



Ennio Doris e Silvio Berlusconi raffigurati su una parete del campus della Mediolanum Corporate University (foto Fotogramma).

Televisione e formazione, gli ingredienti del successo

Fin dalla nascita il successo del Gruppo Mediolanum si è basato sulla comunicazione. Un'attività massiccia indirizzata ai potenziali clienti e, soprattutto, un'opera costante e capillare di informazione e formazione rivolta alla struttura interna dei 5.400 promotori finanziari, a cui fin dal 1989 ha notevolmente contribuito il canale televisivo Mediolanum Channel. Per rafforzare ulteriormente la formazione interna è nata all'inizio del 2009 Mediolanum Corporate University.

Inaugurata nel 2009 a Milano 3 alla presenza del ministro dell'Istruzione Mariastella Gelmini e dell'ex presidente della Polonia e leader di Solidarność Lech Walesa, la Mcu è diventata la 'scuola quadri' che trasmette ai family banker, oltre alle conoscenze tecniche economiche e finanziarie necessarie alla professione, i valori del gruppo e l'arte della relazione con il cliente.

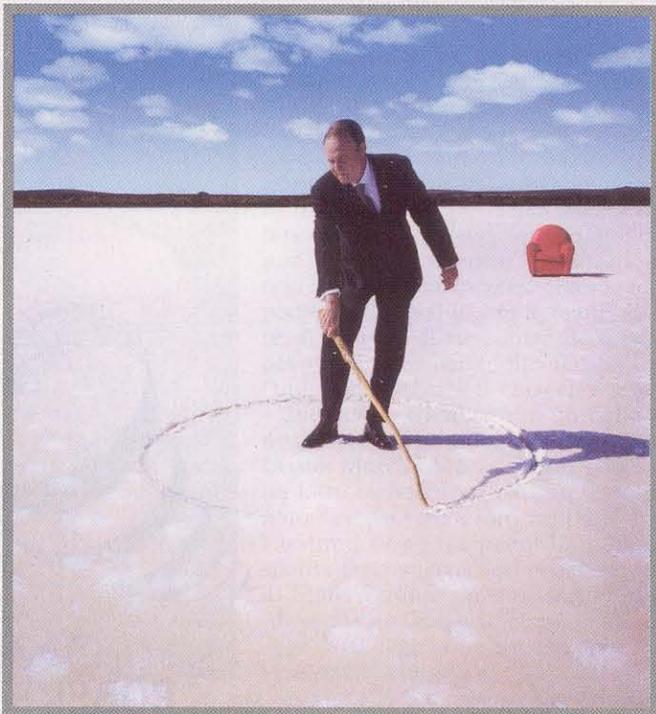
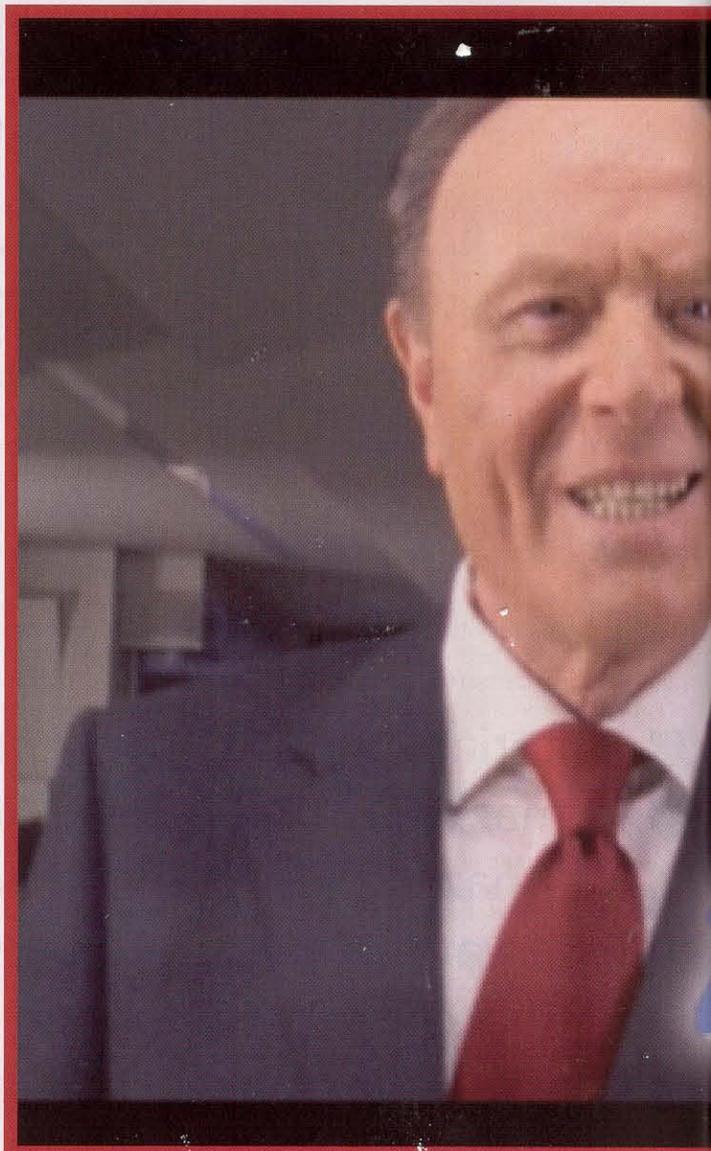
Nel 2009 si sono rivolti alla Mcu – su cui il gruppo di Ennio Doris ha investito 34 milioni di euro – oltre 3mila studenti. I 119 docenti sono manager di Mediolanum e professori universitari della Bocconi e della Cattolica di Milano.

