

Siamo stati in grado di rispondere alle aspettative dei nostri azionisti?

Relazione di Peter Wuffli, Presidente del Direttorio e Group CEO, in occasione dell'Assemblea generale di UBS SA del 21 aprile 2005 a Kloten

Gentili signore, egregi signori
Stimate azioniste, stimati azionisti,

Marcel Ospel ha sottolineato che entrambi nostri interventi odierni verteranno su un tema comune: «le aspettative dei nostri azionisti». Il signor Ospel vi ha illustrato questo argomento dal punto di vista del Consiglio di Amministrazione; adesso vorrei presentarvi alcuni aspetti dalla prospettiva della direzione operativa del Gruppo.

Una prima risposta è semplice: il nostro utile consolidato, pari a oltre CHF 8 miliardi, ha sicuramente soddisfatto anche le aspettative più esigenti, poiché si tratta del miglior risultato che UBS ha conseguito dalla fusione avvenuta nel 1998. La buona qualità degli utili e le ottimistiche prospettive di crescita contribuiscono peraltro a un'adeguata valutazione di UBS: a fine 2004, la capitalizzazione di mercato risultava pari a circa CHF 104 miliardi, con un progresso del 9% rispetto all'esercizio precedente. Ciò significa un multiplo di 13x rispetto all'utile e di 3x rispetto al capitale proprio, ovvero un significativo premio di valutazione rispetto alla concorrenza, soprattutto in ambito europeo.

In questa relazione analizzerò in dettaglio alcuni aspetti di questo risultato, per passare poi al tema per voi sicuramente più importante: in che modo possiamo soddisfare le aspettative dei nostri azionisti anche in futuro? Che cosa possiamo promettere, e che cosa invece no?

2004 – un risultato eccellente

Come ho già accennato, il 2004 è stato il miglior esercizio della storia di UBS. L'utile consolidato è cresciuto del 30% a CHF 8089 milioni, mentre il risultato delle attività di servizi finanziari (ovvero al netto delle partecipazioni industriali)

ha evidenziato un progresso del 29% a CHF 8044 milioni. A tale lusinghiero risultato hanno contribuito positivamente tutti i Gruppi d'affari. Ecco un quadro sintetico dei contributi ai risultati (ante imposte) apportati dalle singole unità:

<i>Wealth Management & Business Banking</i>	<i>CHF 5480 milioni</i>
<i>Wealth Management</i>	<i>CHF 3435 milioni</i>
<i>Business Banking Switzerland</i>	<i>CHF 2045 milioni</i>
<i>Global Asset Management</i>	<i>CHF 544 milioni</i>
<i>Investment Bank</i>	<i>CHF 4540 milioni</i>
<i>Wealth Management USA (senza costi di acquisizione)</i>	<i>CHF 762 milioni</i>

A tale proposito, la nostra "Retrospettiva" contiene numerose informazioni integrative sui singoli Gruppi d'affari e sulla loro posizione di mercato, copertura geografica, prodotti e servizi, nonché sui collaboratori, i quali rappresentano il cardine del nostro successo. Alcune di queste informazioni vi sono state presentate prima dell'apertura dell'odierna Assemblea generale, e spero che ciò vi abbia consentito di conoscere ancora meglio UBS in tutti i suoi molteplici aspetti.

I dati nell'ultima riga del bilancio sono sicuramente importantissimi. Per misurare il nostro successo, noi consideriamo e valutiamo tuttavia anche numerosi altri parametri. Ci siamo posti, infatti, i seguenti obiettivi di lungo periodo, per il cui conseguimento ci sentiamo impegnati anche nei vostri confronti: rendimento del capitale proprio del 15-20% al netto delle imposte, crescita annua a due cifre dell'utile per azione, rapporto costi/ricavi in linea con quello dei migliori competitori, marcato trend di crescita della raccolta netta delle unità "wealth management" (WM). Per il 2004 sono lieto di potervi presentare le seguenti cifre (prima dell'avviamento e rettificato per eventi finanziari significativi):

<i>Rendimento del capitale proprio al netto delle imposte</i>	<i>27,7% (2003: 20,5%)</i>
<i>Utile per azione</i>	<i>CHF 8,60 (2003: CHF 6,43)</i>
<i>Rapporto costi/ricavi</i>	<i>70,2% (2003: 73,2%)</i>
<i>Raccolta netta delle unità WM</i>	<i>CHF 59,4 miliardi (2003: CHF 50,8 miliardi)</i>

Un fattore che merita una menzione particolare è la *raccolta netta a livello di Gruppo*: nel 2004 i nostri clienti ci hanno affidato quasi CHF 90 miliardi di nuovi capitali. Negli ultimi quattro anni questa cifra sale a quasi CHF 300 miliardi, un importo pari all'intero portafoglio di due banche private svizzere di grandi dimensioni! Una simile crescita della raccolta netta rappresenta una chiara testimonianza della fiducia che i nostri clienti ripongono in noi, ed è molto più eloquente di un bel discorso sulla gestione orientata al cliente. A fine 2004, UBS amministrava patrimoni della clientela per CHF 2250 miliardi. Un importo nettamente superiore a qualsiasi altro gruppo finanziario al mondo, che crea importanti premesse ai fini dei nostri ricavi futuri, visto che una parte significativa dei nostri proventi è generata da commissioni sul patrimonio.

