

## Private banking

**È** UN LAVORO SPORCO, MA QUALCUNO lo deve pur fare. Lo sprezzante compiacimento della frase pronunciata dal pistolero John Wayne, in **Ombre Rosse**, è la perfetta fotografia, con tutte le necessarie sfumature, di quello che è oggi il mestiere del leader, a cui tutti spontaneamente guardano quando c'è una decisione da prendere. È il carisma a fare la differenza tra chi ha i numeri per guidare e chi, invece, sta alla guida finché ha i numeri. «Il ruolo del leader, in azienda ma non solo, è sempre meno gerarchico e sempre più legato alla capacità d'influenza. È l'evoluzione del ruolo di guida, mentalità acquisita nelle imprese anglosassoni: un'idea è buona non se la dice il capo, ma se è accettata e fatta propria, di spontanea volontà, dalle persone che lavorano su quel progetto», osserva **Carlo Purassanta**, dallo scorso febbraio ad di **Microsoft Italia**. «La capacità di leadership è un asset della personalità: il 51% è nel dna, il 49% arriva dallo studio e dall'esperienza. Anche la personalità più straordinaria, se non si prepara e aggiorna, se non valuta costantemente il feedback che riceve dalle persone con cui lavora, perde quel vantaggio competitivo che la natura gli ha regalato. Oggi, tutto si muove freneticamente e bisogna essere pronti a innovare. È sulla capacità di visione, mai statica, che si misura oggi un capo».

**UniCredit**

Sono 800 i private banker del gruppo che operano in Italia nelle 170 filiali private, con presenza capillare su tutto il territorio nazionale. Le masse gestite sono intorno agli 86,8 miliardi di euro.

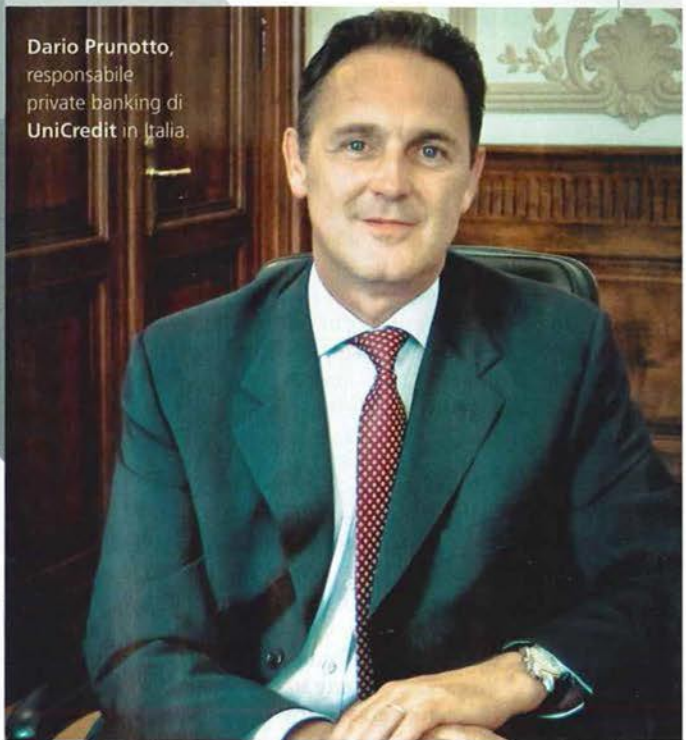
Sulla costruzione e gestione della leadership perfetta esistono migliaia di manuali, seminari motivazionali, corsi universitari. L'attitudine al comando, però, deve arrivare, prima di tutto, da dentro. Saper guidare è una dote, come sottolinea **Luigi Scordamaglia**, ad di **Inalca-Gruppo Cremonini**. «La voglia di eccellere, di primeggiare, non è di tutti. Lo stay hungry di Steve Jobs è un qualcosa senza il quale non solo non si diventa leader, ma diciamo pure che sarebbe impossibile fare impresa. Su questa indispensabile esigenza si innesta la necessaria esperienza maturata sul campo quotidianamente, che arricchisce e mette alla prova facendo crescere».

Ma quali sono le caratteristiche che alimentano questa fame e aiutano a gestire in modo equilibrato e vincente il ruolo guida? Visione, carattere, intuito, responsabilità, capacità di relazione continua a qualsiasi livello gerarchico, rapidità nel prendere decisioni. «Un leader deve avere anche coraggio», aggiunge **Gian Luca Sghedoni**, ad di **Kerakoll**,

**È il carisma a fare la differenza tra chi ha i numeri per guidare e chi, invece, sta alla guida finché ha i numeri. Il ruolo del leader è sempre di più legato alla capacità d'influenza**

# Ritratto di leader per private banker

Siedono in cima alla piramide gerarchica, sono carismatici e **coraggiosi**. Ma un vero capo non ha paura di confrontarsi e sceglie **collaboratori** capaci. Anche, e soprattutto, nella gestione del suo **patrimonio** privato | **Mattia Schieppati**



Dario Prunotto,  
responsabile  
private banking di  
UniCredit in Italia.

fondato dal padre Romano nel 1968 e, sotto la sua guida, diventata azienda leader nel mercato mondiale dei materiali da costruzione per il GreenBuilding. «Coraggio che non significa lanciarsi senza paura in iniziative avventate, ma ►►



Paolo Basilio,  
presidente e  
amministratore  
delegato di  
Kairos.