Nel campus della Mcu – aule con arredamenti che richiamano i temi delle convention di Mediolanum, una mediateca, sale di ristoro e relax – è stato aperto un museo che, attraverso documenti, filmati, cimeli, memorie di convention, racconta la storia del fondatore Ennio Doris e della banca.

A irrobustire lo spirito di squadra c'è anche il corner shop con abbigliamento, accessori e oggettistica caratterizzati dal marchio Mcu.

Nella foto grande, Ennio Doris, presidente di Banca Mediolanum e amministratore delegato di Mediolanum spa, che ha fondato insieme a Silvio Berlusconi nel 1982, nella campagna 2010 per promuovere il conto corrente Freedom.

Nella foto qui a lato, una immagine dello spot della 'Banca intorno a te', con Ennio Doris che traccia un cerchio sulla sabbia, spot che ha reso popolare il presidente di Mediolanum tra il pubblico televisivo.



FINO AL 30 GIUGNO

2%

netto

73% lordo

Io credo in quel che dico

'Vendiamo fiducia e quindi è importante comunicare quello che siamo', dice Ennio Doris, fondatore e presidente del Gruppo Mediolanum. Primo e unico testimonial della sua banca, che nel 2009 ha registrato un patrimonio amministrato di 40,394 miliardi segnando +177% della raccolta, Doris racconta come usa la comunicazione per rafforzare il rapporto con i clienti e con la sterminata rete dei suoi 5.400 family banker

Al suo bastone ci tiene. E come ci tiene! Il randello nodoso più famoso d'Italia - quello che ha tracciato un cerchio giottesco nel deserto salato del Sudafrica e che è stato parodiato con gusto e con gaudio da Maurizio Crozza, ora riposa come uno scettro reale in un vero e proprio museo allestito nel seminterrato di Palazzo Meucci, Milano 3, sede del Gruppo Mediolanum. Non ci sarà la fila come alla Sacra Sindone ma Ennio Doris, fondatore del gruppo, quel pezzo di legno lo venera. Come è molto affezionato alla società (che tra l'altro presiede) considerata da Silvio Berlu-

sconi - socio attraverso la Fininvest al 35,97% - "il più bell'investimento che abbia mai fatto".

