

SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE



**RACCONTARE LA BANCA:
LA BANCA RACCONTA**
Anna Linda Musacchio Adorisio

**MISURARE
LA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA (2)**
Dal convegno
di Sviluppo&Organizzazione

**UN MODELLO
DI ANALISI ORGANIZZATIVA
DELLE CATENE ALBERGHIERE**
Filomena Buonocore
Marcello Russo

**LE POLITICHE
DELLE RISORSE UMANE
TRA CRISI E RIPRESA**
Simonetta Cavasin
Mario Vavassori



DISCUSSIONI
Executive remuneration
e piani di successione
del top management



ELITE ALLO SPECCHIO
Ennio Doris



L'idea originale e innovativa di un nuovo modello di banca

Intervista a Ennio Doris
di Mediolanum S.p.A.

Se chiediamo oggi a un imprenditore cosa significa innovare, ci sentiremo rispondere, nella maggior parte dei casi, che innovare vuol dire immaginare scenari che non ci sono, volare alto, raggiungere mete che altri non immaginano nemmeno di poter traguardare. Esattamente come ha fatto Ennio Doris agli inizi degli anni '80 quando ha immaginato un'idea di consulenza finanziaria che ancora non esisteva. Bisogna risalire a quegli anni per ricostruire la storia di una banca che oggi può contare su 5000 family banker. Professionisti che hanno contribuito a modificare l'idea di banca alla quale eravamo abituati. Un cambio di paradigma, quello della banca senza sportello, che coniuga in maniera unica innovazione tecnologica e spirito di servizio.



Risale al 1982 l'anno della fondazione del Gruppo e oggi vi definite più di una banca tradizionale e molto più di una banca online. Ci racconta come tutto è cominciato?

Più che raccontare come è nata la banca è importante far capire come è nata l'idea di business di cui la banca non è altro che la chiusura del cerchio in tutti i vari aspetti.

Per far capire bene i concetti di fondo dai quali tutto è partito si deve tornare agli albori della professione, alla fine degli anni '60, quando ho cominciato a fare il consulente finanziario, come allora si chiamavano i promotori finanziari.

A quel tempo i vari rami dei servizi finanziari e assicurativi erano completamente separati. C'erano delle paratie stagne che non consentivano al consulente finanziario di distribuire polizze, né al produttore assicurativo di vendere altri prodotti; e poi c'erano le banche per i servizi bancari. In questo modo un cliente, per avere a disposizione le diverse sfaccettature del risparmio, era ob-



Mediolanum Corporate University

bligato a rivolgersi a più interlocutori, ognuno dei quali era pronto a elogiare il proprio prodotto a discapito dei prodotti del concorrente. Così facendo non poteva esserci una visione d'insieme e soprattutto una vera forma di consulenza.

Ebbi ben chiara questa lacuna una sera, agli inizi degli anni '70, dopo aver fatto visita a un falegname che mi diede in mano un assegno da 10 milioni di lire. Fu solo quando stavo per accomiarmi che, mostrandomi le sue mani piene di calli, disse: "Le ho dato la mia vita, ne faccio buon uso perché io non posso permettermi di ammalarmi". Fu pensando alle sue parole che, una volta tornato a casa, mi resi conto che c'era qualche cosa che non funzionava. Non potevo continuare a visitare persone proponendo affari e investimenti che a volte erano indipendenti dai loro reali bisogni. Al falegname non servivano solamente semplici servizi per investire i propri

risparmi. In quel momento aveva bisogno anche di altro, per esempio una polizza infortuni o malattia che lo salvaguardasse da un malaugurato incidente e si integrasse con un programma di risparmio.

Quella sera mi resi conto che il vero futuro della professione sarebbe stato in mano a chi fosse riuscito a mettere insieme in un'unica figura tutti gli aspetti della consulenza finanziaria, assicurativa e bancaria.

Così iniziò a profilarsi l'idea della consulenza...