I capitali liberi generati dal buon andamento operativo sono stati impiegati in vari modi, ma sempre nel vostro esclusivo interesse. La prima priorità è attribuita al reinvestimento nelle nostre attività, in iniziative di crescita organica e anche in acquisizioni integrative mirate. Abbiamo, infatti, investito importi significativi nella nostra espansione nel settore della gestione patrimoniale in Europa, nell'investment banking negli Stati Uniti e sui mercati asiatici, caratterizzati da una forte crescita. Abbiamo inoltre acquistato una mezza dozzina di aziende perlopiù di piccole dimensioni, e di attività operative per un importo di oltre CHF 1 miliardo.

I capitali liberi in eccesso rispetto alle esigenze d'investimento e al raggiungimento dei nostri coefficienti di capitale conservativi sono stati utilizzati per il buyback di azioni proprie. Nel 2004 abbiamo riacquistato azioni UBS per circa CHF 3,5 miliardi, di cui oggi il Consiglio di Amministrazione propone l'annullamento. Ciò comporta un'ulteriore concentrazione degli utili di cui tutti voi beneficerete, poiché in futuro gli utili saranno ripartiti tra un numero inferiore di azioni e perciò la parte all'utile di ciascun'azione sarà più grande.

Il nostro lavoro sempre improntato alla massima professionalità, i successi economici e la nostra buona reputazione ci hanno consentito di essere insigniti anche quest'anno di una lunga serie di importanti premi. Tali riconoscimenti sono per noi particolarmente importanti, e per i nostri collaboratori di tutto il

mondo fungono da sprone a migliorarsi costantemente. Ma sappiamo anche che l'elemento decisivo per il nostro successo, ovvero la fiducia dei nostri clienti, deve essere riguadagnato giorno dopo giorno.

Che cosa possiamo promettere ai nostri azionisti?

Con questa domanda passo alla seconda parte della mia relazione, in cui desidero illustrarvi in che modo potremo tutelare i vostri interessi anche in futuro, che cosa possiamo promettervi e che cosa invece no. Una cosa vorrei subito premettere: *non* possiamo promettervi di ripetere ogni anno il risultato del passato esercizio, né tantomeno di conseguire ogni anno una crescita del 30%. I risultati delle attività dei servizi finanziari dipendono, infatti, in modo troppo marcato dagli umori dei mercati. C'è invece anche una serie di assicurazioni che possiamo senz'altro fornirvi.

Attuazione coerente della strategia

La strategia di UBS viene messa a punto, verificata, discussa e se necessario adeguata in stretta collaborazione tra il Consiglio di Amministrazione e il Direttorio del Gruppo. Posso assicurarvi che anche in futuro continueremo ad attuare con la massima coerenza la strategia definita e convenuta; allo stesso modo, rivaluteremo tale strategia in base ai risultati da essa conseguita, adeguandola in base alle nuove sfide e opportunità.

Lasciate che vi illustri brevemente questo concetto sulla base di un esempio: nel 2001 abbiamo lanciato la European Wealth Management Initiative con l'obiettivo di rafforzare significativamente la nostra presenza su primari mercati europei. Ritenevamo, infatti, che questa mossa ci avrebbe consentito di cogliere importanti opportunità di crescita. Ma l'obiettivo era anche quello di difendere la nostra posizione a livello internazionale nel settore della gestione patrimoniale, ad esempio nel caso di rientro di capitali nei singoli Paesi a seguito di amnistie fiscali, come è accaduto in Italia pochi anni fa. Subito dopo lo scoppio della bolla speculativa sulle borse mondiali e in un contesto economico e geopolitico particolarmente difficile, ci voleva coraggio per andare contro il trend dell'industria finanziaria e investire centinaia di milioni nella strutturazione organica di un'attività che avrebbe dato un ritorno finanziario soltanto nel lungo

periodo. Abbiamo iniziato su una base molto ridotta, ma a fine 2004 i patrimoni della clientela da noi gestiti erano già superiori a CHF 80 miliardi e i consulenti della clientela occupati erano più di 800, con un progresso di oltre 600 unità rispetto al lancio dell'iniziativa nel 2001. La raccolta netta è cresciuta con un ritmo costante di circa il 30%, e oggi in Germania, Inghilterra e Italia ci collochiamo tra le prime cinque banche private a livello nazionale. Il processo di costruzione non ha sempre avuto un andamento lineare: negli scorsi anni abbiamo apportato a più riprese adeguamenti alla struttura di base e ai singoli prodotti e servizi, e non tutto è andato secondo i piani originali. Ad esempio abbiamo aperto più filiali e rappresentanze di quanto originariamente previsto, e attualmente, includendo le recenti acquisizioni, siamo presenti in 43 città europee, contro le 15 all'avvio dell'iniziativa. Allo stesso modo, si è alzata anche l'asticella dei requisiti nei confronti dei nuovi collaboratori rispetto agli standard iniziali. Abbiamo invece mantenuto rigorosamente fede al nostro impegno di lungo periodo, anche quando ci siamo trovati ad affrontare opposizioni sia interne che esterne.

