

finanza/asset management

# Rete di opportunità

È un modello di business innovativo e sui generis, incentrato su un network di partecipazioni di minoranza nel capitale azionario di una serie scelta di asset manager destinati comunque a rimanere indipendenti. L'attenzione del network è caduta sui fondi di una banca svizzera.



**T**empi particolarmente complessi, anche se guardando alla stretta attualità meno duri rispetto a molti altri settori duramente provati da mesi di emergenza sanitaria, per l'industria della finanza, chiamata a confrontarsi con il perdurare degli interessi negativi, e un contesto normativo particolarmente fluido.

Fare la differenza e destare quindi l'interesse degli investitori è sempre meno semplice, rispetto a un'industria che nell'arco di un ventennio ha visto il prosperare di istituti finanziari di lunga data e ormai affermati, ma anche di storie di successo di piccoli indipendenti che hanno saputo invece segnalarsi grazie alle proprie capacità. Ciò nonostante il processo di consolidamento interno al settore prosegue, ed è ancora ben lungi dal potersi considerare concluso.

In tutto questo si inserisce il confronto tra Piazze finanziarie storiche ed emergenti, ma soprattutto la nascita di nuovi modelli di business, alcuni destinati a far scuola, altri ovviamente a scomparire.

«Siamo un vero e proprio network di asset manager tra loro indipendenti, che noi supportiamo dal lato della distribuzione a livello globale. Sono tutti gestori noti e di successo, dal solido trackrecord, e di cui deteniamo quote di minoranze, ma che necessitano di supporto per lo sviluppo del proprio business fuori dai mercati di riferimento. A livello europeo ci appoggiamo alla gamma Oyster in Lussemburgo quale piattaforma di distribuzione, mentre abbiamo acquisito Litman

Gregory per migliorare la copertura in Nord America», esordisce così Philippe Couvrecelle, Ceo e fondatore di iM Global Partner, da oltre trent'anni nel settore e già presidente del comitato esecutivo di Edmond de Rothschild Am.

Ruolo altrettanto significativo è quello maturato in Natixis Am, in qualità di Deputy Ceo e responsabile per lo sviluppo del business; esperienze, entrambe, che avranno tutto il loro peso anni più tardi nel determinare l'inizio di una nuova storia. «Sono entrato nel settore del risparmio gestito diversi anni fa, nel 1988, e nel corso del tempo le convinzioni che avevo maturato non sono cambiate eccessivamente. Ho sempre pensato che mercati e gestione attiva fossero un indissolubile binomio, e che non ci si potesse limitare a quella passiva, che fosse dunque necessario 'guardare oltre'. Il progetto di iM Global Partner è il frutto di tale consapevolezza, e attingendo alle mie esperienze pregresse nel 2013 ho intrapreso questa nuova avventura, convincendo i nostri azionisti a sostenerci, in particolare Eurazeo nel 2018», prosegue il Ceo.

Un progetto particolare, in cui la capacità di 'far rete' è certamente quella principale, oltre naturalmente a una strategia accorta e ponderata, evitando 'doppioni'. «Non abbiamo significativi concorrenti, il nostro è un modello molto particolare, che si inserisce in un mercato, soprattutto se pensiamo all'Europa, in cui gli equilibri sono determinati da società di risparmio gestito controllate da istituti bancari e assicurativi, decisamente meno flessibili

della nostra struttura. Culturalmente condividiamo con tutti i nostri partner uno spirito imprenditoriale, dunque agile e pragmatico, concentrato sul lungo periodo, lavorando nell'esclusivo interesse del cliente», sottolinea Couvrecelle.

Sorge dunque spontaneo domandarsi cosa guidi l'espandersi della rete di partecipazioni che ha portato il network in pochi anni a sfiorare quota 20 miliardi di dollari di AuM, con partecipazioni strategiche in più Paesi, dall'Europa al Nord America, concentrate al momento ancora nei mercati sviluppati. «Selezioniamo ed entriamo nel capitale azionario con quote di minoranza in società di gestione patrimoniale 'high alpha', che possano vantare solide performance. Crediamo nella gestione attiva, dunque inevitabilmente in team d'investimento dalla visione forte, unica e originale dei mercati. Ed è proprio questo che cerchiamo, processi d'investimento unici, efficienti e soprattutto lungimiranti. Vogliamo una rete di partner complementari, non in concorrenza tra loro, eviteremo dunque sicuramente di partecipare due gestori entrambi specializzati in titoli growth statunitensi», mette in evidenza il Ceo.