IMMAGINE ECONOMICA

## Private banking

100% di sicurezza. Così, la responsabilità di chi è alla guida è cresciuta, perché opera decisioni con la consapevolezza d'aver un margine di incertezza maggiore. Operando in un contesto di minori sicurezze, un vero leader, però, deve essere in grado di trasmettere ai propri collaboratori una sicurezza maggiore».

Ma quello del leader è un mestiere che, spenta la luce dell'ufficio, si può lasciare nel cassetto della scrivania? «D'istinto, sei portato a fare il capo anche nel contesto privato, con i figli, con gli amici, nella gestione delle scelte relative al tuo patrimonio personale», ammette Scordamaglia. «Io ho due figli, di 12 e 15 anni: la sfida più difficile è mantenersi leader, ovvero essere un punto di riferimento riconosciuto

dai ragazzi di questa età. Se li dai per scontati anche solo un attimo, neanche te ne accorgi e te li sei persi. Questo insegna tanto anche dal punto di vista professionale: mai dare per scontato quello che hai, se ti adagi sugli automatismi puoi dire addio, presto o tardi, alla tua posizione di leader».

### Kairos

È nata nel 1999 come prima società italiana di gestione del risparmio indipendente. Oggi ha 116 dipendenti, 15 partner, sedi nelle principali piazze finanziarie internazionali e gestisce una massa di oltre 5 miliardi di euro.

► credere nelle proprie idee. E, ancora più importante, bisogna avere coraggio di cambiare idea quando è necessario. Un leader deve anche dubitare: il dubbio t'insegna a essere analitico, ad analizzare con metodo tutti i possibili punti di vista su una questione. Infine, deve saper conservare e alimentare il lato creativo, il pensiero laterale: i leader rivoluzionari sono quelli capaci di mettere in discussione il proprio modello di fare impresa, che hanno imparato all'università o hanno ereditato dai genitori».

Il vero leader, quindi, non teme di mettersi in gioco nel confronto. In primis, con i propri collaboratori. «Chi guida un'azienda deve comunicare in maniera orizzontale», spiega Purassanta, «perché le idee non seguono la logica degli organigrammi. Il capo che impone la propria idea non fa il bene dell'azienda. Bisogna lasciare le persone libere di pensare, non fare ostruzionismo alle idee imprenditoriali che nascono all'interno dell'azienda, ma anzi stimolarle, coltivarle. In particolare, i collaboratori più diretti del leader devono avere un grado di autonomia molto elevato. Bisogna sceglierli bene, rapportarsi con loro e farli crescere come se ciascuno di loro possa diventare il leader del futuro. Sembra un paradosso, ma il compito del leader è sapere condurre i collaboratori al suo posto».

Nessuna chiusura, nessuna partita giocata in difesa, insomma. Un capo si rimette in gioco ogni giorno. «Il fatto che il tempo ha cambiato le carte in tavola oggi. Chi ricopre ruoli di leadership non può permettersi tempi lunghi per decidere e mettere in pratica», dice Diego Rossetti, presidente di Fratelli Rossetti. «Fino a una generazione fa, era meglio dedicare tutto il tempo necessario per prendere una decisione giusta al 100%. Oggi è meglio prendere subito una decisione giusta all'80%, anziché attendere il

## Come si gestisce il portafoglio del capo

Sono clienti di alta **cultura finanziaria** e necessitano di **asset allocation** strategiche. Tre esperti private li conquistano così...

**G**UIDANO AZIENDE CON CENTINAIA O MIGLIAIA di dipendenti, impiegano risorse e mezzi, prendono lucidamente e avvedutamente decisioni di investimento: sono i leader, imprenditori o top manager, capaci di gestire al meglio il capitale societario. Ma come si comportano quando devono gestire il loro patrimonio privato? Ecco, dal loro punto di vista, quali dinamiche si instaurano.

