

Fondi

I NUOVI ARRIVI SUL MERCATO
CHI SONO I GESTORI E QUALI
LE LORO STRATEGIE

Report

UCITS III ALTERNATIVI
E GLI ETF SUI QUALI
PUNTARE

Speciale Mongolia

IL MERCATO PIÙ
INTERESSANTE,
GLI SVILUPPI MAGGIORI



investire



**innovare
nella tradizione**

I DORIS
il gruppo bancario
più moderno e dinamico
del nostro Paese
si fonda sulla più
radicata delle istituzioni
italiane: la famiglia



mensile anno XXX - n.7/8 luglio - agosto 2011 - euro 7,00

www.investireonline.it

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.

Innovare nella tradizione

▼ **Ennio Doris**
PRESIDENTE
BANCA
MEDIOLANUM
S.P.A.

ENNIO DORIS GUIDA IL GRUPPO CHE HA RIVOLUZIONATO IL SISTEMA BANCARIO ITALIANO, ASSIEME AI COMPONENTI DELLA SUA FAMIGLIA. UN RIUSCITO CONNUBIO TRA LA MODERNITÀ E L'ISTITUZIONE CARDINE DEL NOSTRO PAESE

a cura di Giulio Palumbo

TRENT'ANNI FA non c'era nulla. O meglio, c'era un intraprendente giovane nato nella provincia padovana, ricco soprattutto di idee. Oggi, è a capo di uno dei più grandi gruppi bancari italiani, **Mediolanum**, dal 1998 nel MIB 30. Il suo nome è Ennio Doris. Ha avuto più idee e intuizioni lui da solo nel mondo bancario che tutti i suoi colleghi nei cento anni precedenti. Lo abbiamo intervistato assieme ai figli Massimo e Annalisa Sara e al genero, Oscar Di Montigny

Ennio Doris

PRESIDENTE
BANCA **MEDIOLANUM** S.P.A.

► *Tutti fanno partire la sua biografia dall'incontro, nel*



1981 a Portofino, con Silvio Berlusconi. In realtà la sua carriera aveva al suo attivo già numerosi successi: dalla Banca Antoniana veneta alla direzione delle officine Talin; dalla Fideuram alla Dival. Poi l'idea di Programma Italia. Come è nata questa idea? E con che velocità si è sviluppata?

Per comprendere appieno come è nata l'idea e come sono arrivato a concepire questo tipo di lavoro, bisogna analizzare due diverse linee che corrispondono comunque a due diversi momenti della mia vita, anzi tre. Subito dopo il diploma in ragioneria, ho iniziato a lavorare in Banca Antoniana, nella filiale di San Martino di Lupari come impiegato, ma già allora avevo un concetto del servizio bancario che si discostava parecchio da quello del bancario tradizionale.

Nel mio paese, a Tombolo, la maggior parte delle famiglie operava nel settore della compravendita del bestiame. Gli uomini si alzavano alle 4 del mattino per recarsi ai vari mercati di bestiame della zona e i loro orari non coincidevano mai con quelli di apertura degli sportelli bancari. Quindi per loro il versamento di un assegno, piuttosto che il pagamento di un bonifico erano abbastanza problematici. Io, nato e cresciuto nel paese, con mio padre che svolgeva le stesse attività di mediatore di bestiame, sull'esempio del mio capo di allora, Pavin, facevo una specie di servizio bancario a domicilio, nel senso che la sera andavo a casa di queste persone a ritirare un assegno, a far firmare i bonifici e a fare altre operazioni che non comprendessero il passaggio di contanti e mi sono reso conto quanto queste attività fossero apprezzate.

Il secondo momento è stato il mio passaggio a diventare imprenditore. Ero già direttore delle officine Talin, ma mi resi conto di voler diventare artefice del mio futuro, diventando imprenditore.

Un giorno salii sulla macchina del proprietario dell'azienda, per quei tempi una bellissima Citroen Palas e realizzai che quell'uomo stava guidando la macchina dei miei sogni, ma anche la mia vita. Realizzai in un attimo che dovevo essere io alla guida della mia vita.

Economicamente, per quei tempi, stavo bene, ma non avevo denaro sufficiente, per intraprendere un'attività imprenditoriale.

