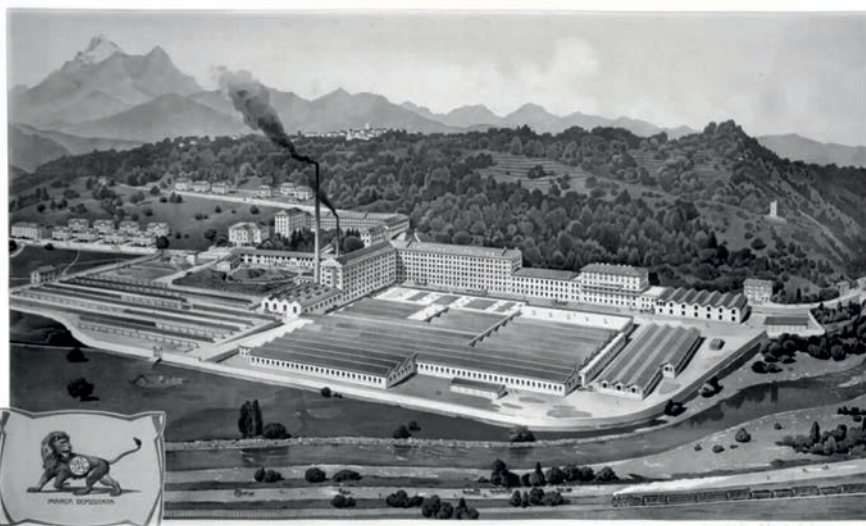


Una storia a misura d'uomo

Nell'arco di sei decenni il felice connubio di tessile e finanza ha saputo dar vita a un modello per molti versi sartoriale e ricco di peculiarità. È il caso di Pkb, banca privata e controllata da tre generazioni da un'unica famiglia, il cui baricentro continua a essere Lugano.



A lato, litografia del 1900 della fabbrica Traba, uno dei principali poli produttivi dell'allora impero tessile.

per una realtà tuttora nota a livello mondiale per la qualità dei suoi tessuti. Ma è anche il 1961 quando la stessa famiglia decide di acquisire il controllo della zurighese Privat Kredit Bank; oggi Pkb Privatbank, dopo il cambio di ragione sociale e il trasferimento del quartier generale dalle rive della Limmat a Lugano a cavallo degli anni Duemila.

Una realtà che, seppur in ambiti molto diversi, ha nel corso degli anni successivi assunto caratteristiche e sfumature tipiche del tessile di fascia più alta: cura del dettaglio, sartorialità, attenzione per il cliente. Prendendo dunque le distanze dalle logiche più industriali, come le economie di scala, verso cui l'attività bancaria è sempre più proiettata, non fosse altro che per compensare la pressione sui margini.

Ma a sessant'anni esatti di distanza, cosa ha reso possibile questo 'eccezionalismo'

Trabaldo Togna. Un nome legato indissolubilmente al tessile, una famiglia che ha saputo elevarlo a potenza consacrando a forma d'arte, e un testimone tramandato nel tempo tra cinque diverse generazioni: sono questi gli elementi chiave della storia, declinati poi nel corso

del tempo in molteplici ambiti.

È il 1840 quando Quirico Trabaldo Togna importa dall'Inghilterra i primi telai meccanici, ed è allora che inizia anche la storia dell'azienda, accompagnando prima l'Unità d'Italia, poi il Dopoguerra. È già il 1953 quando nasce il Lanificio F.lli Trabaldo Togna, l'inizio di un nuovo capitolo

Sessant'anni di storia di Pkb



rispetto al resto dell'industria finanziaria? Intervengono Lorenzo Tavola, responsabile Domestic e Corporate Banking e del Comitato crediti, e Peter Conrad, responsabile Private Banking, entrambi membri della Direzione generale di Pkb Privatbank.

