

METTI UNA SERA A PORTOFINO...

di Ugo Bertone
foto Alberto Conti per First

Vecchie auto, cimeli, fotografie. E una poltrona diventata molto famosa. A Milano 3 c'è uno strano museo: dove si racconta come (e con chi) **Ennio Doris** ha inventato una banca-mito. A cominciare da quell'incontro speciale, trent'anni fa.



Cavaliere Mediolanum
Ennio Doris è nato a Tombolo, in provincia di Padova, il 3 luglio del 1940. Fondatore di Mediolanum nel 1982, vent'anni dopo è stato nominato Cavaliere del Lavoro.

Tra la notizia dell'attentato delle Torri Gemelle e il passaparola elettronico, via sms, tra i promotori e i clienti passarono non più di due ore: alle 18 e trenta, come prometteva il messaggio, Ennio Doris si presentò davanti alle telecamere di Mediolanum Channel. «Mica sapevo, in quel momento, cosa avrei detto», ricorda oggi Doris. «Ma ero consapevole che, in una circostanza così eccezionale, il leader deve esserci e dimostrare di avere idee chiare». La registrazione di quella diretta

scorre ora sul monitor del museo aziendale di Milano 3, a pochi metri dall'ingresso del Campus dove si preparano alla professione le matricole del più agguerrito esercito del risparmio d'Italia, affiancate dai veterani impegnati nei corsi di aggiornamento. E quelle immagini ricordano loro alcuni segreti del successo di Mediolanum: la capacità di aver sfruttato prima e meglio le tecnologie di comunicazione; l'organizzazione della rete, in grado di mettersi in contatto con i clienti, quando occorre, in tempo

reale. E, non ultimo, il carisma del leader. «Che cosa ho detto? "Signori, qualunque cosa possa accadere, non sarà la Terza guerra mondiale. Le Borse andranno giù, anche molto: approfittatene, è un'occasione per fare affari d'oro"». Niente di straordinario, a prima vista, ma è servito ad assolvere una missione straordinaria: nel settembre del 2001 la rete di Mediolanum, unica al mondo, ha chiuso il mese con una raccolta positiva. Cosa che da allora si è sempre ripetuta, per 98 mesi di fila, nonostante il crack dei



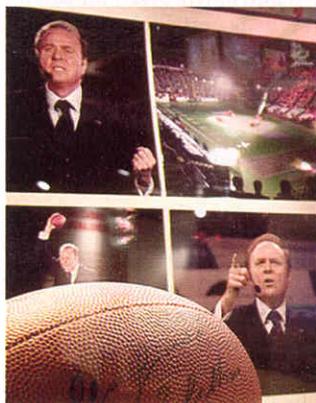
Tutto intorno a lui
 Un cerchio tracciato nel deserto, «la banca costruita intorno a te»: Ennio Doris interpretò di persona quello spot pubblicitario, ricordato nel museo aziendale Mediolanum, nelle cui stanze spiccano anche (sotto) ricordi delle numerose sponsorizzazioni sportive e copertine di giornale.

subprime o il fallimento Lehman, o gli scandali (Cirio, Parmalat, ma non solo) che nel frattempo si sono abbattuti sul sistema bancario, minando la fiducia dei risparmiatori. Può partire di qui la visita al "museo della leggenda", come lo chiama Doris: quella raccolta di cimeli nasconde l'abilità di un capo azienda che non vende prodotti o servizi, ma una merce che scarseggia tra i big del denaro: la fiducia. Eppure, «se vuoi trattenere il cliente per una vita non devi ragionare da commerciante che vende e poi scompare. Ma comportarti come il partner suo e di tutta la famiglia». E non a caso Ennio Doris e Giovanni Rana, quello dei tortellini, sono stati i primi a esporsi in prima persona negli spot pubblicitari. «L'industria del risparmio e quella alimentare hanno esigenze simili: entrambe devono dare risposta a bisogni primari. Per questo devono soprattutto ispirare fiducia».

E NON TRADIRLA MAI, anche a costo di pagare un prezzo salato come nel caso dei Lehman bond: 120 milioni andati in fumo ma risarciti ai clienti Mediolanum dai due soci di maggioranza, ovvero la stessa famiglia Doris (63,5milioni) e la Fininvest (57,5milioni). «È stato l'investimento più produttivo che io abbia mai fatto, assieme alla decisione di tagliare, un anno fa, di un punto i tassi sui mutui e di inaugurare un fondo di solidarietà per assicurare i nostri sottoscrittori di

mutui contro incidenti, malattie o infortuni che potessero mettere a rischio la casa». Una strategia della bontà che risponde a una logica economica: essere affidabili e buoni serve a sfidare le banche tradizionali, che controllano quasi per intero la torta del risparmio delle famiglie: 4 mila miliardi di euro. «Eppure, a leggere i sondaggi, l'immagine delle banche è pessima». Ma l'incongruenza si può spiegare. «Le banche controllano la creazione di ricchezza alla fonte. È in banca che si accreditano gli stipendi piuttosto che le cedole o i dividendi. Gli altri operatori del mercato finanziario, al contrario, devono strappare i capitali alla banca che è come un gioielliere che possiede pure la miniera d'oro».

