

## Mito e realtà



Quando all'inizio degli anni Novanta sono passato dal settore edilizio e immobiliare a una grande banca, è stato come entrare nello sfavillante mondo del cinema per una persona cresciuta in un ambiente piuttosto modesto. Mi ero trovato catapultato in un settore che sguazzava letteralmente nell'abbondanza – nonostante il crash immobiliare che andava già delineandosi in Svizzera e che sarebbe costato complessivamente circa 65 miliardi alla piazza bancaria, trascinando nel baratro l'intera economia nazionale. Già gli arredamenti e gli equipaggiamenti di uffici e sale riunioni erano una classe a sé stante. Per non parlare dei formidabili seminari organizzati nei migliori hotel del Paese o nel resort di lusso di proprietà dell'istituto stesso; oppure delle conferenze tenute nei quattro angoli della Svizzera, che non solo arricchivano l'intelletto e lo spirito bensì lasciavano anche ampi margini per attività di svago e piaceri enogastronomici.

Quando oggi si parla con i colleghi di allora dei vecchi tempi, il tono si fa spiccatamente nostalgico. Tutti sono concordi nel definire quell'epoca, quasi in maniera un po' idealizzata, come i tempi d'oro dello swiss banking. Per quanto il successivo scoppio della bolla immobiliare fosse stato doloroso, si era comunque tradotto anche in una concentrazione dei poteri. Su quattro grandi banche, solo due erano rimaste in piedi. La Banca Popolare Svizzera era stata rilevata dal Credito Svizzero, mentre l'Unione di Banche Svizzere si era gettata nelle braccia della Società di Banca Svizzera. Per alcuni si era trattato di un passaggio doloroso, ma ben presto tutto questo si era tramutato in un motivo di grande orgoglio per gli istituti che così avevano visto la luce. Finalmente si aveva davvero voce in capitolo sulla carta geografica del settore bancario che conta. Ora si trattava solo di sviluppare ulteriormente le attività di investment banking, e ben presto si sarebbe entrati nel novero ristretto dei grandissimi della finanza mondiale. Insomma, potevano esserci prospettive migliori?

### Quasi tutto rovinato

Oggi sappiamo che questa «megalomania» sarebbe stata ben presto destinata a tramontare. Ma in un primo momento il clima euforico è rimasto invariato e gli eccessi sono anzi aumentati. I livelli esorbitanti di salari e bonus hanno tracimato dagli argini dell'investment banking, sommersendo ben presto anche altre unità degli istituti. A un certo punto tutti percepivano guadagni «spudorati», dal portiere all'autista fino al direttore generale. Ai tempi nessun settore offriva remunerazioni tanto elevate quanto il banking e al contempo godeva di un'immagine tan-

to positiva. Ma, come spesso accade, la parabola discendente inizia con l'arroganza. Perché i numerosi successi che la generazione di banchieri di allora si arrogava non erano un suo merito, né tantomeno risultavano sostenibili a lungo termine – come oggi sappiamo fin troppo bene. Tuttavia ai tempi non ci si stancava di reinventare costantemente il mondo. Schiere di persone si occupavano delle esigenze dei clienti senza averne mai visto uno di persona o conoscerlo anche remotamente. Quando si parlava di come poter soddisfare le esigenze dei clienti in modo ottimale, in realtà si pensava piuttosto al loro portafoglio e a come saccheggiarlo – «share of wallet», in gergo tecnico. Inoltre venivano spese cifre enormi in slogan eclatanti e campagne faraoniche che straripavano di superlativi e paroloni: «classe mondiale», «vicinanza al cliente», «qualità del servizio» e altre accozzaglie di parole vuote venivano accostate al logo dell'istituto di turno, sebbene in realtà vendessero solo illusioni – come alla fine è emerso. Ma ai tempi era possibile permetterselo, in quanto il denaro scorreva a fiumi, soprattutto quello nero, e i clienti risultavano straordinariamente fedeli nonostante le performance talvolta modeste. Si era riusciti a lasciarsi alle spalle anche la bolla dotcom, nonché varie acquisizioni con risvolti disastrosi o tentativi di espansione in ambiti che non appartenevano necessariamente al core business. A quel punto saremmo stati ancora in tempo per prepararci ad affrontare frangenti più burrascosi. Ma in fondo, perché? La vita era stata così generosa con il settore bancario: perché dunque darsi troppe pene?

### Lo sparo di partenza si è perso nel vento

Tutto questo è proseguito fino all'ultima resa dei conti in occasione del crack di Lehman Brothers. Poi, a differenza di prima, una ripresa in tempi rapidi non è stata più possibile. Al contrario, gli strali della crisi si sono abbattuti uno dopo l'altro. «Too big to fail» è divenuto dall'oggi al domani un concetto noto a ogni cittadino. Il fatto che gli eroi del mondo della finanza abbiano dovuto attaccarsi ai cordoni della borsa dello Stato ha distrutto il loro mito, e la loro immagine ha fatto naufragio. Le autorità di vigilanza hanno iniziato a tenere le grandi banche al guinzaglio stretto, con un conseguente adeguamento delle disposizioni in materia di fondi propri. Tutto questo sarebbe stato forse ancora sostenibile se gli stessi Stati non avessero esaurito le proprie risorse a causa della crisi delle banche e di quella dell'euro. Si è quindi scatenata una caccia senza quartiere agli evasori fiscali e alla fine la Svizzera è stata costretta a immolare il segreto bancario. Proprio questo elemento era stato per anni un pilastro significativo, se non IL pilastro della prosperità delle banche svizzere, e dopo la sua caduta il settore non è più riuscito a turare tutte le falte che si sono aperte. Semplificamente, nessuno ha sentito lo sparo di partenza e fin da subito ci si è trovati ad arrancare nelle retrovie. Da allora, soprattutto per le grandi banche è stata una costante

# Mito e realtà

corsa in salita. E, se si guarda alle quotazioni azionarie, la fine non appare lontanamente in vista. Un semplice raffronto di poche cifre mette a nudo questa evidenza in tutta la sua brutalità: dallo scoppio della bolla immobiliare nel 2007 negli USA, i corsi azionari di UBS o CS sono crollati rispettivamente dell'80% e 85%. La creazione di valore del settore è scesa del 34%, la platea di occupati si è ridotta del 15%.