Esattamente. Nacque così l'idea della 'consulenza globale' estesa alla necessità di avere alle spalle dell'operatore unico anche l'azienda unica, cioè la fabbrica che raccoglie sotto il proprio cappello la produzione di fondi, di servizi finanziari, di servizi assicurativi e di servizi bancari.

Dall'incontro con quel falegname lavorai molto assiduamente con un obiettivo ben preciso: materializza-

re l'idea della consulenza globale e dell'azienda globale in maniera autonoma perché nessuna SGR avrebbe mai pensato di trasformarsi anche in compagnia assicurativa e, allo stesso modo, nessuna compagnia assicurativa avrebbe mai pensato di trasformarsi in SGR.

A questo punto ero pronto, avevo le idee molto chiare, conoscendo molto bene il mercato nel quale stavo operando, mi mancavano solo un socio 'industriale', che oltre a credere nella mia idea fosse in grado di fornirmi il supporto di back office aziendale e organizzativo che non avevo.

L'occasione mi si presentò un giorno, quando per caso incontrai a Portofino Silvio Berlusconi. Non lo conoscevo, stiamo parlando del 1981, ma aveva appena rilasciato un'intervista di copertina a Capital nella quale si offriva di aiutare giovani imprenditori che avessero avuto idee innovative. Sfacciatamente



mi presentai e subito gli sottoposi la mia idea. Pochi mesi dopo nacque Programma Italia, la rete di vendita nella quale io e Silvio Berlusconi eravamo soci paritetici.

Da allora negli anni abbiamo costruito quello che era il mio progetto iniziale, aprendo società di gestione fondi, acquisendo Mediolanum Vita e Mediolanum Assicurazioni fino alla quotazione della *holding* industriale Mediolanum Spa nel giugno 1996.

L'anno seguente avvenne la chiusura del cerchio con la trasformazione della rete di vendita in Banca Mediolanum. L'istituto è nato come una banca multiaccesso, senza sportelli, che si caratterizzava dall'utilizzo del telefono e del televisore, semplici e diffusi, con la possibilità già allora dell'utilizzo di Internet e soprattutto con i consulenti globali, come si chiamavano allora i *family banker*, che costituivano il canale umano nel rapporto con la banca.

L'idea alla base era molto innovativa, non avere sportelli. Mediolanum è la prima banca telematica d'Italia e la prima ad aver sfruttato le interconnessioni tra telefono e televisore. Affiancando però tecnologia e contatto umano grazie ai *family banker*. Un modello di business visionario

Non direi visionario, direi lungimirante. Una delle caratteristiche fondamentali dell'imprenditore è riuscire a volare più in alto degli altri per avere una visione di più lungo periodo.

Avendo anche lavorato in banca come primo impiego, ero in grado di percepire quanto il sistema fosse statico di fronte all'evoluzione del mondo di oggi.

Come è cambiato, se è cambiato, il modello di business

in seguito ai terremoti finanziari?

Per quanto riguarda l'Italia, il cambiamento non è stato così forte perché le banche italiane sono sempre state molto prudenti nei confronti dei nuovi prodotti a rischio, tipo i mutui *subprime*, che hanno poi causato la grande crisi.

Inoltre gli italiani sono sempre stati dei grandi risparmiatori e il risparmio delle famiglie consente oggi di vedere all'interno dell'Europa il deficit italiano in maniera diversa e più positiva rispetto a quello di altri paesi, magari messi meglio dal punto di vista del debito ma, nell'insieme, considerata la situazione finanziaria delle famiglie, meno solidi di noi.

Per questo motivo il modello di business inteso come parte integrante della soluzione al risparmio delle famiglie non è cambiato di molto; per quanto ci riguarda, visto che la nostra forza dipende dalla capacità

di adattare a ogni singolo cliente i programmi di risparmio a lui più adatti, la crisi ha anzi rafforzato la nostra immagine e quella dei nostri *family banker*.

