



UBS a vele spiegate malgrado i venti contrari

Relazione di Peter Wuffli, Presidente del Direttorio del Gruppo, in occasione dell'Assemblea generale UBS SA del 16 aprile 2003 a Zurigo

Gentili signore, egregi signori
Stimate azioniste, stimati azionisti

Nel mare tempestoso descritto da Marcel Ospel nella sua presentazione introduttiva, abbiamo dovuto effettivamente affrontare una serie di elementi ostili che sembravano cospirare contro la riuscita dei nostri affari. Le speranze di un rilancio economico sono state disattese. Le borse hanno incassato colpi sempre più duri. I debiti in sofferenza sui mercati dei tassi e dei crediti hanno toccato punte record. In tutto il mondo, quote consistenti di valori patrimoniali di privati e investitori istituzionali sono rimaste sul terreno a causa dell'andamento negativo dei mercati finanziari, aggiungendosi alle perdite già accusate in precedenza. La fiducia degli investitori è stata profondamente scossa e le iniziative imprenditoriali quali ristrutturazioni, fusioni e acquisizioni, hanno sofferto e soffrono di una paralisi pressoché totale. Dopo il boom degli anni a cavallo tra il vecchio e il nuovo secolo, molti degli indicatori economici sono ritornati ai livelli registrati a metà del Novanta.

Nel prosieguo della mia esposizione sottolineerò i risultati raggiunti, evidenziando in particolare la validità del nostro modello operativo anche in contesti critici quali quelli degli ultimi tempi e la sua capacità intrinseca di rintuzzare e reagire agli eventi. Nella seconda parte mostrerò come sia possibile, anche situazioni difficoltose, cogliere e sfruttare le opportunità.

Inquadramento dei risultati 2002

La "Retrospettiva", inviata unitamente all'invito all'odierna Assemblea generale, e la lettera sui dati del 4° trimestre rimessa agli azionisti il 18 febbraio, hanno già fornito informazioni dettagliate sull'andamento degli affari e sui risultati conseguiti, ragione per cui nel tracciare il quadro della situazione mi concentrerò solo su alcuni aspetti essenziali.

Quando i mercati arretrano, il compito dei quadri dirigenziali si fa più arduo in quanto deve focalizzarsi sull'abbassamento dei costi al fine di ripristinare un rapporto di proporzionalità con i ricavi. Possiamo dire di essere riusciti a centrare questo obiettivo, soprattutto se si considera che componenti rilevanti della nostra struttura dei costi hanno una variabilità estremamente limitata. Depurati dagli eventi finanziari significativi, i ricavi hanno segnato un calo del 9% e i costi del 7%. Il risultato d'esercizio, al lordo degli oneri fiscali, ha subito quindi una flessione contenuta pari al 13%. Un decremento è di per sé un dato negativo. Ma dietro le cifre in rosso vi è una performance aziendale considerevole, la cui efficacia è dipesa soprattutto dal fatto che abbiamo provveduto tempestivamente a contenere l'organico ai primi segni di esubero, abbiamo utilizzato sistematicamente e in modo finalizzato ogni possibilità per migliorare l'efficienza, abbiamo tenuto sotto rigoroso controllo le spese generali e amministrative e abbiamo adeguato i costituenti variabili della retribuzione commisurandoli ai risultati e alle prestazioni, in funzione anche della situazione di mercato. Anche se abbiamo dovuto ricorrere alla soppressione di alcuni posti di lavoro, i nostri interventi mirati ci hanno consentito di evitare l'adozione di destabilizzanti tagli occupazionali su larga scala, divenuti tristemente consueti in ambito aziendale.

