

Le Generali di Donnet “Adesso cambiamo pelle per battere il mercato avverso”

Donnet: “Mercati difficili così Generali cambia pelle”

**I TARGET DELL'AD:
REINGEGNERIZZAZIONE DEI
PROCESSI E DEI PRODOTTI,
DELL'ORGANIZZAZIONE,
DELLA CULTURA
DELL'AZIENDA E DELLA
MENTALITÀ DEGLI UOMINI.
“PER GLI AZIONISTI 1,3
MILIARDI ALL'ANNO”**
Marco Panara

Come si assicurerà un'auto senza pilota? Se nessuno la guida di chi sarà la responsabilità dei danni che eventualmente farà? Il mestiere di assicuratore sembra noioso ma talvolta, forse, non lo è. Philippe Donnet, da nove mesi amministratore delegato delle Generali, è un assicuratore al 100 per cento, è un attuario, lavora nel settore da più di trent'anni e si è formato alla scuola di uno dei grandi del ventesimo secolo, quel Claude Bébéar che ha inventato Axa. «Con le auto senza pilota diminuiranno, ci auguriamo, gli incidenti ma il rischio non scomparirà».

«Dovranno tutelarsi i passeggeri, ma dovranno proteggersi per le responsabilità anche i costruttori, i fornitori di software, quelli di connettività e quanti altri saranno coinvolti nella gestione di questa straordinaria innovazione».

Il mondo cambia, e le Generali anche. Donnet non sembra né ha la formazione di un meccanico o di un ingegnere, eppure quello che sta facendo in Generali è un profondo lavoro di reingegnerizzazione dei processi e dei prodotti, dell'organizzazione, della cultura dell'azienda e della mentalità degli uomini. Vuole estendere all'intero gruppo quello che, prima di diventare amministratore delegato a Trieste, in tre anni ha fatto da country manager per l'Italia: da cinque marchi a uno, da 280 a 80 prodotti, da tre piattaforme tecnologiche a una, da tre reti di agenti a una. Risultato, la produttività è cre-

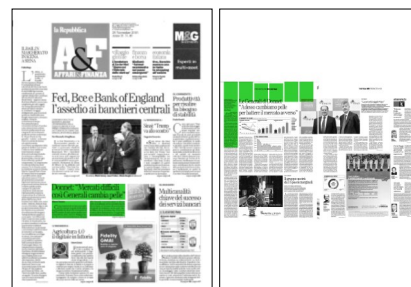
sciuta del 30 per cento e il risultato operativo del 24.

Donnet si è formato in Axa, dove ha lavorato per 22 anni. La scelta di diventare un assicuratore non è stata ovvia. «Padre medico, madre dentista, sorella medico anche lei, io invece ho fatto studi matematici. Avevo l'idea di entrare nel mondo finanziario e la prima cosa alla quale si pensa è la banca. Ma non trovai l'occasione giusta. Mi informai e provai allora con una piccola compagnia di assicurazioni, guidata da un uomo che avevo conosciuto, Claude Bébéar». Era stato un incontro strano: «Bébéar e io avevamo fatto la stessa scuola, l'Ecole Polytechnique, a un paio di decenni di distanza l'uno dall'altro. Ogni anno l'Ecole organizza un ballo per studenti ed ex studenti, e quell'anno, eravamo all'inizio degli '80, il presidente del comitato organizzatore era Bébéar e uno dei rappresentanti degli studenti ero io».

Allora Axa era una piccola compagnia e Donnet è cresciuto con essa ricoprendo una catena di incarichi in Francia e all'estero. «La cultura di Axa di 15-20 anni fa, quella che conoscevo io, è molto diversa da quella di oggi e non posso fare confronti. In Generali c'è una storia che pesa, ma negli ultimi tre anni anche qui abbiamo fatto un cambiamento culturale forte trasformandola da federazione di compagnie indipendenti in un gruppo assicurativo. Ora dobbiamo fare un altro salto culturale puntando sulla imprenditorialità dei capi di ciascuna azienda del gruppo». Passare da una federazione di compagnie indipendenti a un gruppo coeso e puntare sull'imprenditorialità dei Ceo sembra una contraddizione. Donnet spiega

così che non lo è: «Noi abbiamo una strategia precisa e l'obiettivo di raggiungere l'eccellenza in tutte le attività che facciamo e in tutti i paesi in cui siamo, ma non mi aspetto che i Ceo si muovano tutti nello stesso modo, così come loro non devono aspettarsi che dal centro gli venga detto come devono fare. Generali non è un gruppo centralizzato, che credo sia un modello sbagliato. Dopo aver lasciato Axa ho fatto l'imprenditore nel private equity e quello è un settore nel quale si lavora con i Ceo, i quali devono portare risultati e non aspettarsi che gli si dica come devono fare. Noi siamo un gruppo buono ma vogliamo diventare eccellenti dando potere alle persone. Non credo che altri nel settore stiano seguendo la stessa strada».