## Fare invece che mollare, agire invece che lamentarsi

Dopo il crack di Lehman Brothers, le attenzioni del settore si sono concentrate quasi esclusivamente sui costi, mentre incrementi significativi della creazione di valore sono apparsi sempre più irraggiungibili. Semplicemente, mancano le idee. E poi è arrivata la tecnologia, che ha accresciuto in misura esponenziale la trasparenza sulle prestazioni bancarie e quindi interrotto la catena di creazione di valore dei provider di servizi bancari. La conseguenza: oggi siamo tornati ad arrancare dietro la concorrenza statunitense, sempre percepita come benchmark di riferimento. Dall'oggi al domani, servizi bancari complessi appaiono sostituibili oppure possono essere offerti da altri provider con lo stesso livello di professionalità ma a prezzi più convenienti. Già da tempo sarebbe stato opportuno stringere la cinghia. Ma siccome l'intera questione viene affrontata in modo indicibilmente esitante, in ultima analisi anche un turnaround sarà destinato a fallire. Già la stessa riduzione di organico, ormai imprescindibile, appare come uno scoglio insormontabile per il settore – per non parlare poi di un taglio netto alle fila del top management e ai suoi cospicui salari. Proprio questa sarebbe invece una via di uscita dalla crisi, piuttosto che accarezzare ancora l'illusione di poter tornare in un futuro (prossimo) ai fasti di un tempo grazie a imprese erculee o in virtù di una migliore intonazione dei mercati. Speranza e improvvisazione non sono sufficienti per superare uno shock strutturale. Dopo dieci anni della stessa solfa, ogni operatore del settore dovrebbe avere ben chiaro che il ricorso alle cosiddette ricette ben rodate è ormai un approccio vetusto, anche perché in realtà non c'è mai stato nessun rodaggio. Nessuno lo ha mai capito con esattezza in quanto, in un modo o nell'altro, il successo ha sempre arriso a qualcuno. Così, proprio quelli che hanno sempre parlato di cambiamento e della neces-

sità di darvi seguito sono oggi tra coloro ad essere stati superati dal cambiamento stesso. La discontinuità («disruption») è iniziata ben prima che questo termine entrasse a far parte del vocabolario quotidiano del settore finanziario. Quanto era vero lo slogan del Credito Svizzero all'inizio degli anni Novanta: fatti e non parole.

**Martin Neff, Economista capo di Raiffeisen**

# Mito e realtà

## Importanti note legali

### Esclusione di offerta

I contenuti della presente pubblicazione vengono forniti esclusivamente a titolo informativo. Essi non costituiscono dunque né un'offerta agli effetti di legge né un invito o una raccomandazione all'acquisto, ovvero alla vendita, di strumenti di investimento. La presente pubblicazione non rappresenta né un annuncio di quotazione né un prospetto di emissione ai sensi dell'art. 652a o dell'art. 1156 CO. Le condizioni complete applicabili e le avvertenze dettagliate sui rischi relativi a questi prodotti sono contenute nel rispettivo prospetto di quotazione. A causa delle restrizioni legali in singoli paesi, tali informazioni non sono rivolte alle persone la cui nazionalità o il cui domicilio si trovi in un paese in cui l'autorizzazione dei prodotti descritti nella presente pubblicazione sia soggetta a limitazioni.

La presente pubblicazione non ha lo scopo di offrire all'investitore una consulenza in materia d'investimento e non deve essere intesa quale supporto per le decisioni d'investimento. Gli investimenti qui descritti dovrebbero essere effettuati soltanto dopo un'adeguata consulenza Clientela privata e/o dopo l'analisi dei prospetti informativi di vendita vincolanti. Decisioni prese in base alla presente pubblicazione avvengono a rischio esclusivo dell'investitore.

### Esclusione di responsabilità

Raiffeisen Svizzera società cooperativa intraprenderà tutte le azioni opportune atte a garantire l'affidabilità dei dati presentati. Raiffeisen Svizzera società cooperativa non fornisce tuttavia alcuna garanzia relativamente all'attualità, all'esattezza e alla completezza delle informazioni contenute in questa pubblicazione.

Raiffeisen Svizzera società cooperativa non si assume alcuna responsabilità per eventuali perdite o danni (diretti, indiretti e consecutivi), causati dalla distribuzione della presente pubblicazione o dal suo contenuto oppure legati alla sua distribuzione. In particolare, non si assume alcuna responsabilità per le perdite derivanti dai rischi intrinseci ai mercati finanziari.

### Direttive per la salvaguardia dell'indipendenza dell'analisi finanziaria

La presente pubblicazione non è il risultato di un'analisi finanziaria. Le «Direttive per la salvaguardia dell'indipendenza dell'analisi finanziaria» dell'Associazione Svizzera dei Banchieri (ASB) non trovano pertanto applicazione in questa pubblicazione.