



# Quando il cliente si fece Sole

L'industria del Wealth Management sta cambiando rapidamente pelle, al pari della sua clientela, è infatti in atto un processo che vedrà in pochi anni il passaggio di consegne alle generazioni successive delle fortune accumulate nel corso dell'ultimo mezzo secolo. Un processo che vede Svizzera e Occidente al centro della scena. Le generazioni più giovani rivendicano un ruolo inedito nella storia, ed è bene che l'industria entri nel giusto mood.

**T**radizionalmente se si pensa al Wealth Management, o anche soltanto all'amministrazione di patrimoni di una certa dimensione, con dunque tutte le complicazioni del caso, almeno sino a qualche anno fa sarebbe venuta altrettanto facilmente in mente la Svizzera, con la sua tripartita Piazza. Nonostante dai primi anni Duemila sia iniziato un lento processo di erosione dell'aura di invincibilità che l'industria finanziaria elvetica si era costruita nei decenni precedenti, sotto molti aspetti rivaleggiando anche con i giganti di Wall Street, la Confederazione rimane leader mondiale nell'amministrazione di patrimoni transfrontalieri, e pur dovendo temere oggi la concorrenza di sempre più agguerriti Hub esteri, come l'astro di Singapore in Asia, tautologicamente la Svizzera è ancora la stessa.

I punti di forza elvetici che la tradizione ha ampiamente snocciolato nell'arco dell'ultimo mezzo secolo di fervente attività sono noti, e nonostante alcuni siano venuti ormai meno, altri sono stati reinterpretati e rilette alla luce di un mondo moderno completamente diverso dal Dopoguerra, ma in cui domanda e offerta non sono poi così evolute. Del resto, se i bisogni delle persone non si sono stravolti nel corso dei secoli, pur assumendo priorità differenti, è anche vero che la causa prima di tutto sia nota: le persone sono sempre le stesse. Si susseguono le generazioni, certo, ma dovendo andare a caccia di differenze, cosa è davvero cambiato?

Lato cliente, spostando le lancette a qualche anno fa, non molto. La famiglia tradizionale è andata certamente sfoltoendosi, quella 'allargata' si è invece velocemente ampliata grazie a frequenti

'acquisizioni'. Sotto molti aspetti si potrebbe affermare che tutto stia rientrando nei ranghi, in questo caso romani, dopo un'ubriacatura durata diversi secoli. Al pari del tempo il patrimonio rimane nelle mani del capostipite, molto spesso sino all'ultimo, ma diversamente da allora le pratiche successorie si sono complicate.

Lato gestore, dunque chi questo patrimonio dovrebbe gestirlo, e farlo rendere abbastanza da coprire le necessità della famiglia più o meno allargata che sia, qualcosa è invece sicuramente cambiato. Geograficamente negli ultimi anni si è tornato ad avvicinare al cliente finale, ha dunque lasciato per alterne vicende la Svizzera nel caso di molti, dialoga molto più spesso con il suo assistito e cerca di relazionarsi anche con la generazione successiva con crescente interesse, dopo aver 'aggiornato' e migliorato la sua offerta di

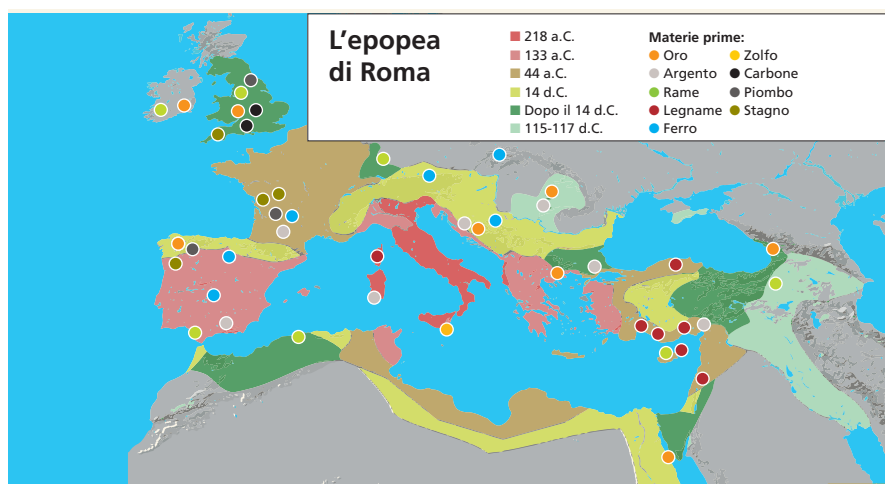
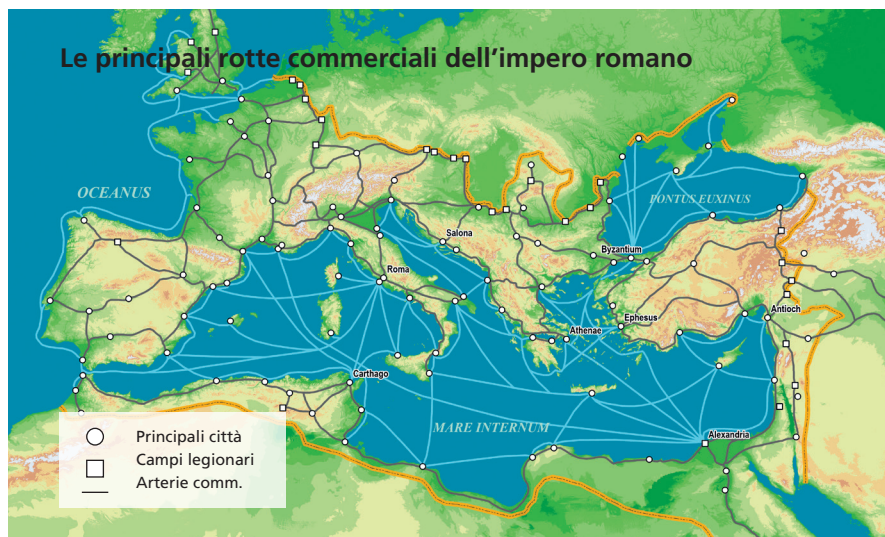


servizi. Ma come se la sarebbe cavata l'antenato di questo gestore?

A dipendenza del secolo la sua fisionomia, e per certi versi anche la sua specializzazione, sarebbero radicalmente cambiate, a fronte di un mutamento ancor più radicale dei mercati di riferimento in cui avrebbe operato. Un primo dato importante, da non dimenticare, è che un ricco senatore romano, e dunque spesso anche generale, come potrebbe essere il caso di Publio Cornelio Scipione (Africano), non si sarebbe mai rivolto a un suo pari. I costumi dell'epoca proibivano categoricamente alle classi più alte, e la Gens Cornelia era tra le più nobili e antiche di Roma, di gestire il proprio patrimonio, che gli usi invece volevano fosse interamente investito in immobili e tenute agricole. Dunque quale sarebbe stata la funzione di Marco Licinio Crasso, il potenziale gestore di Scipione?

Crasso in quegli anni sarebbe stato con ogni probabilità un astuto e rispettato mercante appartenente al ceto equestre, dunque un medio borghese, ma incredibilmente benestante, spesso molto più del suo 'cliente'. Il tipico pragmatismo latino avrebbe spinto Scipione a trovare, e in fretta, entrate stabili per fronteggiare spese esorbitanti derivanti dal suo status sociale, prima di finire in miseria. Altra eventualità abbastanza frequente. Il rendimento da immobili era tra i più bassi dell'epoca, si sarebbe dunque rivolto a Crasso perché, solo sotto anonimato, gli investisse una parte del patrimonio in mercati pubblici, dunque azioni od obbligazioni, o privati, Private Debt o Equity, ad esempio qualche redditizio affare in un mercato di frontiera, ancora vergine della dominazione romana. Partecipe del segreto, oltre ai due interessati, il banchiere di Publio, noto per la discrezione.