Il presidente del Consiglio, che è uomo di numeri, ha sorriso compiaciuto quando ha scorso il bilancio 2009: il Gruppo Mediolanum l'anno passato ha registrato un amministrato di 40,394 miliardi di euro (+37%), una raccolta netta di 6,928 miliardi (+177%) con un utile netto di 217 milioni (+66%). Risultati che, stando a *Forbes*, posizionano Doris al settimo posto tra gli uomini più ricchi d'Italia

→

(536esimo nel mondo), con un patrimonio di 1,9 miliardi di dollari.

Le biografie, accurate fino alla petulanza, raccontano che Doris è nato il 3 luglio 1940 a Tombolo, un centro nella pianura padovana che fino a non molti anni fa viveva sulla mediazione del bestiame. La famiglia di provenienza è povera e probabilmente anche l'attuale banchiere avrebbe cominciato a frequentare da giovane i mercati se non l'avesse colpito una nefrite. L'alternativa è concentrarsi sugli studi di ragioniere e farsi assumere alla Banca Antoniana di Padova. È lì che presto impara l'arte di conquistare la fiducia dei clienti che va anche a trovare a domicilio. Incontra Lina - lui 22 anni, lei 15 - si innamora e nel 1966 i due fanciulli si sposano. Due anni e Doris molla il tran tran bancario per diventare direttore di un'azienda metalmeccanica con 150 operai, ma è nel 1970 che inizia a fare il consulente finanziario. E un anno più tardi in Dival (società del gruppo Ras) mette a punto l'idea del cliente da curare, anzi da coccolare come un fantolino. E sulla base di questa strategia forma un esercito di 700 agenti.

La vita cambia, arriva l'agiatezza e finalmente anche la Citroën Pallas dorata, come quella del suo primo datore di lavoro. Il successo si nutre anche di simboli e lui non se li risparmia.

La svolta definitiva arriva con l'incontro con Silvio Berlusconi, che Doris ferma durante una passeggiata a Portofino. Un coup de foudre che nemmeno Giulietta e Romeo. Doris ha un'idea ben chiara in testa che spiega all'energico tycoon emergente: una banca multicanale, un'azienda contemporaneamente finanziaria, società di gestione fondi, compagnia assicurativa e banca. Senza tanti complimenti gli propone di diventarne socio e Berlusconi, senza complimenti, accetta investendo meno di 500 milioni di vecchie lire. Nasce così nel 1982 Programma Italia che in seguito viene ribattezzato Mediolanum e nel 1996 quotato in Borsa, inanellando una serie di successi basati sull'attività martellante di 5.400 promotori finanziari, anzi family banker secondo il lessico del gruppo, e su una costante attività di comunicazione interna ed esterna, interamente autoprodotta.

La sede del gruppo è a Milano 3, comune di Basiglio, all'inizio della Bassa, poco oltre la periferia sud di Milano. Nel centro gemello di Milano 2 è intanto decollata l'avventura televisiva di Berlusconi, lavorano 1.600 persone, compresi i 140 dipendenti di Mediolanum Comunicazione, la società amministrata da Giuseppe Mascitelli che nei centri produttivi di Basiglio e Cologno Monzese (quattro studi, due sale di regia, 10 sale di montaggio dove fin dagli anni Ottanta è stato adottato il supporto digitale) realizza il canale televisivo Mediolanum Channel - in funzione dal 1989 e recentemente passato dalla piattaforma satellitare di Sky esclusivamente su Internet - che produce spot, organizza business tivù ed eventi e fornisce anche a terzi servizi integrati per valorizzare aziende e marchi. L'obiettivo è rafforzare il rapporto con i clienti e con la rete di vendita, dare voce e orgoglio ai family banker supportando le molte iniziative sul ter-

ritorio, comprese sponsorizzazioni come, per esempio, le tappe del Giro d'Italia. Un compito, quest'ultimo, in cui sono fondamentali eventi kolossal come 'Alea iacta est', per il quale alla Fiera di Rimini è stato installato due anni fa un manto erboso attraversato da un corso d'acqua per replicare la traversata del Rubicone da parte di 2mila promotori finanziari con tanto di cappa rossa a differenza del drappo di velluto blu (anche questo adesso tra i cimeli del museo Mediolanum) che cingeva le spalle di Doris, moderno Giulio Cesare.

