

ADVISOR

NEWSMAGAZINE DELLA
CONSULENZA FINANZIARIA



CIAK SI CAMBIA

Mensile - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento postale -
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) Art. 1 comma 1, DCB Milano

anno XI - n. 5
maggio 2015 - 7 euro





DA SINISTRA VERSO DESTRA - **Gianfranco Dentella** (responsabile Apogeo), **Rita Ghigo** (responsabile Azimut Kalybra), **Silvano Bramati** (co-direttore commerciale Azimut Holding), **Paolo Martini** (direttore commerciale e consigliere di amministrazione Azimut Holding), **Stefano Montrucchio** (responsabile nazionale sviluppo Azimut Consulenza), **Oliviero Pulcini** (responsabile Piemonte in rappresentanza di tutta la Rete di Azimut Consulenza), **Riccardo Maffioletti** (responsabile AZ Investimenti), **Alberto Parentini** (responsabile di Azimut Global Advisory insieme al fratello Alessandro). Al centro, seduto, **Pietro Giuliani** presidente e ceo di Azimut Holding.

Giuliani svela il dietro le quinte della sua Azimut

Ecco perché ho organizzato la rete in 5 divisioni e trasformato le SIM in SGR

di **Francesco D'Arco**

Quello delle reti è un modello vincente, promosso da dati di raccolta *record*. Ma non è il momento di abbassare la guardia: se cambia il vento del risparmio gestito per molti sarà la resa dei conti. “Non per **Azimut**”, assicura **Pietro Giuliani**, presidente e a.d. del gruppo che ha negli ultimi mesi riorganizzato la struttura delle reti e trasformato le SIM in SGR. Una riorganizzazione che ha un solo obiettivo: “elevare ulteriormente la professionalità dei *financial partner* e *wealth manager* ed esaltare la loro attività consulenziale”. Ecco cosa si nasconde dietro al nuovo “episodio” della saga “Azimut” iniziata nel 1989.

Avete annunciato un processo di riorganizzazione volto a rafforzare l'integrazione tra gestione e distribuzione. Quali obiettivi perseguite con questa operazione di trasformazione delle SIM in SGR?

È un'operazione che nasce da un'opportunità offerta dalla normativa europea e che ci allineerà alle *best practices* a livello internazionale accumulandoci ad *asset manager* globali e ai grandi *family office* permettendoci di valorizzare, soprattutto sul segmento più alto, il nostro modello di piattaforma aperta di prodotti e servizi, unici in Italia con dimensioni medie-grandi. Diverse volte l'integrazione tra gestione e distribuzione, tipica del modello Azimut, è stata messa in discussione dagli osservatori più critici, ma i risultati ci hanno sempre dato ragione e oggi anche la normativa conferma il valore del nostro progetto. È un processo di riorganizzazione coerente con il nostro dna che integra gestione e distribuzione. Inoltre, la riorganizzazione di Azimut consentirà di elevare ulteriormente la pro-

fessionalità dei nostri *financial partner* e *wealth manager* e di esaltare la loro attività consulenziale. Non dimentichiamo, infine, che, grazie alla riorganizzazione annunciata, avremo la piena disponibilità della cassa, dal momento che non dovremo sottostare ai vincoli patrimoniali imposti ai conglomerati finanziari. Oggi questa cassa è superiore a 550 milioni, e finalmente potrà essere utilizzata completamente per creare valore per gli azionisti tramite acquisizioni, piani di *buy-back* e adeguati dividendi nei prossimi anni.

Avete anche riorganizzato la distribuzione accorpando sotto un unico marchio le reti del gruppo. Come è organizzata oggi la struttura?