In periodo monarchico, quando Roma si stava ancora affermando, Crasso sarebbe stato inevitabilmente un cittadino romano, e avrebbe con ogni probabilità investito nelle regioni vicine, in particolare nella Magna Grecia, dunque nel meridione della Penisola e in Sicilia. A distanza di pochi secoli avrebbe assunto nazionalità italiana, ma con residenza molto probabilmente a Roma, e già attivo nella Spagna orientale, nel sud della Francia e nel Nord Italia. Nel corso del I a.C. tutto sarebbe stato stravolto. Il discendente di Crasso sarebbe stato molto probabilmente un immigrato greco, con attività



nell'intero bacino del Mediterraneo, e con succursali concentrate in Medio Oriente. Anche le banche depositarie si sarebbero mano mano allontanate dall'Italia, al pari degli investimenti, sempre più finanziariamente sofisticati e arditi, risalendo ad esempio le vie della seta, ma difesi da un Impero che nel frattempo era nato.

A prescindere dal secolo, se la relazione tra cliente e gestore continua ad avere un che di mistico o alchemico, domanda e offerta dei servizi proposti nella loro essenza non sono cambiati.

**Hic, et nunc.** A distanza di diversi secoli, nella medesima area geografica, qualche ulteriore sviluppo c'era già stato, ben prima di arrivare alle molte noie del XX secolo, ma proprio questo evidenzia anche una prima domanda: cos'è il Wealth Management? Che fine hanno fatto il Publio e il Crasso di allora? «È in seguito al tramonto dell'era napoleonica, dunque al Congresso di Vienna nel 1815, che contestualmente al riconoscimento internazionale della neutralità elvetica

**L'antesignano romano dell'attuale Gestore patrimoniale sarebbe stato un mercante, intraprendente e riservato, in grado di far fruttare fortune altrimenti sterili.**

le banche svizzere hanno iniziato a ritagliarsi un ruolo nella gestione patrimoniale, attraendo capitali dal resto d'Europa. E a distanza di due secoli resistono ancora nella Top10 mondiale. Il Wealth Management non è dunque un concetto nuovo, è stato reso popolare agli inizi del Novecento da Goldman Sachs e Morgan Stanley per segregare i loro clienti finanziari regolari da quelli privati benestanti», esordisce così Elena Guglielmin, Cio di Ubs Wealth Management.

Nel corso degli ultimi anni, con un'accelerazione agli inizi del nuovo millennio, i cambiamenti sono andati poi moltiplicandosi, spingendo l'industria a evolvere. «La concorrenza all'interno del settore è aumentata esponenzialmente, e in tempi



«La Svizzera continua a essere la culla perfetta per il Wealth Management del nuovo millennio, è una giurisdizione accogliente, efficiente e solida, ma naturalmente predisposta all'innovazione.

Chiunque oggi voglia fare Wealth Management non può non prenderla almeno in considerazione»

**Andrea Ferraretti,**  
Presidente e fondatore  
di Riva Reno Fiduciaria

il patrimonio nella sua interezza, e non la sua sola componente bancabile, e in cui il vero protagonista è il cliente. È così che Family Office, Club deal, Spac, Trustees, fiduciarie... si sono imposti», rileva Andrea Ferraretti, Presidente e fondatore di Riva Reno Fiduciaria.

Se da un lato si è dunque avvertita forte la necessità di riconsiderare alcune definizioni del passato, dall'altro a essere cambiata è anche l'arena, e le regole del gioco, in cui tali operatori sono chiamati a confrontarsi. «L'evoluzione che ha toccato i servizi offerti dall'industria finanziaria, a partire da quella elvetica, elevandoli a uno status analogo a quello di beni raffinati e di lusso, è andato a innescarsi però in una fase di già profondo cambiamento, e tra gli altri aspetti di un'importante riduzione dei margini. Maggior concorrenza e margini più bassi non possono che spingere a una rapida razionalizzazione dei costi, e quindi al consolidamento dell'industria. Tutto questo unito alla legittima richiesta di servizi migliori da parte del cliente, che ha alzato e di molto l'asticella, implica investimenti in capitale umano e tecnologie che nei fatti hanno mandato fuori mercato un numero importante di operatori, assorbiti da realtà più efficienti», mette in evidenza Giovanna Lagutaine, Managing Director di Rothschild&Co.

A cosa porti il consolidamento, almeno letterale, dell'industria non è però così scontato. «Sono molti i fattori che sono andati a fare pressione sui costi, dallo scambio di informazioni all'aumento di controlli e regolamentazione, dalla vigilanza alla tecnologia. Il numero di istituti attivi, ad esempio in Svizzera, è dunque diminuito, compensato solo parzialmente dalla crescita di altri operatori. Al capitale umano oggi vengono richieste più competenze, flessibilità e adattabilità, a fronte però di una diminuita sicurezza. Questo ha spinto gli operatori a diversificare servizi e mercati, personalizzando quanto offerto in esclusiva alla clientela più facoltosa, sia in termini di advisory che discretionary. A modo loro Esg, digitalizzazione, private market, cryptovalute e Ia hanno la stessa funzione, sono strumenti interessanti per differenziarsi, creando se possibile efficienze», prosegue Severino Pugliesi, Ceo di Lagom Family Advisors.

Sono molti i modi in cui possono essere create le efficienze necessarie a far quadrare i bilanci, alcune migliori di altre. «L'estrema complessità dei mercati

## Cambia il vento

I principali Hub di capitali crossborder (dati in usd trl, salvo eccezioni)

	2017	2022	2027	Rank. '27	Cagr 22-27	Regione di riferimento '22
Svizzera	2.1	2.4	2.8	2	3.0	Europa Occ.
Hong Kong	1.2	2.2	3.1	1	7.6	Asia (ex. Jap)
Singapore	0.9	1.5	2.3	3	9.0	Asia (ex. Jap)
Stati Uniti	0.9	1.1	1.3	4	3.6	Latam
Regno Unito	0.7	0.9	1.0	5	2.6	Europa Occ.
Isole del Canale e Isola di Man	0.6	0.6	0.7	7	2.2	Europa Occ.
Emirati Arabi Uniti	0.4	0.5	0.8	6	9.6	Medio Oriente
Lussemburgo	0.4	0.5	0.6	8	3.1	Europa Occ.
Isole Cayman	0.3	0.4	0.5	9	4.0	Nord America
Bahamas	0.3	0.4	0.4	10	4.3	Nord America

Fonte: Bcg Global Wealth Report 2023

## Top10 Paesi di residenza degli Uhnw

Distribuzione globale della popolazione, e del relativo patrimonio (dati in usd)

Ranking	Paesi	Popolazione di Uhnw	Patrimonio Tot.	Patr. medio
1	Usa	121,465	13.4 trl	110.4 mln
2	Cina	51,145	5.6 trl	109.6 mln
3	Germania	19,870	2.2 trl	112.0 mln
4	Giappone	16,585	1.4 trl	85.1 mln
5	Hong Kong	15,235	1.0 trl	64.1 mln
6	Uk	14,885	1.1 trl	76.9 mln
7	Canada	13,060	1.1 trl	87.4 mln
8	Francia	12,150	1.2 trl	102.4 mln
9	Svizzera	9,090	1.0 trl	106.4 mln
10	Italia	8,500	1.1 trl	126.4 mln

Fonte: World Ultra Wealth Report 2022

**Dati alla mano quelle che erano certezze restano tali, e dunque la Svizzera resta al vertice quale Hub di gestione dei patrimoni crossborder, ma non mancano anche alcune sorprese, ad esempio in termini di classifica dei Paesi di residenza della popolazione Uhnwi. Italia e Germania si confermano saldamente al comando per patrimonio procapite, inseguite dai soliti nomi.**

molto ristretti, segnando una netta cesura con il passato. Oggi sul mercato si confrontano direttamente grandi operatori, emanazioni spesso di istituti finanziari globali, con realtà nuove e giovani, ma proprio per questo atavicamente efficienti e ricche di nuove idee. La spinta a declinare una nuova dimensione per il Wealth Management viene proprio dagli indipendenti, che per primi ne hanno colto il senso più moderno, in cui a contare è

finanziari oggi impone una certa sofisticazione anche dei prodotti, e maggiori competenze degli addetti, per quanto in molti casi sia una semplice scusa per gonfiare i margini. Nessuno ha inventato l'acqua calda, quanto viene oggi proposto standardizzato, nel 2005 era offerto da Jp Morgan ai suoi clienti più sofisticati. Se la strada maestra per compensare il calo dei margini è l'efficienza, questa può essere ottenuta standardizzando, cercando scalabilità. Il 2008 ha offerto la scusa perfetta, è infatti nell'interesse della stabilità del sistema, dunque del regolatore, ma anche dei margini del sistema finanziario, e del calo dei rischi, ma non del cliente. Solo gli Uhnwi sono ancora liberi di agire, ma se nel 2005 per esserlo era sufficiente un patrimonio di 5 milioni di dollari, già oggi siamo sopra i 50, e si arriverà a superare i 100», sottolinea Gabriele Gallotti, Ceo di Novum Capital Partners.

