

R E P O R T

Analisi e valutazione di mercati, prodotti e servizi finanziari

COME E DOVE INVESTONO I PIU RICCHI DEL PIANETA

Focus

■ Il World Wealth Report (rapporto sulla ricchezza mondiale) di Merrill Lynch e Capgemini analizza il comportamento dei super-ricchi nei confronti degli investimenti.

■ Come investono, su quali mercati, quali strumenti utilizzano, dove spostano i loro interessi a seconda degli avvenimenti.

■ Nel Rapporto anche l'analisi delle esigenze dei super-ricchi in materia di assistenza e consulenza e rapporti con le banche.

Nel rapporto 2006 di Merrill Lynch e Capgemini si analizza il comportamento degli investitori privati che hanno più di un milione di dollari.

Capaci di mantenere e accrescere i loro patrimoni, quasi sempre riescono ad anticipare i tempi

■ a cura di Cristina Conti

Sono i più ricchi del mondo: individui con un patrimonio personale superiore al milione di dollari. In tutto meno di 9 milioni, anche se il loro numero è in costante crescita (più 8,7%, a livello mondiale, nel 2005). Vengono definiti HWNI, High Worth Net Individuals. A loro la grande casa di investimenti Merrill Lynch e la società internazionale di consulenza Capgemini dedicano ogni anno, da ormai dieci anni, un'approfondita indagine, il World Wealth Report, che analizza fra l'altro il comportamento dei super ricchi nei confronti degli investimenti: come investono, in quali mercati, quali strumenti utilizzano, dove spostano le loro preferenze. Sono indicazioni interessanti perché gli HWNI mostrano, fra l'altro, un'alta capacità di mantenere nel tempo, e di accrescere, il valore dei loro patrimoni. E, dalla posizione privilegiata in cui si trovano, riescono quasi sempre ad anticipare i tempi.

PIÙ AGGRESSIVITÀ IN PORTAFOGLIO

Secondo il World Wealth Report, dietro l'apparenza di un'asset allocation non molto diversa da quella emersa nel 2004, lo scorso anno si è verificata una svolta nell'atteggiamento degli HWNI verso gli investimenti: hanno adottato strategie più aggressive, incrementato gli investimenti in azioni e strumenti di finanza alternativa e, anticipando gli aumenti dei tassi di interesse, hanno abbandonato il reddito fisso.

È una conferma dell'attenzione con cui gli HWNI considerano l'ambiente economico, e di una modalità di procedere che porta a riallocare i portafogli in base alle condizioni economiche correnti e future. Nel 2002, di fronte alla recessione economica e alle modestissime performance di mercato, adottarono strategie di investimento difensive. L'anno dopo, con la ripresa del mercato, sono tornati alle azioni e agli investimenti alternativi che offrivano ritorni più ele-

vati. Nel 2004 hanno assunto un approccio conservativo e diversificato ai loro portafogli, aumentando gli investimenti nel reddito fisso e nella liquidità per combattere la volatilità del mercato.

Sebbene il Dow Jones World Stock Index abbia guadagnato soltanto il 9,4% nel 2005, contro il 14,4% del 2004, tre anni di solide performance globali hanno rinnovato l'ottimismo degli HWNI che, lo scorso anno, hanno dunque aumentato il loro investimento azionario complessivo di due punti percentuali. I più decisi in questa direzione sono stati gli europei, seguiti dai nord americani e dagli asiatici.

IMMOBILI VERSO LA RIDUZIONE

Gli immobili rappresentano il 16% del patrimonio complessivo degli HWNI, un dato che è rimasto costante nel 2005. D'altra parte, nonostante i tassi di interesse crescenti e la paura di un ribasso del settore, l'immobiliare ha continuato a offrire buoni guadagni. Questo vale ancora di più per gli investimenti immobiliari cartolarizzati: il Dow Jones Wilshire (DJW) Global Real Estate Securities Index ha guadagnato il 14,3% nel 2005, e il DJW U.S. REIT Index il 13,8%. Si tratta di valori notevolmente inferiori a quelli del 2004, quando gli indici guadagnarono rispettivamente il 39,9 e il 33,2%, ma comunque di rendimenti a due cifre. Il clima sembra però cambiato, e il World Wealth Report prevede che il netto rallentamento dei rendimenti nel 2005, unito all'attesa di tassi di interesse più alti spingerà gli HWNI a ridurre i loro investimenti immobiliari.

PRIVATE EQUITY MEGLIO DEGLI HEDGE

Il private equity ha avuto un notevole successo durante il boom tecnologico, ma la sua popolarità è crollata insieme con i mercati. Nel 2004 è tornato di moda fra gli HWNI, che hanno continuato a investire nel 2005, quando ha assorbito gran parte delle risorse che i più ricchi hanno destinato agli investimenti alternativi.

Globalmente la raccolta dei fondi di private equity è aumentata a 174 miliardi di dollari nel 2005, contro i 42 miliardi del 2004, una crescita del 314%. Una crescita giustificata visti i maggiori rendimenti che questi fondi hanno offerto nel 2005: lo U.S. Private Equity Performance Index ha guadagnato il 22,6%, contro il 16,4% del 2004.

Questi rendimenti sono particolarmente interessanti se confrontati con quelli dei fondi hedge che si sono ridotti significativamente negli ultimi anni, scendendo dal 19,7% nel 2003 al 7,1% nel 2005. E in parallelo gli hedge hanno segnato, nel quarto trimestre del 2005, la prima raccolta netta negativa in oltre dieci anni.

Rendimenti più bassi, spese di gestione più alte e una più rigida regolamentazione governativa hanno contribuito a raffreddare l'interesse degli investitori verso i fondi hedge. Nel 2005 le commissioni di gestione degli hedge sono arrivate a una media dell'1,4%, contro l'1,27% di cinque anni prima. E molti fondi hanno pagato il tentativo di legare gli investitori per periodi di tempo più lunghi (almeno due anni) per evitare di doversi registrare alla Sec negli Stati Uniti.

Ma anche il profilo degli investitori in

fondi hedge è cambiato: gli individui sono stati eclissati da un afflusso di investitori istituzionali: oggi a questi fa capo qualcosa come il 60% del patrimonio dei fondi hedge e la conseguenza è un cambiamento nelle strategie dei gestori, dato che gli istituzionali sono più avversi al rischio e chiedono maggiore trasparenza.

AMERICANI SBILANCIATI SULL'AZIONARIO

Nel 2005 gli HWNI del Nord America hanno continuato ad avere i portafogli più sbilanciati, con la quota più rilevante del patrimonio (43%) investita in azioni. Questo entusiasmo per gli investimenti azionari è andato di pari passo con il declino degli investimenti nel reddito fisso, causato dalla politica di rialzo dei tassi portata avanti dalla Federal Reserve negli Usa e dalla Banca Centrale in Canada. I nordamericani sono anche i meno interessati agli investimenti alternativi, continuando a preferire le azioni.

Nel 2005 gli HWNI nordamericani hanno aumentato il loro investimento immobiliare di un punto percentuale, al 12%. Tuttavia il World Wealth Report prevede che la continua salita dei tassi di interesse e il rallentamento della domanda speculativa li indurranno a ridurlo già nel 2006: due terzi degli HWNI intervistati hanno detto di credere che il mercato immobiliare girerà al ribasso nel prossimo anno.

EUROPA, PORTAFOGLI IN EQUILIBRIO

Nel 2005 i portafogli degli HWNI europei sono risultati quelli distribuiti più equamente tra tutte le classi di investimento. I super ricchi europei in

Super-ricchi raddoppiati in dieci anni

NWI GLOBALE	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
RICCHEZZA FINANZIARIA (MIGLIAIA DI MLD DI \$ USA)	16,6	19,1	21,6	25,5	27	26,2	26,7	28,5	30,7	33,3
NUMERO DI PERSONE HWNI (IN MILIONI)	4,5	5,2	5,9	7,0	7,2	7,1	7,3	7,7	8,2	8,7

Fonte: Capgemini Lorenz curve analysis, 2006.

hanno ridotto in maniera significativa i loro investimenti nel reddito fisso e, cercando di capitalizzare le forti performance del mercato azionario domestico, hanno portato il loro investimento in Borsa al 27% dal 25 per cento del 2004.