Oggi siamo organizzati secondo 4 linee di business: reti, *wealth management*, istituzionale ed estero. Il nostro obiettivo è che queste aree continuino a crescere in modo organico. L'area “estero” riguarda i progetti di espansione internazionale. L'area istituzionale si rivolge alla clientela *institutional* e quella *wealth management* si rivolge ai clienti che necessitano di servizi particolarmente evoluti. Per quanto riguarda l'area reti, infine, i *brand* delle diverse divisioni saranno mantenuti e continueranno a distinguersi sia per le persone che le compongono, sia per tematiche di *marketing* e comunicazione, soprattutto a livello territoriale. In particolare, sempre per quanto riguarda le reti, tutti i servizi a supporto commerciale e delle strutture organizzative delle 5 divisioni (Azimut Consulenza, AZ Investimenti, Apogeo, Azimut Global Advisory, Kalybra) sono accentrate e, una volta approvata la riorganizzazione, lavoreranno per un'unica società: **Azimut Capital Management SGR**. Non dimentichiamo, poi, le acquisizioni di Augustum Opus SIM e Compagnie de Gestion Privée Monégasque SIM che diventeranno entrambe SGR, sempre per la logica di avere solo SGR e liberare il capitale. È importante, infine, ricordare che i vari responsabili e a.d. delle divisioni operano con autonomia perseguendo l'obiettivo di far crescere le proprie strutture, anche se tutte le attività distributive del gruppo sono coordinate centralmente dalla direzione commerciale. Pur mantenendo le singole specificità, tutti lavorano per un obiettivo comune.

In che modo avviene questo coordinamento?

Una delle modalità con cui abbiamo agevolato l'integrazione operativa e commerciale fra le divisioni è quella del

lavoro per progetti, focalizzato sulla specializzazione e sul lavoro per gruppi omogenei di professionisti: *Senior Partner*, *Growth Planning*, *High Potential*. I *Senior Partner* sono professionisti *senior* con un patrimonio rilevante il cui obiettivo primario è quello di preservare il proprio portafoglio e cercare nel contempo di incrementarlo. *Growth Planning* è, invece, un progetto all'attacco orientato alla crescita e allo sviluppo del potenziale dei promotori attraverso iniziative commerciali e pianificazione attività. Infine, *High Potential* è il progetto dedicato soprattutto ai più giovani e ai colleghi con un portafoglio più contenuto per aiutarli a crescere nel nuovo contesto grazie anche a forti investimenti di *marketing*. L'interazione, lato *Wealth Management*, avviene attraverso la condivisione dei prodotti e servizi di *wealth management* a disposizione di tutti i clienti *top* del gruppo.

A questi progetti si aggiunge Libera Impresa: è possibile fare un bilancio?

Libera Impresa è un progetto strategico di medio-lungo termine nato dalla considerazione che, diversamente dagli

altri Paesi europei, in Italia il finanziamento alle aziende è ancora nella quasi totalità in mano al mondo bancario e questa relazione è sempre più in difficoltà. A riprova della bontà della nostra iniziativa, mi sembra che non solo singoli concorrenti, ma più in generale tutto il settore, lato gestione e distribuzione, stia venendo in scia su un progetto di Azimut, lanciato ufficialmente un anno e mezzo fa ma pensato e progettato ben prima. Oggi il sistema paese si muove in questa direzione e questo è motivo di grande soddisfazione.

Qualche numero?

Ad oggi abbiamo investito oltre 25 milioni e viste le finalità del progetto, per definizione orientato al medio-lungo termine, è presto per presentare numeri specifici, ma segnali positivi sono già emersi. In particolare: SiamoSoci ha realizzato più di 10 milioni di investimento su una cinquantina di progetti cosiddetti "early-stage" e quindi a basso assorbimento di capitale; Gobal Counseling ha incontrato e raccolto dati di oltre 400 aziende e chiuso due mandati importanti; e grazie al progetto Libera Impresa e al Tour ad

La regina della rete *Azimut*

DA SINISTRA VERSO DESTRA - **Pietro Giuliani** (presidente e ceo di Azimut Holding), **Silvano Bramati** (co-direttore commerciale Azimut Holding), **Paolo Martini** (direttore commerciale e consigliere di amministrazione Azimut Holding), **Gianfranco Dentella** (responsabile Apogeo), **Rita Ghigo** (responsabile Azimut Kalybra), **Riccardo Maffiuletti** (responsabile AZ Investimenti), **Stefano Montrucchio** (responsabile nazionale sviluppo Azimut Consulenza), **Oliviero Pulcini** (responsabile Piemonte in rappresentanza di tutta la Rete di Azimut Consulenza), **Alberto Parentini** (responsabile Azimut Global Advisory insieme al fratello Alessandro Parentini).