Un altro settore particolarmente sollecitato dall'attuale congiuntura, accanto a quello dei costi, è stata la gestione dei rischi. A questo proposito è con viva soddisfazione che devo dare atto alla nostra «cultura» relativa al rischio di credito, elaborata nel corso degli anni e improntata alla prudenza e alla coerenza, di aver dato ottimi frutti, tutelandoci da spiacevoli sorprese. I crediti in sofferenza si sono gradualmente assottigliati e gli accantonamenti per rischi di credito sono rimasti al di sotto del livello da noi fissato sulla scorta di calcoli statistici. Anche nelle altre categorie di rischio è stato possibile contenere le spese nei limiti usuali. L'assunzione dei rischi resta, al di là di ogni considerazione e

proprio in situazioni contingenti difficili, un settore preponderante della nostra attività. Assolveremo anche in futuro il nostro ruolo di erogatori di crediti alle imprese, i primi in assoluto in Svizzera in ordine di importanza, e continueremo ad assumere rischi sostenibili anche per quanto riguarda le operazioni sul mercato dei capitali e le negoziazioni.

L'andamento degli utili del nostro Gruppo deve essere valutato quindi alla luce dei fenomeni sopraillustrati: assottigliamento dei ricavi, costi sottoposti a controllo, gestione dei rischi pressoché priva di imprevisti. Occorre peraltro tener presente che il risultato dichiarato del Gruppo pari a CHF 3535 milioni, al netto delle imposte, è stato influenzato da fattori una tantum, quali gli introiti straordinari derivanti dalle dismissioni di Hyposwiss e del Gruppo Hirslanden nonché la svalutazione del marchio «PaineWebber», iscritto a bilancio, per CHF 953 milioni, al netto delle imposte.

Andamento dissimile dei gruppi d'affari

Permettetemi di analizzare brevemente i singoli gruppi d'affari e l'evoluzione seguita dalle loro attività.

All'interno di *UBS Wealth Management & Business Banking* il Settore Private Banking ha registrato una flessione dell'utile del 19%, al lordo delle imposte, mentre il Settore Business Banking Switzerland ha messo a segno un risultato positivo superiore del 32% a quello dell'esercizio precedente. L'incremento è da ricondurre in primo luogo alla riduzione consistente delle rettifiche di valore su posizioni di credito, resa possibile dal risanamento sistematico del portafoglio crediti effettuato nel corso degli anni precedenti. Al lordo dell'onere fiscale, l'intero gruppo d'affari fa confluire nel risultato complessivo del Gruppo CHF 4741 milioni.

UBS Global Asset Management ha risentito in maniera particolarmente accentuata della contrazione dei mercati mobiliari. In seguito alle correzioni delle quotazioni azionarie, i patrimoni gestiti hanno subito un massiccio ridimensionamento, il che ha avuto ripercussioni negative sui proventi direttamente legati alla massa patrimoniale amministrata, ridottisi drasticamente.

Il contributo del gruppo d'affari al risultato del Gruppo ammonta, prima delle imposte, a CHF 187 milioni.

Nell'ambito di *UBS Warburg* l'unità Corporate & Institutional Clients ha conseguito un utile di CHF 3129 milioni, al lordo delle imposte, con un calo pari al 17%, assai contenuto rispetto alla maggior parte dei concorrenti. Se da un lato l'investment banking e le operazioni su azioni sono stati fortemente penalizzati dalla crisi dei mercati, le operazioni sui tassi di interesse e su divise hanno raccolto un ottimo risultato. Il gruppo d'affari è stato gravato anche nell'esercizio in rassegna dai problemi di UBS Capital, che ha risentito in modo straordinario del clima di generale depressione. Le consistenti rettifiche di valore sulle partecipazioni hanno portato ad una perdita di CHF 1761 milioni, ante imposte, con una riduzione del risultato complessivo del gruppo d'affari a CHF 1368 milioni.