Il vero spartiacque di molte cose è stato proprio il 2008, l'alibi perfetto per accelerare tendenze in atto forse da diverso tempo. «Improvvisamente divenne evidente a tutti che sia gli individui che le aziende avessero bisogno di molta più consapevolezza, e dunque conoscenza, nella gestione del proprio patrimonio. Si sono dunque imposti trend ancora oggi in essere: l'evoluzione digitale, una stringente attenzione alle normative, un radicale cambiamento nei comportamenti e nelle richieste dei clienti. Le banche sopravvissute alla Crisi hanno cambiato le proprie priorità strategiche, adeguando molto spesso i business model per recepire le lezioni imparate dagli errori di quel recente passato», chiosa il Cio di Ubs.

**Wealth che?** Dunque standardizzazione nel caso dei più grandi, totem aggirabile dai più piccoli, a loro volta confrontati con altri problemi. Quale l'alternativa? «Il tema dei margini non è un'esclusiva dell'industria finanziaria, ma al pari di altrove anche nel nostro caso la tecnologia può aiutare a efficientare. Offrire servizi nuovi, e a più alto valore aggiunto, è il passo successivo, nell'ottica di rafforzare ulteriormente la fidelizzazione della clientela. È per questo che negli ultimi anni, sulla scia dei grandi istituti, anche i gestori indipendenti hanno iniziato a offrire servizi di Wealth Planning, soluzioni che soddisfano tali requisiti», nota Alida Carcano, Managing Director di Bg Valeur.

Come in molti altri casi, la Svizzera si conferma essere un interessante mercato

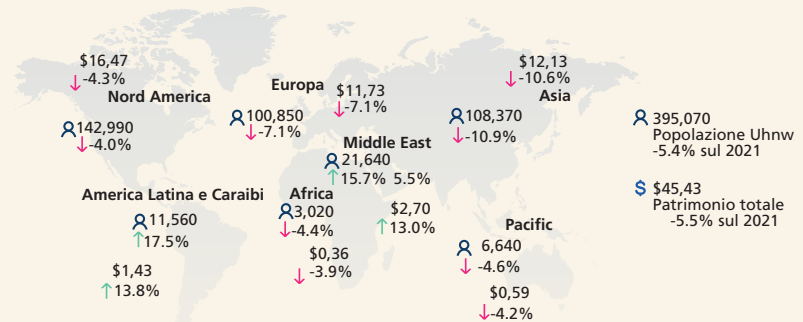
«Tanti anni fa il rapporto tra gestore e cliente aveva un che di sacrale, era la stessa persona a seguire per decenni quel dato cliente, ne era il 'confessore', si sviluppava un rapporto di sincera amicizia e fiducia, in alcuni casi analogo a una parentela. Un bravo consulente poteva tutto»

**Alfonso Rivolta,**  
Group Head Wealth Solutions  
di Pkb Private Bank



## Gli Uhnwi nel mondo

Distribuzione della popolazione (unità) e dei patrimoni (trl usd)



Fonte: World Ultra Wealth Report 2023

## Le metropoli preferite dagli Uhnwi

Ranking globale e confronto con gli anni precedenti



Fonte: Julius Baer

proxy delle tendenze in atto nell'industria. «Quando sono arrivato nel 2010 in Svizzera, il Wealth Planning era già una prassi consolidata, nota al cliente, e ben conosciuta dal consulente, mentre nella vicina Repubblica non era ancora entrato nei radar. Si tratta di un servizio fondamentale per il cliente, che sta tutto nel capire quali siano le sue vere esigenze, e dunque chi sia necessario coinvolgere per risolverle. L'idea tutta svizzera è di

La distribuzione della popolazione Uhnwi è molto difforme nel mondo, Nord America ed Europa restano le dimore preferite di sempre, ma specie nel caso delle giovani generazioni l'attrattiva di nuove metropoli inizia a farsi sentire, uscendo da molti consolidati schemi. La cavalcata degli Emergenti sta gettando un po' di scompiglio, ma una rivoluzione non è iniziata, presto tornerà la calma.





«In termini assoluti un deciso miglioramento dell'alfabetizzazione c'è stato, il problema è che in termini relativi questo miglioramento non si vede, il livello di sofisticazione dei mercati è oggi tanto più alto rispetto a 25 anni da spiazzare gli stessi operatori, dunque il gap si è ulteriormente allargato»

Gabriele Gallotti,  
Ceo di Novum Capital Partners

mettere a disposizione del cliente il proprio know-how gratuitamente, sperando di poter poi guadagnare dalle successive richieste. Il cliente di una banca svizzera ha già maturato la consapevolezza di potersi rivolgere al proprio istituto per una consulenza, senza l'obbligo di dover acquistare un prodotto, che deriva da decenni di buone prassi, negli altri Paesi questo non c'è ancora, e forse non ci sarà mai», rileva Alfonso Rivolta, Group Head Wealth Solutions di Pkb Private Bank.

Gli acciacchi del sistema bancario, e le molte pezze messe successivamente alla Grande Crisi, di fatto stanno con-

tribuendo nel ridimensionarne il dominio. A vantaggio inevitabilmente di qualcuno. «La Svizzera è il luogo ideale, una fucina d'innovazione, specie per gli indipendenti. È dove si stanno formando le giuste alchimie perché tali operatori possano dimostrarsi interessanti per una nuova tipologia di clientela, ma anche per consulenti e professionisti di lungo corso. La scommessa è che riescano, come sembra, ad attrarre giovani talenti, a offrire agli addetti ai lavori nuove prospettive e un approccio più moderno alla relazione con il cliente. Si tratta di trovare la quadra tra esperienze e professionalità indiscusse,

forti competenze tecniche e un entusiasmo ritrovato, elementi che la Svizzera ha», prosegue il Presidente di Riva Reno.

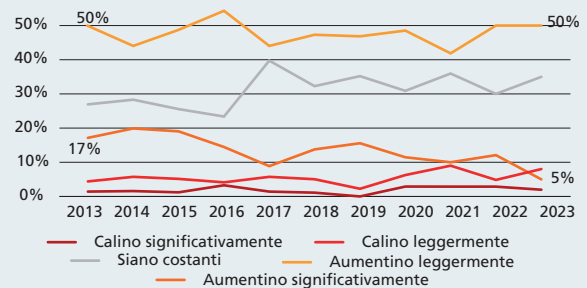
Se quanto a esperienza non c'è discussione, entusiasmo e competenze possono venire dai più giovani, e anche in questo la Confederazione ha diverse carte da giocare, come la forte immigrazione dimostra. Non mancano però i 'considerando'. «Trattenere i giovani talenti è tra le più ardue delle sfide. Le figure Senior sanno cosa vogliono, e sono molto meno mobili ma più 'sicure', i Junior invece cambiano idea con una certa frequenza, e spesso non sanno cosa cercano. Il futuro dell'industria è nelle loro mani, una fortuna, dalla loro hanno infatti competenze tecniche invidiabili, oltre a una leggerezza nell'approccio alla materia tutte da ammirare. Ciononostante è terribilmente complesso investire in tali persone, per quanto anche necessario», riflette Gallotti.