Un'attività affiancata dal lavoro delle strutture di marketing comunicazione (responsabile è Gianni Rovelli) e di investor relation (affidata ad Alessandra Lanzone), oltre a quella guidata da Roberto Scippa che cura l'immagine di Doris, segue il rapporto con i media e cura oltre 400 pagine pubbliedizionali che compaiono su una quarantina di testate, i maggiori quotidiani nazionali e regionali e i giornali Finegil, settimanali come *Panorama*, *Economy* e *Il Mondo*. Spazi che lo stesso Scippa tratta direttamente con le concessionarie, senza passare dai centri media. Ed è diretto anche il rapporto con Rai, Mediaset e Sky per gli spot televisivi, tutti realizzati in casa. "Non è solo una questione di costi, è che la comunicazione per un gruppo come il nostro è troppo importante per delegarla ad altri, anche solo per dettagli", ci spiega Scippa mentre ci accompagna per il lungo corridoio con alle pareti le decine di copertine, incorniciate, che settimanali e mensili hanno dedicato in 28 anni al presidente di Mediolanum. Superata una porta ci troviamo nel clima ovattato di locali arredati da boiserie e poltrone in pelle, dove dietro un largo tavolo di lavoro troneggia compiaciuto Ennio Doris. Un ambiente, insomma, decisamente diverso dal deserto di sale con cui compare, bastone in mano, negli spot televisivi. Maurizio Crozza, che ne ha fatto la parodia su La7 ne resterebbe probabilmente deluso. "Già, Enniolanum... Crozza è bravo, diverte ed è garbato", commenta Doris con un largo sorriso.

Prima - Un bello spottono per Mediolanum.

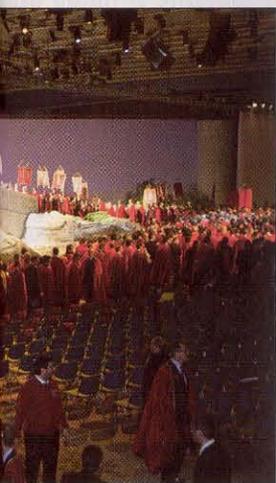
Ennio Doris - Non c'è dubbio, aumenta la visibilità e fa comunicazione positiva. La comunicazione è importantissima, essenziale per qualsiasi attività imprenditoriale. Puoi fare delle cose belle e in modo più che egregio, ma non valgono nulla se nessuno le conosce.

Prima - Come le è venuto in mente di andare in mezzo al deserto di sale a tracciare cerchi?

E. Doris - È stata un'idea dei pubblicitari. In quel momento volevamo concentrare l'attenzione sulla tecnologia e sull'essere umano; avere un palcoscenico al massimo sgombro da qualsiasi elemento che potesse distogliere l'attenzione. A parte la poltrona rossa che simboleggia il cliente. E l'unico ambiente con assenza totale di altri particolari è il deserto salato. Per cui la prima volta, nel 2000, siamo andati in Sudafrica. La seconda volta abbiamo scelto il Sahara. La terza volta, invece, abbiamo usato lo studio 5 di Cinecittà, lo stesso dove Fellini ha girato la maggior parte dei suoi film. Abbiamo potuto fare le stesse cose, senza andare in capo al mondo, e spendendo meno.



Nelle foto dall'alto: il palazzo dello sport di Pesaro, trasformato il 26 e 27 ottobre 2007 nel Madison Square Garden di New York in occasione dei 25 anni di Mediolanum; i promotori di Mediolanum come antichi



Prima - E il bastone con cui traccia il cerchio, è lo stesso che c'è nel suo museo?

