

Passaggio a Nord-Ovest

Il futuro delle banche elvetiche. Alla ricerca di un nuovo passaggio strategico per coniugare la leggenda del passato con le incertezze del futuro.



Dalmazio Zolesi, Managing Partner Helvia Executive Search & Human Capital, www.helvia.ch

Il settore finanziario è un pilastro portante e potente dell'economia svizzera. Impiega il 6,2% della forza lavoro nazionale e il suo contributo alla creazione del prodotto interno lordo (Pil) è di circa l'11%. Da anni il settore è sollecitato dalle trasformazioni del sistema finanziario mondiale e dalle politiche di regolamentazione economica internazionale. Anni in cui le banche svizzere si sono barcamenate, non senza fatica e aver speso qualche lacrima, tra un passato, vellutato ma talvolta ingombrante, e un futuro imprevedibile, non privo di insidie.

La Grand-Strategy. A seguito di tali cambiamenti epocali, il Consiglio Federale ha ripensato e rivisto la propria strategia riguardante la piazza finanziaria svizzera. Più specificatamente, ha esposto quattro chiari indirizzi strategici su cui le banche elvetiche sono invitate (si fa per dire!) ad allinearsi e uniformare i propri comportamenti.

I quattro indirizzi riguardano: il rafforzamento delle condizioni quadro (giuridiche, istituzionali e fiscali); il miglioramento delle capacità di accesso degli intermediari finanziari elvetic al mercato globale; l'accresciuta resistenza del settore finanziario elvetico alle crisi internazionali (con il conseguente trattamento delle imprese finanziarie di rilevanza sistemica – i too big too fail); e infine la garanzia della integrità di operato degli operatori della piazza finanziaria svizzera.

La grand-strategy del Consiglio Federale, con i suoi immancabili riverberi in termini di guida e regolamentazione del mercato finanziario elvetico, è stata sia apprezzata che criticata, e a volte anche aspramente. Secondo il parere di chi scrive, i quattro indirizzi del Dff

appaiono invece necessari, utili e lungimiranti. Un approccio pragmatico ineludibile e improcrastinabile di fronte a un contesto ambientale radicalmente trasformato che impone un radicale “cambio di passo” nel modo di fare banca in Svizzera.

Come vedono il futuro le banche? Dal lato operativo invece, una recente indagine di una big four della revisione contabile eseguita su un campione di 120 executive di istituti bancari elvetic, ha fatto emergere una serie di risultati sul-

Le banche dovrebbero rompere la sindrome dell'assedio, dell'isolazionismo, dell'autoreferenzialità. Puntare la barra del timone dritta verso la focalizzazione sui bisogni del cliente, la differenziazione e la creazione di valore aggiunto

la quale conviene soffermarsi.

La gran parte degli intervistati conferma una attitudine positiva nei confronti del futuro sviluppo del business, anche se più contenuta rispetto all'anno precedente. Ben un quarto degli intervistati, ammette che le condizioni attuali del business non lasciano ben augurare per il futuro e quindi esprimono una previsione (outlook) negativo.

La percentuale di ‘pessimisti’ si spinge sino al 40% nel caso di esponenti di banche private e al 30% per quelli di isti-

tuti esteri. Indagando i settori di attività ritenuti più vulnerabili, si riscontra che la percezione di “intensità concorrenziale” è quasi raddoppiata rispetto all'anno precedente sul fronte del retail e permane su livelli rilevanti per quanto concerne il private banking. Ne consegue che il 90% degli intervistati si attende ulteriori consolidamenti di settore, di cui il 65% già nei prossimi 12 mesi. Anche il grado generale di fiducia verso i recenti sviluppi in tema di segreto bancario e di imposizione fiscale alla fonte (withholding tax) è andato gradualmente deteriorandosi, contraendosi dal 73% al 46%.

