

## Attuazione coerente della nostra strategia di crescita

Relazione di Peter Wuffli, Presidente del Direttorio del Gruppo e CEO, in occasione dell'Assemblea generale di UBS SA del 18 aprile 2007 a Zurigo

Stimate azioniste, Stimati azionisti,  
Gentili signore, Egregi signori,

recentemente il noto campione di golf Tiger Woods ha dichiarato: «Non misuro il mio successo in base al numero di vittorie, ma alla mia capacità di migliorare anno dopo anno.» Questa massima si applica per molti versi anche al nostro istituto.

### Il 2006, un altro anno da record

Negli ultimi quattro anni i risultati delle nostre attività finanziarie hanno registrato un costante incremento. L'utile netto ha toccato un nuovo record di 11,253 miliardi di franchi, il 19% in più rispetto all'esercizio precedente. Tutte le divisioni hanno contribuito a questa crescita eccezionale. Ecco una sintesi del contributo di ogni settore al risultato complessivo (ante imposte):

<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>8141 milioni</b>
Wealth Management International & Switzerland	5203 milioni
Business Banking	2356 milioni
Wealth Management US	582 milioni
<b>Investment Bank</b>	<b>5993 milioni</b>
<b>Global Asset Management</b>	<b>1392 milioni</b>

Nelle nostre relazioni d'esercizio troverete informazioni particolareggiate sui risultati dei vari gruppi d'affari e dei singoli dipartimenti. In questa sede mi astengo pertanto dal fornirvi ulteriori dettagli in merito.

Naturalmente per noi conta non soltanto il risultato in termini assoluti, ma anche e soprattutto l'andamento delle nostre attività rispetto agli obiettivi fissati, obiettivi che si riassumono essenzialmente nella creazione di valore per voi azionisti. Ed è proprio in relazione a ciò che va misurata la nostra performance. Da quando UBS ha assunto la sua forma attuale, quattro sono gli obiettivi principali del Gruppo:

in primo luogo, realizzare una crescita percentuale a due cifre dell'utile per azione quale parametro di una crescita aziendale proficua;

in secondo luogo, ottenere un rendimento del capitale proprio di oltre il 20% (fino a due anni fa: 15-20%). Questo indice permette di stabilire con quanta oculatezza utilizziamo i mezzi che ci avete affidato;

in terzo luogo, mettere a segno un rapporto costi/ricavi attraente rispetto alla concorrenza. Questo criterio serve a misurare la nostra competitività e l'efficienza della nostra offerta di servizi; infine, promuovere l'afflusso di nuovi capitali netti. Questo indicatore è espressione sia del grado di soddisfazione dei nostri clienti che della dinamica nel settore della gestione patrimoniale.

Come potete vedere dalla tabella, per quanto riguarda tutti questi parametri di misura siamo in territorio positivo. Anche in questo caso, per maggiori dettagli vi rinvio alla nostra relazione scritta.

Desidero soffermarmi in particolare sull'afflusso di nuovi capitali netti di oltre 150 miliardi di franchi: questa cifra, che corrisponde a un tasso di crescita annuale della base patrimoniale di quasi il 6% a fine 2005, è paragonabile per ordine di grandezza a quella di una banca privata di medie dimensioni. A questo risultato ha contribuito per circa i due terzi Wealth Management International & Switzerland. L'Asia e l'Europa sono state le regioni con il flusso maggiore. Ognuna delle nostre unità di gestione patrimoniale ha registrato un afflusso netto positivo, un segnale importante, soprattutto alla luce della rapida crescita degli ultimi anni, del riconoscimento da parte della clientela della qualità del nostro lavoro e della solida reputazione del marchio UBS in tutto il mondo.

**Tabella con i dati chiave**

Utile per azione diluito	CHF 5,58 (anno precedente: CHF 4,66)
Rendimento del patrimonio netto	26,5 % (anno precedente: 27,6%)
<i>(da attività continuative, ante avviamento)</i>	
Rapporto costi/ricavi	69,7 (anno precedente: 70,1)
Nuovi capitali da attività finanziarie	CHF 151,7 miliardi (anno precedente: 148,5 miliardi)

Gentili signore, Egregi signori,

i progressi realizzati e i risultati da record rispetto ai nostri criteri target sono certamente molto soddisfacenti, ma lo sono ancor di più, dal punto di vista del Direttorio del Gruppo, le misure strategiche che abbiamo adottato per sviluppare ed espandere ulteriormente le nostre attività in linea con gli obiettivi di crescita che ci siamo prefissi.

Fino a non molti anni fa l'elaborazione e l'attuazione di una strategia di crescita organica rappresentavano una delle sfide centrali per il Direttorio. Dopo la prima fase della fusione e l'acquisizione di alcuni istituti di grosso calibro si è passati, all'inizio del 2000, a una nuova tappa in cui si trattava di sviluppare una cultura della crescita interna all'azienda per la quale erano necessari una mentalità orientata a prestazioni ambiziose, la fiducia nelle proprie capacità imprenditoriali, la volontà di mettere a disposizione per un lungo periodo e a determinati rischi mezzi che non avrebbero fruttato un rendimento immediato e infine uno spirito di collaborazione che andasse al di là dei confini organizzativi e culturali per impiegare al meglio le risorse del Gruppo. Se è vero che fino a quattro-cinque anni orsono quest'approccio era solo agli inizi e destava numerose perplessità sia all'interno che al di fuori dell'istituto, è altrettanto vero che oggi siamo soddisfatti e orgogliosi di constatare che UBS è diventata una società fortemente improntata alla crescita.

