

MENSILE DI ECONOMIA
E POLITICA ECONOMICA
N°28
NOVEMBRE 2006
2,30 EURO

MONTHLY

Bloomberg
FINANZA
MERCATI

ENNIO DORIS Il banchiere di famiglia

«Una rivoluzione
nel rapporto tra credito
e cliente. Questo
sarà il family banker
di Mediolanum»

ECONOMIA & SOCIETÀ
Un Pil davvero extra
dall'immigrazione

SWATCH
Le lancette corrono
anche senza griffe

ISSN 1824-3401

60028



9 771824 340009

PRIMO PIANO



26

ENNIO DORIS A CIASCUNO IL SUO BANCHIERE

LORENZO DILENA

Che cosa sia questo *family banker*, ultima invenzione di Ennio Doris, lo abbiamo capito una mattina di novembre, incontrando l'ideatore, cofondatore, tuttora azionista di controllo e amministratore delegato del gruppo Mediolanum. L'appuntamento era fissato a Palazzo Meucci di Basiglio-Milano 3, il centro direzionale costruito dalla Fininvest di Silvio Berlusconi, socio di Doris dal lontano 1982.

Un cambio di programma ci porta invece nella quiete assoluta di Milano 2, alle porte della

Il fondatore di Mediolanum spiega la rivoluzione democratica messa in moto con la sua banca.

«Sino a ora la visita del direttore di filiale costituiva un privilegio per pochi fortunati. Con il *family banker* sarà un servizio per i nostri clienti. Per soddisfare a tutto tondo i bisogni delle famiglie»

città, dove l'amministratore delegato di Mediolanum ha la sua casa-ufficio privata. Il motivo dello spostamento ci appare chiaro mentre ci accomodiamo nel salotto. Doris sta concludendo l'incontro con il suo *family banker*, il «banchiere di famiglia», venuto a prendere accordi sulla gestione del risparmio familiare del «signor Mediolanum». Un pri-

CARLO RAMERINO

Monthly Novembre 2006

vilegio, quello di potere fare venire la banca a casa propria, senza muovere un passo, che è condiviso dai 960 mila clienti del gruppo, sottolinea l'imprenditore. «Puoi avere un banchiere di famiglia anche se non fai l'amministratore delegato di Mediolanum», scherza Doris. Nel giro di pochi minuti (la tecnica deve averla appresa dal Cavaliere) si esibisce in una brillante performance dimostrativa della banca-multicanale: telefona, da cliente, alla «sua» banca e chiede l'estratto conto, che dopo pochi minuti vediamo sullo schermo del televisore, nel mentre lui ordina un bonifico dal pc. Intanto, il suo banchiere di famiglia è seduto al tavolo e sta stendendo alcuni appunti.

Dov'è la novità, signor Doris? Queste visite a domicilio non le fanno già da decenni i promotori finanziari? E ogni buon piazzista che si rispetti?

Certamente, ma il *family banker*, come prima il consulente globale, altra figura professionale creata da Mediolanum, non è un piazzista ma un banchiere. Per intenderci, è come se il direttore della filiale venisse direttamente a casa. Cosa che peraltro succede, ma solo per i clienti molto grossi, per le imprese, per esempio. Gli altri devono andarci in banca, invece, mettersi in coda e perdere tempo.

Portate dunque la banca a casa del cliente. Senz'altro una comodità, però quasi tutti gli istituti oggi offrono la possibilità di fare operazioni sia telefonicamente sia via Internet.

Internet e telefono sono solo mezzi, come lo è anche la filiale della banca in senso fisico. Sono canali, come si dice in gergo. Il nostro valore aggiunto è mettere a disposizione del cliente una pluralità di canali e un servizio di consulenza globale, che poi è l'identità e il segno distintivo di Mediolanum dall'origine.

Facciamo un passo indietro. Com'era il mondo della con-



L'ascesa di Ennio Doris

1940	1961	1968	1969	1971	1982	1995
Nasce a Tombolo, Padova	Ragioniere e impiegato alla Banca Antoniana	Direttore di un'azienda metalmeccanica	Entra nella rete Fideuram	Passa a Dival-Ras, che contribuisce a fondare	Vara Programma Italia (in joint venture con Fininvest) e crea la figura del consulente globale	Da Programma Italia nasce Mediolanum