E. Doris - Il bastone lo avevamo trovato nel deserto sudafricano. Poi, ne abbiamo fatto uno stampo per farne altri. Ne manderemo uno anche a Crozza.

Prima - Lei è stato il primo banchiere, finora l'unico, a fare da testimonial al proprio marchio.

E. Doris - Certo, io mi impegno in prima persona, ci metto la faccia perché per primo faccio le cose che, poi, consiglio di fare agli altri. Insomma credo in quel che dico. Inoltre, chi ti affida i soldi deve conoscere chi li gestisce, chi nella banca decide. Noi vendiamo fiducia e quindi è importante comunicare quello che veramente sei. Nel breve periodo forse puoi bluffare, ma nel lungo non conviene proprio, il pubblico se ne accorge. E per avere un rapporto efficace e stabile devi essere trasparente. Quando diciamo 'La banca costruita intorno a te', fotografiamo una sostanza. Il cliente è sempre in banca: ha un computer, un telefono, un cellulare, un televisore, è vicino a una cabina telefonica o a un bar con un telefono a schede, che oltretutto non servono perché deve chiamare un numero verde, gratuito. Anche se è nella camera di un hotel, ha un telefono o un televisore può guardare e verificare i suoi conti senza spendere un centesimo. Inoltre, a differenza del direttore di banca tradizionale che va a trovare solo i clienti importanti e aspetta tutti gli altri dietro lo sportello, da noi c'è un family banker, un promotore, a disposizione 24 ore su 24, sette giorni su sette, esattamente come gli strumenti tecnologici. È il cliente che sceglie di essere raggiunto a casa o preferisce andare lui stesso nell'ufficio del family banker. È il cliente che decide come e quando e dove andare in banca.

Prima - Viene prima la banca o la comunicazione?

E. Doris - Sono due facce di una stessa medaglia. Occorre essere, ma anche far sapere quello che si è. Quindi, la banca deve esserci e avere determinate caratteristiche. Però, è perfettamente inutile se non c'è una comunicazione che informi su quello che la banca è e fa.

Prima - Ha sempre avuto tutta questa considerazione per la comunicazione o le si è sviluppata dopo l'incontro con quello che viene ritenuto uno dei migliori comunicatori in circolazione? Parlo ovviamente di Silvio Berlusconi.

E. Doris - Già l'avevo. Naturalmente l'incontro con Silvio mi ha fatto capire una serie di elementi fondamentali: la forza della televisione, come si fa l'imprenditore, imparando a trattare con i dirigenti e a strutturare l'organizzazione.

Prima - L'apporto logistico è stato fondamentale.

E. Doris - Certo, ma anche i suoi insegnamenti su come si fa l'imprenditore. Per esempio, il consiglio a non inseguire tutti i busi-

ness, anche se sono redditizi. Infatti, ogni business richiede tre risorse che sono limitate: denaro, uomini e il tuo tempo. Se metti queste risorse su un'iniziativa non le avrai a disposizione per un'altra. Quindi, occorre fare delle scelte, capire dove le risorse sono più produttive. Un altro consiglio di Berlusconi che ho colto ancor prima di conoscerlo personalmente l'ho letto in una sua intervista. In sintesi: pensa in grande.

Prima - Quindi, ha conosciuto Berlusconi attraverso i giornali.

E. Doris - Sì, mi ha colpito un'intervista su un numero di *Capital* che lo aveva messo in



Ennio Doris con Silvio Berlusconi in una foto del 1995. Tra i due scoppia un vero coup de foudre quando Doris ferma Berlusconi durante una passeggiata a Portofino e gli racconta l'idea che ha in testa di una banca multicanale. Senza tanti complimenti gli propone di diventare socio e Berlusconi accetta investendo circa 500 milioni di vecchie lire. Nasce così nel 1982 Programma Italia, ribattezzato Mediolanum e quotato in Borsa nel 1996 (foto Olycom).

copertina. Affermava che il tempo impiegato a risolvere i problemi per realizzare un'idea piccola è lo stesso che si mette in un progetto più grande. E ciò che fa la differenza è proprio la dimensione. Quindi, pensa in grande. In quei momenti nella società in cui lavoravo come manager facevo dei corsi di formazione e sulla base di quella frase sollecitai i miei collaboratori a rivedere progetti e azioni. Nel giro di due mesi abbiamo aumentato il fatturato.