L'occasione arrivò quando un mio ex compagno di scuola mi propose di intraprendere l'attività di consulente finanziario, come allora si chiamavano i promotori. Allora si trattava dell'unica attività che consentiva di poter essere imprenditore senza dover impiegare molto capitale. Inoltre, essendo un'attività a provvigione, i guadagni futuri sarebbero dipesi direttamente dalla mia volontà e dalla mia capacità. Il terzo momento fu quando, qualche anno dopo, ad attività già molto ben avviata, mi resi conto che per poter svolgere al meglio questa professione, si sarebbero dovute separare le barriere che allora dividevano i vari settori del risparmio delle famiglie, quello finanziario, quello assicurativo e quello bancario, riunendo in un'unica figura e in un'unica azienda retrostante, la fabbrica, sia la produzione, sia la diffusione tramite la consulenza globale di tutti questi servizi/prodotti. Nello specifico mi capitò una sera di incontrare un falegname che mi consegnò un assegno di 10 milioni di lire per un investimento in fondi comuni. Nel porgermelo, mi mostrò le mani deformate da vistosi calli e mi disse che mi stava consegnando il suo futuro perché non poteva permettersi di ammalarsi. Sarebbe bastato destinare una piccola parte di quell'investimento ad una polizza infortuni ed il problema sarebbe stato risolto.

Avevo allora ben chiara l'idea, avevo la forza e la volontà di attuarla, mi mancava un socio industriale che fosse in grado di garantirmi un background di servizi aziendali

che non avevo e che sarebbe stato troppo complicato far nascere da zero. Era il 1981 e lessi su Capital un'intervista a Silvio Berlusconi, allora ancora poco noto, il quale disse, se qualche giovane imprenditore ha delle buone idee venga da me che lo ascolterò volentieri.

Per puro caso lo incontrai a Portofino, lo riconobbi grazie alle foto sul giornale, mi presentai e gli parlai della mia idea di consulenza globale e della volontà di costituire una rete di promotori che divenisse leader di mercato.

Il 2 febbraio 1982 nacque Programma Italia, posseduta al 50% da me e al 50% dal Gruppo Fininvest.

► **Nel 1995 nasce il Gruppo Mediolanum. Nell'anno seguente viene quotato in borsa e solo dopo due anni entra stabilmente nel MIB30. Nessun'altra azienda ha bruciato le tappe con questa velocità. Quali sono stati i motivi di questo travolgente successo?**

Sicuramente la novità della formula, abbinata ai risultati sempre eccellenti. Per quanto riguarda la formula, bisogna dire che nel tempo, da quando è nato Programma Italia a quando è nato Gruppo Mediolanum, avevo realizzato il mio progetto iniziale, portando in casa le fabbriche, ovvero costruendo tre società di gestione e acquisendo Mediolanum Vita e Mediolanum Assicurazioni. Inoltre, con la rete avevo mantenuto le promesse di realizzare uno dei più importanti network nazionali. Il mercato l'ha capito e l'ha apprezzato. Nel 1997 inoltre, con la nascita della Banca, abbiamo chiuso il cerchio, completando la gamma dell'offerta. Questo ha ulteriormente accresciuto l'interesse del mercato per il Gruppo Mediolanum.

► **Quando ha deciso, e perché, di metterci la faccia, cioè di diventare testimonial della sua azienda?**

Nel 2000 la banca iniziava a consolidarsi ed eravamo ad un bivio nel quale avremmo dovuto decidere se vivere di rendita o aggredire il mercato facendo pesare tutta la novità della nostra offerta.

Ovviamente decidemmo per la seconda opzione che, tra l'altro, prevedeva un rafforzamento in chiave di sicurezza e tranquillità dell'immagine nei confronti del cliente e del concetto di banca multicanale come era la nostra.

Non avevamo filiali, né sportelli, colonne o marmi, decidemmo quindi che la cosa migliore da fare per dare fisicità alla banca fosse far conoscere a tutti il presidente e fondatore, con un messaggio semplice per spiegare le caratteristiche del nuovo istituto.

Inoltre, essendo io un promotore finanziario che aveva fatto una grandissima carriera, la mia immagine sarebbe servita da traino anche per momenti di reclutamento della rete di vendita.

