

Intervento dell'Amministratore Delegato
Dott. Sergio Balbinot

Com'è noto, nel passato, all'estero, la visibilità del gruppo Generali non è stata sempre accompagnata da una forte redditività operativa: anche per questo motivo, il Piano triennale 2003/2005 rappresentava un'opportunità molto importante, perché, proprio all'estero, volevamo riuscire ad abbinare una maggiore visibilità con una altrettanto notevole redditività.

Per riuscire nell'intento, sapevamo che era indispensabile compiere alcuni passi propedeutici molto importanti:

- da una parte, infatti, era necessario realizzare un *cambio di cultura aziendale* – di cui abbiamo già avuto modo di parlare in passato – spostando il *focus* sulla creazione di valore, sulla massimizzazione dei risultati (anche in funzione del capitale allocato) e sulla fissazione di nuovi *benchmark* di riferimento, come il *return on embedded value*;
- dall'altra, occorre altresì effettuare un *cambio del modello aziendale*: non dimentichiamoci infatti che, all'estero, siamo presenti in tanti Paesi con altrettante compagnie, e che, in passato, ognuna di queste veniva gestita in modo praticamente indipendente rispetto alle altre.

Siamo passati pertanto ad un modello che – pur nel rispetto dei diversi *brand* e dei canali distributivi – porta sempre di più al raggruppamento dei *back-office*: questo processo conoscerà un ulteriore perfezionamento con il nuovo Piano triennale, poiché verranno perseguite sinergie a livello addirittura transnazionale, soprattutto nell'*Asset Management* e nell'*IT*.

Il triennio testé concluso ha assicurato risultati davvero soddisfacenti, essendo stato contraddistinto, sulla parte estera, da una significativa trasformazione del *business*. Ciò ha determinato, tra l'altro, un importante miglioramento tecnico, che ha comportato una riduzione di 11 punti percentuali dell'indice di *combined ratio* nonché una crescita del *new business value* del 47%.

La grande sfida è stata quella di riuscire ad accompagnare questa rilevante trasformazione ad un corrispondente sviluppo: infatti, in questi tre anni, abbiamo aumentato il volume premi del 27%, riuscendo pertanto a realizzare due obiettivi che, normalmente, sono antitetici:

la crescita e l'incremento della redditività.

Infine, per quanto riguarda lo sviluppo internazionale, abbiamo sempre detto che il *core market* di questo Gruppo è stato (e sarà sempre) quello europeo, al cui interno siamo capillarmente presenti e sempre pronti a cogliere le opportunità che lo stesso ci offre, così com'è avvenuto, qualche anno fa, in Francia.

Vi sono poi due grandi aree che rappresenteranno, nel medio e lungo termine, il futuro del Gruppo, ovvero l'Europa Orientale e la Cina.

Nel mercato dell'Europa dell'Est, negli ultimi tre anni, abbiamo inteso innanzitutto consolidare la nostra posizione, attraverso le acquisizioni e la successiva integrazione delle compagnie già facenti parte del gruppo Zurigo. Abbiamo successivamente realizzato una notevolissima crescita organica: nel Vita, infatti, siamo migliorati del 90% (in assenza di nuove acquisizioni).

A ciò si deve aggiungere la volontà, espressa nel nuovo Piano triennale, di estendere la nostra attività anche ad altre aree, nelle quali, allo stato, il Gruppo non è ancora presente: a tale proposito, vi rammento il nostro recente ingresso nel mercato serbo.

Quanto alla Cina, infine, mi limito a rammentare che la stampa stessa ha già evidenziato come le Generali siano divenute il primo operatore assicurativo straniero operante su quel territorio; e ciò nonostante altre compagnie straniere siano colà presenti da ben più lungo tempo.

Possiamo pertanto dire che, in Cina, il gruppo Generali è oggi molto conosciuto e gode della massima visibilità e credibilità, grazie anche alla recente stipulazione della nota polizza previdenziale (una delle più significative mai sottoscritte nell'ambito del mercato assicurativo internazionale).

Di conseguenza, è per noi molto lusinghiero che le Generali siano considerate, come compagnia italiana, un modello di investimento in Cina.