Tombola al primo incontro

Una tenace forza di volontà e l'ambizione di realizzare il proprio sogno. Ennio Doris ha costruito su questi due pilastri una carriera professionale e imprenditoriale di successo. Ma ambizione e determinazione spiegano solo una parte della personalità di questo banchiere nato nel '40 a Tombolo, paesino (all'epoca molto povero) della provincia padovana, abilissimo a vendere, soprattutto se stesso. «Non puoi fare bene il mestiere di venditore se non sei il primo a credere in quello che vendi», è la frase che forse Doris ha ripetuto più spesso ai suoi uomini. Diplomato ragioniere, a 28 anni direttore di un'impresa industriale, nel '69 accetta l'invito dell'amico e compaesano Gianfranco Cassol e si arruola nella Fideuram. Altri 24 mesi e, ancora al seguito di Cassol, passa al gruppo Ras. Sempre tenendo bene in mente le parole di Frank Bettger, un americano che vendeva polizze sulla vita: «Non dimenticate che aiutando un uomo a prendere una decisione intelligente gli rendete un grande servizio». A queste parole Doris è sempre tornato per rivoluzionare il mestiere di venditore di prodotti finanziari, secondo una direttrice che parte dal semplice consulente, passa per il consulente globale e sfocia oggi nel *family banker*. È quasi superfluo, a questo punto, precisare che quando dice venditore Doris ha in mente qualcosa che è agli antipodi di un banale piazzista. Se ne accorse, nel 1981, anche l'allora emergente Silvio Berlusconi, letteralmente «abbordato» da Doris sulla piazzetta di Portofino, mentre verso sera passeggiava da solo davanti al ristorante Pitosforo. Quel «benedetto e caldissimo giovedì di giugno», Doris si era concesso qualche ora di relax dopo un delicato appuntamento di lavoro a Genova per sbrogliare una matassa tributaria. Doris era in cerca di un socio finanziatore e Berlusconi aveva appena rilasciato un'intervista in cui si diceva pronto a valutare proposte imprenditoriali. Il caso, o la fortuna, fece il resto. «A vederlo, mentre passeggiava sulla piazzetta di Portofino - racconta il fondatore di Mediolanum - non trattenni il classico commento ad alta voce che scappa quando ci si trova vicini a un uomo famoso: ma quello lì è Berlusconi!». Il quale sentì e, compiaciuto per essere stato riconosciuto (all'epoca aveva appena completato la costruzione di Milano 2 e stava muovendo i primi passi nella televisione), si girò e sorrise. «Non esitai un secondo, mi diressi verso di lui e gli strinsi la mano - ricorda con immutata emozione Doris - gli espressi la mia ammirazione e gli esposi, su due piedi, il mio piano». E fu subito «tombola», un destino scritto, forse per assonanza, nel nome del paese natio e nel cognome della moglie, la signora Lina Tombolato, compagna di una vita e collaboratrice della prima ora, afferma scherzando chi conosce Doris. Due settimane dopo, Berlusconi lo chiama per approfondire la proposta: nove mesi dopo Portofino nasce Programma Italia, con un capitale di 500 milioni di lire, sborsato a metà dai due neo-soci. Nel discorso d'addio alla sua squadra in Ras, cui facevano capo più di 700 uomini, fu molto franco: «Siete in una rete seria, sicura, avete lavorato bene e potete continuare a farlo, a nessuno chiedo di venirmi dietro in un'avventura imprenditoriale, che non ha altra certezza di successo che la mia convinzione di potercela fare». Furono in 200 a seguirlo. **L.D.**

1996 Mediolanum approda al listino azionario	1998 Mediolanum entra stabilmente nel Mib30	2000 Comincia l'espansione estera e nasce Banca Esperia, <i>joint venture</i> nel <i>private banking</i> con Mediobanca	2006 Il consulente globale si evolve: ora è <i>family banker</i>
--	---	---	--

sulenza finanziaria quando lei fondò la società?

Verso la fine degli Anni 60, nascono le prime reti di distribuzione di prodotti finanziari, quali i fondi comuni azionari, che per l'epoca erano innovativi. È in quel periodo che nasce Fideuram, dove ho cominciato a fare questo mestiere. Allora, nei venditori più attenti e sensibili c'era già un embrione di consulenza, anche se ristretto ai fondi azionari. Poi, a metà degli Anni 70, arriva la svolta. Con lo shock petrolifero e il conseguente calo delle Borse, l'industria dei fondi va in crisi, specialmente in America. Si ristruttura e intanto cominciano a diffondersi nuovi prodotti.

E in quel momento lei se ne va da Fideuram al seguito di

Gianfranco Casso ed è tra i fondatori della Dival Ras.

Siamo in quegli anni, ma intanto accade un episodio che vale la pena di raccontare, perché per me è stato illuminante, e lo è anche per capire la differenza tra un piazzista e un consulente globale.