Come avete gestito la reputazione della vostra organizzazione nel momento in cui il sistema finanziario è entrato in crisi?

Abbiamo ritenuto fondamentale differenziarci ulteriormente dal resto del mercato con operazioni molto forti, anche a livello di comunicazione, che fossero in grado di rafforzare la nostra immagine anche dal punto di vista etico.

Abbiamo realizzato quindi tutta una serie di iniziative per aiutare i clienti nel momento della crisi. Dapprima abbiamo ridotto dello 0,64% medio lo spread dei mutui dei nostri clienti senza che loro dovessero rinegoziarli. A distanza di un mese abbiamo





istituito un fondo di solidarietà destinato a tutti i nostri mutuatari che garantisce l'estinzione del mutuo in caso di premorienza o di grave invalidità permanente.

In seguito al fallimento di Lehman Brothers, i due soci di maggioranza, la famiglia Doris e il Gruppo

Fininvest, hanno deciso di farsi carico delle perdite delle polizze Index Linked con sottostante obbligazione Lehman Brothers, sostituendo quindi i titoli obbligazionari toccati dal default con nuovi titoli obbligazionari più sicuri. L'operazione del tutto volontaria e non imposta da

vincoli contrattuali non è gravata sui sottoscrittori delle *index linked*, che non hanno dovuto fare nulla per richiedere la trasformazione, né tanto meno sui soci di minoranza. Abbiamo aiutato i nostri clienti terremotati de L'Aquila e quelli alluvionati in Veneto.

Un laboratorio di eccellenza per rispondere alle esigenze dei clienti

Nel 2009 viene inaugurata la Mediolanum Corporate University per formare professionisti d'eccellenza. L'obiettivo è poter contare su professionisti eccellenti in grado di rispondere alle esigenze dei clienti. Ci racconta il percorso che ha portato alla formazione della scuola Oscar di Montigny, Amministratore delegato di Mediolanum Corporate University.

Mediolanum Corporate University è molto più di un progetto formativo. Ci può raccontare?

MCU nasce non solo per formare professionisti di eccellenza, ma come un grande progetto per custodire e trasferire i valori che hanno reso grande Banca Mediolanum. Il mandato da parte della proprietà fu molto chiaro: avere una formazione da leggenda. Da qui una profonda analisi del bisogno formativo interno seguita da un'attività di *benchmarking* che ha toccato prevalentemente gli Stati Uniti dove si sono visitate e studiate quelle aziende che hanno fatto dell'Education un *asset* strategico e ci ha guidati alla creazione di un campus unico in Italia e che nel 2010 ha contato più di 11 mila partecipanti e a tendere nel 2011 ne prevede più di 15 mila.

Formare professionisti di valore risponde anche all'esigenza di fornire ai clienti servizi eccellenti, è così?

Certo, avere dei *family banker* e dei collaboratori estremamente competenti ci permette di innalzare significativamente la qualità del servizio ai nostri clienti. Per questo non ci siamo accontentati della formazione tradizionale e abbiamo creato un istituto educativo unico nel suo genere, in grado di rispondere alle esigenze della clientela più sofisticata. Crediamo nell'eccellenza e nell'importanza della relazione, non a caso il nostro motto è: 'la relazione per l'eccellenza'. Eccellenza come modello a cui aspirare e come possibilità di rilanciare sempre e non accontentarsi mai, la relazione come elemento centrale nel rapporto con i nostri clienti, tra colleghi e tra collaboratori in azienda. Non solo, nel corso del 2011 la nostra sfida sarà quella di offrire percorsi formativi di eccellenza non solo ai nostri collaboratori ma anche ai nostri clienti ai quali abbiamo recentemente aperto le porte ai nostri eventi e con i quali ci piacerebbe confrontarci e condividere percorsi formativi non solo di educazione finanziaria ma anche altro come ad esempio la pedagogia, l'intelligenza emotiva... una sfida davvero importante!