Anche gli investimenti alternativi, e in particolare il private equity, sono aumentati, dal 18 al 22% degli impieghi, e questo ha aiutato gli HWNI europei ad aggiungere equilibrio ai loro portafogli.

Trend in crescita anche per l'investimento immobiliare diretto, arrivato nel 2005 al 24% dal 21% del 2004: gli HWNI hanno sfruttato i bassi tassi di interesse per finanziare acquisti, anticipando i potenziali rialzi dei tassi.

IN ASIA E PACIFICO PIÙ AZIONI E LIQUIDITÀ

La performance dei mercati azionari dell'Asia e del Pacifico ha spinto gli HWNI di questa regione ad aumentare il peso delle azioni di due punti percentuali, arrivando al 24% (nel 2005 il Nikkei ha guadagnato il 40,2%, il sudcoreano Kospi il 54% e la Borsa di Bombay il 42,3%). In parallelo è aumentata la liquidità, mentre si sono ridotti gli investimenti immobiliari e alternativi.

LATINO AMERICANI I PIÙ CONSERVATORI

Gli HWNI latino americani si sono confermati nel 2005 i più conservativi fra tutti i gruppi, investendo quasi un terzo delle loro attività nel reddito fisso. Hanno però diversificato leggermente, riducendo il reddito fisso dal 33% al 31%, e incrementando gli investimenti nell'immobiliare e nella finanza alternativa.

PIÙ DIVERSIFICAZIONE GEOGRAFICA

Nel 2005 gli HWNI in tutto il mondo hanno continuato a diversificare internazionalmente i loro investimenti, un trend che si è costruito stabilmente negli ultimi anni. Notevole l'aumento degli investimenti nei mercati asiatici (l'indice MSCI AC Asia-Pacific ha guadagnato il 21%

nel 2005, dal 14,1 del 2004) che si è accompagnata a una ridotta esposizione sul Nord America.

Questa resta la regione più popolare per gli investimenti, ma l'interesse degli stranieri è diminuita negli ultimi anni. Il processo è iniziato nel 2004 quando, per una decisa mancanza di fiducia verso il dollaro Usa, gli HWNI hanno ridotto i loro investimenti nel Nord America; ed è continuato nel 2005, nonostante l'apprezzamento del dollaro, a causa dei bassi rendimenti.

Nel 2005 l'Asia-Pacifico è stata la seconda destinazione per gli investimenti degli HWNI, superando l'Europa e arrivando al 23% del patrimonio complessivo, una percentuale che sale al 48% (contro il 40% del 2004) per gli HWNI europei. Un buon numero di economie emergenti, con grandi prospettive di crescita (il MSCI Emerging Markets Eastern Europe Index ha guadagnato il 46,1% nel 2005), e le performance dei mercati più maturi della regione dovrebbero mantenere l'interesse internazionale concentrato su questa parte del mondo per un po' di tempo.

In generale gli HWNI continuano a vedere l'America Latina come instabile, e nel 2005 hanno destinato solo il 7% dei loro investimenti complessivi ai mercati di questa regione. L'America Latina è l'unica regione in cui gli HWNI preferiscono spedire altrove i loro investimenti piuttosto che collocarli sul mercato domestico. Gli HWNI latino americani collocano soltanto il 28% dei loro patrimoni in investimenti domestici, e spediscono il 42% in Nord America.

PIÙ ASIA NEL FUTURO

Gli investimenti degli HWNI in Nord America e in Europa, secondo il World Wealth Report, continueranno a diminuire nei prossimi anni, a favore dell'Asia-Pacifico e degli altri mercati emergenti.

In termini di mix di investimenti, gli HWNI continueranno ad adottare un portafoglio leggermente più aggressivo, ridurranno la liquidità e gli in-

vestimenti immobiliari, spostandosi verso le azioni e gli investimenti alternativi.

Il cresciuto interesse degli HWNI verso gli investimenti internazionali, insieme con la loro crescente esposizione alle azioni e agli investimenti alternativi, sono chiari segnali che gli individui più ricchi del mondo non stanno soltanto diventando investitori più sofisticati, ma sono anche più determinati che mai a ottenere rendimenti paragonabili a quelli che hanno sperimentato nel 2003 e nel 2004.

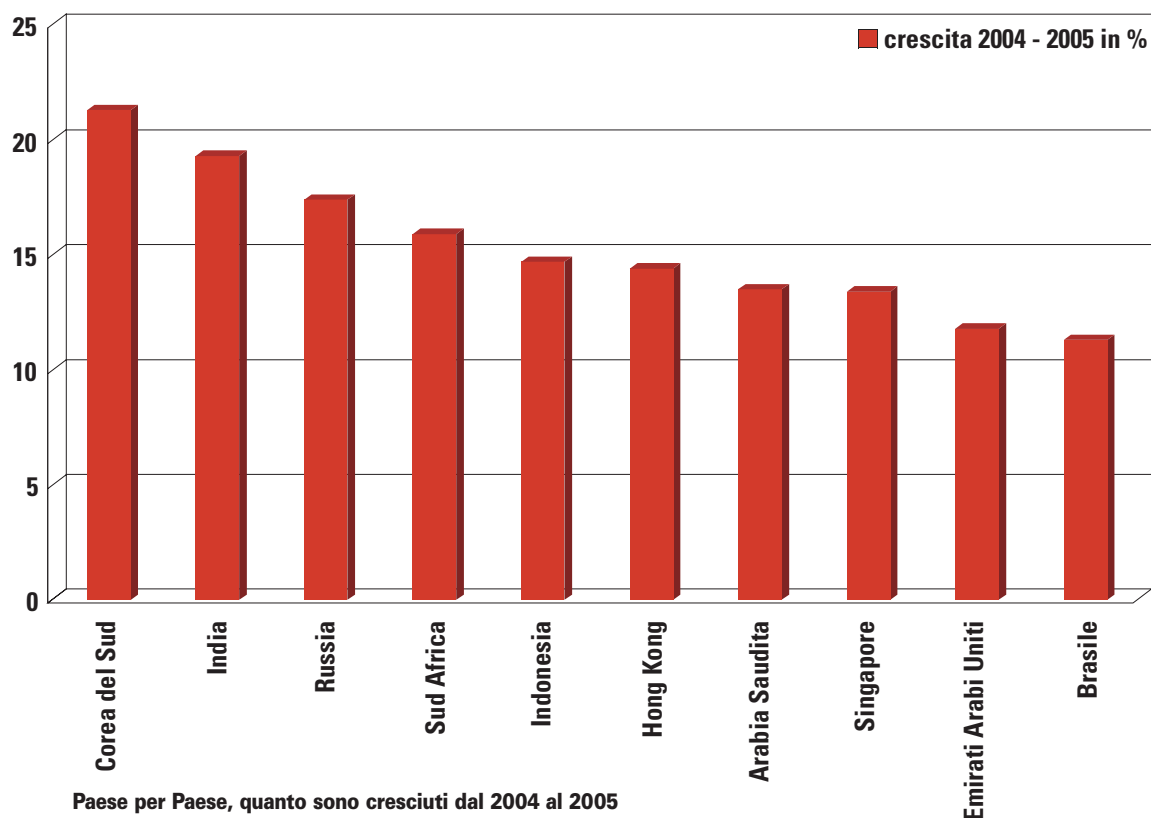
GLI ULTRA-HWNI

Se gli HWNI sono i super ricchi, esiste una categoria che li batte ampiamente: il World Wealth Report li definisce Ultra-HWNI, individui con patrimoni di oltre 30 milioni di dollari in asset finanziari. Rappresentano per l'1% di tutti gli HWNI, e nelle loro mani si concentra circa un terzo della ricchezza finanziaria degli HWNI. Secondo il rapporto, gli Ultra-HWNI fanno scelte di investimento che spesso anticipano i trend di mercato, tendono a essere più sofisticati e più informati, sono considerati leader, e i loro comportamenti e atteggiamenti nei confronti della gestione delle ricchezze sono importanti lezioni per gli HWNI e per le istituzioni finanziarie.