È sulla base di questi precisi dettami che sono state perfezionate tutte le principali partecipazioni negli ultimi otto anni di attività, con una crescita organica costante. È del dicembre 2015 la firma con l'americana Polen Capital, società concentrata sull'azionariato statunitense, globale ed emergente. Del novembre 2016, invece, l'accordo con Dolan McEnirry,

specialista dell'obbligazionario corporate statunitense. Sempre negli Stati Uniti, nel luglio e nel settembre 2018, la firma con Sirios Capital Management e Dynamic-Beta Investments, attive rispettivamente in strategie long-short e long-only per investimenti in mid e large cap globali, e in strategie di liquidità con Etf e futures. A chiudere il capitolo Nord America è invece Scharf Investments nel 2019, concentrata sull'azionario americano.

Inizia invece nel gennaio 2020 la pagina europea della società, con la partecipazione in Zadig Asset Management, società con sede in Regno Unito e Lussemburgo, specialista dell'azionario europeo, seguita a maggio dall'acquisizione dei fondi Oyster della Sicav lussemburghese, della svizzera Syz Asset Management. Ma cosa ha portato alla decisione? «Eravamo alla ricerca di una piattaforma di distribuzione di fondi per accelerare lo sviluppo. Questa acquisizione ha sostenuto i nostri sforzi nel mercato europeo, dandoci una forte spinta. Abbiamo avviato un importante processo di ristrutturazione che ha interessato il 70% dei fondi, scesi da 23

**«Mi considero un architetto appassionato del settore dell'Asset Management, che rimane un business di persone, e da cui sono sempre stato attratto.**

**La performance nasce dalle persone, e il nostro business model non smette di confermarlo»**

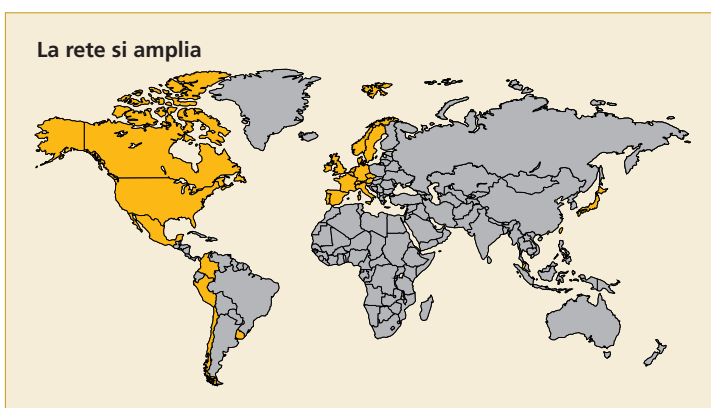
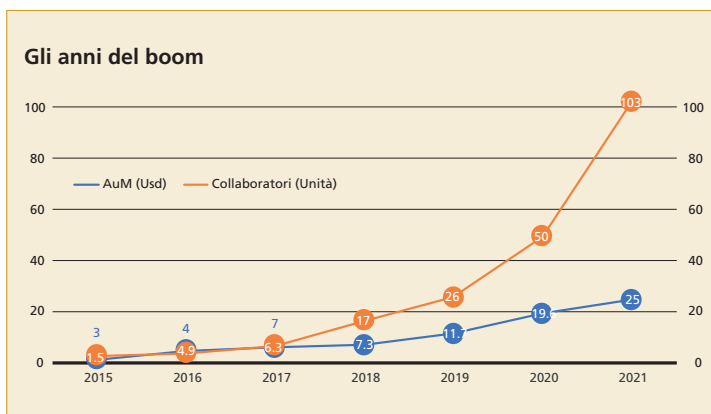
**Philippe Couvrecelle,**  
Geo di  
iM Global Partner



a 16, ma al contempo ne ha accresciuto efficienza e performance. È stato un lavoro complesso, e per molti versi duro, ma necessario, e si iniziano già a vedere i primi risultati. Le masse stanno crescendo bene, e a fine aprile oltre l'80% dei fondi aveva raggiunto o sovraperformato il benchmark di mercato», nota Couvrecelle.

