

**DINASTIE** A 25 anni dalla fondazione il creatore del gruppo Mediolanum passa la mano al figlio. Ennio e Massimo spiegano come affrontare una delle fasi più delicate per un'impresa.

di **ANGELO PERGOLINI**  
foto di **PINO MONTISCI**

**D**ice il padre: «Io questa scelta l'ho sempre avuta chiara. Se mio figlio si fosse dimostrato appassionato e all'altezza, sarebbe stato il mio successore». Aggiunge il figlio: «Dentro di me non ho mai preso in considerazione altre strade. Respiro l'aria di questa azienda da quando avevo 15 anni. Mio papà mi portava alle convention, credo di non averne persa una, e i manager mi conoscono da quando avevo i pantaloni corti». Il padre si chiama Ennio Doris, il figlio Massimo. Il primo ha 67 anni, il secondo 40. Doris senior ha fondato 25 anni fa il gruppo Mediolanum, Doris junior si appresta a prenderne il timone fra pochi mesi.

Quello del passaggio delle consegne, del ricambio generazionale, è per le aziende familiari uno dei momenti più delicati. Spesso fonte di incomprensioni, litigi e rancori. Talvolta origine di diatribe che finiscono in tribunale.

A casa Doris l'aria è diversa: la successione al vertice del gruppo, che ha sede a Milano 3, annunciata per il prossimo settembre, sembra il fatto più naturale che ci possa essere. Su come è stata preparata questa delicata transizione, e su come si apprestano a gestirla, Doris senior e Doris junior hanno fatto una lunga chiacchierata con *Panorama*.

«Prima di tutto» esordi- >



# Da Doris a



**IN POLTRONA**  
*Massimo Doris,  
40 anni. Alle  
spalle, il padre  
Ennio, 67 anni.*

# Doris

■ [blog.panorama.it/italia](http://blog.panorama.it/italia)



## TIROCINIO IN SPAGNA

Massimo Doris oggi e, a destra, bambino in braccio al padre.

> sce Ennio «chiarimo una cosa: ho sempre lasciato mio figlio libero di fare le sue scelte. È naturale che io sperassi che la sua decisione andasse in questa direzione. Ma sono anche convinto che ognuno debba seguire la propria vocazione. Se è qua, è perché lo ha scelto lui».

Massimo, uno spilungone con la faccia da ragazzino, annuisce: «Io ho respirato finanzia fin da bambino. Mediolanum l'ho sempre sentita come una cosa della famiglia, quindi anche mia. Altre vie, altre ipotesi di lavoro e carriera, non le ho mai prese in considerazione. Anche perché mi appassionava quello che sentivo, quello che vedevo. Quello che poi ho cominciato a fare». Dopo una laurea in scienze politiche, e varie esperienze a Londra in Ubs, Merrill Lynch e Credit Suisse, Massimo è approdato alla Mediolanum nel 1999. È partito dal gradino più basso (agente), ha ricoperto una trafila di incarichi e oggi è amministratore delegato e direttore generale del Fibanc, gruppo bancario spagnolo con sede a Barcellona acquisito nel 2000.

Una carriera nella bamb-



gia sotto l'ala protettrice di papà? «Niente affatto. Quando faceva il family banker mi sono preoccupato che avesse un supervisore molto in gamba. Ma poi nel corso della sua carriera in Mediolanum Massimo non ha mai risposto a me, ma al direttore generale,

Edoardo Lombardi, che da vent'anni è il mio braccio destro» racconta Doris senior. Insomma: erede designato, sì, ma anche sorvegliato speciale. «Lombardi per Massimo è stato molto di più di un tutore, in azienda gli ha fatto da padre. Proprio con Lombardi

parlai della successione, circa due anni fa. Si decise allora che mio figlio avrebbe seguito un determinato percorso. Se avesse avuto successo, avrebbe potuto prendere le redini dell'azienda al momento giusto».

E il momento è arrivato. Anche se Doris senior appare tutto fuorché un pensionando. «Per me in realtà non cambierà molto. Diciamo che mi sono preparato da tempo, cedendo al management le deleghe operative. In particolare a Lombardi che ha deleghe fortissime». Ora esse passeranno a Massimo. Come pure il ruolo di amministratore delegato della Banca Mediolanum, che del gruppo è un po' il cuore. «Ma io resterò presidente. Sia chiaro: da questo ufficio non trasloco».

Quanto a partecipazioni strategiche come quella nell'azionariato della Mediobanca, continuerà a occuparsene Doris senior: «Massimo dovrà affrontare un periodo >

## LA RACCOLTA VA MA IL TITOLO BATTE LA FIACCA

Per l'industria del risparmio gestito il 2007 sarà ricordato come un anno difficile, con sottoscrittori in fuga e risultati deludenti. Una delle poche eccezioni è quella del gruppo Mediolanum (nel grafico, l'andamento del titolo in borsa). I conti del gruppo fondato da Ennio Doris 25 anni fa, che dal prossimo settembre sarà guidato dal figlio Massimo, mostrano infatti risultati positivi nonostante le difficoltà del mercato.

La massa amministrata ha superato, alla fine dello scorso settembre, i 35 miliardi di euro, con un incremento del 10 per cento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. E la raccolta netta è stata pari a 1,9 miliardi, con un aumento dell'11 per cento. Il totale dei clienti ha superato quota 1 milione, grazie a



una rete di vendita composta da oltre 6.200 «family banker». Il numero di conti correnti presso la Banca Mediolanum ha superato il mezzo milione, con una crescita del 18 per cento nell'arco di 12 mesi.

