

## Ennio Doris di Mediolanum: «Siamo sempre i campioni»

### Consulenza

Quando la fanno  
le sim



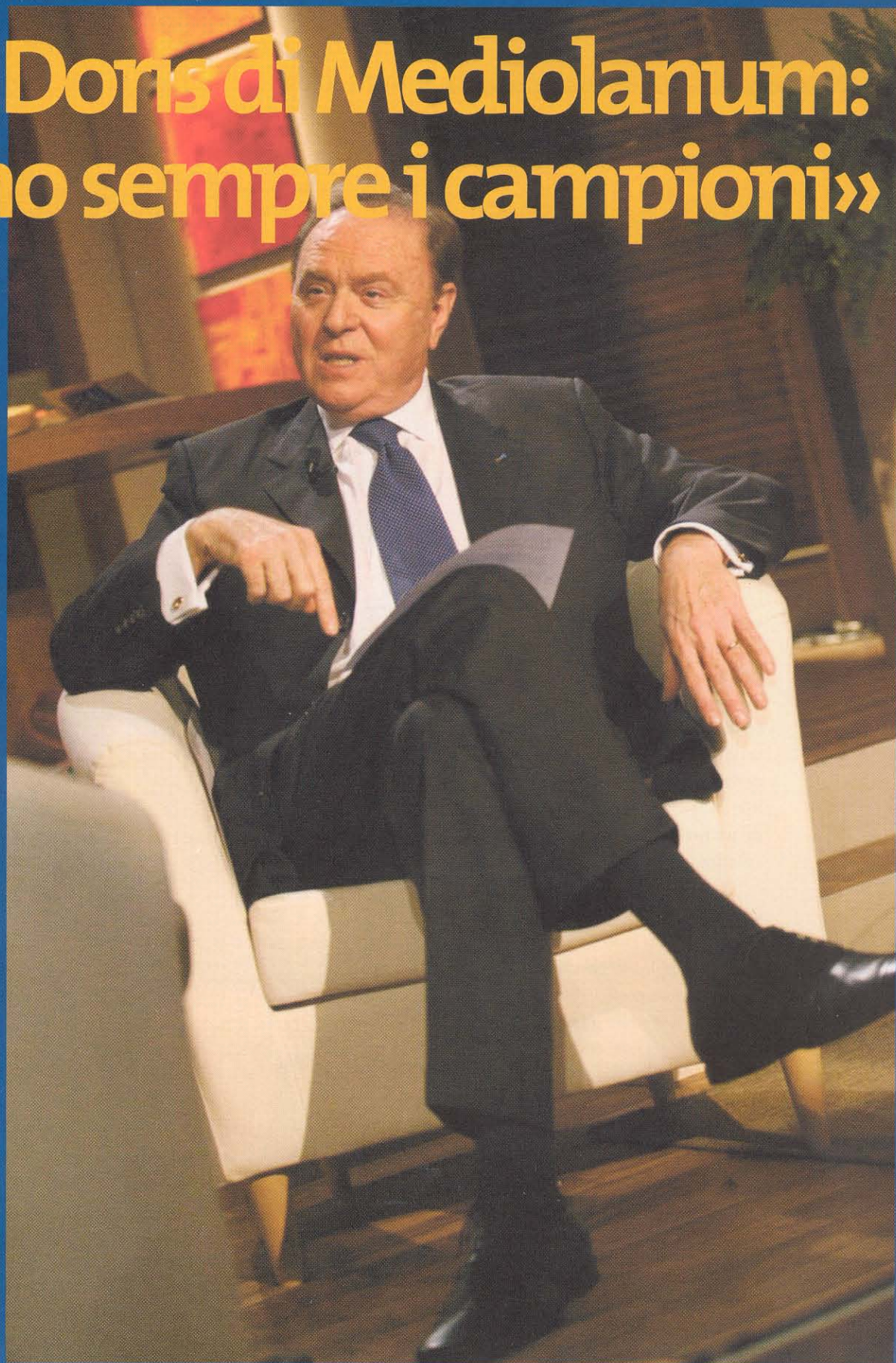
### Arruolamenti

Riprende la caccia  
agli uomini



### Horatius

In crescita con  
le acquisizioni



Parla Ennio Doris  
di Banca Mediolanum

*È ormai senza alcun dubbio la leader del settore e ha lasciato i competitor a distanze abissali. Secondo il fondatore e leader della società, questo risultato è il frutto di precise scelte strategiche. La più importante è stata di avere creato una banca moderna, efficiente,*

# «Abbiamo un modello vincente»

di Massimiliano D'Amico

**R**ipercorrere la sua carriera professionale è un po' come rivivere la storia della promozione finanziaria in Italia. Prima nella pioniera Fideuram, in seguito in Dival, per poi giungere nell'82 alla prima creatura tutta sua, PROGRAMMA ITALIA. Si può così dire che ha partecipato fin dalle sue origini all'evoluzione che il mondo del risparmio gestito ha vissuto in questi anni. Ovviamente stiamo parlando di ENNIO DORIS, fondatore e presidente di BANCA MEDIOLANUM, che nell'intervista spiega il segreto del successo della sua rete, svela di essere disponibile a un piano di acquisizioni e prevede un futuro a tinte fosche per la consulenza indipendente.

*Grazie a un patrimonio amministrato di 26,9 miliardi di euro e una raccolta positiva di 3,3 miliardi Banca Mediolanum nei primi nove mesi dell'anno ha staccato in maniera netta gli altri competitor. Qual è il segreto del vostro successo?*

«La crisi che ha coinvolto tutti i mercati ha fatto emergere in maniera prepotente il modello di business proposto da Banca Mediolanum. Vede, Valentino Rossi, una leggenda del motociclismo, sette volte vincitore del campionato del mondo, destinato a ripetersi anche in quello in corso, è senza dubbio un fenomeno. Nessuno, tuttavia, lo ha mai visto doppiare più e più volte, come sta