E se si parla d'Europa, naturalmente non si può fare a meno di pensare alla

Svizzera. Se infatti geograficamente ne è l'ombelico, da un punto di vista finanziario rimane una delle principali Piazze, sia per tradizione, sia per know how che competitività della sua industria. Dunque istituti bancari, finanziari e indipendenti. «Guardiamo da sempre con grande interesse alla Confederazione. È un mercato molto importante, prova ne è il fatto che diversamente da tutti gli altri Paesi eu-



**In poco tempo la 'rete' di partecipate ha saputo distinguersi per gli ottimi numeri. Una crescita importante a livello di masse gestite, seguita dal numero di collaboratori e mercati presidiati.**

ropei dove siamo attivi abbiamo ben due sedi in Svizzera, a Zurigo e Ginevra. Attualmente stiamo discutendo con diverse società che in un prossimo futuro potrebbero facilmente divenire nostri partner, e che hanno tutte le carte in regola per sostenerci in un processo di sviluppo e crescita», prosegue il manager.

Ma se nel caso di molti Paesi europei a essere particolarmente attrezzato e maturo è il sistema bancario, nel caso della Svizzera è l'industria della finanza nella sua globalità a costituire la vera forza della Piazza, dunque banche, assicurazioni, ma anche tutto il mondo degli indipendenti: asset manager, gestori, fiduciari, case di fondi... Con quali prospettive? «Per gli

indipendenti va delineandosi un futuro di grandi soddisfazioni, a patto naturalmente di rimanere efficienti e garantire una performance significativa corretta per il rischio. Circa l'80% del totale delle aziende del comparto sono inefficienti e con costi elevati, da qui i grossi rischi derivanti dalla concorrenza dei prodotti passivi. Tuttavia, il restante 20% è costituito da boutique efficienti e altamente specializzate, spesso veri e propri gioielli nascosti, con cui vogliamo poter lavorare», sottolinea Couvrecelle.

Un quadro complesso, e caratterizzato da una certa 'fluidità intrinseca', frutto di anni particolarmente complessi, scanditi dal succedersi di numerose crisi. «Non si può certo affermare che gli ultimi anni siano stati avari di operazioni di finanza straordinaria, non sono mancate fusioni e acquisizioni, e tale tendenza potrebbe essere stata semplicemente rinforzata dall'emergenza sanitaria. La pandemia ha accelerato la selezione naturale di chi ce la farà, e chi invece cederà il passo:

i migliori cresceranno a un ritmo ancor maggiore nell'immediato futuro, i peggiori registreranno una performance pari, in senso opposto. Ma non bisogna dimenticare che sono le società più grandi a incontrare le maggiori difficoltà nel loro percorso di crescita, non è un semplice problema di economie di scala, quanto invece di valore reale che devi continuare a portare ai clienti», nota il Ceo.

Eppure, rispetto a un modello di business così sui generis, e alle comprensibili necessità di crescita della rete e degli stessi partner, è legittimo domandarsi quali siano i suoi limiti, e sin dove sia ipotizzabile ci si possa spingere. «Stimo sia possibile mantenere questo ritmo di crescita sino a raggiungere quota 200 miliardi di euro di masse gestite, con circa 15-20 diversi partner. Superate queste soglie il rallentamento sarebbe fisiologico, seppur comunque gestibile. Prima di entrare nel capitale azionario di un asset manager conduciamo una minuziosa due diligence, la quale unita a una forte diversificazione geografica e settoriale ci consente di gestire in scioltezza il rischio aggregato. Una volta entrati nel capitale si passa invece ad accurati controlli mensili», mette in evidenza il manager.

Un processo complesso e dispendioso in termini di risorse, indispensabile però a mantenere agile ed efficiente una struttura complessa, retta da equilibri altrettanto delicati. «Mi considero un architetto appassionato del settore dell'Asset Management, che indipendentemente da tutto e tutti, rimane un puro business di persone, da cui sono sempre stato attratto. La performance nasce dalle persone, e il nostro modello gode di una libertà così assoluta da potervi trovare conferma quotidianamente, grazie al supporto convinto di tutti i nostri azionisti. Aspiriamo a diventare entro il 2030 un importante punto di riferimento nel settore, e uno dei migliori fornitori di soluzioni d'investimento. Questo si traduce in 150-200 miliardi di euro di gestito, senza snaturare modello di business e filosofia», conclude così Philippe Couvrecelle.

L'innovazione passa anche da qui, nuove forme di alleanza e aggregazione; di realtà che prese in aggregato hanno prospettive di crescita certamente migliori che non singolarmente, e che in breve tempo potrebbero fare la differenza.

**Federico Introzzi**