La massima parte degli intervistati non si attende una significativa contrazione o fuga degli attuali Aum (asset under management) ma per contro non esprime un sentimento positivo sulla capacità di attrazione di nuovi capitali. Sul fronte del credito, il 60% ritiene che le banche inaspriranno il regime di erogazione, così come crede che saranno necessari maggiori accantonamenti per svalutazioni sui crediti e inerenti rischi finanziari. Cresce anche lo scetticismo nei confronti del quadro regolatorio bancario svizzero. Oltre il 70% ritiene che produrrà effetti negativi e costi aggiuntivi per il sistema bancario svizzero e la stragrande maggioranza degli intervistati ritiene che sarà scarsamente possibile ribaltare tali costi sulle spalle dei clienti.

Le burning issues di gestione previste per il 2012 saranno principalmente: la compliance al quadro regolatorio, alla MiFiD, e al codice di condotta; la gestione del rischio di volatilità dei tassi

di interesse finanziari; la gestione del rischio di credito e, infine, la riduzione dei costi e la ricerca di efficienza operativa, passando ove necessario anche da una ridefinizione dei sistemi di remunerazione e incentivazione del personale.

Da quanto esposto, ne deriva che per il 90% dei senior executive intervistati il ritorno sul capitale di rischio (shareholders' value) delle banche elvetiche in futuro sarà inferiore rispetto al passato con tutto ciò che da esso ne deriverà. A parere dello scrivente, il quadro che emerge denuncia che una parte, fortunatamente minoritaria, della classe dirigente elvetica, abbia serrato i cate-nacci della propria banca.

Per dirla fuor di metafora, che abbia rinunciato (almeno per ora) a rinnovare e far valere i propri vantaggi competitivi, arroccandosi dietro alle proprie rendite di posizione, ai nostalgici fasti del passato e ai propri arcaici schemi di pensiero e comportamento. Come fare allora per farli uscire dal loro guscio?

Passaggio a Nord-Ovest. Il passaggio a nord-ovest è una rotta tracciata che va dall'oceano atlantico all'oceano pacifico, attraverso l'arcipelago artico del Canada. Fu tracciata per la prima volta dall'esploratore norvegese Roald Amundsen nel 1906. Attraverso il passaggio a nord-ovest le rotte dall'Europa all'Estremo Oriente risparmiano 4mila chilometri rispetto al passaggio attraverso il Canale di Panama.

A seguito del global warming il passaggio a nord-ovest (e anche quello a nord-est, sopra la Russia) risulta oggi sgombro dai ghiacci e grazie ai rilevamenti satellitari potrebbe diventare la principale rotta di navigazione dall'atlantico al pacifico.

Il passaggio a nord-ovest incarna la quintessenza del processo di trasformazione culturale e funzionale che "tutte" le banche elvetiche devono compiere per rinnovarsi e competere con rinnovato vigore sui mercati finanziari mondiali. Rompere la sindrome dell'assedio, dell'isolazionismo, dell'autoreferenzia-

lità. Puntare la barra del timone dritta verso la focalizzazione sui bisogni del cliente, la differenziazione e la creazione di valore aggiunto attraverso i prodotti, l'eccellenza nella qualità del servizio, il targeting e la fidelizzazione della "clientela profittevole", l'attrazione e ritenzione dei leader e dei talenti di valore, il salto di innovazione e produttività derivante dall'impiego delle tecnologie Ict.

E per non farsi mancare nulla, l'applicazione anche di quella preziosa intelligenza (cross-culturale) di pensare e agire a livello globale con high-touch e discrezione, da sempre nel patrimonio genetico dei nostri banchieri e, infine, la capacità di intraprendere nuove sfide, violare i confini del consuetudinario e di inventarsi un Rolex partendo da pochi grammi di metallo. Questa è la Svizzera che ci piace. Questa è la Svizzera che piace all'estero. Questo è il passaggio a nord-ovest delle nostre banche. Altro che prendersela con il prossimo, tenendo i piedi al caldo...



 **DREIECK**
FIDUCIARIA

40
ANNI 

**...il segno
dell'esperienza.**

CH-8900 Lugano - Via Baglioni 5
tel. (+41 91) 922 93 81 fax (+41 91) 922 82 40
www.dreieckfid.ch - info@dreieckfid.ch

 **GOTTHARD**
SICURTÀ

 **VERIFICA**
SICURTÀ