerò libero di decidere.