«Lo si dice spesso, tanto da risultare ormai scontato, ma non lo è. Il vero eccezionalismo è quello che ha connotato la Piazza luganese per moltissimi anni. Un esiguo fazzoletto di terra sulle rive del Ceresio ha goduto durevolmente di un'esposizione finanziaria paragonabile a quella delle più grandi metropoli. È qui che si è respirata aria di Private Banking sin dagli albori, ed è qui che è attecchita una cultura per il Wealth Management unica, ed effettivamente è ancora qui che Pkb continua a credere, tanto da avervi portato il suo quartier generale», esordisce così Peter Conrad, responsabile Private Banking e membro della Direzione generale di Pkb Privatbank, con alle spalle una lunga militanza in Ubs, a livello internazionale.

Gli equilibri interni sono cambiati, al pari di tempi e mood in generale. Di recente ad aver fatto bene sono infatti stati i Gestori indipendenti, a scapito delle banche, il cui numero è diminuito al pari delle masse gestite. Seppur con significative differenze. «La vivace dialettica che esiste tra questi due poli, che si concretizza ad esempio nello scambio di profili professionali e compe-

tenze, sprona entrambi a 'restare al passo' e fare di meglio. In questi casi il maggior rischio è il diffondersi del 'pensiero unico', ed è qui che entrano in scena le banche più piccole, indipendenti e non quotate, che possono permettersi di preservare e incentivare la diversità di approccio. Nel nostro caso avere un azionista unico, la famiglia, che è al tempo stesso garante di valori e filosofia, ma anche operativa

all'interno della banca, è sempre stato un segno distintivo. Lugano è il nostro cuore e continuerà a esserlo, ed è dove siedono anche Board e Direzione generale», sottolinea Lorenzo Tavola, responsabile Domestic e Corporate Banking, oltre che membro della Direzione generale di Pkb Privatbank, e con un'esperienza ventennale in Ubs.

Se Lugano è dunque il principale ganglio della rete, sono altre dieci le sedi aperte in Svizzera e nel resto del mondo, intercettando le esigenze di una clientela ampia e variegata, in numerosi mercati chiave. «Al ruolo forte ricoperto dal Ticino, si affiancano Ginevra, da sempre seconda per importanza, e Zurigo, da poco al centro della nostra attenzione per l'elevato potenziale. Il forte attaccamento che abbiamo rispetto alla Piazza finanziaria di Lugano, la terza in Svizzera, ha sempre costituito un grosso vantaggio competitivo sulle potenziali concorrenti a livello locale; la clientela domestica, con quella italiana, resta il nostro Core business. Negli ultimi anni è continuato a crescere, grazie al traino dell'imprenditoria, ma con importanti differenze regionali», prosegue il responsabile Private Banking.

Una relazione, quella con l'Italia, direttamente riconducibile alla storia imprenditoriale dei Trabaldo Togni, incentrata sul distretto tessile del biellese, e nello stabilimento di Pray. «Per ovvie ragioni storiche



Sopra, il quartier generale di Pkb è stato trasferito nella storica sede di Lugano sin dal 2000.





«Abbiamo di recente creato in seno al Gruppo Alasia, che se mantiene le peculiarità di un Family Office, può anche contare sulle strutture di una realtà bancaria. È uno spazio segregato, che conserva la sua identità, e intorno a cui possono aggregarsi altre realtà»

Lorenzo Tavola,
Responsabile Domestic e Corporate Banking di Pkb Privatbank

il legame con il Nord Italia è sempre stato fortissimo, e continueremo a sviluppare questo mercato, anche grazie a ulteriori sinergie con una società dedicata, Cassa Lombarda, di dimensioni simili a Pkb svizzera, e parte integrante del Gruppo. Un maggior potenziale, ancora tutto da esplorare, dovrebbero offrirlo però l'America Latina e l'Est Europa; non va poi dimenticato che in Pkb convivono da sempre due dimensioni, da un lato il Private Banking, Core business della banca, e dall'altro il Corporate banking, attività secondaria ma strategica che completa l'offerta di servizi ai clienti», evidenzia il responsabile del Domestic e Corporate Banking.