facendo Mediolanum con i competitor, tutti gli altri motociclisti. La differenza della nostra azienda rispetto alle altre, proseguendo nel paragone sportivo, risiede dunque nella moto, ovvero nella struttura. Apparentemente tutti sembriamo fare lo stesso mestiere, ma in realtà il modello che Mediolanum pro-

pone è diverso. Ed è vincente. Quando abbiamo debuttato sul mercato italiano entrando nel fortino delle banche, ci siamo dati subito da fare per abbattere una volta per tutte gli steccati che dividevano i settori della consulenza finanziaria e impedivano al cliente di ricevere una reale assistenza a 360 gradi. A

**capace di fornire tutti i servizi e soprattutto di andare a casa del cliente, facendogli evitare tutti i tempi burocratici e le lungaggini degli istituti tradizionali. Per fare ciò è stato necessario addestrare a questa filosofia migliaia di family banker**

distanza di poco più di 25 anni, abbiamo nei fatti la riprova che l'idea che ha ispirato le nostre scelte, ovvero la volontà di instaurare un rapporto personale con i clienti, seguendoli in tutte le questioni finanziarie che vanno dal risparmio agli investimenti, passando dalla previdenza, fino ad arrivare ai servizi bancari, era assolutamente corretta. A differenza della banche e delle reti tradizionali, in pratica, Mediolanum non ha mai voluto catturare un po' del risparmio degli italiani per custodirlo nei caveau o per investirlo, ma si è sempre posta l'obiettivo di arrivare alle fonti dove si genera il risparmio (ovviamente mi riferisco ai conti correnti) per pianificare al meglio non solo il presente, ma anche il futuro finanziario del cliente. Per raggiungere questo ambizioso piano abbiamo dato vita alla figura del family banker, la naturale evoluzione del consulente globale degli esordi e, in pratica, il direttore di filiale del ventunesimo secolo».

