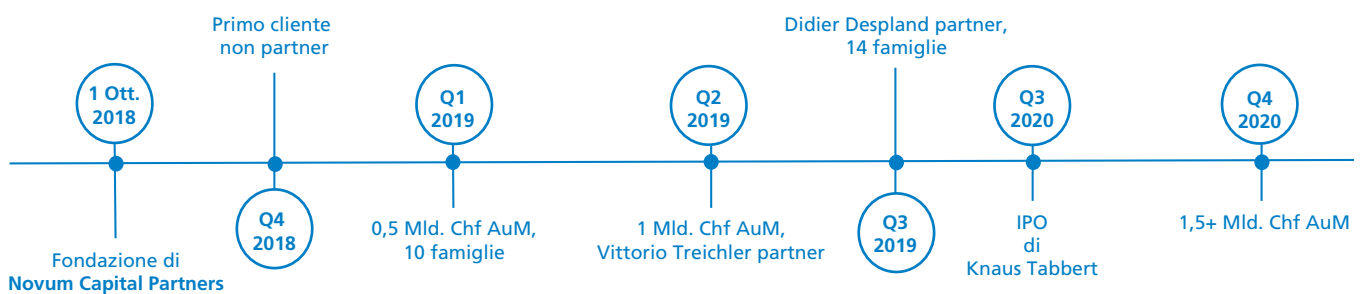


Mercati: se non è passione?

Una giovane realtà ginevrina del mondo della Gestione in appena due anni è andata segnalandosi per una più che significativa crescita, forte di un business model alternativo, che ha riscosso un certo successo. Ma la storia è iniziata oltre vent'anni fa, proprio a Lugano.



Tradizionalmente i confini entro cui il termine 'autorità' è iscritto potrebbero risultare ben più sfumati di quanto in realtà dovrebbero essere. È del resto una parola ancorata saldamente alla cultura latina che l'ha trasmessa alla modernità, la cui radice è indoeuropea, e che è rimasta pressoché invariata in tutte le principali lingue del Vecchio Continente: autorità, authority, Autorität, autorité e autoridad. La vera domanda dunque è: cos'è davvero?

È proprio in Europa, ma non in Grecia, che ha conosciuto il suo apogeo nel I secolo a.C., è infatti a Roma che l'*Auctoritas* si è vista protagonista fondamentale del progetto politico voluto da Augusto, con cui condivide la stessa radice etimologica, che in pochi anni e senza contraccolpi politici e sociali vedrà la trasformazione della Repubblica in Impero. Eppure la latina *Auctoritas* è un qualcosa di molto più prossimo alla moderna autorevolezza, e non tanto come potrebbe invece sembrare all'autorità. Non è infatti mai stata una questione di mero potere, quanto di autorevolezza derivante dai valori morali di cui Augusto stesso si era fatto garante.

Molto curiosamente infatti, almeno da un punto di vista legale, quelli che oggi verrebbero definiti 'esponenti di spicco'

della prima dinastia romana, la Giulio-Claudia, dunque da Augusto a Nerone, non furono mai imperatori. Non vi fu mai la necessità di una tale nomina, ufficialmente continuava a rimanere il Senato il cuore del potere di Roma. Solo con Vespasiano, un generale la cui *Auctoritas* era di gran lunga inferiore, fu necessario metterlo per iscritto con una legge ad hoc, e a tutti gli effetti è proprio questo generale nativo di Rieti a essere il primo 'vero' imperatore, la cui rivendicazione del trono doveva indiscutibilmente trovare nuove basi.

Un concetto, quello dell'*Auctoritas*, andato sensibilmente mutando nel tempo. Ma non del tutto. «Mio padre è stato per molto tempo il medico di un piccolo paese del Piemonte, per i suoi concittadini era una vera e propria autorità, un punto di riferimento per qualunque problema. Ad affascinarmi era il rapporto che aveva non solo con i suoi pazienti, il rispetto e la considerazione che tutti gli riservavano. La mia avventura nel Private Banking, prima nel settore bancario, e poi quale gestore indipendente, è a questo che si è sempre ispirata, seppur in un ambito 'meno nobile' come potrebbe esserlo la medicina», esordisce così Gabriele Gallotti, Partner e fondatore di Novum Capital Partners.

Un rapporto, quello con il cliente, che

spesso presuppone anche una certa passione, e che nel corso degli anni sotto molteplici aspetti ha visto la 'nobiltà' della medicina contaminarsi invece con un significativo cinismo riservato al patrimonio, talvolta cedendogli il passo. «Ad animare il mio percorso professionale è sempre stata la passione per i mercati finanziari, un sentimento di cui ancora una volta mio padre è stato il principale artefice, in parte inconsapevolmente. Contatti con il piccolo mondo della finanza degli anni Novanta, in cui si operava ancora solo a livello nazionale e per telescrivente, erano già un'abitudine ai tempi degli studi classici, mentre ancora una volta con una certa lungimiranza fui spinto a intraprendere degli studi economici, in Bocconi. Tutto ha inizio in Bsi nel 2000, prima a Lugano e poi a Ginevra, e dal 2006 in Jp Morgan in qualità di portfolio manager prima, e banker poi», prosegue quello che per diversi anni è stato Managing Director della sede ginevrina del colosso newyorkese.