**La Luna...** Quello che per oltre mezzo secolo è stato l'indiscutibile Sole del comparto, il gestore, a fronte di una limitata concorrenza e uno scarso potere negoziale dall'altro lato della scrivania, nel corso degli ultimi anni si è trovato a ridimensionarsi fortemente. Ma quanto è cambiato? «Il cambiamento è un processo ancora in atto, tutti ne percepiscono la

## Segreta, non troppo

L'ombra lunga della Crisi del 2008 ha assunto nel corso degli anni sfumature per certi versi sorprendenti e imprevedute, soprattutto rispetto al da dove si partiva, e dagli obiettivi che ci si era prefissati. Ma sino a che punto è lecito stupirsi? «Quello che è sensibilmente palpabile è che negli istituti più grandi e strutturati ci si diverte molto meno che in passato, ossia che si apprezzi davvero il proprio lavoro, vivendolo come si sarebbe fatto sino a pochi anni fa. Oggi il timore è quello di sbagliare: il collaboratore perché perderebbe il lavoro; l'istituto perché perderebbe una reputazione costruita a caro prezzo. Ogni istituto deve avere nei confronti del mercato una postura irreprensibile e immacolata, trincerandosi dietro a molta più forma, sia nei confronti del proprio capitale umano, sia nei confronti del cliente, sia verso gli investitori», rileva Gallotti. Il maggior formalismo, per quanto ritenuto indispensabile, quali vincitori e vinti ha portato? «Sotto molti aspetti ad averci perso sono tutti, ma forse principalmente il cliente. I diritti che ha ottenuto sono molto meno rilevanti di quelli che ha perso, in primis la libertà di rivolgersi alla sua banca con una richiesta. Le regole sempre più stringenti che sono state introdotte nei fatti scontentano sia i collaboratori che i clienti, e hanno costretto gli istituti ad allestire fitte reti di controlli incrociati: una moderna forma di 'polizia segreta'.

Compliance Mi aspetto che i costi in 12 mesi... (% intervistati)



Del resto all'interno di una banca sempre più grande e universale il peso specifico del singolo addetto è minore, ma è anche sufficiente che sia meno bravo di prima, dunque anche meno remunerato ma facilmente sostituibile, lasciando che sia l'istituto a supportarlo maggiormente, ad esempio tecnologicamente», riflette il Ceo di Novum.

Mettere in piedi questa fitta rete di controlli ha richiesto tempo, l'onda è partita nel 2008, ma ha anche assorbito incredibili ammontare di risorse, in parte ottenute efficientando il servizio, che ha scontentato il cliente. Ciononostante non sembra il trend sia destinato a invertirsi, sia in termini di numero di nuove norme, sia dei costi per gestirle.

necessità, ma in molti casi non è ancora così chiaro il come. Lo svilupparsi di una concorrenza extrasettoriale, ad esempio da parte del FinTech e dei colossi del digitale, e il sofisticarsi delle esigenze della clientela lo rende inevitabile, obbliga l'industria a evolvere. Al gestore sono oggi richieste nuove competenze, tecniche e tecnologiche, ma anche gestionali e relazionali, che tengano conto di un contesto normativo impensabile sino a pochi anni fa. Il che implica continui investimenti nel capitale umano, in termini di formazione», nota il Ceo di Lagom.

Un processo ancora in corso, con equilibri ben lunghi dall'essersi assestati, ma con differenze già oggi macroscopiche. «Tanti anni fa il rapporto tra gestore e cliente aveva un che di sacrale, era la stessa persona a seguire per decenni quel dato cliente, ne era il 'confessore', si sviluppava inevitabilmente un rapporto di sincera amicizia e fiducia, in alcuni casi analogo a una parentela. Un bravo consulente poteva tutto, era in grado di spostare masse ingenti e portafogli importanti, ed è stata la fortuna degli indipendenti, e dunque della vitalità della Piazza. Altrove questo non c'è mai stato, e anche in Svizzera molto è cambiato, in alcuni casi sopravvive, ma non è paragonabile al passato. Oggi è tutto molto più fluido a prescindere dal fatto che sia in atto la staffetta generazionale», precisa l'esperto di Pkb.

Anche in questo caso lo scarto tra forma e sostanza sta diventando importante, con differenze sostanziali tra diverse tipologie di cliente. «Proprio per ridimensionare il ruolo del consulente, sono le banche per prime a incentivare il ricambio, ponendo tutta una serie di vincoli anche alla mobilità del cliente, la cui domanda è molto cambiata. Il gestore non è cambiato abbastanza, né per competenze né in mentalità, e una buona parte degli operatori è bullish per definizione, non ha mai vissuto la vera normalità del mercato, che da oltre 15 anni è addomesticato dalle Banche Centrali. Per molti versi l'eccesso di formalismo introdotto ha anche fatto perdere, almeno parzialmente, la capacità di ascolto del cliente, e dunque anche di comprensione delle sue reali esigenze, in una fase in cui queste si stanno invece sofisticando», prosegue il Ceo di Novum.

**Il testimone.** Il profondo cambiamento in atto in molte dimensioni del mondo moderno va a convergere in una fase altrettanto critica di avvicendamento tra

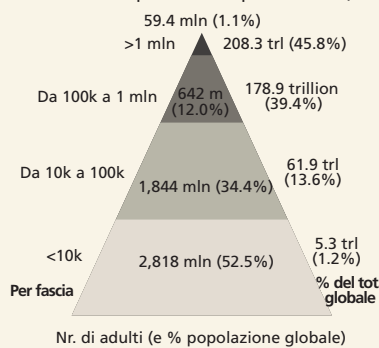
«Siamo passati da un'industria costruita sul segreto bancario, a una in concorrenza con il resto del mondo 'alla pari'. Professionalità, competenze e tradizione ci hanno consentito di reggere l'urto, e ripartire dal vertice. E il Private Banking è evoluto in un prodotto sofisticato e di lusso»

Giovanna Lagutaine,  
Managing Director di  
Rothschild&Co



### La ricchezza globale

Distribuzione per fasce di patrimonio (usd)



Fonte: Global Wealth Report, Ubs 2023

### L'apice della piramide

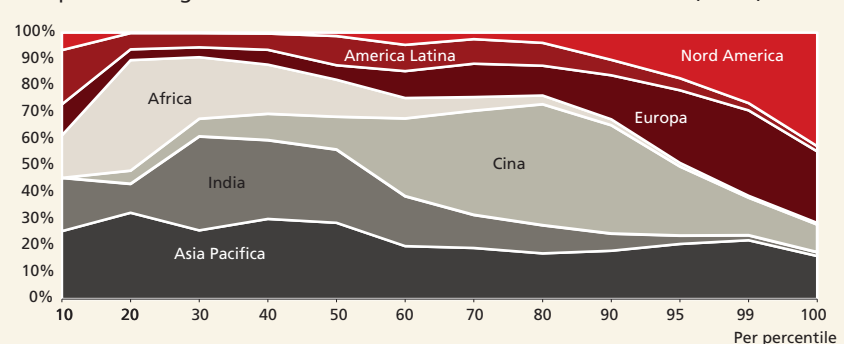
Distribuzione per fasce di patrimonio (usd)



Fonte: Global Wealth Report 2023, Ubs

### Distribuzione della ricchezza

Composizione regionale della distribuzione della ricchezza nel 2022 (% tot)



Fonte: Global Wealth Report 2023, Ubs

generazioni molto diverse tra loro. Una coincidenza, certo, ma significativa e che complica ulteriormente i giochi. «Se a essere cambiato è il settore, e dunque a doversi adeguare sarà il gestore, sono in atto importanti cambiamenti anche tecnologici e sociali. Quello che in gergo viene definito *The great wealth transfer*, il trasferimento alle nuove generazioni dei patrimoni delle precedenti è solo iniziato. I più giovani stanno ereditando le fortune

**La distribuzione della ricchezza globale resta particolarmente problematica, con un lento ma costante ingigantirsi delle disuguaglianze, senza particolari differenze tra regioni. Sono i grandi patrimoni, particolarmente concentrati, a poter beneficiare in larga misura di servizi finanziari sofisticati, e ancora personalizzati, dinamica che non si arresterà.**



«Per preservare i rapporti d'affari oggi in essere, è fondamentale iniziare a relazionarsi con la generazione successiva, idealmente si dovrebbe partecipare alla sua 'formazione' finanziaria e patrimoniale, iniziando in tale occasione un dialogo costruttivo»