Anche Doris, per la verità, sembra aver trovato la sua miniera d'oro, con cui alimentare conti bancari dentro e fuori Mediolanum. Ad esempio è saltato fuori, durante la trasmissione *Report*, un conto con la Banca Arner italiana di un milione tondo. «Ma quel milione non c'è più. È uno dei conti che la mia famiglia ha utilizzato proprio per rifondere i proprietari dei Lehman bond. Poi, le faccio una confidenza: io ho aperto conti presso quasi tutti i gestori dei grandi patrimoni. Parliamo di Morgan Stanley, Goldman Sachs, Ubi, Citi e così via. Aggiungo che, quando salta fuori un prodotto della concorrenza da mille o duemila euro noi lo sottoscriviamo subito, tramite nostri



collaboratori. Perché? Semplice: per capire quel che fanno gli altri. Siamo ben informati sulla concorrenza italiana, sugli altri meglio provare di persona, come faceva Borghi dell'Ignis quando smon-

«Il risparmio in fondo è come un tortellino: puoi venderlo soltanto se la gente si fida di te».

tava i frigoriferi della concorrenza». Il risultato? «Nessun prodotto al mondo vale un buon fondo comune. E c'è una ragione: nessun gestore individuale dispone della massa critica necessaria oggi per una buona gestione. Inoltre, è al-



to il rischio di ritrovarsi un bond argentino piuttosto che un'Offerta Pubblica Iniziale di azioni caldeggiata dalla casa madre». Meglio i prodotti fatti in casa. «No, solo un 15% della nostra raccolta finisce in nostri prodotti. Il resto lo investiamo nel meglio che c'è in circolazione. Non è possibile, oggi, fare di tutto e tutto bene. Al contrario, è importante stare in campana e assorbire il meglio. Ma quel che non delego è il rapporto diretto con il cliente».

IL MUSEO APERTO NEL CUORE DEL CAMPUS DI MILANO 3, inaugurato alla presenza di Lech Walesa e del ministro Maria Stella Gelmini, è uno specchio di questa miscela di aggressività nel marketing e di capacità di dar fiducia. Qui si possono toccare con mano tutte le tappe della leggenda: il primo pc aziendale, in dotazione ai promotori ben prima che si attrezzassero le reti

«Le altre banche le provo di persona, come faceva Borghi dell'Ignis quando smontava i frigo della concorrenza».

concorrenti; la tv aziendale, canale di comunicazione criptato ed in chiaro che trasmette da vent'anni e più; la prima quotazione in Borsa e le prime sponsorizzazioni sportive, ma anche il "breviario di don Antonio", cioè le istruzioni per la rete messe e a punto da Antonio di Bat-

Primi passi

Una foto di Lech Walesa, che presenziò all'inaugurazione del campus. Sotto, la bicicletta di Doris e gli interni della Citroën Pallas del '68, simbolo dei primi successi del "ragioniere".



tista. E poi l'amata bicicletta del capo, e l'interno della Citroën Pallas, il primo simbolo, datato 1968, del successo economico del ragioniere Doris. Ma anche i primi investimenti nella previdenza integrativa e le innovazioni di Banca Mediolanum, sia nei canali di accesso (telefono, Internet, cellulari) che di prodotto. Insomma, vale il motto di George Bernard Shaw caro al capo che campeggia sulla parete: «Le persone che riescono in questo mondo sono quelle che vanno alla ricerca delle condizioni che desiderano. Se non le trovano, le creano». Un bel mosaico, messo a punto tessera dopo tessera dagli uomini del leader («Io delego molto, e il museo l'ho visto ad allestimento finito») ma con un errore: la prima sala si apre con una foto di Doris il giorno del taglio del nastro inaugurale. «Questa va in fondo: la prima foto dev'essere di Silvio Berlusconi. Perché io a quell'uomo, conosciuto nell'81 una sera a Portofino, devo

tutto». Proprio tutto? «Io avevo una buona idea, ma per realizzarla ci voleva un imprenditore. Uno vero, che si fosse già bagnato le scarpe nell'acqua. Silvio, che è un uomo di mostruosa generosità, mi ha fornito le strutture per trasformare la mia idea in realtà».