Poi la decisione di divenire un gestore indipendente, fondando una società, iniziando a costruire qualcosa di nuovo, seppur guardando a modelli di successo, già testati sul mercato. «Dopo una militanza di diversi anni, nel maggio 2018 termina il rapporto con Jp Morgan. È di giugno

un primo confronto con il mio cliente simbolo dai tempi di Lugano, con un forte *endorsement* a procedere; a settembre l'atto di costituzione della nuova società, momento in cui le tre famiglie iniziali si sono conosciute divenendo azioniste di Novum Capital Partners; a ottobre eravamo operativi in un piccolo ufficio di Ginevra, con tre collaboratori. Gli accordi iniziali erano molto chiari, decisioni per *consensus* e niente colpi di testa. I risultati non sono certo mancati: il 4 ottobre il primo 'vero' cliente, il 15 il secondo e il quarto collaboratore», racconta Gallotti.

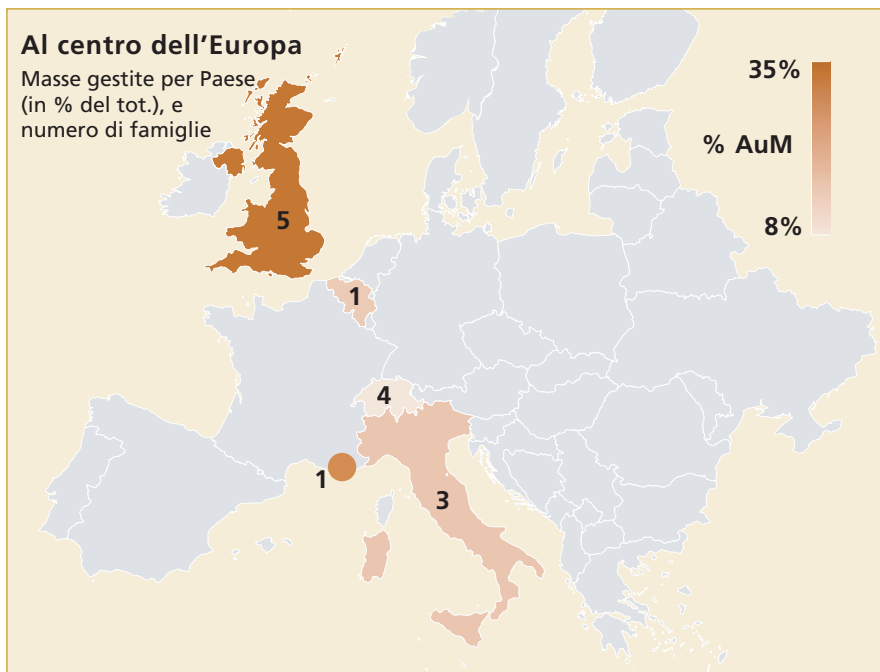
Una filosofia, quella dell'Asset Manager ginevrino, cristallina ma anche particolarmente ingombrante, la cui gestione nel lungo periodo rappresenterà una vera e propria sfida. «Il cliente è al centro di tutto, quello che perseguiamo è una totale convergenza di interessi, non solo a parole. Il presupposto pratico di un sincero *full alignment* sono dunque la trasparenza e l'indipendenza. Investiamo solo per conto del cliente, ricorrendo solo a strumenti di mercato. Ma per tenere il cliente al centro è indispensabile avere una struttura adeguata, che per definizione ha costi non indifferenti, e non può essere economicamente efficiente. Non è scalabile, ha dei limiti, è il costo di un servizio sartoriale, *taylor made*», prosegue il manager.

A sostenere lo sforzo finanziario e organizzativo di una piccola struttura una crescita importante, in tempi eccezionalmente brevi. «Per avere i talenti migliori bisogna essere disposti a remunerarli. Paghiamo al pari del Top di mercato, Jp Morgan, che rimane l'archetipo del modello che ho costruito, poi espanso al massimo, e che continua a crescere. Sono l'unico Banker della società, tengo i rapporti con quelle che considero essere a tutti gli effetti 'le mie famiglie', il resto del team sono professionisti specializzati. Attualmente abbiamo 14 famiglie e 14 collaboratori, ogni cliente può dunque avere sempre il 100% di una figura professionale composta e modulabile sulla base di esigenze e specificità del momento», chiosa Gallotti.