**Severino Pugliesi,**  
Ceo di Lagom Family Advisors

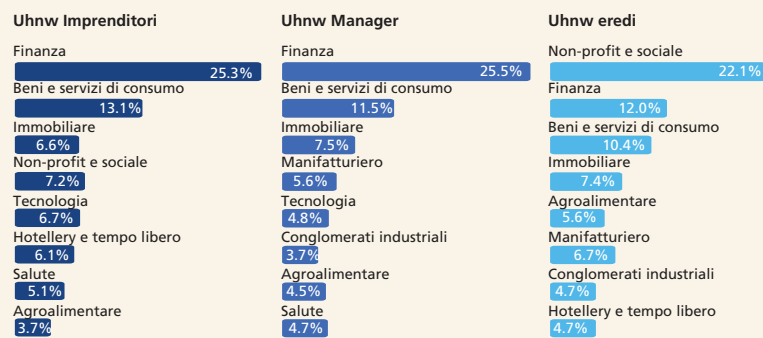
viaggiano dunque con il pilota automatico e vengono da lontano, che vanno a sommarsi tra loro. «L'effervescenza del settore, e il democratizzarsi di molti servizi sino a pochi anni fa inavvicinabili per molti, sta avvenendo in una fase fondamentale della 'vita' di un patrimonio, la sua trasmissione. I giovani investitori, e imprenditori, sono portati a inseguire nuove idee, agiscono secondo nuovi paradigmi frutto di competenze, cultura e desideri diversi dai loro genitori, con bene in mente una concezione, e dunque anche percezione, di 'rischio' ed 'efficienza' stralunate rispetto al passato; da qui la necessità di rinnovarsi profondamente per il settore e i suoi addetti, per abbracciare una nuova realtà», mette in evidenza Ferraretti.

Sotto al termine 'nuove generazioni' si nasconde però una geografia molto varia e articolata, e in molti casi un unico interlocutore quale riferimento. «Si tratta di un tema fondamentale per la nostra Piazza, i cui clienti sono spesso in età avanzata, ma ancora con le redini saldamente in mano. Non è insolito che il gestore si trovi confrontato con tre o quattro generazioni diverse, le cui priorità, esigenze e linguaggio sono differenti. Secondo un'analisi di Credit Suisse entro il 2030 il 30% dei patrimoni internazionali saranno passati di mano, con una partecipazione femminile cresciuta esponenzialmente, l'industria sarà dunque molto sollecitata. Nell'immediato è però altrettanto fondamentale approcciare gli eredi per non trovarsi spiazzati, anche alla luce delle evidenze di molti studi: il livello di fedeltà della clientela nel corso del tempo si sta riducendo», sottolinea l'esperta di Bg Valeur.

I numeri sul tavolo sono dei più notevoli, ma il processo è terribilmente in ritardo. Rischio od opportunità? «Sono in pochi ad aver davvero pianificato le modalità e le conseguenze di questa trasmissione, i possibili freni sono molti, dalle dinamiche familiari all'incertezza delle decisioni da prendere, in presenza di vincoli fiscali e civilistici obiettivi. Tali freni possono rivelarsi però un'opportunità per quegli operatori che sapranno facilitare il processo, con competenza. Per preservare i rapporti d'affari oggi in essere, è fondamentale iniziare a relazionarsi con la generazione successiva, idealmente si dovrebbe partecipare alla sua 'formazione' finanziaria e patrimoniale, iniziando in tale occasione un dialogo costruttivo, approfondendo tematiche

## Gli Uhnwi

Background professionale della popolazione (in % del totale)



Fonte: World Ultra Wealth Report 2023

## Gli Uhnwi negli Emergenti

Occupazione della popolazione Uhnwi (51.145 unità) cinese (in % tot)



Fonte: China Private Wealth Report, China Merchant Bank 2022

**Tra Uhnwi le differenze non mancano a dipendenza della provenienza, e questo porta a differenze culturali delle più notevoli. Lungo il percorso di evoluzione delle industrie della finanza nazionali, molte pietre miliari gli Emergenti non le hanno ancora passate, e questo si ritrova anche nella domanda e offerta di servizi. Ciononostante non mancano i parallelismi e le somiglianze.**

accumulate dai baby boomer nel Dopoguerra; l'ambizione della nuova generazione è dimostrare la capacità di gestirle e accrescerle, investendo consapevolmente. Almeno in Occidente, il focus si è spostato dalla creazione della ricchezza, tipico dei più anziani, al conservarla e svilupparla, e in questo la finanza può dare il suo contributo, come i più giovani si aspettano», chiarisce l'esperta di Rothschild&Co.

Tendenze in atto già da tempo, che



nuove e indagandone i potenziali desiderata», commenta Pugliesi.

Ognuna delle rare occasioni di interazione dovrebbe essere sfruttata per portare avanti una discreta, ma chiave, 'indagine di mercato', gettando delle premesse. «È rilevante domandarsi quale tipo di servizio desiderino ricevere, e dunque come la figura dell'esperto debba evolvere. Un servizio più interattivo, legato a un contenuto tecnologico molto più marcato, e un'attenzione più pronunciata verso ambiti d'investimento Esg, dai risvolti più etici, appaiono quali evidenze imprescindibili, all'interno di una timida dinamica di riallineamento del ritorno finanziario con i principi valoriali del cliente. Al pari, il rapporto che ha con il consulente rimane imperniato direttamente sulla sua professionalità e competenza, e nella fiducia riposta indirettamente nell'istituto che rappresenta», prosegue Guglielmin. **...il Sole.** Se a essersi ribaltato è il mondo, anche il nuovo Sole del sistema, dunque il cliente, non può che essere cambiato, questo a prescindere dalla demografia. Ma quanto è cambiato rispetto alla Luna di oggi, il suo Sole? «Non cerca più un amico, ma un professionista competente che possa supportarlo in un universo, quello finanziario, complicatosi esponenzialmente. Ha aspettative diverse dai suoi genitori, si aspetta vicinanza e accessibilità soprattutto quando le cose non vanno bene, ma anche una certa lungimiranza e una fonte affidabile di informazioni, sia rispetto alle mode del momento, sia rispetto al più duraturo Esg. È più difficile forgiare il rapporto di fiducia, ma rimane la pietra angolare intorno cui costruire una relazione analoga nella sua sostanziale diversità a quella della generazione precedente, che ben altro domandava e necessitava», evidenzia Gallotti.

Qualcosa di quello che è stato però sopravvive, e in molti casi è quello che può fare ancora la differenza. «Un bravo consulente deve dimostrare di avere empatia con il cliente, e questo viene forse anche prima delle imprescindibili competenze tecniche. La parte difficile del lavoro è infatti ascoltare, capire e spesso anche aiutare a maturare una maggior consapevolezza. Determinate le esigenze, al cliente non interessa come vengano risolti i problemi, che sotto molti aspetti è diventata la parte più semplice. Un cliente più consapevole e informato è però nell'interesse di tutti, in primis degli operatori migliori,

«Temi quali l'orizzonte temporale o il ruolo della diversificazione, sono tra le informazioni più importanti che un consulente bravo dovrebbe sforzarsi di riuscire a trasmettere specie alle generazioni più giovani che in più d'un modo stanno segnalando l'interesse a essere maggiormente coinvolte»

**Alida Carcano,**  
Managing Director di Bg Valeur



### La direzione dell'Emea

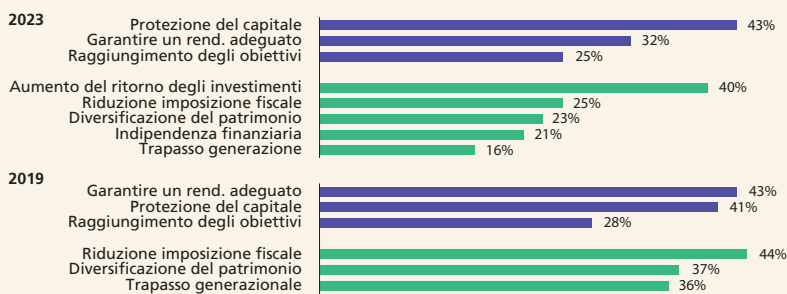
Priorità degli operatori del Wm nella regione (in % tot)



Fonte: Kpmg 2021

### Questione di priorità

Confronto tra obiettivi della clientela per profilo e per anno (in %)



Percentuale di clienti per profilo di rischio:  
— Difensivo — Aggressivo

Fonte: Ey 2023

di cui può apprezzare il valore aggiunto. Quando si entra nell'ambito del Wealth Management si toccano spesso servizi molto raffinati, dunque è inevitabile che a beneficiarne sia una persona consapevole quanto meno di avere un problema, se anche non ben definito», riflette Rivolta.

