

L'interesse del cliente innanzitutto

Relazione di Peter Wuffli, Presidente del Direttorio del Gruppo e CEO, in occasione dell'Assemblea generale UBS SA del 15 aprile 2004 a Basilea

Gentili signore, egregi signori
Stimate azioniste, stimati azionisti

Se ripensiamo all'Assemblea generale del 2003 ci torna in mente l'adagio che dice: «L'unica costante è il cambiamento». In quell'occasione, avevamo infatti dovuto riferire in merito a un anno particolarmente difficile, caratterizzato da perdite dolorose sui mercati azionari, dall'assenza quasi totale di opportunità in molti settori delle nostre attività e da un forte calo della fiducia degli investitori. Il cambiamento non si è fatto attendere e oggi la situazione appare molto diversa. Relazionare su un esercizio come quello appena trascorso è un compito davvero piacevole per un CEO. Tuttavia c'è qualcosa che preferisco mettere subito in chiaro: siamo consci del fatto che gli ottimi risultati conseguiti non hanno riscosso un consenso unanime. Più avanti avrò modo di soffermarmi su alcune delle critiche che ci sono state mosse.

L'esercizio 2003 in sintesi

Cominciamo dai successi ottenuti. Il Gruppo ha messo a segno il miglior utile (6385 milioni di franchi) mai conseguito dai tempi della fondazione di UBS dopo quello del 2000, anno record rispetto al quale ha registrato solo una flessione del 18%. A questo risultato, che poggia su basi molto solide, hanno contribuito tanto l'aumento dei ricavi e il taglio dei costi realizzato dalla maggior parte dei dipartimenti quanto il notevole miglioramento del clima economico. La rinnovata fiducia degli investitori ha fatto sentire i suoi benefici effetti sui mercati finanziari determinando un rialzo del valore dei patrimoni gestiti per conto dei nostri clienti e, di conseguenza, un incremento dei rendimenti. Nell'Investment Banking si sono presentate numerose opportunità molto interessanti.

Lo scorso anno, inoltre, i diversi investimenti di crescita effettuati in precedenza hanno cominciato a dare i loro frutti. Abbiamo incrementato le nostre quote di mercato in quasi tutti i comparti raggiungendo, con oltre il 5%, la massa critica anche negli USA in un settore altamente competitivo come quello dell'Investment Banking, in cui ormai deteniamo il quarto posto nella classifica mondiale. Anche in Europa abbiamo fatto notevoli progressi nella gestione patrimoniale. Nei cinque principali Paesi del Vecchio Continente, che rappresentano circa l'80% degli investimenti finanziari privati, possiamo vantare patrimoni della clientela per un totale di circa 50 miliardi di franchi, con un incremento in termini di afflusso netto di nuovi capitali che si aggira intorno al 40% all'anno. Nell'esercizio in rassegna è stata considerevolmente rafforzata la nostra posizione in Asia, un'altra area geografica in forte espansione. Il 40% delle azioni cinesi collocate presso investitori istituzionali passa attraverso la nostra banca, che è tra l'altro in procinto di aprire una succursale a Pechino.

Grazie alla congiuntura favorevole e all'orientamento strategico perseguito i gruppi d'affari e i dipartimenti hanno realizzato un ottimo utile ante imposte.

[destinata esclusivamente alla proiezione]

<i>Wealth Management & Business Banking</i>	<i>4762 milioni</i>
<i>Wealth Management</i>	<i>2609 milioni</i>
<i>Business Banking Switzerland</i>	<i>2153 milioni</i>
<i>Global Asset Management</i>	<i>332 milioni</i>
<i>Investment Bank</i>	<i>3889 milioni</i>
<i>Investment Banking & Securities</i>	<i>4078 milioni</i>
<i>Private Equity</i>	<i>(189 milioni)</i>
<i>Wealth Management USA</i> <i>(al lordo del goodwill e dei costi di acquisizione)</i>	<i>664 milioni</i>

La gestione patrimoniale, detta oggi Wealth Management, è tuttora estremamente importante ai fini del successo del nostro istituto. Nell'insieme la nostra clientela ci ha affidato circa 2200 miliardi di franchi, di cui più o meno un terzo proviene dagli USA, circa il 20% dalla Svizzera e il resto dagli altri Paesi. Si tratta di 172 miliardi in più rispetto allo scorso anno, 62 dei quali sono rappresentati da nuovi fondi. È la prova della grande fiducia riposta dai clienti

nella nostra banca che ci impone di tutelare innanzitutto i loro interessi avvalendoci di tutti i mezzi a nostra disposizione.