Dunque, un modello delicato, i cui equilibri a distanza di un biennio restano complessi, e in cui è indispensabile un direttore d'orchestra che sappia scandire un buon ritmo di gioco. «Il mio ruolo è principalmente di coordinamento dei servizi, e di collegamento con i clienti, con cui sono in contatto pressoché giornalmente, attività che occupa quasi il 90% del mio tem-

«Quello che un cliente cerca è un consigliere: una persona che conosci da anni, che stimi e di cui hai fiducia, che laddove richiesto ti sappia dare un consiglio. Spesso nemmeno di natura finanziaria, un semplice consiglio. È questo il nostro ruolo»

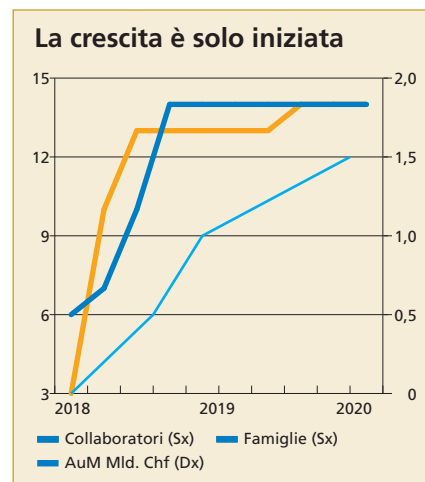
Gabriele Gallotti,
Partner e fondatore di
Novum Capital Partners



Due anni all'insegna della crescita, con numeri più che ragguardevoli che testimoniamo l'efficacia del modello adottato da Novum Capital Partners, a Ginevra. Un Multi Family Office concentrato sul segmento più alto di clientela, e attualmente al servizio di una decina di famiglie.

po. Tengo il polso della situazione, ma per questioni più tecniche anche i nostri specialisti sono facilmente raggiungibili in real time. È un gioco di squadra sia a livello operativo, che decisionale. Ho sicuramente un certo peso in Board, ciò nonostante le decisioni rimangono corali, e gli obiettivi condivisi», sottolinea il fondatore.

Specie nel caso delle più giovani generazioni non è infatti tanto la remunerazione monetaria a fare la differenza, quanto



tutto quello che intorno a questo, e che per molti aspetti la giustifica, ruota. «Novum cerca spesso nuovi talenti nelle bacheche universitarie, per avviare poi una lunga fase di selezione e incontri. Quella

che garantiamo è certezza del percorso iniziale: sei anni di formazione complessiva, equamente distribuiti tra Analyst prima, e Associate poi, con valutazioni cicliche e puntuali sulle performance. Non c'è dunque margine d'incertezza, né su tempistiche né su avanzamenti. Diversamente, nel caso delle figure più Senior ci rivolgiamo agli Head Hunter, per decisioni più 'sofferte' e critiche», chiarisce Gallotti.

Eppure, per quanto alla crescita delle masse corrisponda anche una crescita del personale, a fronte di famiglie dai bisogni estremamente complessi resta l'impossibilità di coprire ogni fronte. Il bilanciamento tra domanda e offerta riveste dunque un ruolo chiave. «Una parte del problema è sicuramente che la domanda di qualcosa che funziona è destinata solo a crescere. Siamo bravi a fare quello che facciamo, ma è un lavoro che richiede risorse, e soprattutto tempo, che invece è per definizione scarso. Pur essendo concentrati sul fronte investimenti, offriamo i servizi di un classico Family Office, interfacciandoci spesso con quelli delle singole famiglie, ma ci avvaliamo di professionisti esterni per la consulenza legale e fiscale, dove ricopriamo invece un ruolo di Project Manager. Gestiamo internamente, invece, il consolidamento dei portafogli su base quotidiana, che rappresenta vero valore aggiunto per il cliente», prosegue il Partner.

Anche in questo caso è tutta una questione di definizione del perimetro d'azione, di priorità e compiti. Quali dovrebbero essere quelli di un Multi Family Office? «Quello che un cliente cerca è un consigliere: una persona che conosci da anni, che stimi e di cui hai fiducia, che laddove richiesto ti sappia dare un consiglio. Spesso nemmeno di natura finanziaria, un semplice consiglio. È questo il nostro ruolo. Cui si aggiunge, però, un'estrema onestà intellettuale: non esiste il guadagno facile, senza rischi, e la nostra funzione non è far risparmiare, perché ha un costo. Ma del resto, diversamente da una banca, un gestore deve chiedere espressamente le commissioni, rendicontandole, deve chiedere di essere pagato, dimostrando di esserselo meritato», sottolinea il manager.