UBS PaineWebber, infine, ha accusato una perdita di CHF 566 milioni, al lordo delle imposte. Se si escludono i costi di acquisizione e gli ammortamenti dell'avviamento il risultato torna in zona positiva, con un utile di CHF 632 milioni, ante imposte. La debolezza del dollaro statunitense nei confronti del franco svizzero ha avuto effetti negativi sul risultato dichiarato. Espresso in dollari, avrebbe registrato un aumento del 3% rispetto all'esercizio precedente.

Successo della nostra strategia di crescita

Ho delineato il quadro economico generale e ho espresso il mio apprezzamento per i risultati ottenuti. Vorrei ora passare al secondo degli aspetti che intendo toccare. Quali progressi abbiamo compiuto? Quali chance abbiamo colto? A questo proposito, desidero soffermarmi su due punti principali, l'esito positivo della nostra strategia di crescita organica e il consolidamento delle linee che definiscono la nostra cultura aziendale.

Marcel Ospel ha descritto la nostra strategia: la nostra piattaforma globale ci consente innanzitutto di crescere organicamente. Ciò non esclude a priori acquisizioni di piccole o medie dimensioni, se le operazioni ci convengono da un punto strategico e culturale, se si rivelano finanziariamente interessanti, se in generale possono contribuire ad accelerare il processo di crescita organica.

Per quanto riguarda la crescita organica, abbiamo compiuto, nell'anno in rassegna, sostanziali progressi in numerosi comparti.

Nel *wealth management* in *Europa* abbiamo elevato il numero di sedi in Germania, Italia, Francia, Spagna e Gran Bretagna da 19 a 25. Negli ultimi due anni abbiamo triplicato il numero di consulenti della clientela, che alla fine del 2002 hanno toccato quota 550. I nuovi afflussi di fondi da parte della clientela hanno avuto un andamento estremamente soddisfacente. La nostra strategia ha dato prova della sua validità soprattutto in relazione allo Scudo fiscale italiano, consentendoci di trattenere all'interno della nostra organizzazione circa la metà dei capitali rimpatriati.

Anche negli *USA* il *wealth management* ha riportato risultati brillanti. Dal momento del suo inglobamento nel Gruppo UBS, UBS PaineWebber ha aumentato la sua quota di mercato dal 12 al 14%, un'espansione del tutto ragguardevole se si considera la lotta acerrima per l'accaparramento dei clienti facoltosi. Con 9000 consulenti finanziari e 365 filiali, UBS PaineWebber negli *USA* ha un atout decisivo in questo settore.

Lasciati alle spalle i periodi floridi, molti concorrenti hanno ridotto considerevolmente le loro attività di *investment banking*. Al contrario, noi abbiamo proceduto negli ultimi tre anni ad assumere un cospicuo contingente di validi collaboratori, specialmente negli *USA*, e abbiamo aumentato progressivamente la nostra quota di mercato in America nei settori più importanti. Se da un lato la somma complessiva relativa ai proventi da commissioni nell'*investment banking* ha subito dal 1999 un calo del 34%, ci è stato possibile incrementare le entrate corrispondenti del 16%. Abbiamo inoltre costruito negli anni passati, per gran parte in modo organico, le nostre posizioni leader sul mercato delle operazioni su interessi, comparto ora assai redditizio. Ci ripromettiamo una crescita in *Asia*, in particolar modo in Cina, dove abbiamo creato i presupposti necessari per possibilità future di affari.

Per avere successo un'impresa deve disporre, accanto ad un management operativo che si muove all'interno di strategie chiaramente definite, anche di una

cultura aziendale stimolante. Sono le persone stesse che lavorano in UBS a dare un'impronta incisiva alla nostra cultura aziendale, con la loro capacità e la loro esperienza professionale, con la loro scala di valori, con i loro atteggiamenti e il loro comportamento, con il legame che li unisce al Gruppo. Il concetto di cultura aziendale non è un ornamento per i giorni di festa, è al contrario una protezione per i momenti più difficili, quando i sentimenti di identificazione e di solidarietà diventano indispensabili.