Prego.

Dunque, un giorno incontro un falegname che avevo contattato per vendergli i nostri fondi. Lui aveva messo da parte una somma ragguardevole, che mi mostrò dicendomi: per lei questi qua sono solo soldi, ma si sbaglia. E mi fece vedere la mano destra, piena di calli. Vede, mi disse, io sono uno che non si può ammalare, perché se mi ammalo la mia famiglia non mangia. Se lei gestisce bene questi sol-

di, allora un giorno potrò permettermi di ammalarmi anche io, come fanno gli impiegati statali.

Non c'erano ancora le polizze infortuni?

Non ancora. Quella sera, però, ho capito che il problema vero stava nella capacità di offrire al cliente quello di cui aveva bisogno. A monte di una richiesta di gestione del risparmio ci sono esigenze concrete, reali, che toccano il cuore dell'esistenza delle persone. Quel falegname era preoccupato di come dare da mangiare alla sua famiglia il giorno in cui si fosse ammalato. Ma io, allora, gli potevo offrire solo un prodotto finanziario, mentre a lui serviva una copertura assicurativa.

È così che lei arriva all'idea del

consulente globale, che sarà il marchio di fabbrica di Programma Italia e successivamente di Mediolanum?

Con l'esperienza ho maturato lentamente l'idea di fare qualcosa di diverso, qualcosa che possa dare al cliente soluzioni complete, per ogni tipo di esigenza. Ecco perché le definizioni di consulente bancario, consulente finanziario o assicurativo mi sono sempre parse inadeguate.

Qual è la lezione che Silvio Berlusconi le ha lasciato e che si sente di trasferire ai suoi collaboratori e ai family banker?

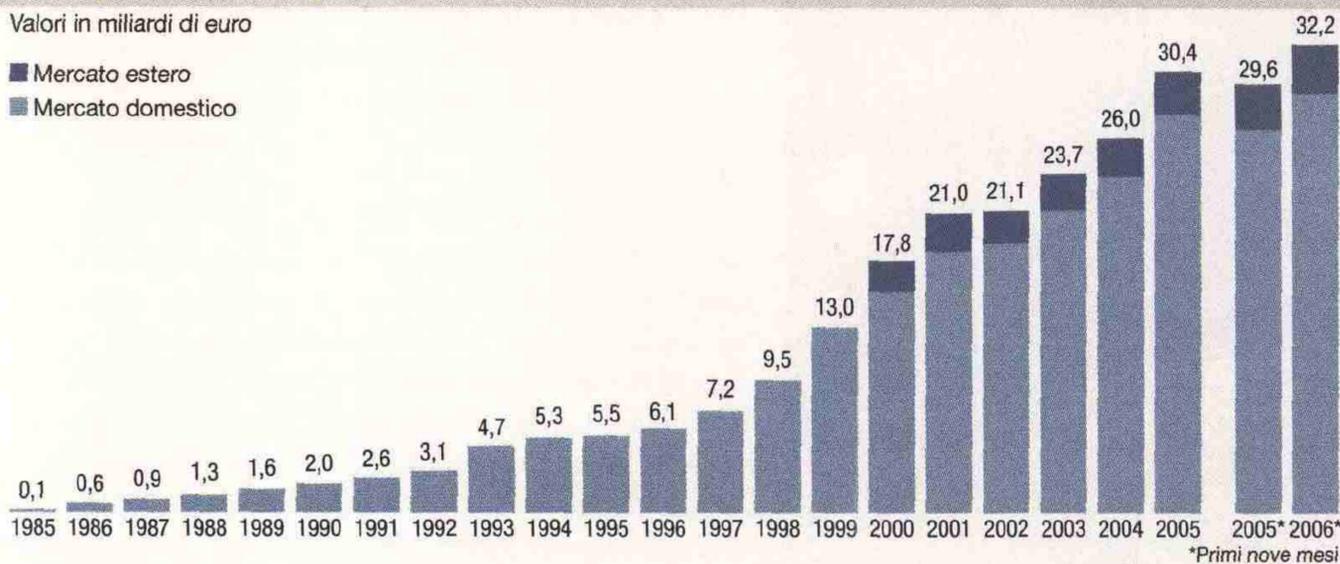
Primo, pensare in grande. Secondo, la vera innovazione: se hai un'idea e piace a tutti, buttala nel cestino. Se invece suscita perplessi-