I loro portafogli sono non soltanto più diversificati, ma anche più aggressivi rispetto a quelli di individui con ricchezze meno importanti. Agli investimenti alternativi destinano il 24% dei loro patrimoni, contro il 20% della media degli HWNI. L'uso di questi strumenti dimostra anche l'"intelligenza fiscale" degli Ultra-HWNI, dato che spesso permettono di minimizzare e differire le imposte.

Alle azioni gli Ultra-HWNI per prodotti di investimento più complessi come i fondi hedge, il private equity e il venture capital, i prodotti strutturati e gli investimenti nelle loro stesse attività. Più bassa, rispetto alla media degli HWNI, è an-

Quanto aumentano i ricchi nei Paesi emergenti



che la quota del patrimonio destinata al reddito fisso e alla liquidità, mentre è migliore quella investita nell'immobiliare.

Gli Ultra-HWNI sono anche molto più consapevoli delle opportunità offerte dai mercati internazionali e hanno portafogli più diversificati. Oggi hanno ridotto la quota destinata al Nord America, a favore di regioni con un più alto numero di mercati emergenti, come l'Asia-Pacifico e l'America Latina, e complessivamente stanno spostando i loro fondi dalle economie mature verso economie in crescita emergenti in altre parti del mondo.

Stanno inoltre creando una presenza fisica e finanziaria nelle località internazionali. Più del 25% degli HWNI hanno case e relationship manager all'estero, ma gli Ultra-HWNI hanno una presenza internazionale ancora maggiore, e il 45%

hanno relationship manager in località internazionali.

Gli Ultra-HWNI hanno anche un approccio diverso, e probabilmente più sofisticato, verso il trasferimento della ricchezza, in particolare per quanto riguarda le donazioni filantropiche. Sono più generosi rispetto agli HWNI, hanno un ruolo molto attivo nei loro investimenti filantropici, e hanno messo in piedi meccanismi di controllo per assicurarsi che gli obiettivi siano raggiunti. In sostanza gestiscono i loro investimenti filantropici allo stesso modo degli investimenti tradizionali.

I comportamenti più sofisticati e aggressivi degli Ultra-HWNI aiutano a spiegare come abbiano raggiunto e mantenuto il loro status elitario sul palcoscenico mondiale. E getta una nuova luce sul loro ruolo come artefici di nuove mode.

I BISOGNI DEI RICCHI

Quali sono le esigenze degli HWNI? Cosa chiedono all'industria del wealth management, a coloro cioè che dovrebbero aiutarli a prendere decisioni, ad agire nel modo più efficiente e a tenere sotto controllo i loro investimenti? Da dieci anni il World Wealth Report risponde anche a queste domande. In questo periodo l'industria del wealth management ha continuato a evolvere per cogliere nuove opportunità di crescita. Oggi, sostiene il rapporto, le opportunità di crescita sembrano più grandi che mai. Ma emergono anche punti critici. La

globalizzazione; i problemi connessi con la successione e quindi con il passaggio della ricchezza da una generazione all'altra; la capacità di fornire ai clienti informazioni sulla loro posizione individuale attraverso rendiconti chiari e il più possibile semplificati; lo sviluppo di nuovi e più efficaci supporti informatici: sono, secondo il World wealth report, gli snodi attraverso i quali passa la capacità del wealth management di mantenere e acquisire clientela.

L'IMPATTO DELLA GLOBALIZZAZIONE

Come in ogni settore, anche nella gestione della ricchezza degli HNWI la globalizzazione porta con sé, al tempo stesso, opportunità e criticità. Le economie emergenti accelerano, guadagnando terreno sui mercati sviluppati. Gli investitori di-

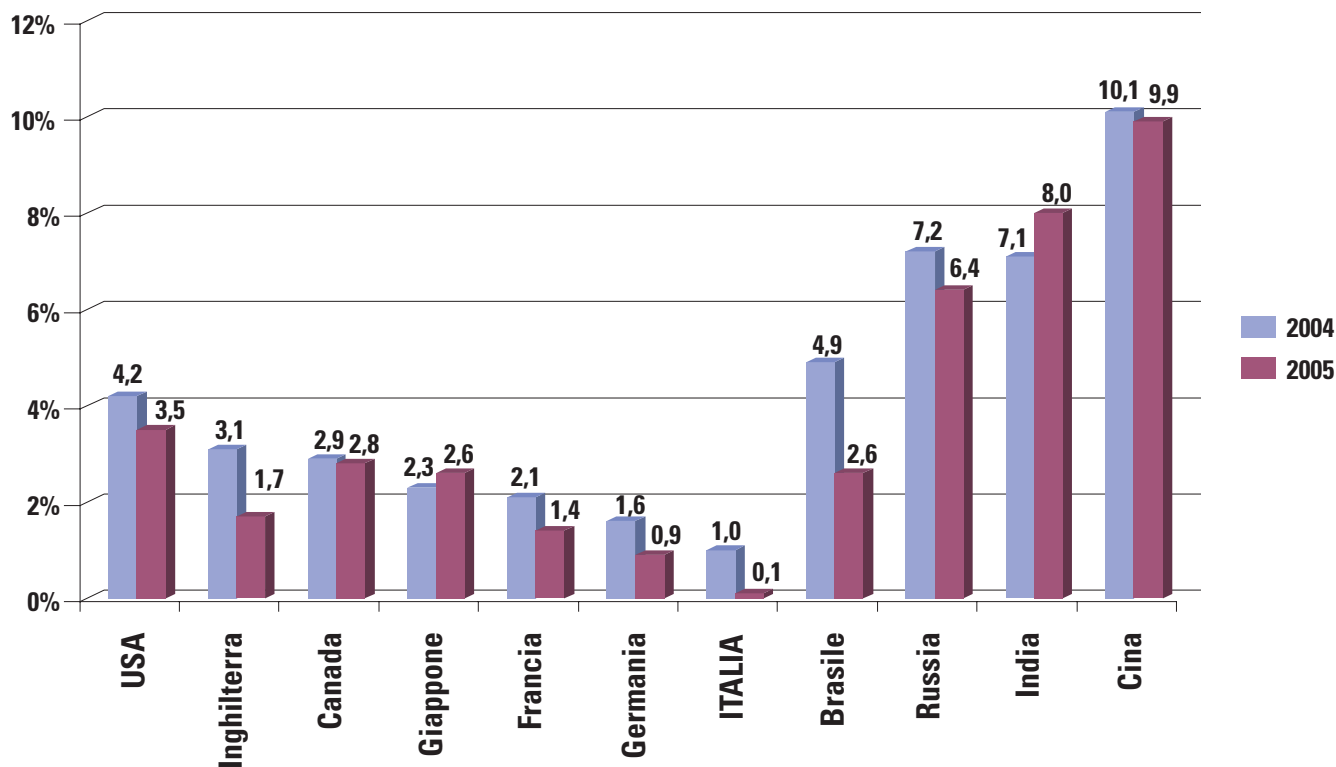
versificano geograficamente. Il processo di consolidamento e i prodotti di investimento internazionali stanno modificando il modo di agire dei clienti. L'interrelazione e la convergenza fra economie e culture condizionano lo sviluppo del wealth management in tutto il mondo.