Nell'era del mantra della 'crescita a ogni costo', si inseriscono però anche modelli alternativi, in cui si può ragionevolmente decidere di non scendere a eccessivi compromessi, o comunque di farlo meno facilmente. «Il nostro obiettivo resta crescere organicamente, la piena soddisfazione di ogni cliente è dunque imprescindibile. I nostri consulenti non operano sulla base di una rigida segmentazione della clientela, e non ruotano, coltivano la relazione, creando negli anni un vero rapporto di fiducia. Una seconda via sono le acquisizioni mirate e complementari. La solidità finanziaria del Gruppo, abbiamo un Cet1 superiore al 25%, ce lo consente, non abbiamo fretta di crescere, possiamo dunque andare anche controcorrente. Ad esempio individuando professionisti di valore in un nuovo mercato, creandovi intorno un team, per poi cercare di conquistarlo, che è quello che stiamo facendo per esempio nei mercati scandinavi», chiosa Conrad.

Un approccio consulenziale, oltre che di sviluppo dei nuovi mercati, quanto meno singolare, supportato però da risultati che continuano ad arrivare. Che non sia quindi la via giusta? «Servizi e collaboratori viaggiano insieme, e Pkb ha sempre avuto una struttura proporzionata ai costi, ma con un'offerta completa per rispondere a quegli obiettivi, ambiziosi e tipici di una boutique, che ci siamo imposti. La cifra resta la sartorialità, nel nostro Dna da sessant'anni, e questa passa anche da un turnover dei collaboratori

I numeri del Gruppo

1958

Anno di fondazione (Pkb)

28.6%

CET1 % (Banca)

13 mld Chf

Assets under Management

400+

Collaboratori

415 mln Chf

Capitale (Banca)

25.1%

CET1 % (Gruppo)

200 +

Consulenti al fronte

11

Sedi (di cui cinque in Svizzera)

Appuntamento al 2024

Trascorrono gli anni, cambiano i volti, ma a rimanere è un intenso dibattito, seppur sottotraccia, sul quando infine avverrà il processo di consolidamento della Piazza finanziaria. Dati gli ultimi decisi passi in avanti a livello normativo, qualcosa potrebbe infine succedere? «Nonostante l'inesauribile dibatterne, il processo sta avvenendo per semplice selezione naturale, sia a livello di banche che di indipendenti. È un tema che anche noi affrontiamo regolarmente con i diretti interessati, fornendo ad esempio un cappello sotto cui stringersi, ma spesso c'è un problema culturale, meglio rimanere soli che 'cedere', e generazionale, la *sharing economy* non è sempre la benvenuta», nota il responsabile Private Banking. In questo senso un ruolo aggregatore potrebbero giocarlo gli stessi istituti di credito, facilitando il processo. «Abbiamo di recente creato in seno al Gruppo Alasia, che se mantiene le peculiarità di un Family Office, può anche contare sulle strutture di una realtà bancaria. È uno spazio segregato, che conserva la sua identità, e intorno a cui possono aggregarsi altre realtà, ma in cui vengono meno i limiti e i rischi che spesso hanno le società più piccole», prosegue Tavola. Eppure come aggregare realtà piccole e indipendenti, e per definizione particolarmente orgogliose, resta uno di quei nodi ancora irrisolti, ma che potranno fare da un lato la fortuna della Piazza qualora ben gestito, dall'altro, in caso di insuccesso, un'ulteriore tegola con cui inevitabilmente bisognerà infine fare i conti. «L'aggregare realtà piccole e indipendenti, e per definizione particolarmente individualistiche, sarà una delle sfide principali della Piazza finanziaria ticinese nei prossimi anni», conclude Peter Conrad.

Sopra, i numeri del Gruppo, una realtà locale, ma dal profilo sempre più internazionale.

minimo. Sino a pochi anni fa l'allora Ceo, Umberto Trabaldo Togni, conosceva per nome tutti i collaboratori della banca, e questo si estende a Direzione e Top Management che mantengono comunque rapporti pressoché quotidiani con i rispettivi team. La sfida adesso è il passaggio di testimone, da una classe di consulenti veterani alla nuova generazione», precisa Tavola, membro da dieci anni della Direzione generale.