Cultura aziendale con valori incontrovertibili

La delineazione netta del profilo e dell'identità del nostro Gruppo ha avuto un ruolo prioritario, nell'anno in rassegna, anche per i nostri quadri dirigenziali. L'allargamento e i cambiamenti avvenuti in seno al Direttorio del Gruppo hanno contribuito allo scopo al pari della nuova concezione alla base della strutturazione del livello gerarchico immediatamente inferiore. I 54 membri del Group Managing Board (GMB) volgeranno funzioni fondamentali di conduzione in seno al Gruppo, affiancando il Direttorio del Gruppo e il Consiglio di Amministrazione. Ben il 40% dei 66 componenti del GMB e del Direttorio del Gruppo, nonché dei membri a tempo pieno del Consiglio di Amministrazione, occupano una carica direttiva da più di 10 anni all'interno di UBS o presso una delle società precedenti, il 42% da 5 - 10 anni, il 13% da 3 - 5 anni e solo il 5% da un periodo inferiore ai 3 anni. Anche nell'ambito degli affari di investment banking, caratterizzato in genere da vistose variazioni dell'organico, oltre la metà dei 36 membri dei quadri superiori operano in UBS da più di 15 anni. L'elevato grado di continuità avvalorava lo spirito di collaborazione, sul piano teorico e pratico, che costituisce il fondamento parametrico del nostro modello operativo integrato. Promuovere le sinergie di gruppo a tutti i livelli e rendere tangibile per i clienti la molteplicità delle risorse del nostro Gruppo sono fra gli obiettivi precisi perseguiti da tutti i membri dei quadri nella loro sfera direttiva.

Negli anni passati abbiamo riformulato i valori guida che devono accompagnarci nella vita e nella nostra attività. Ecco alcuni spunti di rilievo.

Qualità e prestazioni sono elementi decisivi. Il cliente è posto al centro della nostra attenzione, in quanto il suo successo è anche il nostro successo. I

dirigenti, mossi dai principi di leadership, motivano e stimolano i collaboratori, garantiscono una collaborazione creativa, ponendo le premesse per cogliere le opportunità di mercato.

Diamo vita a rapporti responsabili. Lo spirito di partenariato deve essere alla base dei rapporti tra collaboratori e con i clienti. Per concretizzarlo occorre impegno, rispetto, sostegno reciproco e un aperto scambio di idee. Il sistema meritocratico messo in atto promuove la mentalità imprenditoriale e l'iniziativa del singolo, incentivando nel contempo l'eccellenza delle prestazioni. In quanto parte integrante della comunità mondiale ci assumiamo pienamente le nostre responsabilità sociali, sia come entità giuridica che come individui.

Il nostro operato tende a elevati standard etici. La nostra reputazione, e di conseguenza il nostro successo prolungato nel tempo, poggiano sull'integrità dell'azienda nel suo complesso e su quella di ogni singolo collaboratore. Consideriamo la privacy della nostra clientela un valore da preservare al di sopra di tutto. Apprezziamo e sosteniamo la diversità all'interno del nostro Gruppo. L'insieme delle culture, delle opinioni, delle capacità e delle esperienze confluiscono nel quadro globale, che risulta ben più ampio e sfaccettato rispetto alla semplice somma di tutte le parti che lo compongono.

Gentili signore, egregi signori. Non mi faccio illusioni. Non riusciremo a raggiungere sempre o completamente i nostri traguardi ambiziosi. Ma sono gli obiettivi che ci siamo prefissati e che ci impegniamo a realizzare. Tengo ad esprimere un sentito ringraziamento a tutte le collaboratrici e a tutti i collaboratori, attivi nel mondo intero, nelle più disparate funzioni, a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione, per il loro contributo determinante al conseguimento del successo comune. E ringrazio voi, stimate azioniste e stimati azionisti, per la simpatia e il supporto con cui accompagnate i nostri sforzi per traghettare UBS verso un futuro di vittorie.