► ***Lei ha avuto una serie di intuizioni che hanno innovato il mondo bancario italiano: dalla carta di credito con la foto del titolare, alla possibilità di controllare il proprio conto sul televisore di casa. Sono stati tutti dei successi o qualche invenzione non è stata accolta dal pubblico e non ha avuto il successo sperato?***

Qualunque tipo di innovazione inseriamo nell'operatività della Banca si affianca come test a tutto ciò che già è in essere e prima ancora di aprirlo ai clienti viene testato operativamente dai dipendenti e dalla rete di vendita. Non ricordo di idee che si siano rivelate dei flop. Ogni tipo di operatività in linea con le promesse della Banca consente al pubblico di ampliare la libertà e le modalità di accesso e di utilizzo; sono quindi tutti tasselli che si affiancano e che non sono creati perché uno di essi sovrasti gli altri. Ovviamente alcune idee hanno un ciclo di vita dettato

dalla tecnologia o dalle abitudini dei clienti. Al momento stiamo vedendo che la parte del leone la sta facendo internet. Non dobbiamo comunque dimenticare che la vera carta vincente di Banca **Mediolanum** è la rete di Family Banker che ha caratteristiche, competenze e spirito di servizio tali da non poter essere imitata da nessuno.

► ***In quanti Paesi il Gruppo è oggi presente e in che modo? Si prospettano presenze in altri Paesi, magari tra gli emergenti: Sudamerica Asia...?***

Oggi siamo presenti in Spagna con Banco **Mediolanum** che è, in piccolo, una realtà ormai identica come modello alla casa madre italiana. Abbiamo circa 500 Family Banker che lavorano esattamente come in Italia. In Germania con Bankhaus August Lenz, una realtà molto più piccola che comunque ci sta dando soddisfazioni anche se non abbiamo ancora raggiunto il break-even. In Irlanda non abbiamo retail ma solo le società di gestione e le compagnie vita. Per muoverci in altre realtà aspettiamo di consolidare maggiormente Spagna e Germania.

Massimo Doris

AMMINISTRATORE
DELEGATO E DIRETTORE
GENERALE BANCA
MEDIOLANUM S.P.A.

In Banca Mediolanum dal 1999 come Promotore Finanziario dopo aver collaborato a Londra in qualità di Sales Assistant in UBS, in Merrill Lynch e in Credit Suisse Financial Product. Negli anni successivi è responsabile Marketing per il lancio del sito di Banking online e in seguito è responsabile della Formazione della Rete di Vendita. Nell'ottobre 2003 diventa Italian Network Manager di Banca Mediolanum, responsabile della Rete commerciale Italiana, fino al settembre del 2005, quando si trasferisce a Barcellona in Banco de Finanzas e Inversiones, il grup-

po bancario spagnolo, ricoprendo l'incarico di Amministratore Delegato e Direttore Generale. Dal luglio 2008, rientrato in Italia, è Amministratore Delegato e Direttore Generale di Banca Mediolanum S.p.A.. Dal maggio 2009 è Vicepresidente di Mediolanum S.p.A..

► ***Lei ha accumulato una certa esperienza internazionale, lavorando in Inghilterra, in***



► **Massimo Doris**

Oscar di Montigny ►

**Spagna oltre che in Italia.
Quale è stata l'esperienza
più stimolante?**

Le tre esperienze sono sicuramente tutte molto importanti, però se devo sceglierne una, sceglierei la prima, cioè quella in Inghilterra. Per due motivi: il primo, dal punto di vista personale, in quanto è stata la prima volta fuori di casa, da solo e questo ti fa crescere, e poi dal punto di vista lavorativo è l'esperienza che mi ha veramente aperto la mente. Vedere come lavoravano in queste grandi banche multinazionali, la prima in cui ho lavorato è stata una banca svizzera, UBS, poi Merrill Lynch e Credit Suisse, ma il modello più o meno era lo stesso, ti presenta una realtà totalmente diversa rispetto all'Italia. Vedi questa gente che, proveniente un po' da tutte le parti del mondo, lavora fianco a fianco in enormi open space; ho visto gente che ai tempi guadagnava un milione di sterline, un sacco di soldi, lavorare nei desk magari di fianco ad un junior, senza un ufficio megagalattico insieme agli altri a fare lo stesso loro lavoro, e con ritmi di lavoro molto molto serrati.



