

PAOLO MARTINI
amministratore delegato
Azimut Holding

CONSULENTI &
 RETI

Investimenti alternativi alla portata di tutti

a cura di **Lorenzo Dilena**

A 15 anni dal debutto a Piazza Affari, Azimut è cambiata molto. Quotato alla Borsa Italiana il 7 luglio del 2004, il gruppo fondato da Pietro Giuliani ha fin qui premiato i suoi azionisti con un total return del 751% (+50% all'anno).

In questi tre lustri si è evidenziata una crescita da circa 700 professionisti a 2.200 unità, inclusa la rete all'estero, totalizzando masse in gestione per oltre 55 miliardi di euro. La strategia di sviluppo fuori dai confini nazionali è ormai consolidata: la società vanta una presenza, oltre che in Italia e in Europa (Lussemburgo, Irlanda, Monaco, Svizzera), in Cina (Hong Kong e Shanghai), Singapore, Brasile, Egitto, Messico, Taiwan, Cile, Stati Uniti, Australia, Turchia ed Emirati Arabi, con oltre 16 miliardi di masse gestite.

Con **Paolo Martini**, genovese, 46 anni, amministratore delegato di **Azimut Holding**, Fondi&Sicav ha parlato dei progetti sull'Italia, dove il gruppo può contare su una rete di 1.780 consulenti.

L'internazionalizzazione in corso non rischia di cambiare nel profondo le logiche di Azimut? Che cosa ha in comune la società di oggi con quella del passato?

«Azimut è sempre stata e rimane consulenti-centrica: fa business con i suoi professionisti. Il 71% del capitale sociale di Timone (la società-azionista di riferimento, con il 24,37% di Azimut Holding, ndr) è controllato dai consulenti e quindi la nostra strategia parte da lì e converge lì. Tutto ciò può sembrare banale, ma non è così: è la chiave di tutto. È un elemento distintivo che viene avvertito da chiunque si aggiunga alla nostra rete provenendo da altre realtà. Anche all'estero cerchiamo di sviluppare una cultura fortemente orientata al cliente e al professionista».

Che cosa è successo in questi 15 anni nel vostro gruppo? Può descriverlo in sintesi?

«Nei numeri siamo cambiati moltissimo. All'estero siamo presenti in 18 paesi, con oltre 16 miliardi di asset, e abbiamo 100 gestori e analisti: questo fatto ci ha permesso di acquisire expertise di gestione che mettiamo a disposizione dei nostri clienti. Oggi in Italia ci sono 1.780 consulenti Azimut: fra privati e istituzionali gestiamo più di 40 miliardi di euro, abbiamo

un'età media dei consulenti di circa 52 anni, in linea con l'industria, e abbiamo registrato una crescita qualitativa molto importante negli ultimi cinque anni».

Può fornire qualche dettaglio in più?

«Il mondo degli advisor Azimut in Italia gestisce circa 24 miliardi: di questi, 1.500 sono consulenti con un portafoglio medio di 16 milioni. Il mondo del wealth management, nato 10 anni fa, detiene Aum per 12 miliardi: 240 consulenti private con 50 milioni pro capite. E poi c'è il segmento istituzionale, che pesa circa 4 miliardi. C'è molto spazio ancora per crescere, quindi. L'industria delle reti ha una quota di mercato del 12% del totale e negli ultimi periodi si è sviluppata tanto, anche se siamo ancora decisamente piccoli rispetto a un mercato che è appannaggio delle grandi banche, che secondo me sono molto meno attrezzate, sia per affrontare la Mifid II, sia per i cambiamenti che il mercato oggi impone. Le reti cresceranno moltissimo nei prossimi cinque anni: penso che l'industria possa raddoppiare le masse complessive se saprà anticipare e sviluppare i trend».

La consulenza patrimoniale è un

driver importante?