Gli HNWI siedono al centro di un ciclo globale di crescita. Le loro strategie di investimento e la loro ricerca di alti rendimenti giocano un ruolo chiave nello stimolare la creazione di ricchezza a livello regionale. Storicamente i mercati più sviluppati hanno presentato le migliori opportunità di rendimenti forti e stabili. Gli HNWI stanno esplorando il mercato globale degli investimenti cercando performance migliori, il contenimento del rischio e una prospettiva più globale.

Via via che la diversificazione degli investimenti continua, il denaro raggiunge i mercati emergenti come quelli sviluppati. La crescita della capitalizzazione dei mercati beneficia dell'aumento degli investimenti perché questi stimolano l'attività economica e la creazione di ricchezza. In questi mercati gli HNWI acquisiscono maggiore ricchezza e più individui raggiungono il livello di HNWI. Questi, a loro volta, cercano opportunità di investimento in altre economie e portano avanti il ciclo globale della crescita.

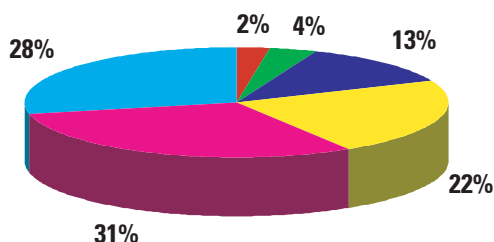
La globalizzazione non deve sorprendere. Mentre le istituzioni avranno la necessità di consolidare i loro sistemi di back-office, ottimizzare e inventare nuovi servizi globali, inventare nuovi prodotti per intercettare bisogni e mercati emergenti e rispondere a un panorama

La crescita della ricchezza reale (Pil) nelle principali economie



La crescita del Prodotto interno lordo (Pil) 2004 e 2005 nei Paesi del G7 e nei quattro grandi Emergenti (Bric).

Il patrimonio dei super-ricchi nel 2005

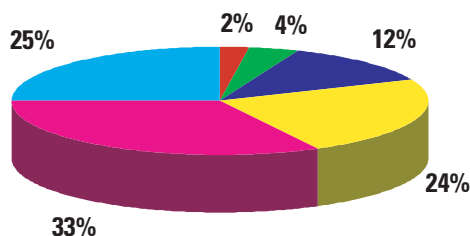


In migliaia di miliardi di dollari

- Africa (0,8)
- Estremo Oriente (1,2)
- America Latina (4,2)
- Asia - Pacifico (7,6)
- Nord America (10,2)
- Europa (9,4)

La distribuzione per regioni della ricchezza finanziaria degli individui che possiedono più di un milione di dollari.

Il patrimonio dei super-ricchi nel 2010



In migliaia di miliardi di dollari

- Africa (1,0)
- Estremo Oriente (1,8)
- America Latina (5,5)
- Asia - Pacifico (10,8)
- Nord America (14,5)
- Europa (11,2)

La stima sulla distribuzione della ricchezza finanziaria dei cosiddetti HNWI nel 2010.

competitivo, i clienti che loro cercano di servire vivono una metamorfosi parallela. Diventano più sofisticati, più attivi e più esigenti. In tutto il mondo si sta preparando la scena per un nuovo tipo di cliente. E il trasferimento della ricchezza sarà un catalizzatore.

CITTADINI DEL MONDO

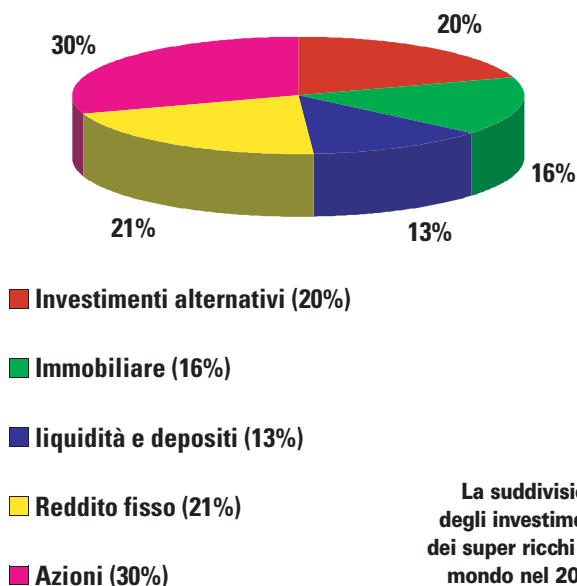
Investendo sempre di più in mercati non domestici, gli HNWI diventano più consapevoli delle opportunità e strategie di gestione della ricchezza possibili all'estero. Migliori rendimenti e diversificazione del rischio sono le principali spinte verso l'aumento dell'esposizione internazionale.

Oltre a investire all'estero, il 28% degli HNWI hanno residenze in Paesi stranieri. Questo dato è più elevato nel Medio Oriente e in Europa, dove l'80 e il 46% rispettivamente degli HNWI hanno residenze all'estero. L'interesse verso il settore immobiliare all'estero, come dimostra il desiderio degli HNWI di avere una casa in un altro Paese, è in primo luogo un investimento nell'economia di quel mercato. E gli HNWI partecipano attivamente alla vita locale, almeno per alcuni mesi dell'anno. In quel periodo si stabiliscono relazioni, si aprono rapporti finanziari e si apprendono culture: tutti comportamenti che sostengono la globalizzazione.

Questi scambi culturali e finanziari sono il lavoro di diverse generazioni. Il 19% degli HNWI hanno figli che vivono all'estero. E anche questo dato è più alto in Medio Oriente (45%) ed Europa (27%).

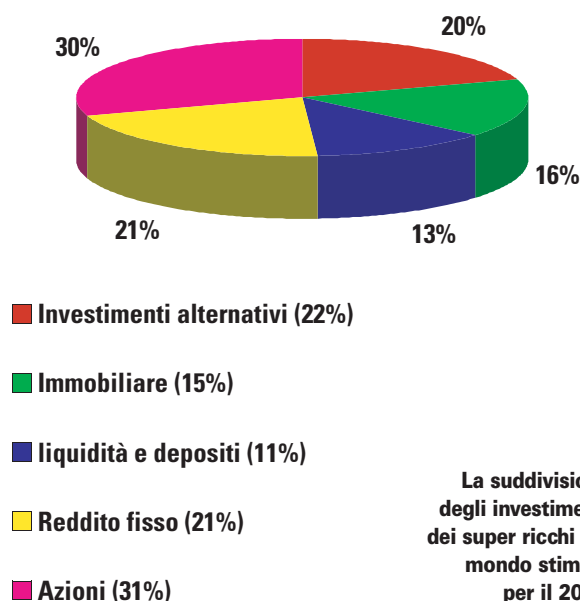
Gli HNWI nord americani, sottolinea il World Wealth Report, sembrano sfuggire a queste tendenze mondiali. Nonostante un lieve cambiamento negli ultimi anni, restano significativamente investiti – e strettamente concentrati – sul mercato domestico, con un largo peso degli investimenti negli Usa. Quelli degli Stati Uniti sono i più grandi mercati finanziari del mondo, forniscono,

Dove hanno investito nel 2005



La suddivisione degli investimenti dei super ricchi del mondo nel 2005.

Dove investiranno nel 2007 (stima)



La suddivisione degli investimenti dei super ricchi del mondo stimata per il 2007.

storicamente, alti rendimenti, una vasta gamma di prodotti e una notevole stabilità. Tuttavia nel 2005 i mercati finanziari emergenti e in via di sviluppo hanno sorpassato i mercati azionari più maturi. India, Corea del Sud, Polonia e Sud Africa hanno tutti reso più del 40%, mentre lo S&P 500 ha dato un rendimento del 3%.