**Lei elogia sempre le virtù del banking center di Mediolanum. Ci spiega nel dettaglio di cosa si tratta?**

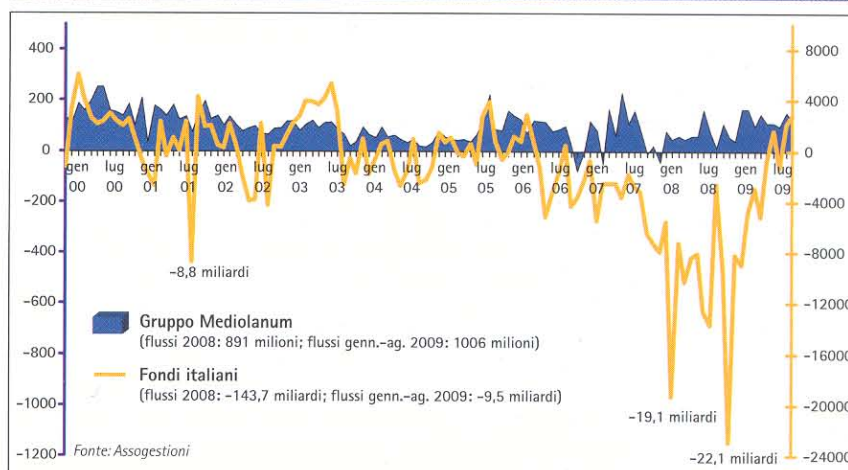
«La invito a fare un semplice test: provi a chiamare il numero verde Mediolanum e verifichi che cosa succede. Vedrà che nel giro di due, massimo tre secondi, grazie a una semplice telefonata gratuita, potrà avere accesso, oltre che all'operatività sul suo conto corrente, a tutta una serie di prodotti e servizi. Il tutto 24 ore su 24. Il nostro cliente, che ha comunque la possibilità di utilizzare il canale distributivo che preferisce, family banker, internet o Tv, può dunque contare su una vera banca telefonica all'avanguardia e può approfittare dell'opportunità di relazionarsi con

veri professionisti del problem solving, preparati, e in grado di dare risposte *one shot* a qualsiasi richiesta. Poi, partendo dal presupposto che lo sportello tradizionale rappresenta quanto di più obsoleto e costoso è presente sul mercato e che il canale internet è destinato quasi esclusivamente alle operazioni a scarso valore aggiunto, ci sembra naturale puntare molto su questo servizio, anche se rappresenta per noi un costo molto elevato. Perché, se fino a pochi anni fa era il cliente a muoversi per raggiungere la filiale più vicina, preoccupandosi di tutta una serie di problemi come rispettare gli orari, l'umore dello sportellista e le file, ora avviene l'esatto contrario, perché è la banca, con tutti i suoi servizi, a raggiungerlo. E questo scenario, che rappresenta una naturale evoluzione, si sta dimostrando vantaggioso per entrambi».

**Da inizio anno le reti hanno raccolto in strumenti previdenziali circa 400 milioni e Mediolanum con 320 milioni si ritaglia una fetta del mercato vicina all'80%. Perché le reti credono ancora poco ai prodotti previdenziali?**

«Alla base di questa scarsa attenzione c'è sicuramente un grosso deficit culturale seguito da una generale mancanza di competenze e scarsa formazione. Ricordo che agli inizi della mia professione un mio cliente, che svolgeva la professione di falegname, mi consegnò 10 milioni di lire, sottolineando che quei soldi rappresentavano "i calli di tutta una vita" e significavano il suo futuro, ma che nel frattempo non si sarebbe potuto ammalare. Ebbene, prima di impegnarmi nella ricerca di un investimento il più soddisfacente possibile, pensai che sarebbe bastato, potendolo fare, destinare una quota di quella somma alla sottoscrizione di una polizza contro gli infortuni. Ma quel tempo non era possibile da parte di un solo operatore offrire una simile consulenza. Da qui nacque la figura del consulente globale. Così come un medico deve avere tutte le medicine, così i nostri family banker devono essere costantemente a fianco del cliente per affrontare con lui tutte le questioni finanziarie che lo riguardano. Un'azienda come la nostra, poi, che da sempre sposa i principi del customer first (lo abbiamo di-