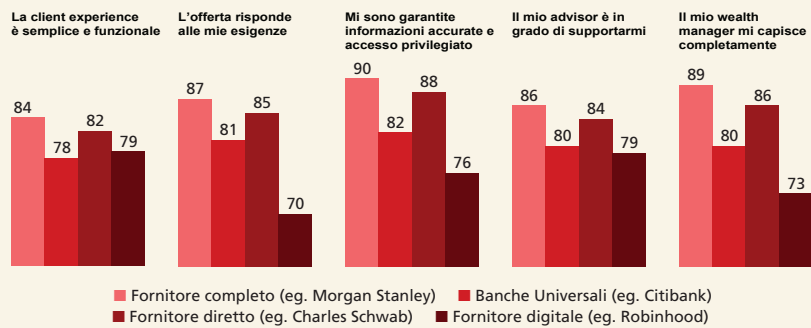
Un cliente più informato, spesso implica che voglia essere maggiormente coinvolto anche da un punto di vista più strategico o tattico, con discutibili risul-

**Gli sconvolgimenti che hanno investito il Wealth Management in un periodo incredibilmente breve non sono pochi, e hanno visto la Svizzera in particolare al centro del vortice. Anche a fronte di un ricambio della clientela in atto da qualche anno le priorità degli operatori stanno mutando, ma il cambiamento è solo iniziato. Il bello deve ancora venire, e...**



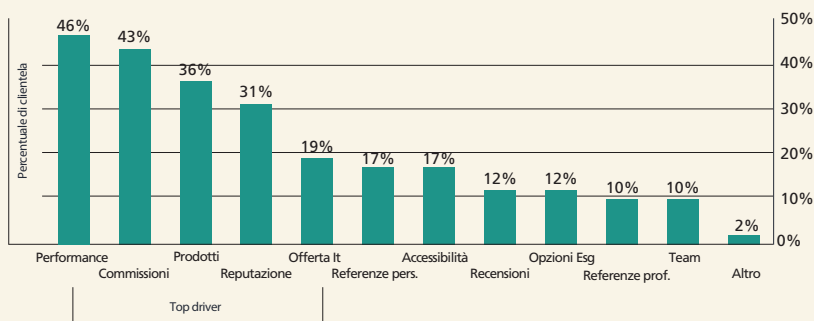
## Soddisfatti, ma di quale fornitore?

Clienti Wm che valutano il servizio superiore a 5 in una scala da 1 a 7 (% del totale)



## Chi scegliere e perché?

Principali fattori a contare nella scelta del gestore/consulente (in %)



## Fisarmonica settoriale

Se a essere profondamente cambiato è il contesto, anche all'interno della stessa industria il mood è mutato, e questo con particolare enfasi negli ultimi anni. Gli equilibri di forza rispetto al cliente sono sensibilmente mutati, ma non solo, anche con il datore di lavoro. «Il rapporto tra istituti bancari e collaboratori è soggetto a corsi e ricorsi storici. Solitamente si verifica una prima fase di forte intesa tra tutte le parti in causa, dunque istituto - capitale umano - cliente, in cui la banca fornisce tutti i servizi richiesti perché i suoi addetti possano soddisfare completamente le esigenze della clientela, entro certi limiti 'non badando a spese', il che spesso si verifica in fasi di crescita economica», rileva Rivolta.

Quando però l'espansione si blocca, ecco che iniziano i problemi. «Ad esempio in concomitanza con il passaggio di consegne a un nuovo Ceo, molti dei precedenti equilibri vengono messi in discussione e le priorità dell'istituto cambiano. La razionalizzazione dei costi, e il perseguimento di una maggiore efficienza, rendono insoddisfatti collaboratori e clienti, e iniziano i deflussi. È la fase in cui si appura a cosa fosse dovuta la permanenza del cliente: al consulente o ai servizi. Prima di arrivare all'estremo, solitamente il Ceo lascia l'incarico, e il ciclo ricomincia, nel tentativo di riguadagnare clienti e collaboratori», nota l'esperto di Pkb.

Nel caso di questa seconda fase, il 2008 ha sicuramente giocato un ruolo. «La Grande Crisi ha insegnato agli istituti i molti vantaggi che si possono ottenere uniformando i servizi offerti. Studio un modello, ad esempio su base nazionale, che tenga conto dei rischi, eliminandoli, e nell'uniformare il trattamento di ogni cliente si è guadagnato anche in efficienza, il che compensa il calo dei margini. Certo, a perdere è stato il cliente, ma è solo l'inizio», chiosa Gallotti.

tati. «Al pari di altri ambiti è venuta meno una forma di rispetto e riverenza legata a un contesto ormai passato, oggi il cliente è più assertivo, conscio del proprio potere e anche con una maggior facilità nel confrontare controparti diverse. Cambiare gestore è una pratica ancora relativamente rara, e non per forza legata alle performance, ma specie nel caso dei clienti più 'importanti' è particolarmente evidente che qualcosa nei rapporti di forza sia davvero cambiato», rileva il Ceo di Lagom.

Di per sé maggior consapevolezza, un potere negoziale più forte, e una maggiore concorrenza sono tutti elementi che dovrebbero dare un esito positivo, ma resistono comunque alcune eccezioni. «Il fatto che i nostri clienti abbiano un accesso molto maggiore alle informazioni, non è necessariamente una buona notizia. Per loro, perché potrebbero finire con il farsi allettare da promesse di rendimenti irrealistici, e per i consulenti, è più difficile fare la differenza, e aiutare il cliente a discernere le informazioni più utili dalle altre. A questo si è aggiunta l'esplosione della difficoltà nell'Asset Allocation; rispetto al classico cash-obbligazioni-azioni di qualche anno fa, oggi è necessario fare asset allocation all'interno del segmento stesso, distinguendo tra decine di strumenti diversi, che avrebbe comunque significativamente complicato il processo decisionale», sintetizza Carcano.

**Alfabetizzazione?** Sino a che punto c'è stata una marcata evoluzione della consapevolezza e preparazione in materia da parte del cliente? In una logica sempre più spinta di 'società della conoscenza' questo potrebbe infatti apparire quanto meno controproducente. «In termini assoluti un deciso miglioramento c'è stato, molto spesso i figli sono arrivati in fondo a percorsi formativi completi e complessi, molto più frequenti che non le generazioni precedenti. Il problema è che in termini relativi questo miglioramento non si vede, il livello di sofisticazione dei mercati è oggi tanto più alto rispetto a 25 anni fa che molto spesso a risulturne spiazzati sono gli stessi operatori, dunque il gap che c'è oggi si è ulteriormente allargato.

**La clientela si rivela essere sempre più sensibile a cambi di umore e a piccole del servizio. Ma quali sono gli elementi che contano ancora molto nella scelta?**

La percezione di una maggior conoscenza anche finanziaria può invece dar luogo a un falso senso di sicurezza nel caso del cliente, il che ovviamente crea altri problemi», prosegue il Ceo di Novum.

Una presa di posizione forte, certo, ma di per sé anche non priva di conseguenze non esclusive per la sola industria. «Al pari di molti altri ambiti, quello che era un rapporto di dipendenza sino a pochi anni fa, è diventato di empowerment, l'informazione finanziaria è oggi articolata, ma anche più accessibile, come lo sono i servizi bancari e di trading. Le nuove generazioni stanno sviluppando la tendenza a farne pieno utilizzo, specie online, mentre gli istituti si stanno specializzando in servizi e prodotti complementari a questa offerta di base. Proprio perché più alfabetizzati, gli investitori cercano prodotti più sofisticati per completare la loro Asset Allocation, e nel caso degli Uhnwi il ruolo dell'istituto sarà sempre più spesso quello di cabina di regia, fornendo al cliente una view globale, contribuendo a determinare l'Asset Allocation corretta, offrendo 'prodotti' per realizzarla», rileva Lagutaine.