In questa sede mi asterrò da ulteriori commenti sul risultato operativo; la lettera agli azionisti del 10 febbraio e la Retrospectiva allegata all'invito all'odierna Assemblea generale contengono infatti informazioni dettagliate in merito a tutti gli aspetti finanziari dello scorso esercizio.

Gentili signore, egregi signori, le conseguenze del successo non si avvertono soltanto sul fronte finanziario. Sono lieto di comunicarvi che nei mesi scorsi abbiamo ottenuto una serie di importanti riconoscimenti. Nel gennaio del 2004 UBS è stata nominata «Best Global Private Bank» da Euromoney, che l'ha inoltre collocata al vertice di molte sue classifiche dedicate alla valutazione di singoli servizi. La stessa rivista ha designato la nostra Investment Bank «World's Best Equity House», mentre l'Institutional Investor le ha assegnato il primo posto per il research azionario a livello globale. In diversi altri casi essa si è vista conferire dalla stampa specializzata il titolo di «Best Equity Derivative House» e quello di «World's Best FX House» sempre da Euromoney, la quale ha altresì nominato UBS «World's Best Bank». A questo punto la tentazione di cadere nell'autocompiacimento sarebbe forte. Tuttavia, signore e signori, non c'è da preoccuparsi. Infatti, questi riconoscimenti, benché siano per noi motivo di gioia, sono solo la conferma che siamo sulla buona strada. Siamo pienamente consapevoli di dover riconquistare giorno per giorno la fiducia dei nostri clienti e dei nostri azionisti su un mercato internazionale che appare quanto mai competitivo.

Sfide su più fronti

E ora vorrei parlare di alcune sfide particolarmente difficili che oggi siamo chiamati ad affrontare. Come ho accennato poc'anzi, benché i mercati finanziari e l'opinione pubblica abbiano accolto con soddisfazione l'ottimo risultato di esercizio da noi ottenuto, non ci sono state risparmiate delle critiche.

Utili in aumento e tagli al personale?

Uno dei motivi di critica è stato il ridimensionamento dell'organico in merito al quale consentitemi di darvi alcune cifre: nel 2003 la riduzione totale degli effettivi è stata del 5%, pari cioè a 3132 posti di lavoro, circa la metà dei quali (1547) è stata soppressa presso Wealth Management USA. Questo gruppo d'affari, infatti, si è rivelato quello maggiormente colpito dal rallentamento delle attività in seguito agli anni del boom. In Svizzera, dove nel complesso i tagli hanno interessato 1310 persone, le ragioni vanno ricercate nell'introduzione di innovazioni tecnologiche e nel mutare del comportamento dei clienti. Se oggi, ad esempio, si ricorre sempre più spesso al pagamento elettronico, il volume di lavoro dei centri di elaborazione diminuisce. È risaputo che anche in altri settori si continua a ridurre l'impiego di manodopera in virtù del progresso della tecnica, uno sviluppo, questo, che noi deploriamo. Purtroppo, però, non possiamo chiuderci in noi stessi e rifiutare di accettare il cambiamento con le nuove esigenze e le opportunità che crea; altrimenti saremmo deliberatamente meno efficienti e più onerosi della concorrenza. È una responsabilità che non possiamo assumerci nei confronti dei clienti, degli azionisti e dei collaboratori, tanto più che un atteggiamento di questo genere renderebbe necessari in futuro tagli al personale molto più dolorosi qualora si verificasse un calo della redditività. Se oggi, in seguito ad una ristrutturazione, siamo costretti a ridimensionare l'organico, possiamo fornire ai diretti interessati una solida rete di sicurezza. In Svizzera abbiamo infatti predisposto un apposito programma detto «Coach» in grado di fornire un supporto attivo ai collaboratori alla ricerca di una nuova collocazione all'interno o all'esterno del nostro istituto entro il normale termine di disdetta e per altri due mesi al massimo. Inoltre vengono versate indennità di licenziamento ed è possibile il pensionamento anticipato. Purtroppo, alcuni casi si rivelano più difficili degli altri, ma nel complesso abbiamo constatato che la maggior parte riesce a trovare una soluzione accettabile in tempo utile.

