

WEALTH ARCHITECTURE

La regia comportamentale dei grandi patrimoni

Gestire grandi patrimoni significa gestire grandi responsabilità. E grandi emozioni. Il vero benchmark non è l'indice. È la capacità del patrimonio di attraversare le crisi e le diverse generazioni

di Enrico Maria Cervellati

Per anni abbiamo raccontato la gestione dei grandi patrimoni come un'evoluzione naturale della gestione "tradizionale": più zeri, stessi strumenti. Più sofisticazione, stessi modelli. In realtà non è così. Gestire 10, 50 o 200 milioni non significa moltiplicare un portafoglio per dieci. Significa cambiare prospettiva. I report internazionali – dal World Wealth Report 2024 di Capgemini ai contributi di Bcg, EY e Ubs – lo dicono chiaramente: il numero di Hnwi e Uhnwi cresce, ma cresce soprattutto la complessità delle

loro esigenze.

Multi-asset, multi-giurisdizione, private markets, partecipazioni industriali, strutture fiduciarie, filantropia, family office. Il patrimonio non è più un insieme di strumenti finanziari. È un ecosistema.

E in un ecosistema, il problema non è scegliere il titolo giusto. È governare le interazioni. Il World Wealth Report 2024 dedica un'intera sezione a un tema cruciale: "Leveraging behavioral finance to reconnect with Hnwis". Non è un dettaglio. È un segnale. Per-



GOVERNANCE
CONTA PIÙ
DEI MERCATI
NELLA GESTIONE
DI GRANDI
PATRIMONI

ché anche nei grandi patrimoni il vero rischio non è il mercato. È il comportamento. Si tende a pensare che chi ha grandi patrimoni sia immune dai bias. Non è così. I bias non spariscono con il patrimonio. Cambiano forma.

L'architetto del patrimonio.

L'overconfidence può emergere negli imprenditori self-made abituati al controllo e alla decisione rapida. L'illusione di controllo si trasferisce dai board alle asset allocation. Ma, allo stesso tempo, nei grandi patrimoni troviamo una fortissima avversione alle perdite quando il patrimonio rappresenta identità, status, eredità. Perdere non significa solo ridurre un numero. Significa perdere posizione, storia, potere decisionale. Il Wwr 2024 evidenzia come le wealth management firm debbano integrare strumenti di behavioral finance per migliorare engagement e qualità delle decisioni. Non si tratta di "fare psicologia".



Oggi la gestione dei grandi patrimoni è meno performance e più governance. È coordinamento tra advisor e progettazione della longevità patrimoniale



Si tratta di progettare architetture decisionali che riducano errori emotivi quando le poste in gioco sono elevate.

Qui entra la vera frontiera: il wealth manager non è più solo un gestore di asset. È un architetto di scelte. Deve integrare private equity e private debt con la liquidità necessaria per il decumulo. Deve spiegare perché l'illiquidità può essere una leva strategica, ma anche una trappola se non coerente con i flussi familiari. Deve gestire il passaggio generazionale non solo sul piano fiscale, ma su quello valoriale e comportamentale.

Guardare alle nuove generazioni.

Il grande wealth transfer dei prossimi vent'anni cambierà la geografia del potere economico. Le nuove generazioni chiedono impatto, trasparenza, digitalizzazione, coinvolgimento. Se non vengono ascoltate, cambiano advisor. E non per un punto percentuale in più. La tecnologia e l'AI sono fondamentali: accesso digitale continuo, simulazioni di scenario, monitoraggio multi-giurisdizionale. Ma più aumentano i dati, più cresce il bisogno di interpretazione. La tecnologia accelera. Il giudizio resta umano.

Ecco perché la gestione dei grandi patrimoni oggi è meno "performance" e molto più "governance". È coordinamento tra advisor, protezione dalle scelte impulsive, progettazione della longevità patrimoniale. Il vero benchmark non è l'indice. È la capacità del patrimonio di attraversare crisi, successioni e cambiamenti generazionali senza perdere coerenza. Gestire grandi patrimoni significa gestire grandi responsabilità. E grandi emozioni. Perché quando in gioco ci sono decine o centinaia di milioni, il mercato conta. Ma il comportamento conta di più. 