L'IDEA ERA MATURATA QUALCHE ANNO PRIMA quando Doris, dal '70 arruolato come promotore finanziario nelle file di Dival-Ras, batteva il Veneto degli artigiani a caccia di clienti. «Una sera un falegname, dopo avermi firmato l'assegno, mi mostrò le mani e mi disse: "Guardi che non le ho dato dieci milioni, ma le ho affidato le mie mani. Io sono uno che non può permettersi il lusso di ammalarsi, altrimenti la mia famiglia non mangia. Per dieci anni le darò i miei risparmi: forse, grazie a lei, allora potrò permettermi di ammalarmi"». Una grande responsabilità... «Sono tornato a casa triste. A quell'uomo serviva



La scalata

Secondo la classifica 2009 stilata dalla rivista Forbes, Ennio Doris è il 573° uomo più ricco del mondo, 11° in Italia.

«Alla Dival guadagnavo 100 milioni al mese. Fondai Mediolanum e mi fermai a 10».

una polizza assicurativa con una copertura infortunistica. Ma io, che mi presentavo come il medico del risparmio, non avevo la medicina adatta al suo caso. È lì che ho capito che doveva nascere una realtà integrata, tra prodotti bancari, assicurativi e del risparmio». Non cercate in questo piccolo museo le tracce per aneddoti pittoreschi. Qui, semmai, ci sono gli ingredienti per capire quanto metodo e applicazione ci sia dietro questa storia che ha preso il via, 27 anni fa, senza lusso («Eravamo in tre in una stanza: io, la segretaria e il direttore commerciale») e mettendo a rischio un presente dorato. «Io alla Dival guadagnavo 100 milioni al mese. In Mediolanum mi sono ridotto a dieci milioni al mese. E ho investito mezzo miliardo, in pratica tutto quel che avevo, nel capita-

le». È stata questa determinazione, probabilmente, a convincere Silvio Berlusconi a investire l'altro mezzo miliardo necessario per alimentare la macchina di Doris, che aveva già convinto un piccolo esercito di 150 promotori Dival a seguirlo nell'avventura. «Fu anche una scommessa contro il tempo: avessimo chiuso in perdita il primo esercizio io non avevo i soldi per un aumento di capitale».

MA DOPO SOLO UNDICI MESI È ARRIVATO IL BREAK EVEN, come aveva previsto il ragionier Doris, innamorato del lavoro e della famiglia: la moglie Lina, i figli Sara e Massimo (ormai ben introdotto nel sistema) e i nipotini. Ma at-

tenzione: il museo di Mediolanum non è il museo di casa Doris, le cui radici stanno piantate a Tombolo, provincia di Padova, terra oggi benestante ma di povertà estrema nel 1940 quando nacque Ennio, figlio di Alberto e Agnese Doris, sottratto al destino di sensale da una nefrite che lo "condannò" allo studio. No, il museo è sia la memoria storica del gruppo che il germe del know how e di una cultura aziendale che contagia le nuove leve che approdano alla Mcu, la Mediolanum Corporate University, la scuola che confina con il più grande asilo nido d'Italia: 126 posti. «Grazie alle strutture e all'orario flessibile la natalità tra le nostre dipendenti è raddoppiata». È forse uno dei primati di cui è più orgoglioso Doris, l'ottimista ad oltranza, astuto come i sensali del Veneto rurale che, a differenza di quel che fanno quasi tutti, compra in Borsa quando i titoli scendono. «L'ho fatto a suon di 50 mila pezzi al giorno tramite gli operatori. Ma non mi sono fermato lì. Ogni giorno scendevo in banca e davo, davanti a tutti, un ordine per mille titoli». Un modo per dare il buon esempio... «Ma c'è un'altra ragione: ogni giorno comprare mille titoli mi costava di meno. E la cosa mi dava grande soddisfazione». È la lezione del capitano che sa vedere sempre il bicchiere mezzo pieno. Uno che, mentre l'immagine di banche e banchieri precipita, si vede recapitare da un cliente risarcito per i Lehman bond, una lettera che inneggia a "Doris santo subito". «Per carità: santo sì, subito no!», risponde don Ennio da Tombolo. E dà uno sguardo alla foto con dedica che tiene nel suo ufficio, mica al museo: «Ti voglio tanto, tanto bene». Firmato Silvio. ●

CONTENUTI EXTRA

«Ho vinto **tutte le scommesse** perché faccio solo le scommesse che sono sicuro di vincere». «Sono contento di dimostrare che si può aver fortuna senza il **pelo sullo stomaco**. Anzi, se tra i miei collaboratori ne scopro uno con il pelo sullo stomaco lo caccio. Soprattutto se ottiene buoni risultati: è un cattivo esempio per tutti». «Il fine settimana vado in Veneto, al mio paese: all'osteria incontro i miei amici, giochiamo a carte. Il gioco più bello è la briscola in sei, parlata, con i segni. La briscola parlata è coerente con il carattere della gente del mio paese, terra di sensali che andavano per mercati e cercavano di **guadagnarsi la giornata** così, con la parola».