

Introduzione

### **Capitolo I: Private Banking e Family Business**

- 1.1 Cosa può offrire il Family Wealth Management?
- 1.2 Il Family Office al servizio del business di famiglia
- 1.3 Punti critici

### **Capitolo II: analisi internazionale del fenomeno del Family Office**

- 2.1 Origine delle strutture di Family Office
- 2.2 Il mercato di riferimento
- 2.3 Il valore aggiunto nella relazione con la famiglia
- 2.4 Quanto costa all'estero?
- 2.5 E' possibile importare il modello internazionale in Italia?
- 2.6 CASE STUDY L'esperienza svizzera: Pictet Family Office

### **Capitolo III: Il Family Office in Italia**

- 3.1 Struttura e peculiarità.
- 3.2 Organizzazione e gestione: le scelte effettuate.
- 3.3 Quanto costa in Italia?
- 3.4 CASE STUDY L'esperienza di un Family Office piemontese: Tosetti Value
- 3.5 Gli effetti della Mifid sul Family Office

### **Capitolo IV: Case Studies ed evoluzione internazionale del modello**

- 4.1 CASE STUDY Il concetto di Multi-Family Office nell'esperienza innovativa di Family Office Exchange (FOX)
- 4.2 La struttura di advisory nel modello di FOX
- 4.3 Il valore aggiunto di FOX per i consulenti indipendenti di MFO
- 4.4 L'analisi della Wharton University e di Iese University sui Single Family Office
- 4.5 L'analisi di Merrill Lynch e Cap Gemini su World Wealth Report

### **Capitolo V : Opportunità per il mercato italiano: spunti dalla best practice internazionale.**

- 5.1 Opportunità e sviluppo di successo perseguibile anche in Italia : il modello Withers
- 5.2 Risk management e risk advisory prima di tutto: il modello BDO International
- 5.3 Alcuni suggerimenti
- 5.4 Conclusioni.

Bibliografia

## INTRODUZIONE

In questo libro, si vuole analizzare la struttura del family office, che è considerata ormai dalla maggior parte degli operatori del settore finanziario la massima evoluzione del private banking. L'idea di scrivere questo libro nasce da uno studio sull'argomento presentato nel primo Master in Private Banking di Unicredit Private Banking, organizzato con l'Università degli Studi di Torino e la ESCP-EAP European School of Management.

Verrà utilizzato un approccio da manuale operativo, piuttosto che di analisi statistica e quantitativa, al fine di tradurre nel linguaggio più comune dati e concetti già molto bene elaborati in altre pubblicazioni e ricerche; questo perché qui si vogliono cogliere spunti innovativi e da operativi per future iniziative nel settore della consulenza.

Il punto di partenza del family office è sicuramente la consulenza finanziaria, ma poi si trasforma e si evolve in un meccanismo complesso e articolato di consulenza olistica: non solo finanza, ma anche immobiliare e legale, con un accurato controllo del rischio dei business aziendali e anche personali, in un'unica sintesi. Poi ci sono aspetti più ameni, come i servizi di concierge, i servizi di biglietteria, art advisory, logistica, etc... Nel capitolo I si studieranno i servizi del family wealth management e in particolare la soluzione organizzativa del family office al servizio del family business, con le criticità settoriali ma anche le enormi potenzialità. Sicuramente il mercato più evoluto nel family office è quello anglosassone, Usa innanzitutto, ed è nel capitolo II che si va ad approfondire l'analisi della struttura, il mercato di riferimento, i servizi offerti, e i costi, con un case study svizzero incentrato sull'esperienza di Pictet. Si attingerà in parte anche ai nuovi dati e ai risultati del Primo Osservatorio sul family office realizzato da Hedge Invest in collaborazione con il Family Office Exchange di Chicago e il Prof. Marco Oriani dell'Università Cattolica di Milano.

Quindi con questo background, si potrà inquadrare la possibile applicazione del modello internazionale in Italia. Certamente il mercato italiano è particolare: nel capitolo III, si evidenzieranno i fattori distintivi, la struttura e l'organizzazione che è possibile utilizzare al fine di poter scegliere il modello più appropriato con particolare attenzione ai costi. E dedicheremo un approfondimento per valutare l'impatto della recente normativa Mifid sui family office. Il case study italiano sarà incentrato su Tosetti Value, family office piemontese tra i principali players, presenti sul mercato da oltre 10 anni.