Prima - A sentirla, è il trionfo del pensiero semplice, per sintesi, sul pensiero complesso.

→

romani durante la convention aziendale 'Anno Domini' nel 2008 a Rimini; la maglia verde sponsorizzata da Mediolanum, indossata dal leader della classifica scalatori del Giro ciclistico d'Italia.

→

E. Doris - È vero. Bisogna ragionare così: normalmente ogni mese vado a trovare 30 clienti, ok penso in grande e dal prossimo saranno 90. Dovrò comprimere il mio tempo, organizzarmi di conseguenza. Poi, se abitualmente con un cliente ricorro a esempi con l'ordine di grandezza di 5mila euro, d'ora in poi li farò di 50mila. Bisogna capire che l'esempio indirizza il cliente, anche quello che ha a disposizione solo 5mila euro. A sentir parlare di dieci volte tanto, capirà che si sta discutendo di progetti importanti e sarà contento di impiegare i suoi soldi. Invece, il cliente con 50mila euro a sentir parlare di 5mila storcerà il naso e al massimo farà un tentativo. Se invece parti subito con esempi di investimento di 50mila euro, sarai già al suo livello di interesse. E in ogni caso, investimenti di 20, 25mila euro sono alla sua portata. Sembrano banalità, ma sono le idee semplici che si capiscono più facilmente e, di conseguenza, incidono maggiormente sui comportamenti delle persone.

Prima - E lei punta a incidere soprattutto su quelli dei suoi collaboratori.

E. Doris - E attraverso di loro sui comportamenti dei clienti. Noi abbiamo una serie di strumenti finanziari - fondi, eccetera - come i nostri concorrenti. La qualità sarà un po' meglio, un po' peggio... siamo lì. Eppure durante la crisi siamo l'unica azienda a convincere i clienti a sfruttare le opportunità offerte dalla congiuntura e a beneficiare dei rialzi che ci sono stati. Non c'è altra azienda al mondo che l'abbia fatto. E avevamo pressoché gli stessi prodotti della concorrenza. Leggevamo gli stessi giornali. Eravamo sottoposti alle stesse ondate di panico.

Prima - Come ci siete riusciti?

E. Doris - Abbiamo centrato i nostri risultati con la comunicazione. Abbiamo una tivù aziendale già da 20 anni con programmi quotidiani criptati per i nostri agenti. Durante la crisi abbiamo intensificato l'informazione. Il nostro conduttore dalle 9 alle 9,30 di ogni mattina ha commentato i giornali con un economista o un giornalista economico. Come fanno tutti i telegiornali, con la differenza che l'attenzione è stata focalizzata sempre sugli interessi del risparmiatore che vuol capire che cosa sta succedendo e come si deve comportare. Quindi, abbiamo costantemente cercato di spiegare, dichiarando la nostra visione del presente e del possibile futuro, dando i consigli che ci sembravano più opportuni. Solo noi abbiamo questo modo di comunicare. Quando si comunica quello che si è, diventa tutto più semplice. E si vive meglio.

Prima - Quando le è venuta l'idea di un'azienda del genere?

E. Doris - Mi è venuta quasi 40 anni fa, nel momento in cui un falegname mi ha consegnato 10 milioni da investire. Ricordo ancora cosa mi disse, facendomi vedere le mani piene di calli duri come pietre: "Sono una persona che non può nemmeno permettersi il lusso di ammalarsi, altrimenti la famiglia non vive". Allora vendevo fondi e ho capito che non era quello il mio mestiere. Volevo dare al cliente la giusta soluzione di investimento in base alla sua situazione. Volevo avere successo per la mia utilità alle persone, non perché bravo a vendere. Ma per essere utile dovevo avere a disposizione, come un medico, tutte

le medicine. Quindi, avere un'azienda che facesse da banca, da assicurazione, da finanziaria e che rispondesse a tutte le esigenze del cliente. Siccome non esisteva, la dovevo creare io. Ho incontrato Berlusconi e l'ho messa in piedi.