«Certo, abbiamo costruito tra i primi una piattaforma di servizi di consulenza patrimoniale, che ha un valore aggiunto ampio: oltre 60 professionisti, 10 report diversi di analisi, sul tema del welfare aziendale, sul passaggio generazionale, sull'arte e altri. Per i clienti abbiamo fatto oltre 10 mila report negli ultimi 15 mesi. Si tratta di un business che sta prendendo piede: accanto al nostro core business, la gestione finanziaria dei patrimoni, diamo servizi di consulenza che hanno un valore aggiunto importante. Un nostro tratto distintivo forte è l'integrazione fra gestione, distribuzione e presenza internazionale. È un plus importante: c'è valore aggiunto nel capire bene che cosa fai con i gestori e i gestori capiscono bene quel che si fa dal lato distribuzione».

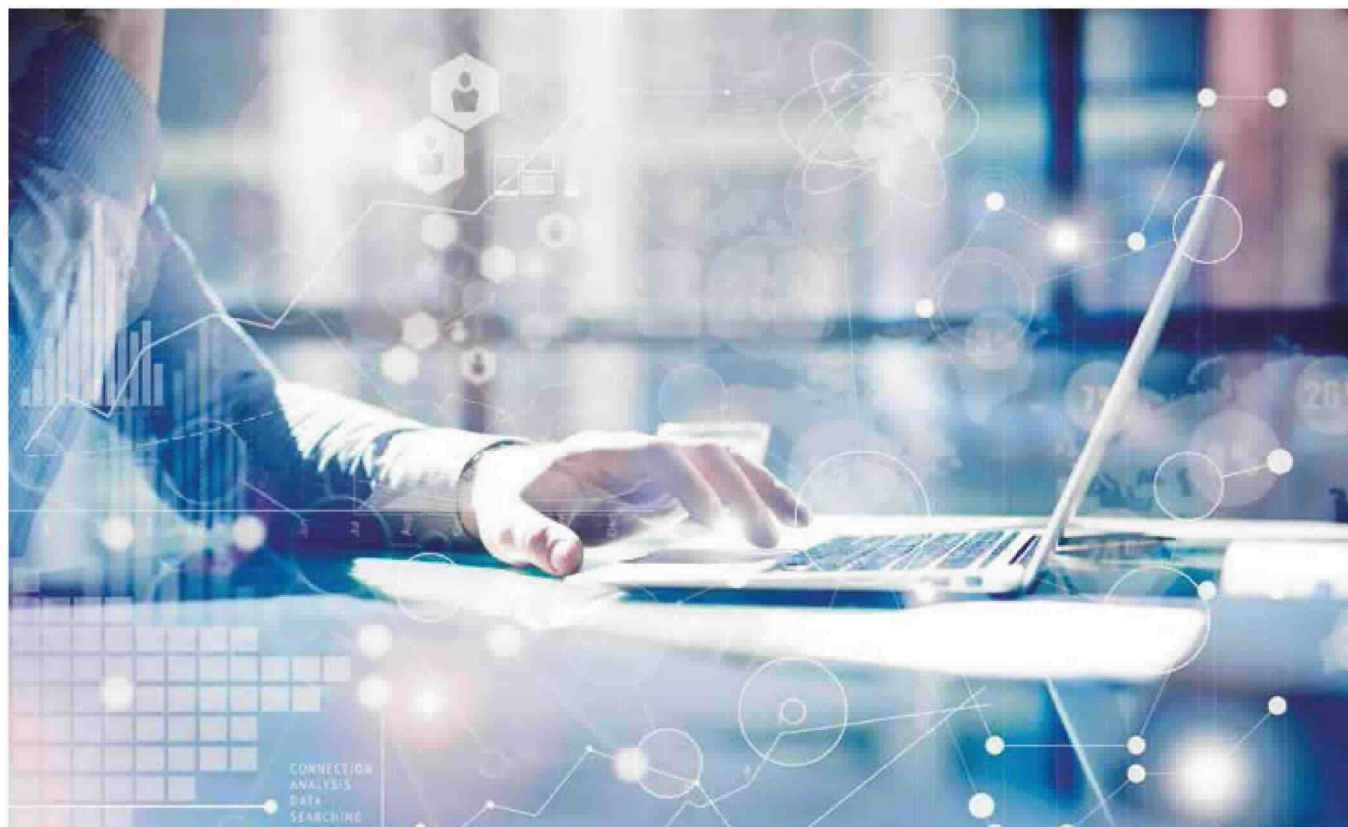
Avete anche avviato una strategia di partnership a tutto campo con altri operatori finanziari.