Alla fine dello scorso anno davamo lavoro a 8500 persone in più rispetto all'anno precedente; attualmente vantiamo un organico di oltre 80 000 collaboratori. Tutte le divisioni del nostro istituto in tutte le principali regioni del mondo evidenziano una robusta dinamica di crescita. Circa l'80% dell'incremento del personale è ascrivibile a iniziative organiche e solo il 20% alla rilevazione di nuove aziende.

Marcel Ospel ha appena accennato ad alcuni esempi che si riferiscono ai mercati in forte espansione di Asia, America Latina e Russia; tuttavia non bisogna dimenticare che

abbiamo perseguito con determinazione la nostra strategia di crescita organica anche nelle economie mature occidentali e orientali, completandola con una serie di acquisizioni mirate. Ecco alcuni esempi.

Nell'ambito della gestione patrimoniale, dopo intensi preparativi le nostre attività europee hanno superato per la prima volta la soglia di utile contribuendo in modo significativo al risultato. Dal 2001 abbiamo praticamente triplicato le filiali europee portandole a 45 e più che duplicato il numero di consulenti.

Abbiamo realizzato importanti investimenti anche nelle nostre attività di gestione patrimoniale in America. Grazie all'integrazione della rete di filiali di Piper Jaffray e McDonald Investments e all'apertura di un nuovo ufficio a New York City, oggi con 440 succursali e 7800 consulenti finanziari figuriamo tra i gestori patrimoniali leader negli USA. L'anno scorso anche in questa regione siamo riusciti ad aumentare considerevolmente la redditività, quasi raddoppiando il contributo al risultato per un totale di oltre 580 milioni di franchi (ante imposte). Particolare soddisfazione ci deriva dal segmento di clienti che detengono presso di noi un patrimonio superiore a 10 milioni di dollari, segmento per il quale amministriamo oltre 100 miliardi di dollari con una crescita annua di più del 30%.

La nostra Investment Bank – passando al terzo esempio – ha investito nell'ulteriore espansione della nostra offerta di servizi alla clientela in settori come i finanziamenti immobiliari strutturati, le materie prime, i prodotti di credito e i derivati su crediti ad alto rendimento nonché i pacchetti di servizi su misura per hedge fund e società di private equity. Contemporaneamente, attraverso cospicui investimenti nel nostro sistema informatico, stiamo aumentando le nostre capacità, incrementando l'efficienza e semplificando la nostra infrastruttura tecnica.

Infine, nell'ambito delle nostre attività di gestione patrimoniale per investitori istituzionali, abbiamo intrapreso una serie di importanti iniziative tese alla creazione di un Investment Manager diversificato in grado di offrire un'ampia gamma di tipologie e stili d'investimento, da quelli tradizionali a quelli alternativi. Grazie al miglioramento dell'efficienza dei costi, negli ultimi cinque anni queste attività hanno visto più che triplicare l'utile ante imposte e più che raddoppiare l'afflusso di net new money. Nello

stesso periodo gli investimenti alternativi, un settore particolarmente interessante, sono passati da circa 10 ad approssimativamente 50 miliardi di dollari di patrimoni in gestione.

Una crescita sostenibile e redditizia, benché essenziale per il successo a lungo termine del nostro Gruppo, comporta però anche delle sfide del tutto particolari: sul piano interno, l'integrazione nel nostro Gruppo di un numero elevato di nuovi collaboratori rappresenta, accanto allo svolgimento delle attività ordinarie, la sfida principale per tutti noi; sul piano esterno, invece, la posta in gioco è saper riconquistare, giorno dopo giorno, la fiducia di investitori e analisti. In questo senso ad essere oggetto di valutazione è in primo luogo la nostra capacità di utilizzare con oculatezza le nostre risorse nelle fasi di espansione e di trovare il giusto equilibrio tra la necessità di investire nel futuro e quella di remunerare i nostri azionisti.

Continueremo a perseguire la nostra efficace strategia di crescita anche l'anno prossimo. A tal fine ci sarà d'aiuto la combinazione, unica nel nostro settore, di dimensioni e forza globali unite alla focalizzazione su attività di portata mondiale, che a lungo termine offrono prospettive di crescita di gran lunga superiori alla media. L'accento verrà tuttavia posto soprattutto sull'integrazione delle società e delle attività entrate a far parte del nostro Gruppo lo scorso anno e meno su nuove acquisizioni e iniziative di crescita.

Nel far ciò ci lasceremo guidare da una massima dello scrittore britannico ed ex primo ministro Benjamin Disraeli che una volta disse: «The secret of success is constancy of purpose» («Il segreto del successo sta nella costanza degli obiettivi»).

L'esercizio in corso è iniziato per UBS sotto ottimi auspici: infatti, nonostante alcune turbolenze occasionali sui mercati, sia il *sentiment* degli investitori che la propensione dei nostri clienti aziendali per nuove fusioni, acquisizioni e ingressi in borsa è rimasto invariato.

Anche in futuro ci impegneremo a fare del nostro meglio per onorare la vostra fiducia con il successo delle nostre attività e risultati degni di nota, risultati dei quali possiate beneficiare soprattutto voi azionisti.

Colgo l'occasione per ringraziare sentitamente i miei colleghi del Direttorio del Gruppo e del Consiglio di Amministrazione nonché tutti i nostri collaboratori in ogni parte del mondo per gli sforzi profusi e per l'enorme contributo al risultato dell'anno scorso.

E naturalmente ringrazio voi, stimate azioniste, stimati azionisti, per la fiducia riposta nel nostro istituto.

*Fa fede il testo parlato*