Prima - Le banche non godono di buona reputazione presso i propri clienti e, più in generale, nella società.

E. Doris - È in parte un giudizio giustificato anche se ci sono delle esagerazioni. In Italia risentiamo ancora di un sistema nato negli anni Trenta, dopo il fallimento delle maggiori banche. Per evitare altri guai si pensò di proteggere i risparmiatori proteggendo le banche. Ogni istituto doveva avere un territorio potenziale che gli consentisse di vivere. Quindi, si limitò la concorrenza. Il mio paese, con 6mila abitanti e una frazione, aveva una sola banca, la Cattolica. Nessuna'altra poteva aprire. Il paese vicino, 8mila abitanti, aveva due sole banche: Cassa di Risparmio e Antoniana. È chiaro che quando hai una sorta di territorio protetto e costringi a spostarsi in un altro paese per trovare un'altra banca, l'attenzione al cliente non c'è. Noi ci siamo messi in concorrenza con istituti che sono sul mercato da sempre, sono radicati, hanno la fiducia in quanto alla sicu-

rezza e possono contare sulle abitudini di generazioni. Ci siamo messi contro potenze non solo economiche, ma di immagine. Come potevamo sfondare se non cambiando radicalmente il modo di fare banca, se non mettendoci concretamente dalla parte del cliente? Ecco perché siamo intervenuti dopo il disastro di Lehman Brothers.

Prima - Quando avete stanziato 120 milioni di euro per rimborsare i clienti che avevano sottoscritto obbligazioni della società Usa.

E. Doris - Quando uno diventa cliente della nostra banca e inizia a usare il nostro conto scopre cosa vuol dire realmente traspa-

renza, avere la banca dalla sua parte. Ma il mercato potenziale cosa pensa della mia banca? Le stesse cose delle altre. Anche i miei amici quando ho realizzato Mediolanum dicevano: "Sì, adesso prometti il 3%, poi lo cambi e non lo dici". Ci sono state due occasioni per far capire la nostra diversità. La prima, quando i tassi di interesse sono esplosi facendo diventare pesanti le rate dei mutui. E noi abbiamo deciso di tagliare lo spread per tutti i clienti, vecchi e nuovi. Mai nessuna banca l'aveva fatto. Poi Lehman. In quel caso sono andato dal mio partner, la Fininvest, e ho spiegato che pur non avendo responsabilità dovevamo intervenire. Ho anche aggiunto che se un fatto come quello della Lehman non fosse successo, avremmo dovuto inventarlo. Una cosa più piccola, ovviamente, per spendere meno... Avevamo finalmente l'opportunità per dimostrare al mercato che eravamo sul serio dalla parte del cliente, che eravamo diversi. Siccome non poteva farlo la banca, in quanto avrebbe distrutto tutti gli utili, azzerandoli - e soprattutto avrei costretto a un'azione di solidarietà forzosa gli azionisti di minoranza - lo abbiamo fatto come azionisti di maggioranza.

Prima - Nella crisi i media hanno avuto qualche responsabilità? Avvisaglie non ne sono praticamente venute dai giornali.

E. Doris - I media fanno un altro mestiere. Pochi finanziari hanno capito cosa stava avvenendo. E sono quelli messi poi sotto accusa perché erano dentro l'affare dei mu-



A sinistra, Gianni Rovelli, responsabile marketing comunicazione e canali di Banca Mediolanum, con Roberto Scippa, responsabile dell'immagine di Ennio Doris e direttore relazioni con i media del Gruppo Mediolanum.