«Un fattore che ci ha permesso di crescere molto in questi anni è la nostra piattaforma multiservizi: siamo la realtà che ha l'architettura aperta più importante in Italia, sia sui fondi, sia sui partner bancari (Banco Popolare, Popolare di Sondrio, Illi-

mity). Nel private collaboriamo con Ubs, Rothschild, Vontobel e Corner Bank. Inoltre, in tema di multi-banking abbiamo e un accordo con Banca Imi per la piattaforma di trading e nelle assicurazioni partnership con Aviva, Cardiff, Zurich e Amissima. L'accordo con Illimity ci permette di presentarci con un partner con una forte attenzione al digital, totalmente disruptive. In definitiva, il nostro concetto multi-brand, multi-banking, multi-insurance permette a ogni consulente Azimut di scegliere ciò che è più adatto al cliente. Tutto ciò nel complesso permette di presentare una proposizione di valore davvero unica, fondata su attività distintive e difficilmente replicabili da parte dei concorrenti».

Come procedono le vostre iniziative nel campo degli alternative investment?

«Abbiamo deciso di entrare in questo segmento che riguarda l'economia reale per fare sì che si verifichino due fenomeni: aiutare le imprese a reperire capitali per la crescita (start up e Pmi in particolare) e proporre ai nostri clienti nuove forme di investimento per guadagnare in un mondo a tasso zero. Anche grazie al fattore tempo, il mercato dell'economia reale permette



di ricavare di più. La media è di oltre il 10% annuo contro il 5% dei mercati tradizionali negli ultimi 10 anni. Serve conoscere bene i prodotti, capirne le caratteristiche e diversificare, ma i vantaggi sono evidenti. Il nostro obiettivo è avere 1,5 miliardi di masse gestite in investimenti alternativi per la fine del prossimo anno, (ora siamo a 600 milioni e 500 aziende aiutate) e il 15% delle nostre masse alla fine del 2024».

Sembra un elemento importante del vostro posizionamento strategico target...

«In effetti, stiamo rafforzando la nostra fabbrica prodotto con l'inserimento di professionalità dal mondo del private equity e del private debt, oltre a siglare partnership con primarie realtà internazionali, come è stato fatto recentemente con Hamilton Lane per il nuovo fondo di fondi in fase di lancio. Crediamo nella democratizzazione degli alternative investment: il nostro desiderio è creare forme di investimento alternativo accessibili, abbassando le soglie di entrata di questi prodotti che finora sono stati appannaggio di family office e di clienti istituzionali. Lo abbiamo già fatto con il fondo sul private debt, lo faremo in maniera ancora più importante con i prossimi fondi e con le future iniziative».

Che cosa avete in cantiere?

«Il 29 e 30 ottobre organizzeremo alla Fiera di Milano (Rho) AliExpo, che sta per Azimut Libera Impresa. Pensiamo di coinvolgere oltre 10 mila fra imprenditori e professionisti su 12 mila metri quadrati di superficie, oltre 150 speaker e 50 conferenze. Un numero importante di aziende verrà a raccontare la propria storia e ci saranno testimonianze su casi di successo conseguiti anche grazie a forme di investimento alternative rispetto a quelle bancarie. Avremo tre partner istituzionali: Borsa Italiana, il Politecnico di Milano e il Sole 24 Ore».

Chi ci guadagnerà?

«Il nostro è un passaggio chiave che presuppone vantaggi per tutti: per le imprese, per gli imprenditori, per gli investitori e, chiaramente, anche per la nostra azienda. È un gioco in cui sono tutti soddisfatti. Sono convinto che faremo qualcosa che chi non ci sarà avrà la sensazione di avere perso un'occasione importante».

Passiamo al recruiting: quali spazi ci sono per nuovi ingressi?