Nel parlare delle migliori opportunità per i prossimi anni non necessariamente ci si deve però riferire a nuovi mercati e nuovi segmenti di potenziale clientela. Importanti sviluppi si stanno infatti già registrando. «L'intersezione tra Investment Banking e Wealth Management sta aprendo nuovi scenari, ricchi di opportunità quali i Private Equity, che Lugano non può permettersi di perdere. La Piazza non è formata solo da grandi banche, che riescono già ora a intercettare queste dinamiche; se da un lato gli indipendenti avranno altro cui pensare, dall'altro le banche meno grandi stanno mostrando qualche lacuna nell'offerta», chiarisce il responsabile Private Banking.

In questo caso una diversa relazione con il cliente e la maggiore flessibilità che un istituto più piccolo può concedersi sarebbero fondamentali alleati per il successo dell'operazione. «Pkb crea un rapporto di fiducia duratura con tutti i suoi clienti, i numeri e il tempo ce lo permettono, e questo offre ai nostri consulenti una visione olistica del cliente che contemperi tutte le sue molteplici 'dimensioni'. Qualora si tratti di un imprenditore, ad esempio, avrebbe lo stesso referente a guidarlo nella sfera Corporate, Private e di Wealth Management, senza dunque trascurare le possibili sovrapposizioni che i tre diversi consulenti di un istituto più grande potrebbero non cogliere», precisa il responsabile Domestic e Corporate Banking.

Ma qualcosa è davvero cambiato nell'arco dell'ultimo mezzo secolo all'interno dell'industria? «Quanto è emerso da dieci anni di intensa Compliance è più struttura, un'architettura dei processi anche decisionali diversa, inserita in una Governance meno nebulosa. Affronto dunque i problemi con un approccio diverso, che anche involontariamente tiene conto di più elementi che prima non avevo. Ma le cose che contano non sono cambiate, l'intensità emozionale e lo stimolo intellettuale, l'aria che si 'respira' all'interno

«Se guardiamo all'Europa è improbabile che nei prossimi anni qualcosa possa davvero cambiare nel Private Banking, il rapporto umano è fondamentale anche a livello culturale, diverso è altrove, dove invece la regola è sentirsi il meno possibile»

Peter Conrad,
Responsabile Private Banking
di Pkb Privatbank



del già 'salottino' è la stessa, al pari del rapporto con il cliente, che è rimasto. A cambiare sono gli strumenti, le forme e le modalità, ma l'essenza del nostro lavoro è inalterata», chiarisce Conrad.

Del resto, se il passaggio generazionale sta lentamente prendendo forma all'interno degli istituti, anche i clienti non ne sono immuni, per quanto soprattutto in Europa il 'grosso' non sia di fatto ancora avvenuto. Qualcosa è dunque cambiato? «È innegabile, oggi il cliente è molto più informato, e vuole spesso confrontarsi con il suo consulente. Il rapporto anche su un piano professionale non è più a senso unico. Le sue esigenze sono cambiate però solo in parte, sono più sofisticate. Non cerca più solo segretezza e riservatezza, oggi tende a comparare maggiormente, anche grazie al digitale. Quest'ultimo tuttavia consente al consulente di dedicarsi di più alle esigenze specifiche del cliente, relegando sullo sfondo le questioni più amministrative. In tutto questo resta immutato il ruolo giocato storicamente dalla Svizzera, e i

In seno al Gruppo convivono due realtà di dimensioni paragonabili, da un lato Pkb Privatbank, attiva in Svizzera, dall'altra Cassa Lombarda attiva invece in Italia.

valori che rappresenta», nota Tavola.

Anche in questo caso in presenza di sostanziali differenze, e importanti distinguo su base geografica. «Se guardiamo all'Europa è improbabile che nei prossimi anni qualcosa possa davvero cambiare nel Private Banking, il rapporto umano è fondamentale anche a livello culturale, diversamente altrove», conclude Peter Conrad.

Quella di Pkb si conferma essere una storia in cui imprenditorialità e finanza si sono incontrate a metà strada, e hanno saputo maturare un compromesso di cui a distanza di oltre mezzo secolo stanno ancora beneficiando. Una realtà solida, che non ha perso la sua identità.

Federico Introzzi