Mercati più complessi, strumenti che si adeguano, e competenze in ogni caso migliori pongono i requisiti per un'evoluzione anche nei rapporti tra le parti in causa. «L'evolversi della domanda della clientela, più esigente nei confronti dei servizi offerti, a fronte di prodotti più complessi e specifici, accresce ulteriormente la rilevanza di una consulenza altamente qualificata, e di un approccio ancor più specialistico alla gestione di portafoglio. Da qui la necessità per i gestori di sviluppare continuamente le proprie competenze per rimanere rilevanti per il cliente, offrendo servizi più completi e sfaccettati, come il Wealth Planning, definendo una strategia per la gestione del patrimonio in un'ottica di breve, medio e lungo termine», nota il Cio di Ubs.

Tutto questo grazie a maggiori competenze, seppur sempre di base, in capo al cliente, con effetti positivi sul sistema nel suo insieme. «Una maggior alfabetizzazione migliora la trasparenza del mercato, e stimola la concorrenza, e dunque anche l'efficienza degli operatori. Restringendo il campo alla sola gestione patrimoniale la nuova sfida sarà dimostrare il valore aggiunto di quella attiva, per giustificarne in primis i costi. La domanda di prodotti passivi è particolarmente forte, e sta crescendo rapidamente, specie nel caso delle

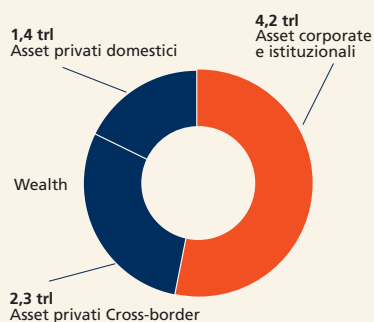
**«Gli strumenti messi a disposizione dalla tecnologia possono migliorare la comunicazione con il cliente più giovane, rendere più precise le analisi, accrescere l'efficienza del lavoro. Tutti i dati derivanti dovrebbero essere analizzati, imparando quanto possono insegnare del cliente e dei mercati»**

**Elena Guglielmin,**  
Cio di Ubs Wealth Management



### Svizzera

Segmentazione dell'AuM delle banche (chf)



Fonte: Future of Wealth Management

### Svizzera

Le competenze Core della Piazza



Fonte: Future of Wealth Management

### Visto da Hong Kong

Ranking mondiale degli Hub di Wealth Management per funzione

	I			V
Facilità dell'onboarding della clientela	Hk	Sing.	Ch	Uk Usa
Facilità delle operazioni di trading	Hk	Sing.	Ch	Usa Uk
Varietà delle opzioni d'investment	Hk	Sing.	Usa	Ch Uk
Requisiti nel reporting delle transazioni personali	Hk	Sing.	Ch	Uk Usa
Varietà del sottobosco nella Piazza	Hk	Sing.	Ch	Uk Usa
Protezione legale degli investitori	Hk	Sing.	Ch	Uk Usa
Prossimità e connessione con la clientela	Hk	Sing.	Ch	Uk Usa
Giurisdizione e impianto normativo	Hk	Sing.	Ch	Uk Usa
Stabilità politica e istituzionale	Sing.	Ch	Hk	Uk Usa

Fonte: Hong Kong Private Wm report 2023

nuove generazioni, attratte dai bassi costi, dalla semplicità dei prodotti, e dalle non trascurabili performance riportate negli ultimi anni», chiarisce Pugliesi.

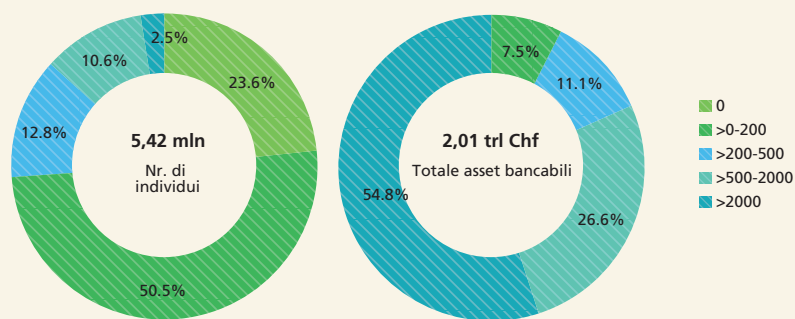
A fronte di un cliente più consapevole e informato, anche il ruolo del gestore indipendente potrebbe evolvere. «Temi quali l'orizzonte temporale come elemento cardine nella definizione del profilo di rischio, o il ruolo della diversificazione nel mitigare i rischi, sono tra le informazioni

**L'industria evolve, gli elementi critici di successo della Piazza elvetica cambiano, ma la competitività sopravvive, pur al netto di diversi acciacchi e problemi ancora in gran parte da risolvere. È ancora il principale Hub globale nella gestione di capitali crossborder, e anche vista dall'Asia sembra funzionare. Dunque non è solo autocompiacimento della sua storica ma gelosa industria?**



## La Svizzera

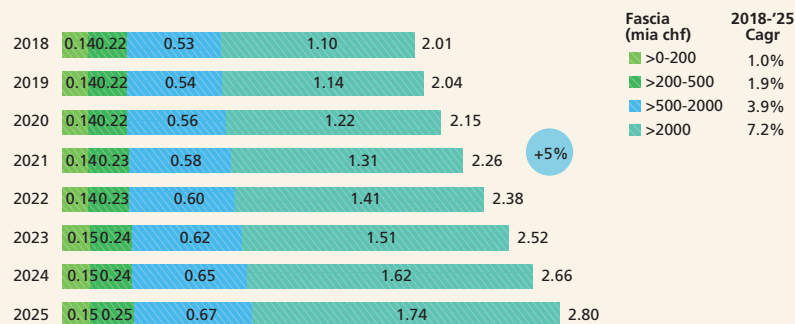
Distribuzione della ricchezza bancabile della popolazione (per fascia, in mia chf)



Fonte: Ust 2023

## La Svizzera

Distribuzione del patrimonio bancabile per fascia e per anno (in trl chf)



Fonte: Usd, Deloitte 2022

**Nel caso della Svizzera un forte elemento di forza, spesso sottovalutato, è il mercato domestico. Concentrarsi sulla popolazione locale può dare ancora non poche soddisfazioni. Meglio non scordarlo, specie in questa delicata fase.**

più importanti che un consulente bravo dovrebbe sforzarsi di riuscire a trasmettere al cliente. Il passo successivo rimane saper porre le domande giuste, capirne le vere esigenze, e individuare di conseguenza le soluzioni d'investimento più adatte, a fronte di generazioni, quelle più giovani, che in più d'un modo stanno segnalando l'interesse a essere maggiormente coinvolte per poter fare scelte migliori e più oculate. Un segnale fondamentale, specie in un mondo in cui i sistemi previdenziali sono sempre più sotto pressione, che deve essere recepito dagli operatori», sintetizza l'esperta di Bg Valeur.

**La morte... e le tasse.** Se di certezze al mondo sembra ve ne siano sempre meno, almeno su alcune si può contare.

Certamente più che in passato, quando risultavano più che dimezzate, per molti. «Nell'era della trasparenza totale, la gestione della fiscalità specie nel caso degli Uhnwi è fondamentale, ed è un elemento di cui tener conto in tutte le decisioni sia di portafoglio, sia in una dimensione più multi-giurisdizionale. Si tratta anche di quei servizi impossibili da automatizzare, e 'scalare', e dove si sta andando a concentrare il Private Banking. Nel caso della Svizzera le competenze multi-giurisdizionali in prospettiva assumeranno ancor più rilevanza, essendo quelle più richieste da un certo tipo di clientela», sottolinea l'esperta di Rothschild&Co.

Fiscalità che ha segnato il tramonto di un'epoca, specie nel caso della Piazza elvetica, con molte conseguenze, spesso legali, ancora ben lungi dall'essere concluse. «Il ruolo della variabile fiscale negli ultimi vent'anni è stata dirompente, e ha rivoluzionato il percorso della nostra Piazza. Seppur in un contesto meno emergenziale, il tema continua a rimanere sul tavolo in una dimensione più operativa, con la consulenza chiamata inevitabilmente a

misurarsi e ottimizzarlo il più possibile. Se da un lato un vero esperto in questo ambito può creare vero valore aggiunto per il cliente, dall'altro improvvisazione o leggerezza possono dar luogo a danni e costi indesiderati, difficilmente scusabili», riflette il Ceo di Lagom.