**Guido Giubergia**, presidente e ad del gruppo **Ersel**

«È una tipologia di clienti che necessita di un servizio dedicato, in cui la scelta del private banker adatto è un aspetto molto rilevante. Di solito la scelta cade su consulenti con estrazione corporate, che ben comprendano i temi legati alla gestione di un'azienda. Inoltre, affinché il rapporto sia efficace e duraturo, ►►

I collaboratori più diretti del capo devono avere un grado di autonomia molto elevato. Bisogna farli crescere come se ciascuno di loro possa diventare il leader del futuro

## Private banking

► è fondamentale instaurare un dialogo da pari a pari, che si sviluppi anche sulle tematiche di impresa. Un imprenditore cliente, inoltre, non si fa guidare in modo passivo; perciò, è importante che il consulente sia autorevole e con un solido background. In linea generale, l'imprenditore si assume già rischi rilevanti con l'attività di impresa; quindi, l'approccio alla gestione del patrimonio finanziario personale sarà più conservativa. Ma se si è alla ricerca di performance di rilievo, si deve essere disposti ad assumersi rischi altrettanto significativi. I patrimoni rilevanti, in ogni caso, sono molto diversificati, su una pluralità di intermediari nazionali ed esteri. Ecco perché abbiamo avviato un servizio con una visione complessiva del patrimonio, anche per le posizioni non depositate da noi, in termini di esposizione alle varie asset class e ai conseguenti rischi di mercato, evidenziando eventuali concentrazioni involontarie su specifici fattori di rischio, con l'obiettivo di consentire una pianificazione più efficace e coerente con il profilo di rischio».



Guido Giubergia,  
presidente e ad  
del gruppo Ersel

**Dario Prunotto**, responsabile private di UniCredit in Italia

«Per la stragrande maggioranza dei casi, non siamo mai di fronte a manager puri, né ad aziende in cui la proprietà affida in toto la gestione a un top management. Prevalgono le formule ibride, dove il top manager è spesso lo stesso imprenditore o un membro della famiglia proprietaria. Figure che assommano alla leadership tecnica, di gestione dell'azienda, anche la responsabilità del patrimonio familiare. Questo doppio ruolo si riflette anche nella mentalità con cui questi clienti affrontano la gestione dei propri beni: la visione del patrimonio è più allargata, più integrata. I leader, poi, hanno pochissimo tempo, mentre l'amministrazione del

portafoglio personale richiederebbe scelte quotidiane. In questi casi, il banker deve seguire il ritmo del cliente, è qui che si gioca la propria capacità di relazione. Bisogna tenere conto anche del fattore età: in Italia non si diventa ricchi e non si ricoprono posizioni di leadership a trent'anni. Chi ricopre un ruolo di leadership, inoltre, è preciso nel valutare fatti e risultati. È un cliente abituato a misurare, a giudicare lo sviluppo dal punto A al punto B. In genere, i leader hanno

### Ersel

Boutique finanziaria al 100% di proprietà della famiglia Giubergia, dal 1936 nel mercato della gestione patrimoniale. Nel gruppo lavorano circa 200 dipendenti; il totale delle masse gestite è di 7,5 miliardi di euro.

rapporti con diverse banche, lavorano con più opzioni, e scelgono chi performa di più, garantendo la stessa qualità di servizio. Per quanto riguarda le scelte d'investimento, rispetto al 2011 e 2012, con le risorse parcheggiate in strumenti semplici, orientati alla liquidità, nel 2013 i clienti hanno compreso la necessità di ricominciare a decidere, a fare scelte di medio-lungo periodo, rimettendo mano all'asset allocation e tornando a guardare all'azionario».

**Paolo Basilio**, presidente e ad di Kairos

«Il nostro approccio è sempre stato connotato da un allineamento di interessi. Kairos Julius Baer è una partnership, le persone più importanti in azienda sono anche socie e spesso hanno il loro patrimonio personale investito nello stesso modo in cui sono investiti i portafogli dei nostri clienti. Il cliente di Kairos ci sceglie perché sa di affidare il suo patrimonio a imprenditori nel settore del risparmio gestito. Su molti temi, non necessariamente di natura finanziaria, si crea una comunanza di visioni e di approcci alla gestione, che è il tratto distintivo del nostro private banking. Questa forte differenza di Kairos Julius Baer rispetto alla maggioranza delle altre società di gestione è più facilmente compresa da imprenditori e persone che occupano posizioni di vertice nelle aziende. La loro attitudine verso il rischio e, soprattutto, la volatilità tende a essere più alta della media. Spesso, sono anche più sofisticati nell'analisi della struttura dei loro portafogli e tendono ad avere un approccio meno domestico, ovvero la presenza dell'Italia tra azioni e obbligazioni è decisamente inferiore a quella della clientela media. Noi proponiamo le gestioni personalizzate, la consulenza strategica in cui suggeriamo il nostro portafoglio ideale attraversando tutti i tipi di asset class (azioni, obbligazioni, valute, immobili, materie prime), e il wealth management, una consulenza a tutto tondo sul portafoglio del cliente, anche nella porzione non gestita da noi».

Chi occupa una posizione di leadership, in genere, è più sofisticato nell'analisi della struttura del suo portafoglio e ha un'attitudine al rischio più alta della media