La progressione di Banca Mediolanum

Masse gestite

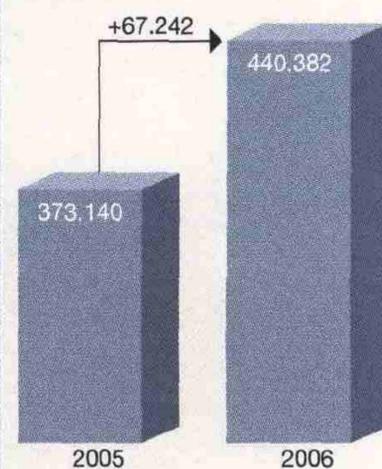
Valori in miliardi di euro

■ Mercato estero
 ■ Mercato domestico



I conti correnti

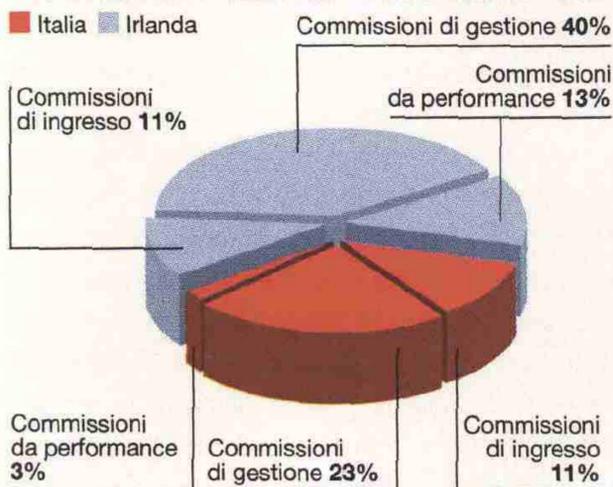
Dati al 30 settembre relativi all'Italia. In numero



Ricavi da commissioni

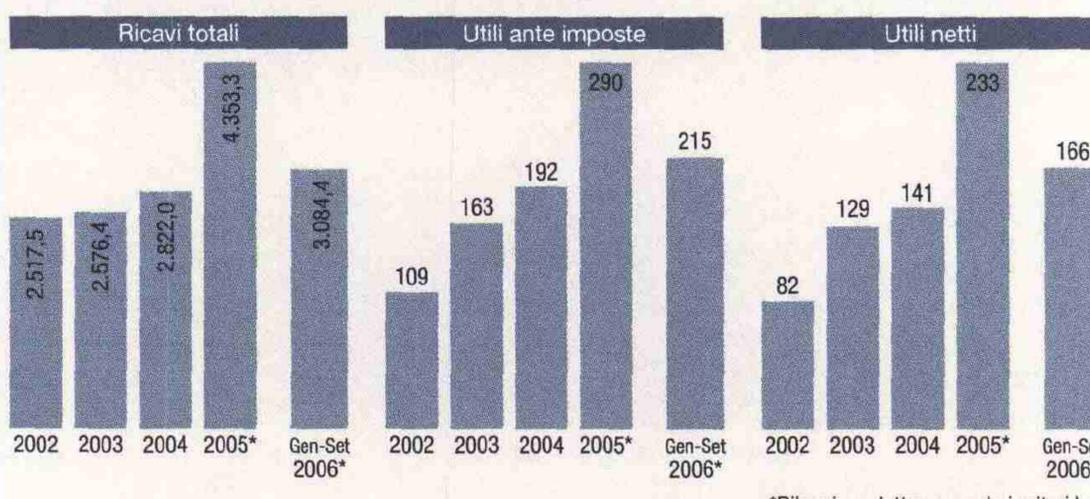
Percentuali relative ai fondi comuni di diritto italiano e irlandese distribuiti in Italia. Situazione al 30 settembre 2006

■ Italia ■ Irlanda



Il bilancio del gruppo

Valori in milioni di euro



tà, approfondiscila. Terzo, non puoi fare tutto, concentrati solo sulle cose che conosci e fai in modo che siano più che redditizie.

Avete lanciato una campagna di reclutamento per allargare la vostra rete. Quali sono gli obiettivi in termini quantitativi? E a chi vi rivolgete?

Nell'arco di 15 mesi, dal giugno 2005 al settembre scorso, la rete è passata da 4.800 a 5.800 persone, entro fine anno pensiamo di arrivare a seimila circa. Comunque, sui numeri siamo prudenti, preferiamo puntare alla qualità, perché il mestiere di oggi è molto diverso dall'attività del promotore finanziario. Il *family banker* è un banchiere vero e proprio, un direttore di una filiale virtuale, che decide come relazionarsi con i singoli clienti, quanto tempo dedicargli, mettendogli a disposizione tutti i canali della banca. Visto dal lato del professionista, è un mestiere nuovo, dal contenuto imprenditoriale, dove la chiave del successo è la soddisfazione del cliente. A

sua volta, quando un cliente entra nel nostro mondo e impara a muoversi con agilità sui nostri canali, dalla persona al telefono, dalla televisione a Internet, si renderà conto che finora ha vissuto nel Medioevo (dice abbozzando un sorriso,

ndr). I nostri banchieri sono a disposizione per aiutare la clientela a prendere confidenza con le nuove tecnologie.