Una dimensione polivalente, quella fiscale, in rapido sviluppo, e ancora ben lungi dall'essersi assestata. «La fiscalità è la variabile che è più evoluta negli ultimi anni, e che in una fase di rendimenti particolarmente bassi assumeva maggiore rilevanza. La totale trasparenza costringe a valutarla in quasi qualunque circostanza, sia per il presente che per il futuro. Le generazioni più anziane si trovano confrontate anche con tasse di successione molto importanti, e dunque le eredità devono risultare fiscalmente efficienti, e non troppo onerose per gli eredi, oltre che funzionali agli obiettivi prefissati. E nel corso dei prossimi anni assorbirà maggiori risorse e sforzi, anche a fronte di un molto probabile aumento della pressione fiscale per smaltire i debiti lasciati dalla pandemia, con rare eccezioni, tra cui la piccola Svizzera», chiosa Gallotti.

**Il cuore dell'Europa.** Pur al netto di qualche nodo tutto previdenziale da sciogliere, la Confederazione gode infatti di dati macroeconomici, e non solo, più che invidiabili. Un trend destinato almeno in apparenza a sopravvivere. «La Svizzera continua a confermarsi quale culla perfetta per il Wealth Management del nuovo millennio, è una giurisdizione accogliente, efficiente e solida, ma con una predisposizione naturale all'innovazione. Per ragioni diverse, è stata pioniera sia nell'offrire servizi in ambito fiscale, che di compliance, settori in cui oggi agisce da innovativo protagonista, continuando a rimanere attrattiva verso tutti i nuovi attori del settore. Il risultato è che chiunque voglia fare Wealth Management declinato nelle sue molte forme non possa non prenderla almeno in considerazione quale giurisdizione naturale da cui operare», evidenzia il Presidente di Riva Reno.

Specie a fronte della difficile situazione da cui muoveva, un segnale forte e chiaro c'è stato. E non è passato inosservato. «Siamo passati in tempi molto serrati da un'industria costruita sul segreto bancario, a una in concorrenza con il resto del mondo 'alla pari'. Professionalità, competenze e tradizione ci hanno consentito di reggere l'urto, pur al netto di qualche

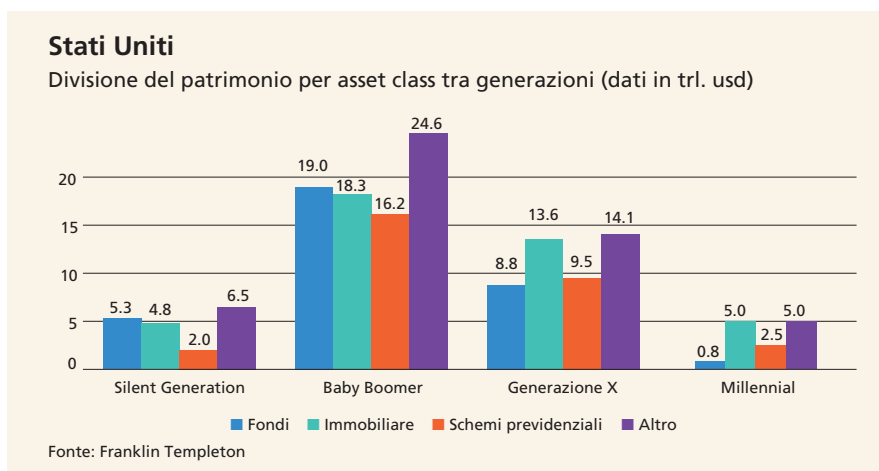
acciaccio, e ripartire dal vertice. Il Private Banking è evoluto in un prodotto sofisticato e di lusso, adatto a un certo target di clientela, con la Svizzera che si conferma una destinazione interessante per famiglie e patrimoni importanti, cosa che non era scontata per molti», rileva Lagutaine.

La vera abilità è stata del resto declinare gli atout di sempre in una dimensione più adatta al presente. Semplice a dirsi, difficile a farsi, ma riuscito. «La Svizzera rimane la stessa di sempre, ma per motivi diversi dal passato. È una Piazza che riesce a fare di savoir faire, confidenzialità, flessibilità, approccio al cliente, resilienza, know-how, presenza di istituti internazionali, storicità e tradizione, oltre alla stabilità la sua forza. Come, e forse anche più di prima», nota il Ceo di Novum.

Il destino di una Piazza è indistricabilmente legato a quello dei suoi operatori, in una direzione ma anche nell'altra. Un dato da non dimenticare. «È difficile dire se sia la Svizzera a fare il successo di quanti vi operino, o viceversa, ma nonostante i molti cambiamenti degli ultimi anni continua a mantenere un ruolo importante nel settore. Accanto a tradizione, e know-how nella gestione dei patrimoni privati, a contare significativamente è anche l'abilità dimostrata nel riuscire a disegnare una legislazione chiara ed efficiente, pur rispettando i molti diktat arrivati dalle istituzioni internazionali», rileva Guglielmin.

Con un ruolo, specie in chiave futura, ricoperto dallo sviluppo tecnologico, da qui la necessità di rimanere innovativi. «Avere una proposta digitale competitiva e all'altezza delle aspettative delle nuove generazioni sarà fondamentale, gli istituti dovranno imparare a conoscere meglio la clientela, ad esempio utilizzando i Big Data, smettendo di 'offrire il caffè, anche a coloro cui non è mai piaciuto', mentre i fornitori di servizi ricorrendo ad esempio all'Ia, una rivoluzione ancora tutta da venire», riflette Carcano.

Anche in questo caso 'chi prima arriva, meglio alloggia', è dunque ora il momento in cui conquistare uno stabile e durevole vantaggio competitivo, cavalcando sviluppi che vengono da molto lontano. «Gli strumenti messi a disposizione dal progresso tecnologico sono straordinari, ma non dovrebbero né essere sovrastimati, né sottovalutati. Possono infatti migliorare la comunicazione con il cliente più giovane, rendere più precise e migliori le analisi, accrescere l'efficienza del lavoro



degli operatori, dunque diminuirne il costo. Tutti i dati prodotti da tali tecnologie dovrebbero essere analizzati, imparando quanto possono insegnare del cliente, applicando poi lo stesso principio ai mercati finanziari. Si tratta di abbracciare la tecnologia, in qualità di operatori, al pari di un nuovo collega con cui condividere la scrivania, massimizzandola nell'interesse del cliente», commenta il Cio di Ubs.

I motivi che lasciano pensare la Svizzera possa rimanere in sella sono del resto molti, e ben diversificati. «Anche andando oltre quelli che sono giustamente ritenuti vantaggi storici del Paese, la Confederazione dalla sua ha atout impressionanti. Oltre a essere una piattaforma da cui operare verso l'estero, è un mercato di sbocco interessante e vitale, ricco di attori di rilevanza globale in più d'un settore, dalle start up alla tecnologia, ha un real estate solido e florido, ha expertise nel campo degli investimenti etici e sostenibili, oltre che nel non profit, è uno dei primi mercati al mondo per arte e materie prime, è forte nel manifatturiero avanzato, dal Pharma all'orologiero. Un Eden per gli

**Il caso degli Stati Uniti è emblematico del resto dell'Occidente: nonostante se ne parli tanto il passaggio di testimone tra generazioni non è ancora avvenuto. Le somiglianze non si fermano qui, anche verso più lontano.**

operatori del Wealth Management, siano essi consulenti o Family Office, gestori o fiduciari, ma in una forma diversa dal passato, più nuova e innovativa, al passo con i tempi», conclude Andrea Ferraretti.

E così, in mezzo al guado, qualcosa di sostanziale è successo anche nell'industria della finanza, facilitato certo dall'inizio del passaggio generazionale, ma non solo. A essere cambiata è la consapevolezza e la postura di un cliente che ha riagguantato il bastone del comando, dismettendo i panni blu di Prussia della Luna, e ha rivendicato il suo diritto a tornare a essere il Sole del sistema. In questa nuova era, di un Wealth Management diverso, sorge però un interrogativo: l'industria l'ha davvero capito? Forse no. □