C'erano due ragazzi con me, quando ero in Merrill Lynch che cominciavano alle otto e mezzo del mattino e finivano tutti i giorni verso mezzanotte, l'una, con un quarto d'ora di pausa per il pranzo. Queste cose in Italia non si vedono e questo ti fa pensare e ti fa capire... tutti quelli che poi sono arrivati a certi livelli di carriera e di guadagni in queste banche hanno cominciato così.

Tra questi colleghi c'era anche mia moglie che lavorava in Merrill Lynch e anche lei faceva questi orari, alle sette, sette e mezza era in ufficio fino alle 9, 10 di sera, tutti i giorni.

Questa è stata l'esperienza più formativa, quella più importante. Poi la formazione me la sono portata a casa nel senso letterale, visto che mi sono sposato con una persona abituata a lavorare in questo modo, con quell'imprinting e che continua ad essere uno stimolo per me.

► **Quali sono secondo lei i modelli di sviluppo delle banche di oggi: cosa dovranno offrire alla clientela per battere una concorrenza che si fa sempre più serrata? E' sufficiente offrire qualche percentuale di guadagno in più o bisogna guardare oltre?**

Sicuramente, visto che nella domanda c'era anche la parte del tasso, il tasso non è la soluzione. Il tasso è un modo per attrarre nuovi clienti e questo facilita il lavoro, ma una volta acquisiti i clienti bisogna far capire loro di essersi imbattuti in una banca che si occupa di loro anche come persone e non solo come numeri. Allora la chance in più è il modello della vicinanza al cliente. Il sistema di distribuzione italiano non è favorevole al cliente, in quanto il ricambio dei dipendenti nelle filiali è talmente elevato che, di punto in bianco, il cliente si ritrova un nuovo referente al quale deve rispiegare le sue esigenze. In questo modo il cliente si sente un numero. L'altro status ovviamente è la trasparenza. Per troppo tempo le banche

hanno utilizzato i conti correnti per sistemare i loro bilanci mettendo costi nascosti ed essendo poco trasparenti. Questo fa arrabbiare il cliente, ma lo è da così tanto da essere ormai rassegnato. Alcune ricerche che abbiamo visto chiedono al cliente: è soddisfatto della sua banca? No. Perché? Perché mi fa pagare un sacco di costi. Quanto paga all'anno? Non lo so. E se azzardano una cifra in realtà è più bassa di quello che in realtà è. Trasparenza allora, ma a mio parere non si è ancora arrivati all'ideale. Un passo lo si è fatto con l'Indice Sintetico di Costo, con l'inserimento nell'estratto conto di fine anno del totale delle spese, però c'è ancora tanto da fare. Meno burocrazia, più semplicità. Dal momento che prodotti e servizi ormai sono simili tra tutti, la grande differenza la fanno la relazione, la qualità del servizio e la trasparenza. La grande sfida sarà su chi più degli altri riuscirà a cambiare la mentalità dei propri dipendenti e instaurare questa relazione. Per quanto riguarda noi, quando un Family Banker si conquista un cliente, quel cliente è suo e fintanto che lavorerà in Banca Mediolanum quel cliente sarà suo, a meno che non sia il cliente a decidere diversamente. Per cui noi abbiamo tantissimi clienti di vecchissima data che da vent'anni hanno sempre lo stesso riferimento, sempre lo stesso Family Banker, e questo ritengo sia qualcosa di fondamentale.

Oscar di Montigny

**DIRETTORE MARKETING
BANCA MEDIOLANUM S.P.A.
E AMMINISTRATORE DELEGATO
DI MEDIOLANUM CORPORATE
UNIVERSITY**

In passato ha maturato esperienze professionali come Direttore Marketing e Comunicazione presso gruppi internazionali. E' in Banca Mediolanum dal 2000 e ha lavorato nella funzione Formazione e Sviluppo.

po della Rete di Vendita del Gruppo contribuendo alla creazione e al lancio della Scuola di Formazione per lo Sviluppo del Potenziale Umano. Dal 2007 ha assunto la dirigenza della funzione Formazione e Sviluppo della Rete di Vendita. Nel 2008 ha ideato, progettato e seguito il lancio di **Mediolanum Corporate University** (di cui oggi è Amministratore Delegato), istituto educativo al servizio della Community Mediolanum (Rete di Vendita, Sede, clienti). Dal 2011 ha assunto anche il ruolo di Direttore Marketing e Comunicazione di Banca Mediolanum.