La Corporate University è anche espressione dell'attenzione che l'azienda ha nei confronti delle proprie persone. La formazione dunque come strumento di fidelizzazione?

Sì, la Corporate University è l'espressione della costante attenzione nei confronti dell'individuo: da noi ogni dettaglio è pensato per far sentire le persone importanti e sempre al centro, indice dell'amore verso i nostri collaboratori. I percorsi formativi infatti non sono solo pensati per accrescere le competenze tecnico-professionali ma anche quelle personali, così da mettere sempre al centro l'uomo. Ci piace pensare di poter offrire, grazie a un approccio olistico, una possibilità a ogni singolo collaboratore di essere migliore e questo rappresenta il miglior elemento di fidelizzazione che possiamo offrire a coloro che frequentano la nostra Corporate University.





Inoltre, grazie alla Fondazione Mediolanum, stiamo seguendo numerosi progetti sia in Italia sia nei Paesi del Terzo e Quarto Mondo. Desidero ricordare gli obiettivi finora raggiunti ad Haiti: abbiamo aperto quattro scuole al fine di garantire un'istruzione ai tanti bambini che vivono per strada, proteggendoli dai pericoli della strada stessa; abbiamo inaugurato un centro per la maternità sicura e garantito la distribuzione gratuita di acqua potabile negli *slums* tramite un primo *watertruck*.

Avete individuato quattro chiavi di successo: tradizione, futuro, tecnologia e umanità. Siete stati forse i primi a utilizzare call center, e quindi la tecnologia, per lo sviluppo del business. Ci può raccontare come l'innovazione tecnologica è diventata un'alleata del vostro business?

L'innovazione tecnologica non è diventata un'alleata del nostro business, ma è sempre stata parte integrante del nostro business almeno da quando è nata la banca, che da subito ha avuto connotati unici rispetto a tutto il resto del mercato.

Infatti siamo una banca senza sportelli che però ha circa 5.000 *family banker* formati come se fossero direttori di banca sparsi su tutto il territorio nazionale.

La funzione operativa a basso valore aggiunto viene compiuta dal

cliente via internet o con il *banking center*, sempre a costo zero. Su questo aprirei una parentesi: gli oltre 300 operatori del nostro *banking center*, che noi chiamiamo *banking specialist*, sono tutti operativi nella nostra sede di Milano Tre e sono tutti impiegati di banca con contratto nazionale, preparati a svolgere tutte le mansioni bancarie. Orgoglio del nostro banking center è avere tempi di risposta tra i più rapidi in tutto il mondo.

Anche le operazioni più impegnative?

Le operazioni più importanti e a maggior valore aggiunto vengono gestite dai *family banker* direttamente con il cliente, sempre senza costi aggiuntivi per quest'ultimo.

I terremoti che hanno colpito il mondo finanziario, e in particolare il mondo bancario, ci hanno ulteriormente convinto di essere sulla strada giusta perché solo una struttura moderna e snella come la nostra è riuscita a superare indenne questo periodo e ad acquisire anzi nuove quote di mercato.

Come tutto questo sia stato possibile è molto semplice da capire: in ogni forma, non solo nella pubblicità, il nostro servizio pone il cliente al centro ed è disegnato intorno a lui.

Parlando di banche online, oggi il cliente è nel futuro finché opera con il computer, ma nel momento in cui è costretto ad andare in fi-

liale è come se tornasse alla banca inventata in Toscana nel 1300. Cosa che con noi non succede perché siamo noi ad andare a casa del cliente. Da questo spunto ho inventato uno slogan che mi piace molto e che a mio avviso inquadra molto bene questa idea: 'o Mediolanum o Medioevo'.

L'innovazione tecnologica possono averla tutti, ma l'abbinamento fra l'innovazione tecnologica e lo spirito di servizio dei nostri *family banker* costituisce un unicum che nessuno ci potrà mai copiare.

L'innovazione è un valore che caratterizza la strategia di Mediolanum. Cosa significa per lei innovare?