Dieci anni di flussi netti dei fondi comuni italiani e del gruppo Mediolanum



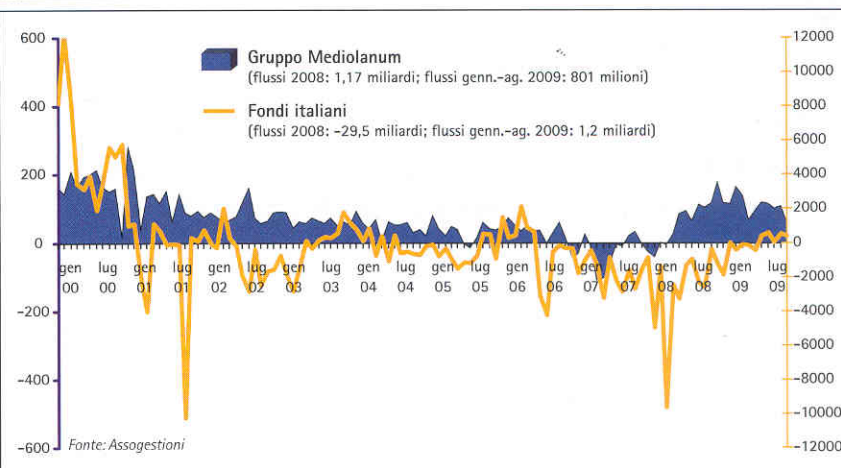
**Parla Ennio Doris  
di Banca Mediolanum**

mostrato nei fatti tagliando durante la crisi i tassi dei mutui dei nostri clienti e rimborsando interamente gli investitori colpiti dal crack Lehman) non poteva certo trascurare le preoccupazioni degli italiani per questioni tanto importanti come quelle che riguardano la previdenza».

**È appena stato riproposto lo scudo fiscale. Come si sta muovendo la vostra rete per intercettare questo flusso?**

«È nostra convinzione che lo scudo fiscale favorirà non solo il settore bancario, ma rappresenterà una grande opportunità per tutto il mondo dell'intermediazione. Non a caso su questo argomento la formazione della nostra rete è continua e viene considerata una leva assolutamente strategica. Con la collaborazione della Mediolanum corporate university, un istituto formativo che ho fortemente voluto e rappresenta un fiore all'occhiello della nostra azienda, abbiamo organizzato diversi cicli di formazione in aula ai quali hanno partecipato esperti e tecnici come fiscalisti e tributaristi. Inoltre, proprio per offrire alla clientela che è intenzionata a fare rientrare i capitali dall'estero una consulenza ancora più tailor made, oltre alla riservatezza garantita dal rapporto stretto e personale offerto dai family banker (un approccio difficilmente riproducibile in un affollata filiale bancaria), Mediolanum ha pensato di disegnare ex-novo alcuni strumenti d'investimento. Senza dimenticare poi che, come tutti i nostri clienti, chi approfitta dello scudo può accedere alle proposte che Mediolanum offre già da tempo, come il Conto Freedom, che garantisce il 2,5% netto di remunerazione del capitale».