► **La figura su cui ruota Banca Mediolanum è il Family Banker, quanti sono?**

I Family Banker sono il core business della nostra Banca, all'ultimo dato ufficiale diffuso si parla di circa 4800.

► **Quali caratteristiche devono avere?**

Per nostra scelta ricorriamo raramente e non per prassi, all'acquisizione di promotori finanziari già formati in altre reti, ma preferiamo lavorare ex novo su figure professionali già affermate e provenienti da altri settori o su giovani di altissimo potenziale con laurea preferibilmente in discipline economico-finanziarie.

► **Come li scegliete e selezionate?**

I candidati vengono scelti e selezionati dopo una serie di accurati colloqui psicoattitudinali, prima a livello locale, poi in sede, che mirano soprattutto a verificare, oltre alle capacità, la consapevolezza del candidato ad intraprendere una professione imprenditoriale molto dura, ma che non ha limiti al proprio sviluppo.

► **Mi sembra che abbiate una certa attenzione nella formazione...**

La formazione è per noi fondamentale tant'è che, per ogni nostro Family Banker, vige il concetto del Long Life Learning cioè il suo per-



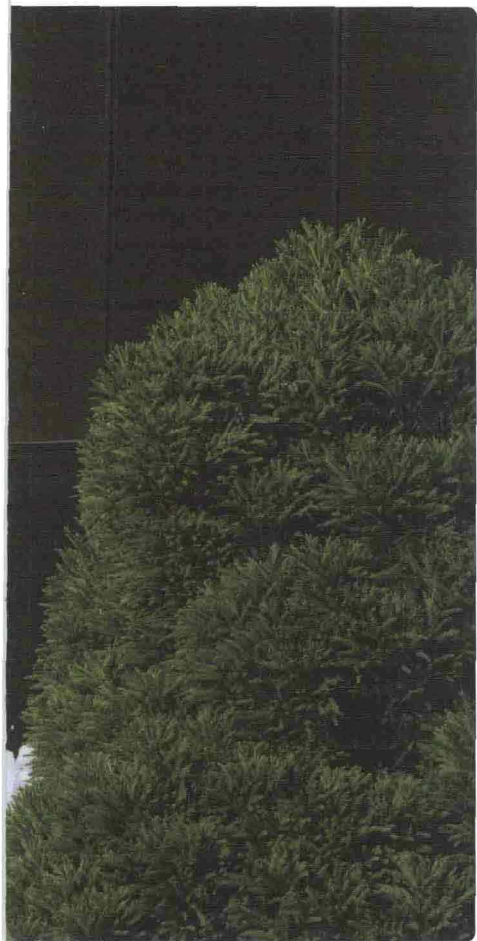
corso formativo dura quanto dura la sua vita professionale. Quindi diamo un'importanza fondamentale all'attività didattica che non necessariamente si limita agli argomenti tecnici specifici della professione, ma che può spaziare anche a tutta una serie di didattiche inerenti il comportamento e le attività relazionali. L'insieme della sfera didattica di MCU è suddivisa in quattro sezioni: I am, I work, I know, I project e riguardano la sfera comportamentale, tecnico-commerciale, tecnico-normativa e l'integrazione di come essere, come fare, cosa sapere.

► **Come funziona la Corporate University di cui lei è amministratore delegato?**

MCU è uno dei pochi istituti aziendali esistenti in Italia e serve a

coprire la necessità formativa sia della rete di vendita, sia dei 1800 dipendenti di Banca **Mediolanum**. E' collocata in un palazzo limitrofo alla nostra sede di Milano Tre e dispone di un Residence per ospitare i partecipanti ai corsi e completare così l' "effetto Campus".