Nel mondo il 2005 è stato un anno di internazionalizzazione degli investimenti degli HNWI e di un esodo generalizzato dal Nord America. Sono aumentati gli investimenti internazionali e sono decollati gli investimenti nell'Asia-Pacifico e nel Medio Oriente. Se i rendimenti dei mercati americani continuano a essere surclassati dalle Borse internazionali, è facile prevedere, sostiene il World wealth report, che gli HNWI nordamericani incrementeranno i loro investimenti internazionali con una velocità maggiore rispetto al passato. Un'ipotesi che è stata confermata dalle interviste agli HNWI e agli Ultra-HNWI, che hanno confermato di voler investire fuori dal Nord America.

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

La popolazione mondiale sta invecchiando, e questa tendenza è particolarmente evidente fra gli HNWI. Mentre il trend demografico generale indica che nel 2005 gli over 56 erano il 15% della popolazione, la percentuale di HNWI in questa fascia di età era del 61%. Una grande maggioranza di HNWI, l'84%, sono sposati, e quasi altrettanti, l'83%, hanno figli. Visti questi dati è assolutamente certo che il trasferimento di ricchezza rappresenta un'area critica di opportunità per i fornitori. Le intenzioni degli HNWI lo confermano: il 92% progetta di trasferire la propria ricchezza ai parenti della famiglia più stretta o allargata. Più di tre quarti di questa ricchezza andrà ai figli. Una quantità di ricchezza senza precedenti è destinata a passare di mano. Negli Usa si stima, in via prudenziale, che 41 miliardi di

dollari passeranno da una generazione all'altra entro il 2053.

Gli HNWI sempre più chiedono prodotti, pianificazione e informazioni che li aiutino a facilitare questo imminente trasferimento di ricchezza. Secondo i relationship manager una percentuale significativa dei loro clienti non sono adeguatamente preparati a trasferire la loro ricchezza alla generazione successiva. Il 39% degli HNWI è stato giudicato inadeguatamente preparato, mentre solo il 2% è ritenuto completamente preparato.

Quando questo passaggio avverrà, i wealth manager dovranno affrontare l'obiettivo di mantenere i loro rapporti con gli eredi. In una scala da uno a cinque, con cinque a rappresentare la massima difficoltà, i relationship manager valutano questa difficoltà 2,8. Mantenere i rapporti con gli eredi significa identificare e gestire le necessità e gli obiettivi di investimento sia degli attuali HNWI, sia dei futuri beneficiari.

Confrontando i loro attuali clienti

con i probabili eredi, i relationship manager hanno identificato un certo numero di importanti caratteristiche. Dal punto di vista delle strategie di investimento, e ricordando che il 19% degli HNWI hanno figli che vivono all'estero, l'83% dei relationship manager ritengono che i probabili eredi vorranno incrementare l'esposizione agli investimenti internazionali. Secondo il 76%, poi, vorranno avere servizi a disposizione in diverse aree geografiche. Questa abilità di coprire diversi mercati, con un modello di servizio consolidato, sarà vitale.

Gli HNWI stanno già pianificando la prossima ondata di trasferimento di ricchezza. Gli eredi, con i loro comportamenti e il loro nuovo approccio all'investimento globale, continueranno a cambiare il panorama del wealth management. Il fatto che il 19% dei figli degli HNWI vivano all'estero conferma la previsione che il trasferimento di ricchezza sarà naturalmente internazionale.

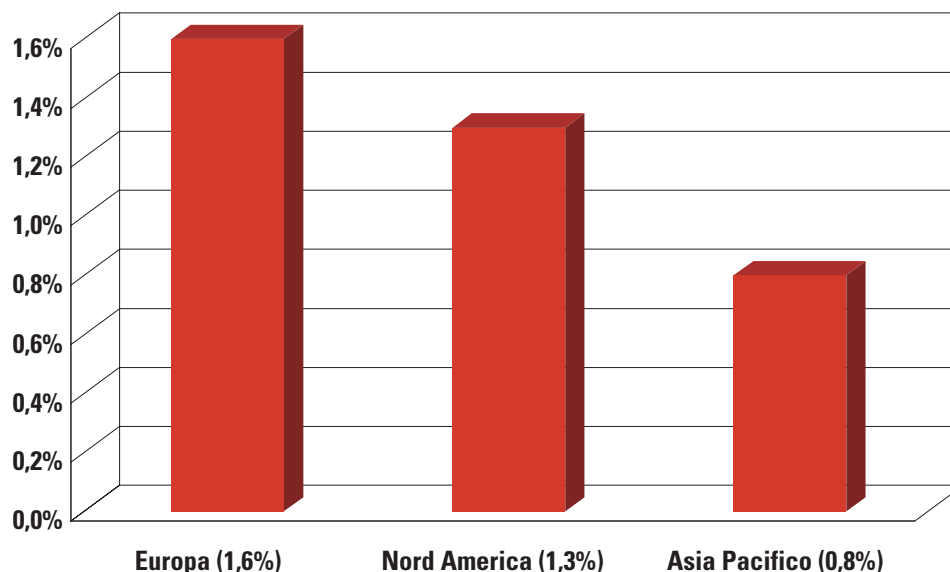
Anticipando questi cambiamenti i

gestori di grandi patrimoni possono essere in grado di conquistare significative quote di mercato, predisponendo una forte offerta nel campo della successione e costruendo un modello di servizio globale.

Oggi tuttavia gli HNWI non chiedono ai loro consulenti aiuto per quanto riguarda il trasferimento della ricchezza. Esperti di trust, consulenti immobiliari e fiscali e contabili sono più ricercati degli specialisti di successioni. I gestori di grandi patrimoni si stanno organizzando per capitalizzare questa opportunità, organizzando specifici eventi per indirizzare questi particolari bisogni. Tra le pratiche più seguite, il 25% dei relationship manager intervistati organizza seminari per preparare le nuove generazioni alla successione, il 23% organizza seminari su come preservare il patrimonio familiare, e il 22% aiuta i clienti a realizzare modelli di governance familiare.

Tuttavia è necessaria un'offerta complessiva che inneschi queste

Per vivere spendono da 0,8 a 1,6% della loro ricchezza



Suddivise per regioni del mondo, le spese per vivere in percentuale rispetto alle ricchezze.

iniziative per assicurare che la maggior parte dei consulenti le usi.

Oltre ad aumentare le diversificazione geografica dei loro patrimoni finanziari, è probabile che gli eredi HNWI saranno più coinvolti nei loro investimenti, concentrati sui migliori rendimenti, interessati all'accumulazione della ricchezza più che alla sua conservazione, e pronti a rischiare per ottenere i loro obiettivi.

Gli Ultra-HNWI si oppongono a questo trend. Sono molto preoccupati per il basso livello di coinvolgimento delle future generazioni nella gestione attiva della ricchezza. Sono preoccupati che i loro figli, abituati a stili di vita lussuosi, possano non condividere la spinta, lo spirito imprenditoriale e l'interesse dei genitori per la gestione dei loro beni. La sfida, per i relationship manager, è sviluppare un rapporto con questi eredi. Gli Ultra-HNWI incoraggiano la partecipazione dei figli alla gestione della ricchezza fami-

liare attraverso l'attivo coinvolgimento filantropico, e monitorando il successo di questi investimenti.

Cinque anni fa, nell'ambito del Global investing program, Merrill Lynch ha sviluppato, per i figli e le figlie dei suoi clienti Ultra-HNWI, seminari e workshops sulla gestione della ricchezza. L'obiettivo, in questo caso, è educare, non vendere, e l'iniziativa ha avuto un grande successo, con domande superiori ai posti disponibili. Queste sessioni sono state realizzate in tutte le principali regioni: America latina, Nord America, Europa e Asia-Pacifico.