Mai come in questa parentesi la volatilità rappresenta un problema a livello di mercati, e conseguentemente è particolarmente difficile fare previsioni, o garantire un rendimento minimo. Da qui l'eventualità del montare di un certo nervosismo tra gli investitori. «È fondamentale parlare

con il cliente, spiegando cosa stai facendo, coinvolgendolo. Credo nel ritorno a un modo di fare investimenti del secolo scorso, ricorrendo a strumenti semplici, limitando l'ingegnerizzazione della nuova finanza. Investiamo nel lungo periodo, con portafogli concentrati su aziende e classi reali, spingendo il cliente a divenire imprenditore di se stesso, credendo in quello che sta facendo, nei progetti che sta finanziando», chiosa Gallotti.

Eppure, ogni famiglia è diversa dall'altra, e ogni investitore può rivelarsi molto diverso da un altro, sotto molteplici aspetti. Alcuni prevedibili. «Tutto si riduce a una serie di domande. Cosa potrei trasmettere a un cliente russo, o asiatico? Il nostro mercato potenziale rimarrà l'Europa, ma anche qui operando scelte precise. Se devo contenere i costi sono costretto a scegliere solo famiglie *Ultra High Net Worth*, con

**«Ho imparato a conoscerla,
apprezzarla e poi amarla.
È molto tempo che intonano il
De profundis ella Svizzera,
eppure siamo ancora qui, in
barba alla concorrenza asiatica.
Vent'anni fa erano i capitali
a venire, oggi anche le persone,
in cerca di quella sicurezza
e stabilità che la
Confederazione come pochi
continua a garantire»**

un requisito di capitale minimo. Stiamo anche ragionando di una 'pazza idea', un *trial period* per nuovi clienti, tre mesi di servizi completamente gratuiti, per conoscersi meglio», prosegue il fondatore; ma come trovarli? «Le mie attuali famiglie restano in assoluto i migliori ambasciatori di Novum, hanno già provato a incontrare nuovi potenziali clienti, che poi lo sono diventati davvero, ma anche noi dobbiamo fare la nostra parte. Inizialmente avevo stilato una lista di 15 potenziali clienti, che conoscevo e con i quali avevo lavorato. Era la mia sfida, ma siamo arrivati a 14 di questi, e 1,5 miliardi di franchi di gestito non sono comunque ancora sufficienti. Ora la sfida è condivisa, è compito di tutti spingerci a quota 20, quello che probabilmente sarà anche il limite, conquistando la fiducia di chi ancora non conosciamo».

Una questione particolarmente spinosa,

considerato soprattutto il segmento di clientela, e il delicato passaggio di testimone che accomuna due generazioni significativamente diverse. Ma come prepararsi alla transizione? «Nonostante le buone intenzioni, e i faraonici programmi Next Generation che gli istituti bancari organizzavano sino a qualche tempo fa, coinvolgendo clienti ed eredi, molto spesso c'è ben poco che si possa fare. La speranza è sempre che restino, nei limiti del possibile si coinvolgono gli eredi, ma a volte sono proprio i clienti che non vogliono questo, dunque... Quello che è certo è che la prossima generazione sarà molto diversa, con esigenze completamente differenti», mette in evidenza il fondatore.

Sono ormai anni che un consolidamento del mercato dei gestori indipendenti è nei radar, per quanto ancora non sia avvenuto. È dunque legittimo interrogarsi sul futuro del settore. «Il calo della redditività del sistema bancario costringerà gli istituti a rivedere radicalmente i servizi offerti, che saranno ridotti e robotizzati. È questo il miglior alleato dei gestori indipendenti: la fuoriuscita dalle banche di un certo tipo di clientela. Questo rende però ancora più necessario concentrarsi sulla qualità del servizio, e del capitale umano. In una persona cerco onestà intellettuale, indipendenza, curiosità e interesse, stacanovismo certo, ma soprattutto passione. Qualcosa di terribilmente raro», sottolinea il Partner.

In tutto questo, come si inserisce la Piazza svizzera, e con quali prospettive? «Ho imparato a conoscerla, apprezzarla e poi amarla. È molto tempo che intonano il *De profundis* della Svizzera, eppure siamo ancora qui, in barba alla concorrenza asiatica. Vent'anni fa erano i capitali a venire, oggi anche le persone, in cerca di quella sicurezza e stabilità che la Confederazione come pochi continua a garantire. Alcune Piazze dovranno sapersi reinventare, come Lugano, ma Zurigo è ormai un attore globale, Basilea si distingue e Ginevra resiste. Non ovunque, ma il salto di qualità c'è stato», conclude Gabriele Gallotti.

Dunque, la storia di una giovane realtà ginevrina che in poco tempo ha saputo dimostrare la validità del suo peculiare modello organizzativo, con tutte le potenzialità che nei prossimi anni dovrà però essere in grado di sviluppare. Ma del resto, se *verba volant, facta manent*, la giusta strada sembra essere già stata imboccata.

Federico Introzzi