

# Quiete e tempesta

**Un manto di apparente immobilità avvolge la piazza. Il 15 dicembre si farà la conta dei danni dello scudo fiscale ter; ma il temporale sarà nel 2010.**

**T**empi duri per il settore finanziario ticinese. Non bastava la crisi globale a degradare il volume e la qualità delle masse gestite: ci mancava pure lo scudo fiscale ter e le modifiche alla disciplina delle Cfc.

Il business di gestione dei patrimoni offshore terrà ancora? In quale misura e a quali condizioni? Quali saranno i percorsi di crescita per il futuro? Su quali vantaggi competitivi si dovrà battere l'accresciuta concorrenza internazionale? Come rimettere in sesto i conti delle private bank, tenuto conto della caduta del 30-40% dei ricavi netti? Converterà ancora rimanere indipendenti o sarà meglio aggregarsi con altri?

Lo stato di apparente quiete che si respira a Lugano rievoca preoccupazioni e ansie da tempo sopite. Una quiete irrequieta che è pronta ad esplodere con l'esordio del nuovo anno, ovvero quando sarà terminata la conta dei caduti sul campo di battaglia del 15 di dicembre e sarà stato elaborato, deciso e varato il nuovo Piano d'azione delle direzioni bancarie, con le risposte che nessuno sulla piazza vorrebbe dare e tanto meno ascoltare.

Non sarà la rivoluzione, ma si renderà necessario elaborare una seria riforma strutturale, una approfondita riflessione critica e autocritica sul nuovo modo di fare private banking e wealth management, a cui la Svizzera non può più sottrarsi.

La competizione globale tra economie e Stati si è estesa anche al mercato delle gestioni patrimoniali e alle piazze offshore. Si tratterà quindi di non rimanere aggrappati a fragili grucce tarlate dal tempo o di fare sciocche battaglie di retroguardia, ma di rivedere e riscrivere intelligentemente nuovi posizionamenti e proposizioni di valore rivolte al mercato. In altre parole, i fattori critici di successo della non-market arena (il segreto bancario, la scarsa integrazione amministrativa e giuridica tra gli Stati, la pressione fiscale dei grandi stati democratici, le diffuse instabilità

politiche e finanziarie internazionali, ecc.) che sino ad oggi avevano efficacemente protetto l'azione delle banche e delle fiduciarie elvetiche non saranno più sufficienti a garantire un prospero e solido futuro economico al settore terziario svizzero, perlomeno alla luce delle attuali circostanze politiche internazionali.

Per rilanciare la propria posizione competitiva internazionale la piazza finanziaria elvetica dovrà acquisire ed elaborare nuove competenze professionali, sviluppare nuovi prodotti e servizi e avvicinarsi quanto mai prima alla mente e alle operations del cliente e non solo al suo cuore (fiducia) o al suo portafoglio (patrimonio).

**Piani strategici e marketing.** Finita la cuccagna, occorrerà ritornare a fare i conti con l'imprevedibile volubilità di Mr. Mercato e con l'accresciuta concorrenza internazionale, a partire dal confronto aperto dalle banche italiane sulla gestione dei patrimoni 'dichiarati'.

La domanda sarà più esigente e volatile, le offerte concorrenti più competitive, la pressione sui prezzi più accesa. Aumenterà la necessità di segmentare e profilare la clientela, di sviluppare nuove offerte di prodotti e servizi a misura dei bisogni dei target di clientela family e corporate, di declinare meglio i marketing-mix delle gamme di offerta al mercato, di intensificare il servizio di assistenza professionale al cliente presso le sedi delle sue attività economiche.

Ad una prima rapida e superficiale lettura molti banchieri potrebbero ribattere sostenendo che non vi è nulla di nuovo rispetto ad oggi, ma invece al contrario io ritengo che la futura impresa di private banking o di wealth management dovrà essere profondamente diversa da quella attuale. Un'azienda fondata su più ampie basi di conoscenza che non riguarderanno solo i mercati finanziari e i prodotti bancari del trito e ritrito disco di vendita istituzionale. E non basterà nemmeno più la stampella degli specialisti di finanza, fi-



**Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch)**

scaltà o diritto per fornire soluzioni integrate ad alto valore aggiunto ai reali bisogni dei clienti.

**Riprogettare l'organizzazione.** Lo scudo fiscale Tremonti ter porterà un ridimensionamento degli organici degli istituti bancari elvetic con profilo di clientela offshore più basso. Le aree maggiormente colpite saranno (come sempre) quelle dei back-office e (novità) parzialmente quelle dei front-office (a partire dai lavoratori più anziani e i neoassunti). Fin qui sembrerebbe un normale intervento di rightsizing se non fosse che i rightsizing, lo dice il nome stesso, servono per l'appunto a riallineare le dimensioni dell'impresa al suo mercato, ma non certo ad aumentarne la competitività. Per rendere l'azienda bancaria più competitiva bisognerà invece fortificarne il modello di competenze che dovrà essere poi tradotto in offerte concrete di mercato.

**Rimanere indipendenti o aggregarsi?** Molti operatori di mercato hanno perso o perderanno la minima soglia competitiva di business o semplicemente avranno un volume d'affari troppo pericolosamente vicino al break-even-point e con scarse prospettive di recupero nel breve termine. Cosa fare allora? Ridurre semplicemente i costi rimanendo indipendenti o cercare alleanze strategiche o soluzioni di concentrazione aziendale che possano permettere maggiori efficienze operative e un rin vigorito modello di competenze? Ci saranno vincitori e sconfitti. Ma gli operatori più sagaci e avveduti avranno anche l'occasione storica per rifondare la propria impresa e il proprio business, e ciò porterà indubbi benefici nel medio-lungo periodo a loro e alla piazza ticinese.