Quando le è venuta questa idea del *family banker*?

Nella mia testa ci lavoro dal 1997,

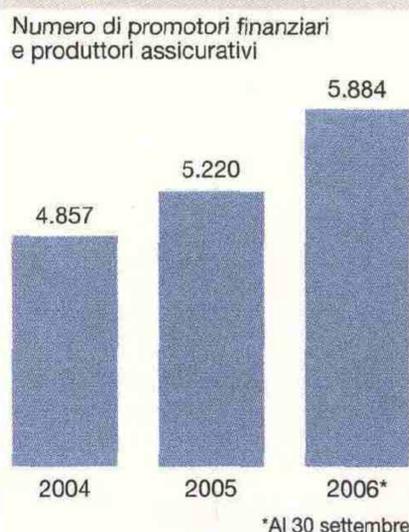
ma allora era troppo avanti, e la nostra banca era appena nata. Poi da metà 2004 sono passato a una fase più operativa, che si è conclusa verso marzo 2005, quando cioè abbiamo cominciato a preparare la rete ai nuovi concetti.

Una rete più capillare. Ma anche più produttiva

Ricorda i piani industriali degli anni d'oro l'ultimo progetto di sviluppo della rete di Banca Mediolanum: l'obiettivo è fare entrare in azienda mille nuovi *family banker* che copriranno un po' tutta l'Italia. Persone da formare professionalmente con il Master Gold, una versione aggiornata e arricchita del già collaudato Master di Banca Mediolanum. Del resto la rete, la più capillare nel Paese forte già oggi di quasi seimila unità, costituisce il cuore pulsante dell'azienda guidata da Ennio Doris. E non rientra certo nella cultura aziendale ammettere

soste nel processo di crescita costante, che possano scalfire la *pole position* di cui gode l'azienda milanese. Del plotone di consulenti targati Mediolanum, circa quattromila sono promotori finanziari iscritti all'albo tenuto dalla Consob, mentre gli altri sono collaboratori assicurativi che collocano polizze. L'ultima novità di Banca Mediolanum, sul cruciale capitolo distributivo, è il lancio della figura del *family banker*. I consulenti saranno dotati di tutte le tecnologie necessarie a creare una «filiale virtuale» e rappresenteranno per i clienti la chiave d'accesso a Banca Mediolanum. In questo modo, si dicono convinti dal quartier generale di Basi-

Il network di Mediolanum



glio, alle porte di Milano, «la filiale virtuale non sarà più un centro di costo, come nonostante gli sforzi delle banche tradizionali rimangono ancora gli sportelli *tout court*, ma centro di profitto». Con il *family banker* la banca si sposta per raggiungere le famiglie, il suo target di riferimento, e soddisfare i loro bisogni creditizi e bancari, ma anche assicurativi e previdenziali. Ma c'è un'altra sfida che gli uomini di Doris dovranno vincere nei prossimi mesi per dimostrare che il loro modello di business è quello vincente: l'aumento della produttività

dei propri consulenti. In un settore sempre più competitivo, non è infatti importante solo far crescere il numero di promotori finanziari attivi, quanto piuttosto avere consulenti capaci di gestire patrimoni consistenti. E su questo fronte Banca Mediolanum ha ancora una lunga strada da percorrere. Nel 2004 i 4.857 venditori gestivano un patrimonio complessivo di 26 miliardi di euro, pari a 5,3 milioni pro capite. A poco più di due anni di distanza, secondo i dati al 30 settembre, la rete ha raggiunto i 5.884 consulenti che amministrano un capitale complessivo di 32,2 miliardi di euro. Una crescita degli asset che si traduce in un aumento del patrimonio medio pro capite a 5,5 milioni di euro, con uno sviluppo di appena 200 milioni. Di conseguenza,

se sul fronte della crescita numerica della rete tutti gli obiettivi sono stati raggiunti da Banca Mediolanum, i traguardi di sviluppo sul fronte della produttività sembrano ancora da tagliare.

Anna Messia

Ennio Doris con Lech Walesa alla convention di Mediolanum del 29 settembre a Pesaro

