

# Chiamata alle armi

**Appello per un nuovo "manifesto" per il private banking elvetico. I rovesci degli ultimi mesi e le sfide del mercato globale impongono una riprogettazione del modo di fare impresa per rimanere leader in un mercato sempre più globale e competitivo.**



**Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch).**

**A**ria di tempesta per l'ordine economico e finanziario mondiale. Inaspettatamente alcuni illustri esponenti del sistema bancario elvetico, contrariamente alla loro secolare tradizione di professionalità e prudenza, si ritrovano a capeggiare, loro malgrado, la hit-list degli sventurati della finanza globale. Di colpo, scopriamo che una amena schiera di bontemponi d'oltreroceano, al limite delle loro capacità patrimoniali e brigando con strumenti che debordano le loro capacità cognitive, hanno imbastito un'allegria bolla speculativa di 945 miliardi di dollari (stimato del Fondo Monetario Internazionale) da mandare in recessione l'intero pianeta.

Un danno economico grave per il prodotto interno lordo globale, ma ancor peggio una barbina figura per gli stragati yuppies della finanza, che credendo di aver tra le mani la gallina dalle uova d'oro, stringevano invece un pericoloso vespaio di proporzioni immmani. Tra i malcapitati, anche alcuni prestigiosi istituti bancari e stimati consigli di amministrazione che si erano districati dai propri fondamentali obblighi di supervisione, per prendersi una brioche e un caffè.

Ci si mettono pure i servizi di intelligence tedeschi che, facendo leva sui bassi istinti di un dipendente sleale, trafugano simpaticamente 1'400 nominativi di evasori fiscali di mezzo mondo. Un affare da far leccare i baffi alle voraci casse erariali e alle fragorose grancasse mediatiche di alcuni Stati comunitari.

Conseguenza: gli istituti finanziari rosocrociati subiscono un duro contraccolpo materiale e di immagine, anche in virtù di colpe non proprie o di timori non giustificabili, ma comunque riconducibili, in termini di percezione,

all'immagine elvetica. Gli azionisti si infuriano, i clienti si spaventano, i cittadini ne rimangono sconcertati e la stampa di mezzo mondo fa scorrere fiumi d'inchiostro tra accuse e speculazioni nell'indifferenza e imbarazzo della piazza locale. Trattasi di malasorte o di dilettantismo? Dove è finita l'antica maestria finanziaria elvetica? È forse ora di darsi una regolata?

**I doveri del leader.** La Svizzera è la leader indiscussa del private banking mondiale e gestisce il 28% degli asset under management globali. Crea valore per oltre 14 miliardi di franchi sviz-

**“ Reiterare oggi inercialmente le logiche e i modus operandi che hanno condotto al successo la piazza elvetica nel corso degli anni '70 o '80, può costituire un grave e irreparabile atto di miopia strategica ”**

zeri e dà sostentamento ad oltre 29mila famiglie elvetiche. Le sfide che deve affrontare in qualità di leader per preservare il proprio ruolo di dominanza sono molteplici e complesse. Come un indomito eroe deve sapersi destreggiare tra la costante pressione sulla tutela della sfera privata (derivante dall'intensificazione degli scambi informativi a livello internazionale e dalle tendenze verso l'applicazione extraterritoriale delle legislazioni nazionali) e le pressioni verso la standardizzazione a livello normativo (che omogeneizzano i prodotti

e le prestazioni), sino alla crescente concorrenza internazionale. Al leader incombe l'obbligo di proteggere le proprie quote di mercato e di mantenere alta la redditività. Deve prodigarsi per mantenersi all'offensiva, rafforzarsi per difendersi, indurre i rivali ad accettare una strategia da inseguitori (follow-the-leader), rispondere prontamente alla concorrenza e investire per mantenere la leadership.