Donnet nella sua carriera di 22 anni in Axa è stato Ceo per l'Italia e per il Giappone, regional Ceo per Sud Europa, Medio Oriente, America Latina e Asia Pacifico, presidente e Ceo di Axa Re e di Corporate Solutions Axa, sa cosa vuol dire essere Ceo all'interno di un gruppo. «Il punto non è l'autonomia, che non esiste perché tutti dobbiamo rendere conto a qualcuno. I Ceo devono capire la strategia e gli obiettivi e poi devono implementare la prima e perseguire i secondi secondo le caratteristiche dei loro mercati e la posizio-



ne dell'azienda che guidano all'interno di quei mercati. Devono fissare le priorità, definire il percorso e condividerlo con il quartier generale». È un cambiamento culturale profondo. «Penso che i nostri manager lo abbiano capito, d'altra parte io parlo il loro stesso linguaggio, parliamo di cose reali». Il simbolo di questo cambiamento è la Ceo conference, un incontro periodico tra tutti i Ceo del gruppo che Donnet ha fortemente voluto. L'ultima c'è stata la settimana scorsa a Parigi.

Donnet non è l'uomo solo al comando, il seduttore degli analisti finanziari, il trascinatore della convention. «Io sono un uomo di squadra, ho bisogno di lavorare in una squadra. Ascolto le persone e mi aspetto che mi dicano quello che pensano anche quando non sono d'accordo con me, e magari mi convinco a cambiare idea. Mi sento un po' come un allenatore, sono stato educato così». Forse il rugby, lo sport che ha praticato e di cui è appassionato, c'entra qualcosa.

I punti di forza distintivi di Generali, ripete spesso, sono le reti distributive proprietarie («Si guadagna di più con quello che vendi che con quello che la gente compra») e la competenza professionale. Secondo lui a Trieste di assicurazioni ne sanno di più degli altri. «I risultati sono buoni perché c'è gente che questo business lo conosce molto bene, ha una expertise tecnica molto elevata». È infatti il *combined ratio* (il rapporto tra i premi incassati e i sinistri pagati più le spese, indice di qualità assicurativa) vicino al 92% è il migliore tra i big del mercato, e il rapporto tra costi sostenuti e premi incassati (indice di efficienza operativa) è il migliore, sempre tra i big nel settore vita e il secondo nei danni. «Questo livello tecnico elevato ci consente di essere un gruppo buono, ma non si può fare tutto con la tecnica, per diventare eccellenti dappertutto e per farlo velocemente ci vuole capacità manageriale. Oggi in un terzo dei paesi nei quali siamo presenti il rapporto tra premi e costi è peggiore rispetto alla me-

dia del gruppo e in sei paesi su 10 il rapporto tra costi operativi e risultati operativi è inferiore alla media del gruppo, per portare tutti al livello dei migliori ci vuole capacità manageriale e imprenditorialità».

Le parole che Donnet ripete più spesso sono eccellenza e velocità. L'eccellenza, lo ammette, è un'ossessione: «Non è una motivazione forte quella di diventare i migliori di tutti? Che non vuol dire i più grandi, ma i più bravi, i più rispettati, i più redditizi tra gli assicuratori».

La velocità invece non è una scelta ma una necessità, figlia dei tempi duri. Usando i numeri di Alberto Minali, direttore generale e finanziario di Generali, la si potrebbe spiegare così: le condizioni negative di mercato - tassi zero e negativi, volatilità, basa crescita economica e quant'altro - si mangeranno di qui alla fine del 2018 il 7% dei risultati operativi del gruppo. Per mantenere gli impegni presi un anno fa, ovvero distribuire 5 miliardi di dividendi nei quattro esercizi tra il 2015 e il 2018, tutti provenienti dai risultati operativi e non da cessioni o operazioni finanziarie, quel sette per cento che le condizioni negative di mercato si mangiano deve essere compensato da altro: da un'accelerazione della qualità tecnica in tutti i mercati (portare tutti al livello dell'Italia) che vale da sola un incremento dell'8% del risultato operativo, dal miglioramento della gestione nei mercati maturi con annesso taglio dei costi (200 milioni netti in meno nei mercati maturi entro il 2019) che vale un altro 2 per cento, dalla crescita del business, che vale un altro due per cento. Se tutto sarà fatto bene e in fretta l'effetto negativo delle condizioni di mercato sarà più che compensato e i risultati operativi cresceranno del 5%. Se poi le condizioni esterne dovessero migliorare sarà panna sulla torta.