«Noi oggi siamo attenti alla qualità, come tutti. Il 2018 è stato un anno record con 200 inserimenti, compresi i 40 colleghi provenienti da Sophia Sgr, un ramo d'azienda acquisito a giugno. Quest'anno siamo già a 90 nuovi arrivi. Oggi ci sono molti professionisti che si avvicinano al gruppo attratti dal nostro modello e dalle nostre strategie».

Quali attrattive specifiche ritenete di avere?

«Il nostro modello è molto attrattivo su tre target. Il primo è rappresentato dai consulenti finanziari della concorrenza, perché in Azimut l'advisor è al centro e questo è un elemento molto apprezzato dai professionisti della consulenza. Il secondo target è il mondo dei bancari: sappiamo bene quali saranno le conseguenze sul piano sociale delle politiche di ristrutturazione delle banche. Tanti professionisti dovranno trovare una nuova dimensione e uno dei possibili sbocchi è proprio la consulenza finanziaria. Con noi potranno mettersi alla prova, avere più tempo libero e più opportunità di crescita. Ovviamente devono avere voglia di mettersi in gioco e dico subito che non è colpa loro se non hanno ricevuto in passato molta formazione. Ciò vuole dire che devono mettersi nell'ottica di costruirsi un background di competenze tecniche, ma anche relazionali. Vediamo già tante persone, ex bancari, che, dopo questo passaggio, stanno meglio, si divertono di più, guadagnano di più e fanno guadagnare di più i loro clienti».

Fate campagna sui private banker di provenienza bancaria?

«Sì, stiamo facendo recruiting sui gestori di fascia alta, professionisti che vanno da 100 a 150 milioni di euro in su di portafoglio, un'area questa su cui stiamo tornando dopo un paio di anni di rallentamento».

Domanda obbligata: le nuove leve?

«È il terzo bacino di crescita, il mondo dei giovani con il progetto Millennials, che vuole aiutare il passaggio generazionale. Come tutti nel mondo delle reti anche noi abbiamo un problema di invecchiamento e difficoltà a reperire nuove risorse. Chi inizia questo lavoro deve anzitutto avere la

determinazione di battere il marciapiede e di bussare alle porte, bisogna avere voglia e avere fame. Millennials è un progetto che vede 100 consulenti senior a fianco dei più giovani per aiutarli a crescere. E su questo tema ci saranno novità nei prossimi mesi».

Quale impegno c'è sulla formazione?

«Abbiamo sponsorizzato un master di secondo livello presso l'Università degli studi di Brescia, con oltre 400 ore in aula e 22 professionisti certificati. Siamo anche sponsor del master in Wealth management-gestione del patrimonio organizzato dalla business school dell'Università di Bologna volto soprattutto ai giovani interessati a entrare nel mondo della consulenza. Oggi per fare il consulente serve applicarsi di più ed è richiesta una formazione più solida, dedicandosi anima e corpo a consolidare le proprie competenze, elemento che ha anche una valenza sociale importante. Sulla formazione investiamo molto da tanti anni e continueremo a farlo».

Il servizio svolto da Azimut costa: che cosa dicono i clienti ora che con la rendicontazione prevista dalla Mifid II è tutto messo in chiaro e in evidenza?

«Quando inizi a parlare per tre anni di una cosa come se fosse uno spauracchio, alla fine quando poi succede hai meno sorprese. L'effetto annuncio ha smorzato l'impatto concreto. Come tutti, abbiamo fatto quanto era richiesto dalla normativa. Da mesi facevamo formazione ai consulenti per gestire questo passaggio. Posso dire che non è successo nulla di particolare: c'è maggiore trasparenza, ma niente che stravolga l'industria. Quindi un po' per tutti vale la stessa affermazione: vedremo in futuro se tutto ciò porterà maggiore consapevolezza e competizione. Sono convinto che i margini potranno scendere non solo per la Mifid, ma anche per iniziative competitive sui prezzi volte a strappare o a difendere quote. Nei prossimi cinque anni mi aspetto che i margini dell'industria scendano del 15% circa sulle asset class tradizionali. È anche per questo motivo che ci stiamo spostando su segmenti che possono esprimere maggiore valore per noi, per i consulenti e, ovviamente, per i clienti, che sono sempre i nostri unici e veri datori di lavoro».