Ci rendiamo conto che agli occhi dell'opinione pubblica un utile miliardario appaia inconciliabile con la riduzione dell'organico. Anche in seno alla nostra banca ai dirigenti di qualsiasi livello spetta un compito tra i più ingrati, ossia quello di comunicare ai collaboratori che non possono più continuare a lavorare per noi. Tuttavia, è parte della nostra responsabilità imprenditoriale fare in modo

che il nostro istituto sia sano proprio per poter garantire investimenti futuri e, quindi, nuovi posti di lavoro.

La remunerazione dei dirigenti: la cagione di discordia

Nella sua relazione Marcel Ospel ha fatto riferimento alla necessità di conciliare l'orientamento internazionale del nostro Gruppo con la sua specificità che affonda le radici nella realtà svizzera. Ciò appare più evidente che mai quando si affrontano le questioni di politica salariale. Signore e signori, capisco benissimo quali emozioni suscita un tema del genere che spesso dà luogo a discussioni accese in famiglia o tra amici. Di recente su questo argomento si sono versati fiumi di inchiostro; non intendo quindi entrare nei particolari. Tuttavia mi sia consentito soffermarmi su due aspetti a mio avviso importanti per contribuire a una maggiore obiettività del dibattito.

La remunerazione dei circa 60 alti dirigenti è legata ai risultati e alle prestazioni. Dopo la chiusura dell'esercizio i risultati ottenuti vengono messi a confronto con gli obiettivi fissati in precedenza e, a seconda del grado di raggiungimento di questi ultimi, il bonus sarà più o meno elevato. Per l'esercizio 2003 i risultati e così i bonus erano elevati. Però, rispetto al 2000, anno in cui è stato toccato un vero e proprio record, nel 2001 spesso il bonus si è addirittura dimezzato in seguito al calo degli utili. Questo sistema è volto a garantire che i collaboratori e soprattutto il top management adottino una mentalità imprenditoriale. Per i nostri dirigenti la prospettiva del guadagno è lungi dall'essere l'unica motivazione. L'amore per il proprio lavoro e la capacità di trasmetterlo agli altri sono forti e la necessità di non perdere di vista il successo di UBS a lungo termine è un elemento importante della responsabilità imprenditoriale che è fondamentale. Per insistere ulteriormente su quest'aspetto una parte considerevole dei bonus viene versata sotto forma di azioni e opzioni bloccate. Inoltre i dirigenti sono tenuti a detenere un multiplo del loro salario in azioni UBS. Desideriamo promuovere a tutti i livelli uno spirito imprenditoriale orientato alla crescita. Quando, nei prossimi mesi, rilanceremo in Svizzera il piano unitario di partecipazione per i collaboratori, faremo in modo da assicurare loro un maggior coinvolgimento nel successo economico di UBS.