Negli Usa il family office si è evoluto e perfino trasformato nel multi-family office (MFO): ciò che doveva essere un servizio di nicchia, è stato applicato su economie di scala, seppure rivolto a famiglie Ultra High Net Worth (UHNWf). Nel capitolo IV, appunto, si prenderà in considerazione un case study americano, il Fox Exchange Family Office, e il suo concetto di multi-family office, soffermandoci sulla loro struttura di advisory e sul valore aggiunto per gli Advisor internazionali. Valuteremo anche il recente studio della Wharton University sul family office, aggiornato e interessantissimo, in abbinamento ai dati forniti dal World Wealth Report pubblicato da Merrill Lynch e Cap Gemini.

Infine nell'ultimo capitolo si guarda alle ultime idee, analizzando l'esempio di Withers LLP, studio legale che si è radicato nel family office partendo proprio dalla consulenza legale, confrontandolo con la realtà degli studi italiani alla luce della nuova direttiva Mifid. Un approfondimento è dedicato al risk advisory: come gestire il rischio e cogliere opportunità, valutando costantemente gli impatti del decision making process nell'innovativa applicazione di gestione patrimoniale globale; di esempio è la strada alternativa perseguita da BDO international.

Il family office può essere considerato ad oggi il punto di arrivo e di riferimento per tutti gli individui e le famiglie UHNW, il vero approccio integrale per la gestione completa della ricchezza, di qualunque tipo essa sia, in costante affinamento per esigenze sempre più sofisticate e in un mercato insidioso, sia finanziario che industriale. Punto di arrivo, ma mai definitivo: soltanto le menti più preparate sapranno sfruttare le opportunità che si presenteranno nel futuro.

Ma alla fine di questo libro arriveremo ad alcune imprescindibili conclusioni: costituire una struttura di family office, pur presentando delle notevoli potenzialità di crescita, è un processo molto complesso. La costante attenzione alla qualità e all'eccellenza e la grande flessibilità e autonomia gestionale costituiscono alcune delle criticità fondamentali. D'altronde, per molte banche l'alternativa alla totale personalizzazione del servizio per il family business UHNW è un miglioramento parziale della qualità del servizio offerto. Questa soluzione appare poco fattibile, specialmente se la banca desidera consolidare la propria posizione nel mercato in ottica di lungo periodo. In particolare, i margini di commissione nella gestione patrimoniale nei prossimi anni deriveranno principalmente dalla consulenza, che costituisce la vera novità rispetto al private banking per i clienti UHNW.

Sarà fondamentale per la banca che desidera operare nel family office elaborare una value proposition e un business plan che includa un'accurata definizione dei rapporti organizzativi con le altre divisioni della banca o società del gruppo, i piani di sviluppo e di controllo del raggiungimento degli obiettivi e la comunicazione presso i dipendenti e la clientela. Inoltre, è importante stabilire in anticipo le principali alleanze e relazioni strategiche con i fornitori di servizi esterni. Bisogna infatti che il family office riesca a sviluppare un'immagine che rifletta un orientamento alla qualità, all'innovazione e alla personalizzazione del servizio, alla trasparenza nella gestione dei processi e dei conflitti di interesse. Per poter realizzare tutto ciò, le risorse umane acquistano un'importanza strategica: il team di financial planning deve essere un punto di riferimento importante per il cliente, e il family office deve mantenere al proprio interno i migliori professionisti attraverso un sistema di carriera motivante e di stimolo alla creatività e al contributo personale, per evitare eccessivi cambiamenti nella composizione del team. A tal proposito, può essere utile mantenere rapporti di comunicazione con gli istituti di ricerca e le università, con l'obiettivo di captare i talenti migliori e comprendere gli aspetti economici e sociali del wealth management.

Tutto ciò richiede un'infrastruttura, un'organizzazione e una strategia estremamente raffinate. In particolare, la tecnologia appare come la parola chiave per concentrare ed essere in grado non solo di informare, ma anche di comunicare con successo con la famiglia. Quanto appena detto è altrettanto vero e utile ancora maggiormente per gli studi legali e professionali, ai quali si presenta, sulla strada già aperta dalle esperienze anglosassoni, un'occasione di business unica e ad elevato valore aggiunto. Spiegare come coglierla sarà il nostro ultimo sforzo nelle conclusioni di questa guida per il family office.

**Vittorio de Pedys e Alessio Antonelli**