Dieci anni di flussi netti dei fondi comuni azionari italiani e degli azionari del gruppo Mediolanum



**Perché Banca Mediolanum non è interessata al dossier Fideuram?**

«Innanzitutto, nel caso si procedesse veramente alla fusione delle due società, il valore relativo della mia partecipazione azionaria in questa ipotetica newco sarebbe naturalmente destinato a ridursi in maniera significativa. E questo scenario non mi entusiasma. Ma non per meri motivi finanziari, o strategici, ma perché ciò diluirebbe anche la mia posizione e rischierebbe di vedere disattendere tutti quei principi che da sempre guidano Mediolanum e l'hanno resa una delle prime banche in Italia. Questa considerazione, inoltre, mi spinge ulteriormente a domandarmi perché mai dovrei spendere una cifra tanto elevata per acquistare Fideuram, quando il modello proposto da Mediolanum si dimostra vincente ogni giorno di più».

**Banca Mediolanum non ha quindi ambizioni di crescita per via esterna?**

«La nostra azienda punta da sempre a crescere per linee interne, un'altra leva strategica che ci distingue dalla concorrenza e si dimostra la vera carta vincente di Mediolanum. In ogni caso siamo disponibili a eventuali acquisizioni e, se si aprisse qualche opportunità, saremo pronti a valutarla. Sempre tenendo saldo il principio che la rete oggetto del nostro interesse dimostri di essere pronta ad adeguarsi, abbracciandolo in toto, al nostro modello di business».

**A parte il caso Fideuram, nelle ultime settimane sono sempre più frequenti i**

**rumor sulla vendita e la fusione di altre sim. Crede che assisteremo a un'ondata di consolidamento?**

«Assolutamente sì. La continua evoluzione del mercato fa sì che il break even point si alzi costantemente e non tutti, specialmente le realtà più piccole, riusciranno a sopravvivere. Diversamente da ciò che si credeva qualche anno fa, ovvero che le reti avessero un grosso valore, ci si è resi finalmente conto che per renderle competitive, o solo per farle sopravvivere, sono indispensabili importanti e continui investimenti. In primis nella formazione dei professionisti. Noi possiamo vantare una rete così forte, estesa e che alla prova dei fatti si è dimostrata redditizia per i nostri azionisti proprio perché anni fa abbiamo abbracciato una strategia che prevedeva il continuo scambio di informazioni tra sede centrale e singolo family banker e su ciò abbiamo investito parecchie risorse. Basti pensare che attraverso il pc o la Tv i nostri professionisti possono disporre di una porta sempre aperta per accedere alle informazioni che l'azienda vuole comunicare. Questa strategia ha dimostrato nella pratica di avere il doppio vantaggio di tenere sempre aggiornati i professionisti e di dare loro, al tempo stesso, una visione univoca dei progetti messi in campo da Mediolanum».

**Secondo Massimo Arrighi, il problema dell'industria del risparmio è l'esiguità dei portafogli dei promotori. Per operare al meglio, un pf dovrebbe disporre di**

*un portafoglio di almeno 10 milioni. Qual è la sua opinione in merito?*

«Senza dubbio 10 milioni di euro di portafoglio rappresentano una soglia interessante, che permette a un professionista di operare con grande serenità e garantisce un reale valore aggiunto all'azienda. In ogni caso alcune reti per garantirsi velocemente ingenti patrimoni da gestire seguono la strategia di fare rotta sui grandi portafogli reclutando a suon di benefit e fee particolarmente attraenti. Una strategia di un "mercato di periferia", da "mors tua vita mea", che Mediolanum non seguirà mai. Ritengo, infatti, che per entrare compiutamente nel mercato del risparmio sia necessario seguire un'altra strada, in quanto per noi la caratteristica più importante che deve avere un family banker è la capacità di acquisire e sviluppare clienti avendo a disposizione tutti gli strumenti per fare ciò. Sono da tempo convinto, infatti, che per essere un buon promotore, oltre alle conoscenze tecniche, sia necessario affiancare la stoffa dell'imprenditore. Ci sono, per esempio, diversi trentenni in gamba, laureati, che dopo essere stati formati direttamente tramite la Mediolanum corporate university, gestendo in autonomia il proprio impegno lavorativo, possono già contare su portafogli rilevanti, da oltre 100-150 clienti in un anno o poco più. Ecco, Mediolanum cerca profili di questo genere: persone di valore che sono pronte ad accettare la sfida di diventare accanto a noi i banchieri del XXI secolo. Professionisti disposti a fare parlare i fatti, che lavorano sodo per arrivare ai risultati e si dimostrano costantemente disposti a migliorare. Quindi mi sembra inutile parlare di soglie. I promotori Mediola-

num, infatti, non si pongono né obiettivi numerici né limiti».