I numeri indicati da Minali sono la sintesi conclusiva, quello che c'è dietro è molto caccavite, molta ingegneria, un gran lavoro sulla riduzione della redditività delle polizze vita garantite, sul ribilanciamento del portafoglio verso una struttura che

consumi meno capitale, sulla riduzione del turnover dei clienti, sulla digitalizzazione e semplificazione dei processi, sulla personalizzazione dei prodotti, sull'uso dei Big data e data analytics e dell'intelligenza artificiale (che è già all'opera: un software robotico ha analizzato in 45 minuti 46 mila pagamenti e ha trovato esborsi errati per 14 mila euro e fatture dei fornitori superiori al dovuto per 250 mila euro) e via elencando. Un'altra Generali rispetto a quella che abbiamo conosciuto, con un'altra pelle ma soprattutto con un motore diverso dentro.

Quando tutto questo sforzo si trasferirà sul valore del titolo, che da settembre è uscito anche dall'Eurostoxx50, non è dato sapere. E rispetto a questa questione emerge l'altra faccia di Donnet, "l'uomo che ama far crescere gli alberi", quella della pazienza.

La storia degli alberi è questa: «Amo molto la natura e non so per quale ragione in particolare i boschi. Anni fa ne comprai uno che dopo qualche anno ho rivenduto con una bella plusvalenza, successivamente ne ho comprato un altro molto più grande, una vera foresta di mille ettari a Sancerre, in società con i miei figli e con Jean Pierre Mustier (ora Ceo di Unicredit, ndr)». La foresta produce rovere per le botti e le barrique per gli Chateau bordeaux e borgognoni. «La foresta mi dà grandi soddisfazioni economiche, esistenziali e anche culturali. Far crescere gli alberi è una attività bellissima». E che richiede pazienza, viene da aggiungere.

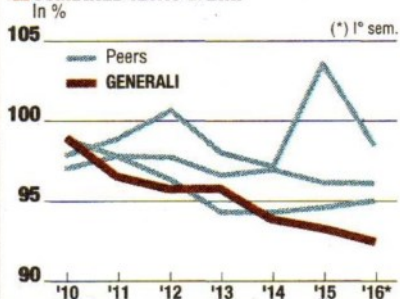
«L'andamento del titolo Generali è quello che è, non è una fonte di ansia. Probabilmente sconta la percezione di una rischiosità del paese Italia, fatto che non dipende noi. Quello che dipende da noi è rendere più forte, competitiva e redditizia la compagnia nel medio termine, ed è quello che stiamo facendo».

E gli azionisti? «Abbiamo azionisti pazienti, che sanno che stiamo facendo la cosa giusta». Un miliardo e 300 milioni di dividendi per ciascuno dei prossimi tre anni li aiuteranno a sopportare l'attesa.

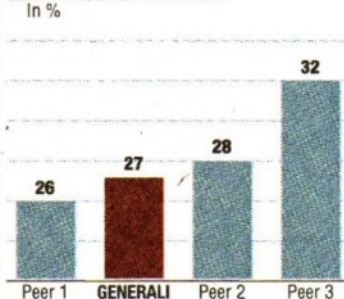
© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL CONFRONTO TRA I GRANDI Generali contro Allianz, AXA e Zurich

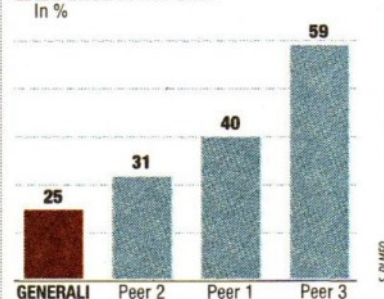
COMBINED RATIO DANNI



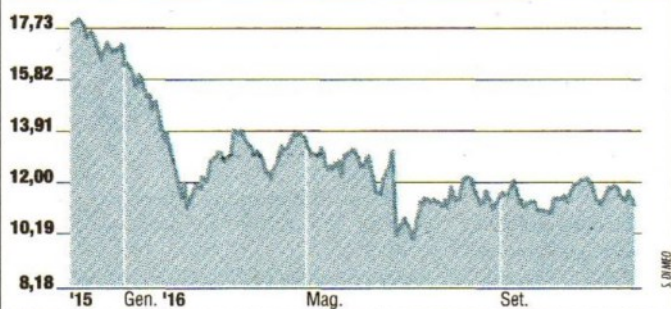
EXPENSE RATIO DANNI



EXPENSE RATIO VITA



IL TITOLO GENERALI IN BORSA



IL CASO

“La priorità oggi è Mps”

Generali convertirà i 400 milioni di obbligazioni Mps che ha in portafoglio in azioni della banca. La decisione la prenderà il consiglio quando Siena varerà la convertibilità per gli istituzionali e indicherà le condizioni, ma l'orientamento è chiaro. La compagnia non investirà invece in Atlante 2. “La priorità per noi oggi è Mps - ha detto l'amministratore delegato **Philippe Donnet** - nell'interesse di tutti gli stakeholders. La conversione delle nostre obbligazioni in questo contesto ha molto valore”.

A fianco, l'amministratore delegato del Gruppo **Generali**, **Philippe Donnet** insieme al presidente **Gabriele Galateri di Genola** (a destra)