Pietro Giuliani

AMMINISTRATORE DELEGATO
GRUPPO AZIMUT

esso dedicato, organizzato finora in 12 città italiane e che riprenderà a breve, abbiamo incontrato oltre 8.000 imprese italiane. Credo siano già numeri significativi e rappresentativi del valore dell'iniziativa.

Tutti questi progetti quali benefici avranno, anche per gli azionisti?

Il lavoro svolto dà i suoi frutti come dimostrano i dati di raccolta passata da una media di circa 1-1,5 miliardi nel 2012 a quasi 6 miliardi nel 2014. Credo che gli azionisti abbiano potuto apprezzare nel tempo che quanto facciamo crea valore anche per loro (*dalla quotazione a oggi il titolo ha segnato +610% senza contare i dividendi distribuiti*). Con la riorganizzazione aumenta la probabilità che, come previsto dal piano quinquennale, in assenza di grandi acquisizioni in Italia e di *joint-venture* all'estero, il *payout* sia molto più alto del 75% e comunque molto più alto del 60% in assenza di grandi acquisizioni in Italia ma con *joint-venture* all'estero.

Il prossimo progetto?

Continueremo nella nostra espansione all'estero. In Brasile ci siamo rafforzati recentemente con l'acquisizione di una partecipazione del 60% in Quest Investimentos, incrementando considerevolmente le masse in gestione nel paese sudamericano che raggiungono oggi 3,6 miliardi di real (1,11 miliardi di euro). Mi aspetto a breve anche l'ingresso della prima rete distributiva australiana. Siamo ormai presenti in 13 paesi: in Asia abbiamo messo bandierine in diversi paesi; in Turchia abbiamo fatto un salto dimensionale importante; in Sud America, con l'ultima acquisizione abbiamo fatto un ulteriore passo in avanti; in Australia dobbiamo solo avviare la parte distributiva per procedere con il consolidamento. Lato servizi, continueremo a sviluppare Libera Impresa; in particolare rafforzeremo l'area relativa al *lending* e svilupperemo innovative idee di investimento relative al non quotato (*club deal, ipo challenger...*) per i nostri clienti *top*.

Guardiamo ancora al futuro: il risparmio gestito quotato è spesso nella lista "buy" degli analisti finanziari. E i numeri di raccolta del settore sono ancora da "record". Ci sono ancora margini di crescita?

Per quanto riguarda i multipli di borsa, credo che alcune società abbiano raggiunto livelli importanti, spinti dall'aria favorevole del momento, per qualche nostro concorrente una "resa dei conti" sarà inevitabile. Lo spazio di crescita, in generale, per i pf resta ampio, considerando il momento di tassi bassi, la ricerca di rendimento e la concentrazione delle società estere su attività di *asset management* lato gestione.

Ma esiste una ricetta per resistere ad una battuta d'arresto del settore?

Darwin diceva: "non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno la più intelligente. Sopravvive la specie più predisposta al cambiamento". È una questione di qualità delle persone che devono mostrare la volontà di acquisire competenze. Ben vengano i talenti, ma servono professionisti che abbiano voglia di agire e di aumentare le proprie capacità. Questo è un business fatto di (e da) persone. Stiamo vivendo una fase di grande favore, con un vento talmente favorevole da far spiccare il volo anche ai "tacchini". Senza le persone giuste fai fatica a volare quando non c'è un vento favorevole. In quel momento, oltre alle persone, le aziende dovranno dimostrare di saper creare un ambiente favorevole allo sviluppo di talenti e progetti. Spesso, quando il vento non è benevolo, si cede alla tentazione di impostare l'attività in maniera difensiva, con il solo obiettivo di gestire al meglio i rischi di qualunque genere. Per resistere e crescere serve invece un atteggiamento da attaccanti, soprattutto quando la situazione cambierà.