> di grandi responsabilità. Dovrà farsi le ossa. Mi pare che di cose da fare ne avrà abbastanza. Fra qualche tempo si vedrà». E Lombardi? «Si occuperà soprattutto delle attività estere, ma gli ho chiesto di continuare a seguire anche mio figlio» assicura.

E come ci si sente a raccogliere un testimone pesante come quello che il fondatore dell'azienda si appresta a consegnare al figlio? «Che io avverta un po' di pressione» racconta Massimo «in fondo è nor-

male. Ma sono anche tranquillo. Per due motivi. Il primo è che questi anni in Spagna mi hanno consentito di aumentare il mio bagaglio di esperienza professionale. Rispetto a due anni fa mi sento molto più forte e sicuro. Poi c'è da dire che nell'affrontare questa nuova fase non sono solo: ci sono i manager con me. E ci sarà anche mio padre».

Già, il papà. Figura ingombrante quella di Ennio Doris. E inevitabili saranno i confronti fra quello che farà il figlio e

quello che avrebbe fatto il padre. Fra i risultati che otterrà il primo e quelli che avrebbe ottenuto il secondo. Massimo scuote la testa: «Lo so che le persone giudicheranno così. Ma il confronto con mio padre, se sarò peggiore o migliore, non m'interessa. So di essere diverso da lui. La mia unica preoccupazione è: saprò fare le scelte giuste per l'azienda? E solo in base a questo vorrei essere valutato».

Questa volta è Doris senior ad annuire soddisfatto. Eppure, anche la sua scelta di cedere le redini dell'azienda non deve essere stata semplice. Non è duro ritirarsi quando si è ancora relativamente giovani? «No» afferma Ennio «l'errore semmai è pensare alla successione quando si è troppo anziani. Perché il mondo e i mercati cambiano. E quando sei in età avanzata ci sono cose che, anche se sei un genio, non puoi vedere. Vivi, almeno in parte, in un altro mondo. Allora è meglio cambiare per tempo. Poi, certo, il successore deve essere non solo giovane, ma anche abbastanza esperto. Massimo ha 40 anni, l'età giusta, e ha acquisito gli strumenti per affrontare maggiori responsabilità».

Tutto vero, però capita spesso di incontrare, anche alla guida di grandi gruppi quotati in borsa, degli arzilli ottuagenari risoluti a non mollare. Soprattutto nelle aziende familiari. Un sintomo di arretratezza?

«Alt» scatta Doris senior «prima di tutto sfatiamo questo mito: le imprese familiari creano in media più valore delle public company. In Italia come negli Usa. E questo lo dicono i numeri. E sa perché? Perché i manager puntano a sfruttare al massimo prodotti e servizi finanziari nel breve periodo. Non guardano al lungo periodo. La proprietà familiare sì».

Resta il fatto dei vecchietti che non mollano. Ennio ha un sorriso un po' sornione e la risposta affilata: «È così. Perché il potere è difficile da conquistare, ma cederlo lo è ancora di più». Soprattutto è una operazione delicata. «Prima di tutto ne abbiamo parlato fra di noi. Intendo io e Massimo» racconta il fondatore della Mediolanum. Poi con Lombardi e quindi con gli altri manager». Ma in Mediolanum c'è anche un altro azionista di peso, quello che Doris chiama «l'altro socio»: la Fininvest di Silvio Berlusconi. Doris il vecchio (si fa per dire) sorride: «Con Silvio non c'è stato nulla da discutere. Due anni fa ci telefonammo alla vigilia di Natale per gli auguri. Mi disse: ricordati che Mediolanum è la tua azienda di famiglia». Ovvero: decidi tu cosa ritieni più opportuno. Ed Ennio ha deciso.

Così Massimo dopo la parentesi spagnola si appresta a tornare a casa. Meglio: a cercare casa a Milano 3. Con qualche rimpianto per le passeggiate sulle ramblas, per le scorribande in mountain bike sul Tibidabo (la collina che domina la città catalana) e le sciare invernali sui Pirenei, ad Andorra («Piste fantastiche a un'ora di macchina dall'ufficio»).

Si definisce un «tipo abbastanza tranquillo e riservato», ha due figli (di 7 e 3 anni e mezzo), una moglie di 37 conosciuta a Londra («donna tostissima»). Coltiva una passione da tempo riposta in un cassetto: quella per la moto («Avevo un'enduro 350. Ma ho rinunciato. La mamma stava troppo in apprensione»). Da settembre lo aspetta una sfida assai difficile. ●

## SUCCESSIONI E DOLORI



### IL PADRE CHE ESTROMETTE IL FIGLIO

Lo scontro ai vertici dell'Esselunga si consuma nel 2004, quando l'80enne Bernardo Caprotti (foto), fondatore della catena di supermercati, estromette il figlio Giuseppe, allora amministratore delegato della società. Bernardo parla di «congiura di manager».



### I PADRI CHE NON MOLLANO

Per anni è stato chiamato «il giovane Pesenti». Giampiero (nella foto con il figlio Carlo), presidente della Italcementi, ha dovuto aspettare la scomparsa del padre quasi ottantenne per assumere la guida del gruppo. E ora, a 76 anni, non pensa alla pensione.



### IL FIGLIO CHE ESTROMETTE IL PADRE

È diventato anche un libro, *Onora il padre*, la disavventura di Tommy Berger (foto), fondatore di un gruppo alimentare che comprende caffè Hag e acqua Levissima. Berger sostiene che il figlio Roberto, in combutta con consulenti, lo ha spogliato di tutti i beni.