Innovare è andare oltre, ma essere degli innovatori non vuole necessariamente dire essere i creatori dell'innovazione. Uno dei nostri principi fondamentali è quello di studiare il mercato, guardarsi intorno, trarre spunto e a volte anche copiare ciò che di meglio fa la concorrenza, adattandolo al nostro stile, anche etico, e alla nostra filosofia aziendale.

Si capisce così che innovatore è colui che ha il coraggio di puntare al futuro guardando avanti, utilizzando ciò che comunemente viene inteso come innovazione, cioè l'hardware, i nuovi prodotti e tutto ciò che può derivare dal mix di queste due cose per portarsi su un gradino superiore.

Ascolto e Organizzazione:

meno costi
più efficienza
più risultati

nella vostra amministrazione del personale



Management & Servizi Innovativi s.r.l.

Viale Bacchiglione, 20 - 20139 Milano - Tel. +39 02 36514088 - info@managementsi.it - www.managementsi.it



Negli anni 2000 inizia l'espansione all'estero. Ci racconta?

Nel momento in cui abbiamo consolidato il prototipo della banca, ci siamo resi conto di avere in mano un qualcosa che, oltre a essere difficilmente imitabile dalla concorrenza, costituiva anche un modello che, con piccole variazioni dovute alle singole legislazioni locali e alle

operano esattamente come in Italia. I risultati si stanno vedendo.

Mio figlio Massimo, oggi Amministratore delegato di Banca Mediolanum, ha avuto una parte determinante in questa trasformazione, gestendo per oltre due anni l'impresa spagnola come Amministratore delegato.

In Germania i tempi sono molto più

pensa e quale la sua risposta?

Concordo con ciò che mi dice nella sua domanda. La spersonalizzazione dei servizi è causata dalla sempre maggior lontananza dei centri decisionali delle banche dal territorio, mentre la banca deve essere per gli imprenditori locali un punto di riferimento, in grado di conoscere le varie realtà e di poter intervenire



abitudini dei singoli popoli, avrebbe potuto essere esportato tout court all'estero.

Con questa premessa ci siamo guardati intorno con l'obiettivo di individuare, allo scopo di entrare nei singoli paesi, la possibilità di acquisire piccole banche, reti di vendita o compagnie di assicurazioni che, in possesso delle licenze necessarie, ci consentissero l'operatività in breve tempo sul territorio. E così in Spagna abbiamo acquisito Fibanc, oggi Banco Mediolanum, una piccola banca molto tecnologica, leggermente diversa dal nostro modello, che oggi è diventata una realtà assolutamente identica a Banca Mediolanum, sia nell'utilizzo delle tecnologie sia nell'utilizzo determinante dei *family banker*, che

lungi perché le difficoltà linguistiche sono maggiori e la presenza di consulenti finanziari indipendenti e multiprodotto rende più difficile adeguare queste figure professionali al nostro modello. Comunque stiamo procedendo bene anche lì.

Lei è un esperto di finanza ma è anche un imprenditore e questa categoria spesso si sente 'abbandonata' dal sistema bancario. Tutti i recenti accorpamenti hanno creato grandi realtà in cui i servizi sono spesso spersonalizzati. Mentre gli imprenditori, soprattutto i più piccoli, hanno necessità di un servizio esattamente opposto. Lei cosa ne

rapidamente. Quindi anche i responsabili delle varie filiali dovrebbero essere considerati un valore aggiunto e non andrebbero spostati così frequentemente come oggi avviene in genere.

Per questo a suo tempo cercai, per quanto possibile, di scongiurare l'ingresso degli olandesi di Abn Amro in Antonveneta, banca che conoscevo bene sia per avervi lavorato sia per essere stato in seguito azionista e consigliere.

Quale l'errore che in questo momento un imprenditore dovrebbe evitare di commettere?

Non dovrebbe avere paura. La paura blocca lo spirito imprenditoriale e la lucidità di visione.