In totale, l'Università eroga oltre cento corsi, più un Master di secondo livello in collaborazione con l'università Bocconi di Milano, dedicato ai quadri e dirigenti interni e di alto potenziale. Nel 2010, ad ogni agente e ogni dipendente sono state mediamente erogate 18 giornate di lezione. Inoltre, sta per partire il primo Master Universitario in Family Banking realizzato con il MIP Business School del Politecnico di Milano, riservato a laureati di primo e secondo livello di tutte le



facoltà, che abbiano il desiderio e la volontà di intraprendere la carriera del professionista finanziario. L'obiettivo è quello di formare i Family Banker del futuro, i promotori finanziari d'eccellenza, attraverso un percorso di studi di altissimo livello. Un altro punto di orgoglio di MCU è dato dalla percentuale dei promossi presentati da noi tra coloro che sostengono l'esame di abilitazione alla professione di promotore finanziario: la percentuale dei promossi tra i formati da Banca Mediolanum è il doppio rispetto al resto del mercato.

Annalisa Sara Doris

**PRESIDENTE ESECUTIVO
FONDAZIONE MEDIOLANUM E
INTANGIBLE ASSET MANAGER
GRUPPO MEDIOLANUM**

Sara Doris nasce il 7 maggio 1970 a Bassano del Grappa (VI), da Ennio Doris e Lina Tombolato, è sorella di Massimo Doris. E' sposata con Oscar Di Montigny e insieme hanno 5 figli. Sara Doris frequenta il Liceo Artistico presso l'Istituto Sacro Cuore di Milano dove si diploma nel 1988. Consegue poi la laurea in Scienze Politiche presso l'Università Statale di Milano.

Nel 1996 inizia una serie di esperienze nella Sede principale del Gruppo Mediolanum che hanno visto un primo periodo di conoscenze globali della pratica bancaria al Banking Center. Il percorso si è poi sviluppato con un'esperienza nella Direzione Marketing che per Banca Mediolanum è uno degli ambiti strategici dal quale transita tutta l'operatività aziendale. Infine un periodo al Controllo di Gestione per acquisire nozioni sullo sviluppo dei flussi finanziari aziendali e sulla realizzazione e stesura dei bilanci. Attualmente è Presidente Esecutivo della Fondazione Mediolanum che si impegna con iniziative a favore dei bambini di strada in particolare nei paesi del Terzo Mondo e Intangible Asset Mana-

ger del Gruppo Mediolanum, con il ruolo di coordinare tutte le attività aziendali rivolte allo sviluppo degli assetti intangibili dell'Azienda e di assicurarne la comunicazione all'interno e all'esterno. In particolare ha la responsabilità di realizzare il Bilancio Sociale del Gruppo.

► ***Il Gruppo è impegnato in opere sociali e progetti di solidarietà attraverso la Fondazione Mediolanum. Quali traguardi ha già raggiunto? Quali obiettivi sta perseguendo?***

I nostri principali obiettivi mirano a offrire futuro ed educazione ai "bambini di strada" nei Paesi del Terzo Mondo. Nel corso degli ultimi anni, attraverso le iniziative legate al progetto "Piccolo Fratello", abbiamo realizzato molti importanti obiettivi. Tra questi possiamo citare la costruzione di una casa famiglia oggi in grado di ospitare 40 bambini, a Kibera, in Kenya. Siamo attivi anche ad Haiti, dove abbiamo realizzato 4 scuole di strada a Cité Soleil, acquistato un "water truck" e sostenuto una officina meccanica che permetterà loro di autofinanziarsi parzialmente, costruito un centro ambulatoriale per la maternità e acquistato un edificio adibito poi a scuola dove il pomeriggio ci saranno anche dei corsi professionali per i ragazzi.

Le recenti calamità che hanno colpito l'isola caraibica hanno reso l'emergenza sempre più allarmante, pertanto gli obiettivi di Piccolo Fratello non possono che essere orientati al potenziamento delle iniziative volte alla raccolta fondi. Anche Banca Mediolanum ci ha voluto dare direttamente una mano; si è infatti impegnata, alla fine dell'estate scorsa, a versare il corrispettivo per i costi di un mese di scuola di un bambino per ogni nuovo conto corrente Freedom sottoscritto fino al 31 marzo scorso. Questo si è concretizzato in un anno di scuola per 2.880 bambini di Haiti. 

▼ Annalisa Sara Doris