**Non dormire sugli allori.** La migliore risposta agli attacchi esterni si basa sulla combinazione sinergica del rinnovo del vantaggio competitivo (a livello di arena del mercato) e di ottimizzazione delle condizioni quadro complessive (a livello di arena del non-mercato). Ciò significa la concomitante adozione di efficaci strategie di segmentazione e posizionamento e di innovazione nel modello di creazione del valore, per rispondere meglio alle mutate esigenze della clientela. Parallelamente, comporta una riforma organica nell'ambito della regolamentazione, a partire da una maggior chiarezza sui processi e le procedure nello scambio internazionale di informazioni inerenti i clienti, in particolare per quanto attiene alle questioni fiscali, evitando un'assistenza amministrativa e legale indotta da mere motivazioni ideologiche. A livello d'impresa, significa riprogettare gli assetti strutturali e operativi degli istituti finanziari elvetici sulla base dei mutati profili della clientela, tra i vari: la crescente concentrazione dei patrimoni, l'invecchiamento della popolazione, il rinnovo generazionale degli imprenditori familiari, l'esigenza di un'offerta integrata di prodotti wealth management a livel-

lo corporate e family, la mancanza di tempo disponibile per la gestione e il controllo del patrimonio di famiglia, ecc... Tutto ciò in un contesto concorrenziale profondamente modificato che vede, a partire dagli anni 2000, la discesa in campo di nuovi player internazionali del private banking e un vorticoso recupero competitivo da parte di alcuni Stati comunitari, tra cui la contigua Penisola.

Non da ultimo, è profondamente cambiata la geografia economica a livello planetario. Da un lato assistiamo a un progressivo trasferimento di ricchezza dalle tasche del ceto medio occidentale alle tasche del ceto medio nascente dei Paesi emergenti, ma soprattutto nelle profonde saccocce dei nouveaux riches che hanno captato le risorse naturali dei loro sistemi (petrolio, gas, commodity agricole e relative trasformazioni primarie) o colto le golose opportunità politiche che spesso accompagnano le grandi trasformazioni sociali.

**The way forward.** Reiterare oggi inerzialmente le logiche e i modus operandi che hanno condotto al successo la piazza elvetica nel corso degli anni '70 o '80, può costituire un grave e irreparabile atto di miopia strategica. Il risuscitamento del private banking svizzero deve inevitabilmente passare attraverso una serie di radicali trasformazioni, a partire dal "modo di pensare", per giungere al "modo di essere". Ad esempio da una maggiore aggregazione dei piccoli player presenti sulla piazza (anche di Lugano), per sostenere l'innovazione e l'internazionalizzazione (sia di "prossimità" sui clienti esistenti, sia di "penetrazione" sui mercati emergenti) e sino ad una più estesa e stabile diversificazione del portafoglio di clientela e di prodotti/servizi (onshore e offshore). Oppure da una maggiore efficienza ed economicità delle strutture esistenti (anche attraverso l'outsourcing delle attività non strategiche) sino all'acquisizione di nuove competenze professionali e attitudinali (corporate finance, architetture societarie-fiscali, psicologia, ecc...). Non tralasciando comunque di recuperare quel robusto senso di performance e distinzione che ci hanno tramandato i nostri avi e che ben si coniuga con l'incremento competitivo dei settori maggiormente maturi.



## «Der Meistertaucher»

Il maestro dei sommozzatori

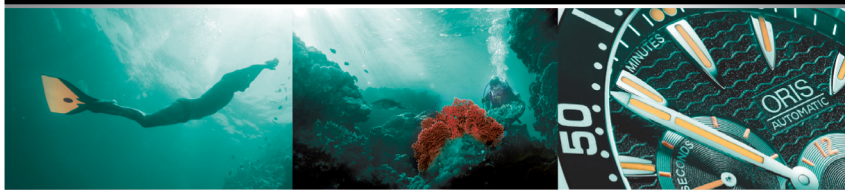
[www.oris.ch](http://www.oris.ch)



# ORIS

Swiss Made Watches

Since  1904



**Lugano:** Bonaglia Eredi, GMT, Ermidio Rezzonico SA,  
Serendipity/Braveheart SA; **Muralto/Locarno:** Hepp sagl