Questo esempio è una chiara dimostrazione del modo in cui affrontiamo l'attuazione della nostra strategia: siamo flessibili quando si tratta di implementare nuove soluzioni e apportare modifiche a strutture, prodotti e servizi, mentre rimaniamo fedeli ai principi che riteniamo giusti e non lasciamo che i primi ostacoli ci inducano a cambiare rotta. Del resto, la rassicurante certezza di avere alle spalle la solidità finanziaria del Gruppo ci consente di affrontare a testa alta anche i momenti di maggiore difficoltà.

Un approccio responsabile ai rischi

Se da un lato è vero che la strategia contribuisce in misura determinante al successo dell'azienda, un fattore decisivo è costituito anche da un'adeguata gestione dei rischi. La definizione della capacità di rischio, il costante monitoraggio dei rischi sostenuti e da sostenere e la creazione di efficienti sistemi di controllo rivestono a tal fine un ruolo di assoluto primo piano. Si tratta tuttavia di individuare sempre anche il giusto compromesso tra minimizzazione dei rischi e realizzazioni di proficue opportunità di business. Vi posso assicurare, signore e signori, che a queste temi dedichiamo moltissimo tempo e attenzione.

Tradizionalmente, i rischi principali con cui eravamo chiamati a misurarci erano quelli di credito e di mercato. Oggi invece dobbiamo affrontare sempre più spesso anche rischi di natura operativa, ovvero i rischi comportati da fattori quali lo svolgimento delle operazioni, le attività dei nostri collaboratori, l'insufficiente attuazione di norme giuridiche o regolamentari e i problemi delle applicazioni tecnologiche. La recente nomina del Group Chief Risk Officer in seno alla Direzione del Gruppo è proprio espressione di queste nuove esigenze: egli avrà il compito di garantire in misura ancora maggiore in tutto il Gruppo che UBS sia anche in futuro all'altezza della propria reputazione di azienda che ha i rischi sotto controllo su tutta la linea e li gestisce nell'interesse delle proprie attività operative.

Impegno, commitment

Una promettente strategia attuata con coerenza e un risk management esemplare non sono ancora sufficienti per garantire il successo. Se non possiamo contare sui collaboratori a tutti i livelli e sul loro impegno nei confronti sia di UBS che vostro, in quanto azionisti, non è in realtà possibile fare alcuna promessa per il futuro. Il fatto che io abbia invece formulato delle promesse in tutta coscienza dimostra pertanto la mia piena convinzione circa le capacità professionali, il rigore etico e l'atteggiamento proattivo nei confronti di UBS da parte del nostro personale. A tutti i livelli disponiamo di specialisti altamente qualificati e di persone dotate di impegno e talento straordinari. Altrettanto importanti sono le migliaia di collaboratori che ogni giorno svolgono in modo meno appariscente il proprio lavoro, garantendo ai nostri clienti la massima soddisfazione e a noi la certezza di poter contare in qualsiasi momento su risorse fidate, competenti e motivate. Colgo pertanto l'occasione per ringraziare del loro impegno e operato tutti i collaboratori, nessuno escluso: quelli a diretto contatto con il pubblico, che spesso godono delle luci della ribalta, esattamente come quelli che operano dietro le quinte e che con il loro prezioso lavoro garantiscono che tutto funzioni senza inconvenienti. Invito pertanto tutti voi a unirvi a me in questo ringraziamento, perché l'impegno dei nostri collaboratori è sempre orientato al vostro interesse.

Quando parlo di impegno e commitment, non vanno tuttavia dimenticati i miei colleghi del Direttorio del Gruppo: la conduzione di un'azienda talmente grande, globalizzata e complessa è, infatti, possibile soltanto grazie al lavoro di gruppo. E io ho la fortuna di poter contare su un team affidabile, impegnato e motivato, che lavora collegialmente all'obiettivo di rendere UBS ancora più vincente. Ogni membro del Direttorio ha ovviamente un proprio ambito operativo, ma ognuno di noi sa esattamente che in primo luogo siamo responsabili per UBS come un'unica unità. Vorrei che anche questa fosse per voi una promessa per il futuro: non abbiamo «solisti» o «primedonne» interessati soltanto alla difesa del proprio territorio, bensì un team dirigenziale integrato e costantemente orientato allo spirito di partnership.

Il nostro obiettivo: essere sempre tra i migliori, anche in periodi sfavorevoli

Giungo così al termine della mia relazione, nel corso della quale vi ho illustrato le promesse che siamo in grado di farvi per il futuro, ma anche la nostra dipendenza dagli umori dei mercati. Ciò che vi posso assicurare senza riserve è tuttavia che il nostro impegno sarà sempre costantemente rivolto a fare sì che UBS sia tra i migliori player negli ambiti di business in cui sceglie di operare. Saranno questi i parametri con cui ci misureremo e in base ai quali potrete giudicare il nostro operato. Vi ringrazio fin da adesso se vorrete sostenerci nel perseguimento di questo ambizioso obiettivo.