*Alcune reti di promotori stanno lanciando il contratto di consulenza a parcella. Qual è la sua opinione?*

«Credo che assisteremo a un flop colossale. Mi attendo un po' quello che è già avvenuto all'estero dove, salvo casi rarissimi e che riguardavano esclusivamente grandi società di advisory, il mercato ha dimostrato di non riconoscere una figura che presuppone l'accoglimento del discutibile principio di "pagare per ricevere un consiglio". Spesso per giustificare quest'impostazione chi offre la consulenza a parcella si paragona al notaio, al commercialista, all'avvocato, tutti professionisti, chi più chi me-

no, che non vengono giudicati in base alla loro capacità di divinare il futuro, ma sulla loro conoscenza delle leggi. Il mondo degli investimenti, invece, si gioca sulla previsione degli scenari futuri e prevede altri presupposti. In particolare si basa su una, aurea, largamente riconosciuta regola, secondo cui una sconfitta, e quindi un investimento andato male, pesa come 12 vittorie. Tenendo presente che anche il più straordinario dei gestori presenti sulla terra, statisticamente, è destinato nella migliore delle ipotesi a sbagliare tre volte su 10, stimo che difficilmente i consulenti, a differenza dei promotori, riusciranno superare questa statistica e quindi a creare un rapporto duraturo con i clienti. ■

#### ARRUOLAMENTI

## Presto 5 mila

**O**biiettivo 5 mila sempre più vicino per Banca Mediolanum. La banca fondata da Ennio Doris ha infatti appena reclutato nove professionisti confermandosi un importante polo d'attrazione per chi ha maturato esperienza in altri istituti di credito. Nel dettaglio i nuovi family banker che vanno a rafforzare la squadra guidata dal banking group manager GIOVANNI MARCHETTA sono PAOLO GOSI, che opererà nella provincia di Arezzo e vanta una lunga esperienza presso Banco Posta dove era entrato nel 1987; PAOLO GIGLIOLI, che lascia il ruolo di direttore dell'agenzia di Casalecchio della Cassa di risparmio di Cento e ha precedentemente lavorato per 25 anni a Comit e successivamente a Banca Intesa; ADRIANO MUSSO, che opererà nella provincia di Gorizia e proviene dal Credito cooperativo, dove ricopriva la

carica di responsabile di filiale; ANDREA LORENZINI, già a Banca Popolare di Intra e Ubi Banca, che sarà operativo nella provincia di Cremona; PAOLO GOBBER, ex gestore private in Intesa Sanpaolo, che andrà a operare nelle province di Trento e di Verona; ALDO DANESI, che dà l'addio a Meliorbanca, dove ha lavorato negli ultimi tre anni, dopo avere precedentemente rivestito incarichi di prestigio a Banca Toscana e sarà attivo nel team toscano di Mediolanum private banking.

Opererà sempre nella rete di private banking, nella zona di Milano, CAROLINA BARRANDEGUY, che lascia Banca Arner, mentre ALEX KEMENATER, dal 2003 responsabile di sede di Cassa Raiffeisen di Lagundo, già alla Cassa di risparmio di Bolzano e a Unicredit, sarà operativo nella provincia di Bolzano. Infine MICHELE GRANZOTTO, che sarà attivo nella zona di Verona, entra in Banca Mediolanum, dopo un'esperienza al Credito Valtellinese e cinque anni a Unicredit banca.