Oltre che dai risultati e dalle prestazioni, la remunerazione dipende anche dalla prassi diffusa nel settore finanziario che è caratterizzato da un mercato dei talenti estremamente efficiente, fluido e trasparente sia tra le aziende in concorrenza tra loro sia all'interno delle singole imprese. Gestiamo il Gruppo come *una singola* azienda, all'insegna di una cultura organica e di principi di remunerazione unitari. Dei circa sessanta alti dirigenti, il 40% è svizzero, il 30% americano e il 20% inglese. Svizzeri lavorano a New York, inglesi a Zurigo ed americani in Asia. È anche grazie a questo team internazionale che oggi UBS, se paragonata a importanti concorrenti attivi su scala mondiale, può vantare risultati superiori alla media e notevoli progressi strategici. Sarebbe quindi giusto corrispondere loro una remunerazione meno elevata rispetto ad aziende dello stesso calibro di UBS solo perché il nostro è un istituto svizzero? Oppure sarebbe giustificabile dare, a parità di risultati e di prestazioni, uno stipendio più basso ai membri del team che sono cittadini elvetici perché vivono in Svizzera? Signore e signori, si tratta di questioni difficili in cui alla mentalità e alla sensibilità svizzera si contrappongono tendenze globali, ma alle quali rispondiamo in modo chiaro e univoco: come azienda elvetica intendiamo essere competitivi sulla scena mondiale con la nostra gamma di prodotti e servizi per gli azionisti e gli investitori internazionali e come datore di lavoro per dirigenti e specialisti di altissimo livello.

Il messaggio della Retrospettiva: orientamento alla clientela

Stimate azioniste, stimati azionisti, giungo così al termine della mia relazione. La Retrospettiva inviata a tutti voi, oltre ai buoni risultati, contiene anche uno dei principali messaggi che desideriamo trasmettere. Le tre storie che vengono raccontate, pur non avendo nulla in comune con il mondo della banca, mostrano in modo chiaro che cosa significhi ascoltare attentamente il cliente, soddisfare le sue esigenze e impegnarsi al massimo per assisterlo nel conseguimento dei suoi obiettivi. Una coppia vuole costruirsi una casa su un albero unica nel suo genere e in sintonia con le sue necessità. Gli architetti e i progettisti cercano allora di esaudire questo desiderio. Una giovane donna che è stata invitata a una festa speciale decide di farsi realizzare un vestito da gran sera da indossare in quell'occasione. Gli stilisti e i sarti fanno quindi di tutto per trovare quel

particolare tessuto e per confezionare un abito straordinario. Infine un appassionato di vela intende far restaurare e ammodernare il suo yacht d'epoca. Se ne occupa un intero team di specialisti che parte alla ricerca di pezzi autentici e riproduce fedelmente quelli introvabili.

Ecco come dovrebbe essere, a nostro avviso, il servizio ideale da offrire ai clienti: essi vogliono sentirsi capiti e avere un interlocutore di cui si possano fidare che sia in grado di andare incontro alle loro esigenze. Naturalmente un'operazione di banca non sempre può essere paragonata alla casa dei nostri sogni, a un abito di alta moda da sfoggiare a un ballo o a uno yacht d'epoca. Ma anche nell'attività quotidiana è nostro desiderio tutelare gli interessi dei clienti, il che talvolta può significare semplicemente fornire loro la nostra gamma di prodotti e servizi in modo immediato, facilmente comprensibile, rapido e vantaggioso da un punto di vista economico. Andare incontro alle loro esigenze non vuol dire trattarli tutti alla stessa maniera, bensì capire le loro necessità e soddisfarle nel limite del possibile. Il nostro lavoro consiste proprio in questo. Migliaia di collaboratori sono quotidianamente a contatto con la clientela e concorrono in tal modo a creare l'immagine che UBS intende dare di sé. Colgo quindi l'occasione per ringraziare tutti loro dell'impegno profuso in questo senso. Ovviamente nello svolgimento di questo compito possono contare sull'appoggio di tutti coloro che, pur agendo dietro le quinte, contribuiscono all'ottima reputazione di cui gode la nostra banca. Anche a loro va la mia profonda riconoscenza.

Stimate azioniste, stimati azionisti, desidero rivolgermi un ringraziamento particolare non solo per la fedeltà e il sostegno di cui date prova, ma anche per la comprensione che dimostrate per i difficili temi da me trattati. Forse qualcuno di voi trasmetterà persino al suo entourage parte di quanto è stato detto oggi. Di *una cosa* potete però essere certi. I miei colleghi del Direttorio e io ci impegneremo a fondo affinché UBS riscuota sempre maggiore successo collocandosi ai vertici del settore bancario internazionale perché ciò è nell'interesse di tutti noi.