L'INSODDISFAZIONE PER LE INFORMAZIONI

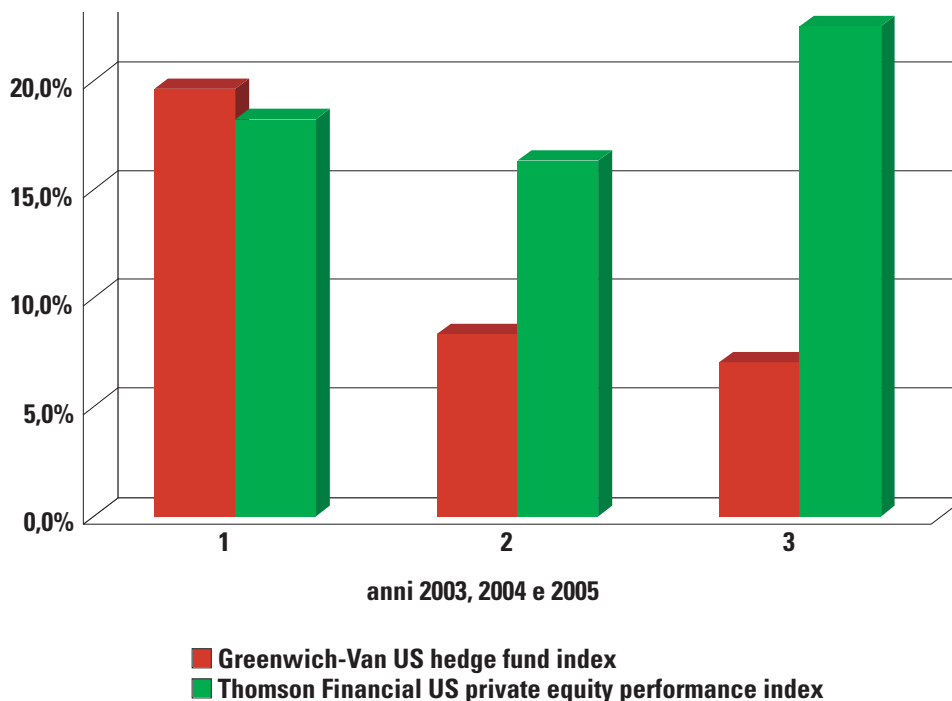
Una fonte di crescente insoddisfazione per i clienti HNWI è la rendicontazione sul portafoglio, il modo in cui vengono informati sullo stato dei loro investimenti: tra il modo in cui il cliente vuole essere servito, e il modo in cui sono organizzate le attività di rendicontazione del

fornitore, la distanza è grande. Nel migliore dei casi il risultato è una infinità di carte che produce confusione piuttosto che chiarezza. Il 78% dei relationship manager intervistati dal World wealth report crede che i rendiconti siano diventati più complessi. E solo il 50% degli HNWI sono soddisfatti degli attuali rendiconti.

In passato i clienti tolleravano, almeno fino a un certo punto, questa incapacità, ma l'impatto della globalizzazione sui portafogli dei clienti richiede una soluzione. E in fretta.

L'espansione degli investimenti e delle alternative all'estero ha moltiplicato la complessità dei rendiconti e ha svelato un importante inconveniente dell'industria. Offrire una soluzione, presentando le informazioni in una struttura coerente – una necessità evidente per i clienti – è una grande sfida per le società che gestiscono i grandi patrimoni. L'incapacità di un cliente di

Private equity meglio degli hedge



A confronto gli indici delle performance medie dei fondi di private equity e dei fondi hedge negli ultimi tre anni.

analizzare, attraverso un fornitore, anche gli asset gestiti da terzi, o di analizzarli attraverso diversi fornitori, è una delle maggiori leve che possono spingere gli HNWI a cambiare società o a rivolgersi a consulenti indipendenti.

I cambiamenti devono riguardare tre aspetti principali:

■ **La qualità.** Le maggiori preoccupazioni quando si tratta di redigere rendiconti di investimenti diversificati sono mantenere l'accuratezza e la completezza. Quando escono dalle tradizionali aree, e investono in strumenti più complessi, gli investitori chiedono più trasparenza.

■ **Personalizzazione.** Non tutti i clienti desiderano i rendiconti nello stesso formato. La capacità di fornire il livello di dettaglio desiderato e di redigere rapporti sulle performance su misura delle esigenze del cliente è fondamentale per mantenere un rapporto positivo.

■ **Semplificare la complessità.** Fornire posizioni accurate, saldi e informazioni in linea con le preferenze o le richieste di un cliente non è tutto. Occorre anche trovare il modo di rappresentare tutte queste informazioni in un formato facile da comprendere, e che sia in linea con il piano finanziario complessivo e con le strategie dei clienti. Uno scoglio è rappresentato poi dalla privacy. Gli investitori preferirebbero avere un unico rapporto, facile da leggere e comprendente tutti gli asset che hanno presso tutti i fornitori, domestici e internazionali. Ma per farlo dovrebbero affidare a un fornitore di fiducia il compito di gestire tutte le informazioni. E questo contrasta con la privacy del cliente. Molti HNWI non amano condividere con un fornitore informazioni su conti esterni, temendo che la società possa individuare le loro strategie di investimento.

UN BILANCIO FAMILIARE

Un possibile approccio al problema della rendicontazione è l'adozione di schemi simili a quelli usati dalle istituzioni. Per esempio, un bilancio familiare potrebbe fornire una soluzione per aggregare conti diversi, in particolare per gli HNWI che hanno figli e parenti. Questo concetto si basa sul bilancio di impresa e, pur essendo semplice in teoria, si complica man mano che gli investimenti e le famiglie degli HNWI si espandono internazionalmente. Uno sguardo attento alle lezioni imparate dal mondo delle istituzioni e delle imprese può aiutare a risolvere alcuni di questi problemi.

BENEFICIENZA MONDIALE

La globalizzazione ha avuto effetti anche sulla beneficenza, e già vediamo ricchi filantropi destinare una parte importante dei loro beni all'estero, spostando lentamente la beneficenza su una scala mondiale. Solo nel 2004 le donazioni caritatevoli dei cittadini americani hanno totalizzato 71 miliardi di dollari. Gli HNWI, per muoversi in quest'area, hanno ancora bisogno di una consulenza professionale che li aiuti nelle loro decisioni.

Lo stile di vita, la successione e la beneficenza non sono tradizionalmente al centro dell'offerta dei fornitori di servizi di wealth management, ma come con gli investimenti finanziari, questi argomenti richiedono un'attenta asset allocation e la cura del portafoglio di investimenti.

LE SFIDE PER L'INDUSTRIA

Anche i fornitori di servizi finanziari stanno cambiando il loro modo di operare, per rispondere ai continui cambiamenti del mercato. L'aumento della competizione mondiale costringe le banche a utilizzare fusioni e acquisizioni per aumentare il loro raggio di azione e miglio-

rare le economie di scala. Secondo l'indagine del World wealth report, il 45% dei fornitori di wealth management hanno fatto un'acquisizione negli ultimi tre anni, mentre il 91% ha detto di averla in programma per i prossimi tre. L'obiettivo è conquistare massa critica nei nuovi mercati, con una strategia che può essere riassunta nella frase: "Ora è il momento di conquistare quote di mercato, la redditività verrà dopo".

I passi avanti nella cultura finanziaria generale e la tecnologia hanno gradualmente spostato l'equilibrio tra il cliente e il fornitore di servizi finanziari a favore del cliente. L'aumento delle richieste dei clienti, il venir meno della loro fedeltà a un fornitore e l'imminente passaggio intergenerazionale di ricchezza stanno creando i presupposti per un crescente turnover della clientela per l'industria del wealth management. Man mano che i portafogli diventano più globali, sviluppare i rapporti con i clienti e fornire servizi strategici per la ricchezza saranno fattori critici per mantenere e conquistare clienti. Le imprese devono trovare i modi di creare un approccio olistico alle interazioni con i clienti, invece di concentrarsi soprattutto sulla vendita di nuovi prodotti.

TRASPARENZA SUI COSTI

Man mano che il portafoglio di un cliente diventa più globale e complesso, aumenta la consapevolezza che esistono altre strutture di prezzo. I clienti spesso si concentrano sui costi per valutare i loro fornitori di servizi quando i rendiconti non riescono a evidenziare le performance del portafoglio. Non sono scontenti di pagare per i servizi. Piuttosto, vorrebbero capire perché i servizi costano, per poter prendere decisioni più informate. I fornitori non dovrebbero temere di dare informazioni sulle strutture dei costi perché i clienti sono disposti a pagare per un buon servizio.

IL RAPPORTO CON IL CLIENTE

Muovendosi con l'obiettivo di essere i primi a offrire il prodotto X o il servizio Z, i gestori di grandi patrimoni a volte dimenticano la cosa più importante: il rapporto con il cliente. Spesso sembra che i fornitori siano in gara con gli altri fornitori, e persino con i clienti, per trovare il più nuovo strumento di investimento di nicchia, quando invece offrire consigli adatti ai clienti individuali su come strutturare e finanziare gli investimenti è incomparabilmente più importante che offrire prodotti

e servizi. Gli HNWI possono rivolgersi a consulenti indipendenti quando le istituzioni non riescono a offrire l'attenzione che desiderano, mettendo più enfasi sull'investimento della ricchezza che sulla sua gestione.

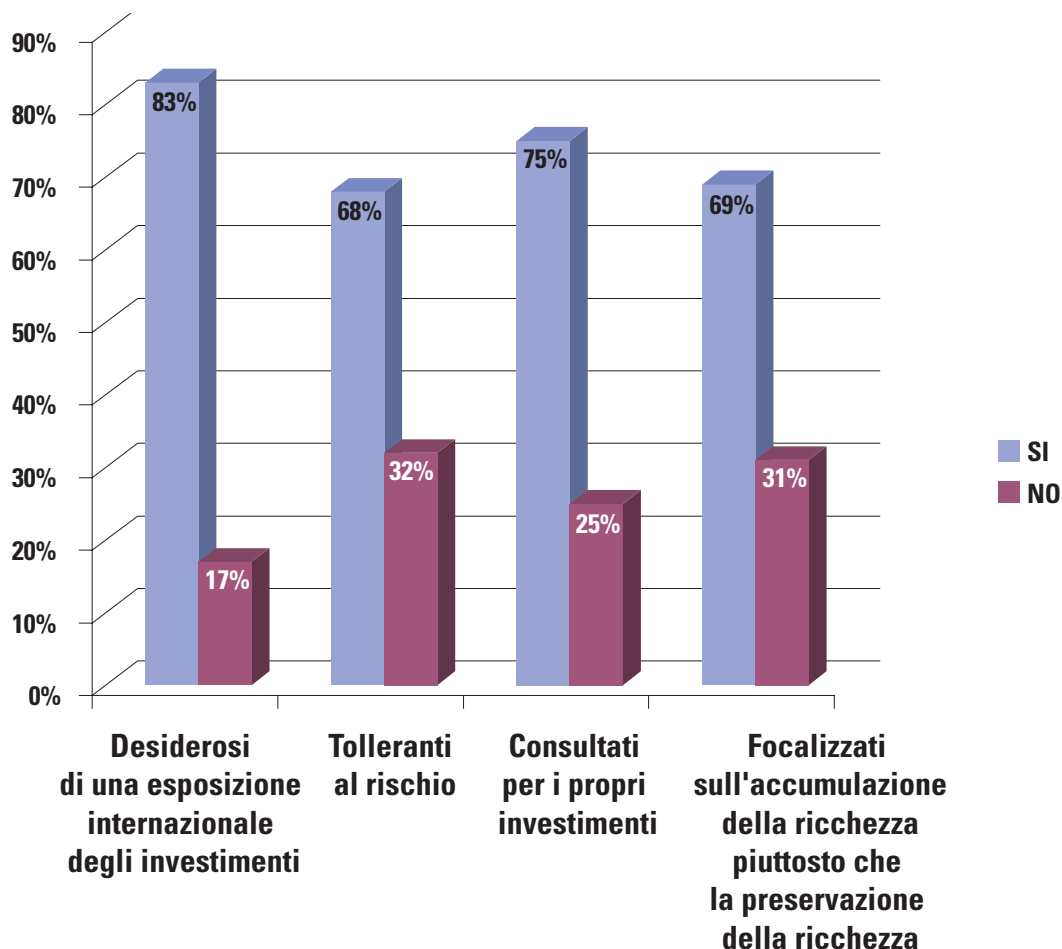
NON SOLO FINANZA

Una discriminante chiave è la qualità della consulenza a supporto degli investimenti in beni non finanziari. Sempre più spesso gli HNWI chiedono che l'arte, il collezionismo e gli altri investimenti cosiddetti di passione siano trattati come gli investimenti finanziari.

PRODOTTI DI ALTA GAMMA

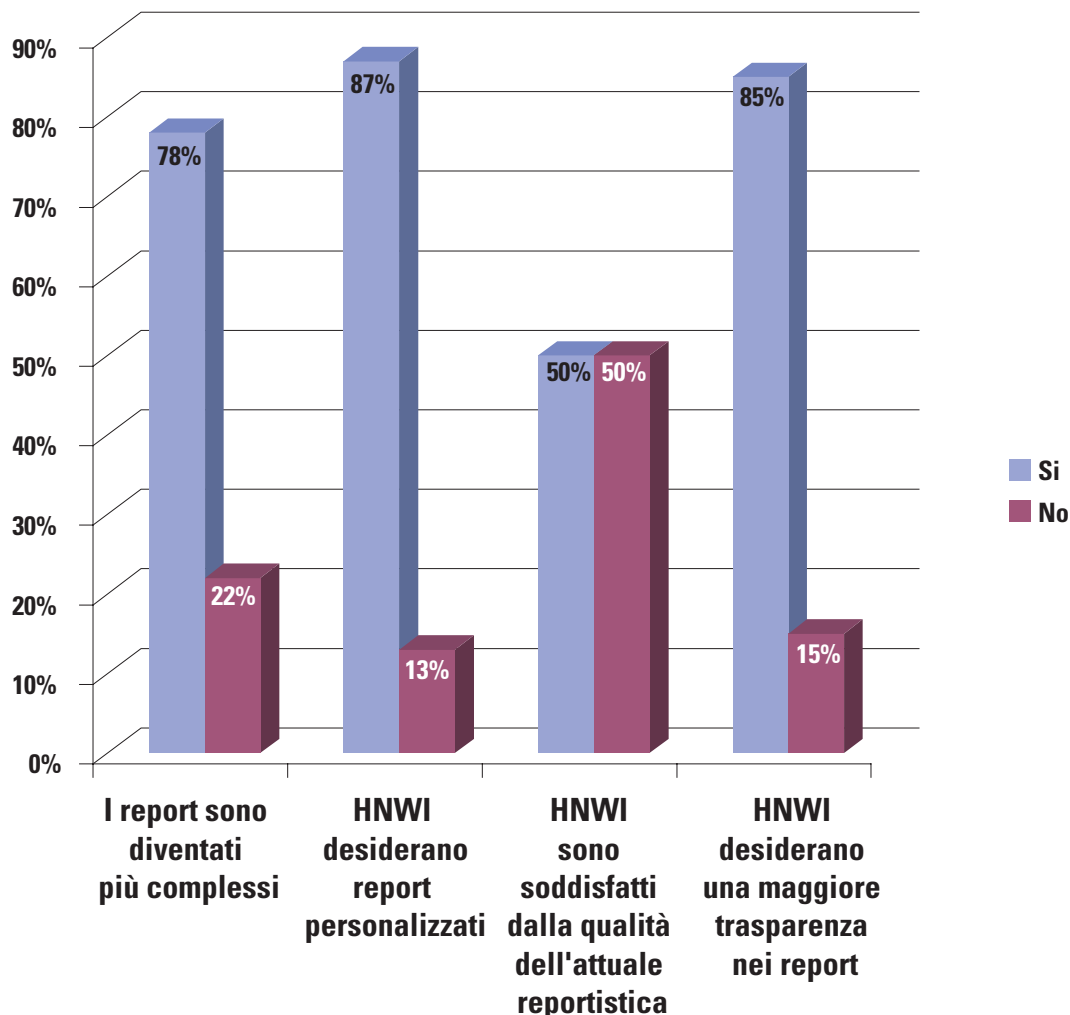
Gli HNWI sembrano mostrare un'abilità inusuale nel trovare investimenti ad alto rendimento e, recentemente, si sono rivolti in maniera massiccia agli investimenti alternativi e alle economie emergenti. Man mano che i clienti chiedono di impegnarsi in questi trend, i loro bisogni diventano più complessi. I fornitori rispondono a questa domanda con prodotti e servizi legati agli investimenti alternativi e alle economie emergenti. Ma questi, per quanto diversi dall'offerta tradizionale, sembrano alla portata di

I clienti ricchi secondo i loro private banker



Come gli addetti alle relazioni con i clienti credono che gli investitori super ricchi siano maggiormente orientati riguardo ai loro investimenti finanziari.

I grandi investitori individuali non sono contenti di report e rendiconti



Come i clienti super ricchi vedono la reportistica secondo gli addetti alle relazioni con i clienti di banche e case di investimenti.

tutti. Gli HNWI desiderano una risposta su misura, non una soluzione alla quale qualunque investitore possa accedere.

La richiesta di investimenti alternativi in Nord America e in Europa è più matura e si concentra, in larga misura, su fondi hedge, private equity, prodotti strutturati e commodities.

CLIENTI-IMPREDITORI

Un'area chiave in cui i consulenti stanno attualmente spingendo per la differenziazione è quella dei ser-

vizi per le imprese dei clienti. La proprietà di imprese è diventata la fonte principale della ricchezza degli HNWI e c'è un crescente bisogno di una maggiore convergenza tra i servizi bancari commerciali, di private e di investment banking. Nei loro portafogli di investimenti privati, gli HNWI considerano l'investimento estero come una nuova opportunità ad alta crescita con prospettive di rendimenti importanti. La sfida sta nel voler applicare la stessa piattaforma internazionale ad alta crescita alle operazioni im-

prenditoriali.

Apparentemente la soluzione più logica è incaricare della consulenza è la stessa persona che segue gli investimenti personali del cliente all'estero. In realtà il consulente tradizionale non è attualmente attrezzato per dare un servizio che comprenda sia l'investimento personale all'estero sia le opportunità di business.

RAPPORTO UNICO

I clienti vorrebbero avere un unico rapporto con ciascuna organizza-

zione, nel quale far confluire tutte le attività connesse ai loro bisogni. Al contrario i fornitori, tendono a creare molti contratti per gli stessi clienti: spesso un nuovo contratto per ciascun nuovo prodotto in cui il cliente investe.

Riempire moduli ripetitivi e ripetere questionari per ciascun nuovo contratto fa perdere tempo e denaro al cliente. Sfortunatamente per gli HNWI, molti fornitori non riescono a collegare un contratto all'altro a causa di back office male organizzati, per non parlare della inconciliabilità tra contratti di Paesi diversi. Anche in questo caso manca la visione complessiva del cliente. Un unico profilo di rischio e una sola strategia dovrebbero dominare la gestione di tutto il rapporto con il cliente.

ESIGENZE CRESCENTI

C'è un punto dove i bisogni insoddisfatti dei clienti diventano più complessi e numerosi.

Sebbene sia diverso da cliente a cliente, di solito corrisponde a segmenti più elevati di ricchezza e allo spostamento dai più tradizionali terreni di investimento a modelli più complessi che contemplano gli investimenti alternativi e danno importanza all'investimento estero.

Man mano che la globalizzazione prende piede e la consapevolezza aumenta, il punto in cui le persone sentono esigenze diverse si abbassa drasticamente in termini di ricchezza. In teoria i loro bisogni individuali non sono complessi, ma le implicazioni per i fornitori che vogliono soddisfare le loro richieste richiedono investimenti importanti e una sostanziale riorganizzazione.

Visto che gestire la ricchezza diventa più complicato per gli HNWI, il supporto che desiderano e che si aspettano aumenta in proporzione.

SQUADRE DI SPECIALISTI GLOBALI

Il desiderio degli HNWI di una consulenza sui prodotti e i mercati in-

ternazionali è per ora senza risposta. Una soluzione possibile è la creazione di squadre di specialisti di strategia della ricchezza che girino il mondo per fornire un servizio globale e più consulenza a specifici segmenti di clientela. Questo modello di business può dare ai clienti le informazioni che desiderano e la possibilità di comprendere i mercati stranieri. Un piccolo numero di gestori di grandi patrimoni utilizzano già questo modello, con specialisti di prodotto che servono però piccole aree geografiche.

Estendere questa strategia su una scala globale incrementerebbe moltissimo i servizi per i clienti.

Questo approccio di squadra può essere utilizzato anche in altre offerte di consulenza. Per esempio, i relationship manager possono creare gruppi di specialisti per dare consulenza ai clienti in materia di servizi legati alla successione, alla beneficenza, e all'attività imprenditoriale. Queste squadre possono utilizzare avvocati e analisti per integrare i tradizionali temi della pianificazione fiscale e immobiliare.

TECNOLOGIA E INFORMAZIONE

I sistemi e processi utilizzati oggi dalle società di servizi finanziari sono spesso incapaci, oggi, di soddisfare i bisogni di rendicontazione degli HNWI. I consulenti affermano che le tecnologie delle loro società sono datate e non permettono loro di servire i clienti in modo efficiente. Le imprese dovrebbero valutare come sviluppare un sistema che dia informazioni sull'intera famiglia. Questo può richiedere loro di rinnovare gli attuali sistemi di gestione dei dati. Di fatto, secondo quanto risulta al World Wealth Report, le istituzioni finanziarie stanno pianificando di rinnovare e aggiornare le loro tecnologie di wealth management

Un modo di risolvere questo problema è sviluppare una architettura orientata al servizio, incorporando i sistemi interni con parte terze.

Molte imprese stanno aggiornando le piattaforme che i consulenti usano per servire i clienti, ottenendo benefici in termini di maggiore produttività dei consulenti, migliore conoscenza dei clienti, aumento delle opportunità di crescita e della fedeltà dei consulenti.

Secondo la ricerca del World wealth report, le necessità funzionali delle stazioni di lavoro comprendono fra l'altro:

- avvisi intelligenti che ricordino ai consulenti di chiamare i clienti;

- possibilità di estrazione dati sui portafogli;

- possibilità di avere una visione complessiva del rapporto con il cliente e la sua famiglia che permetta al consulente di rispondere immediatamente a domande comuni del tipo: "Come sto andan

- una pianificazione finanziaria integrata che permetta di integrare con facilità gli strumenti di consulenza con i profili dei clienti e di realizzare presentazioni;

- un catalogo dei prodotti che dia idee ai consulenti su quali utilizzare;

- strumenti di analisi che consentano di valutare la situazione del cliente e forniscano rendiconti in tempi brevi;

- strumenti che consentano una immediata comprensione della redditività del portafoglio del cliente.

Man mano che gli HNWI abbracciano la globalizzazione, le banche devono fornire un'offerta sempre più globale, con una gamma adeguata di prodotti e informazioni. Ma ancora più importante sarà fare in modo che il consulente, che è il volto dell'istituzione presso il cliente, abbia gli strumenti e i supporti per servirlo senza aumentare il carico amministrativo. ■