

Intervento dell'Amministratore Delegato
Dott. Sergio Balbinot

Signori Azionisti,

all'inizio dell'esercizio 2009 il Gruppo si è trovato a dover affrontare due problematiche principali lasciate in eredità dall'esercizio sociale che era appena concluso: da una parte, quelle legate all'andamento dei mercati finanziari – si consideri, infatti, che il *business* assicurativo del Ramo Vita, che rappresenta circa il 70% del *business* del Gruppo, è fortemente correlato all'andamento dei mercati finanziari ed a quello dei tassi d'interesse – e, dall'altra parte, la capacità di saper gestire con efficacia il rischio di un'eventuale recessione.

E' ovvio che, di fronte a questa situazione, il primo interrogativo che ci siamo posti era se il modello di *business* del Gruppo, costruito in questi anni, sarebbe stato in grado di fronteggiare, da un punto di vista operativo, strutturale, distributivo, geografico e di rischio anche una crisi di grave entità. La seconda domanda riguardava gli interventi correttivi da attuare per almeno attutire l'impatto della crisi e quindi salvaguardare la redditività.

Per quanto riguarda il modello di *business*, dal punto di vista organizzativo, siamo passati, nel corso degli anni, attraverso una serie di iniziative di ristrutturazione aziendale, accorpamenti e fusioni – l'ultima delle quali avviata da poco in Spagna – la cui logica consisteva nell'industrializzare e standardizzare la parte alta del processo – mediante la costituzione di *back-office* comuni e la creazione di attività transnazionali all'interno del Gruppo – e, allo stesso tempo, nel "customizzare" la parte bassa del processo medesimo, attraverso la valorizzazione della grande conoscenza della clientela, del mercato e delle reti posseduta dalle diverse unità organizzative locali.

Il modello che vi ho appena descritto ci ha indubbiamente dato vantaggi importanti, in un quadro di riferimento caratterizzato da gravi difficoltà economiche, che hanno determinato importanti cambiamenti nelle attitudini e nei comportamenti della clientela e del mercato.

Da un punto di vista distributivo, abbiamo sempre contato sulla multidistribuzione come elemento fondamentale del nostro *business*: naturalmente, in momenti di difficoltà, è di fondamentale importanza

avere la possibilità di compensare l'attività delle reti che incontrano maggiori difficoltà con quella di altre reti più performanti.

In questo approccio dinamico sulla multidistribuzione, abbiamo continuato a dedicare risorse anche all'innovazione ed i risultati ci hanno dato ragione come testimonia il fatto che, quest'anno, le Generali hanno collocato in Francia circa un miliardo di premi nel Ramo Vita attraverso il canale di internet.

Dal punto di vista della politica di prodotto, è evidente che il Ramo Vita è stato avvantaggiato dall'andamento della curva dei tassi di interesse: lo sviluppo della produzione ne ha certamente risentito in termini positivi. Nei Rami Danni, abbiamo preferito ridurre la spinta nel comparto Auto, che già si trovava in una situazione di difficoltà, compensandola con lo sviluppo del portafoglio *retail*.

Da un punto di vista geografico, poi, il nostro obiettivo, conseguito, è stato quello di consolidare il *business* in Europa continentale e accelerare la spinta nei Paesi emergenti.

Alla luce di quanto precede, ritengo che il nostro modello si sia dimostrato idoneo a fronteggiare la crisi e ci ha permesso di farlo in maniera spesso migliore rispetto ad altri nostri *competitor*. Circa gli interventi correttivi adottati in corso d'anno, abbiamo preferito, vista la volatilità del periodo, agire in maniera pragmatica, piuttosto che puntare su strategie a lungo termine. Sono stati perciò essenzialmente attuati tre tipi di intervento:

- in primo luogo, l'efficientamento: in un momento di crisi, infatti, è indispensabile ridurre i costi e migliorare i processi. Quindi, non solo abbiamo lanciato nuove ristrutturazioni – come quella spagnola, già citata – ma anche, e soprattutto, abbiamo accelerato lo sviluppo di quelle che erano già in corso. E' il caso della Germania, dove, già nel 2009, abbiamo raggiunto l'80% del risultato che ci aspettavamo di conseguire nel medio termine;
- azioni rivolte alla ritenzione della clientela: poiché in periodi di crisi i portafogli sono caratterizzati da una grande volatilità, abbiamo dedicato una particolare attenzione all'obiettivo di trattenere la clientela già esistente. Così, ad esempio, il saldo nettamente positivo che è stato conseguito sul fronte della raccolta netta Vita non è dovuto solamente alla produzione elevata, ma anche alle azioni speciali che sono state condotte al fine di contenere storni e riscatti;
- infine, la politica di prodotto: nel Ramo Vita, la Compagnia si è mossa dalla presa d'atto di un sostanziale cambiamento nelle scelte d'investimento della clientela, orientandosi sempre di più verso la produzione di polizze a tasso garantito. Allo stesso

tempo, nei Rami Danni, abbiamo cercato di compensare una voluta riduzione nel settore Auto con maggiore produzione sul portafoglio *retail*.

Perseguendo queste scelte strategiche, la raccolta premi del Gruppo è cresciuta, all'estero, nella misura del 9,1% (si consideri poi che, negli ultimi quattro anni, la crescita media delle Generali all'estero è stata del 6,6%). Non si conosce un altro Gruppo, di dimensioni paragonabile al nostro, in grado di vantare un simile tasso di sviluppo al di fuori dei propri confini nazionali.

Buoni risultati sono stati conseguiti anche sul piano tecnico: il *new business value* ha mostrato un'ulteriore crescita, la *combined ratio* si è attestata al 96,3% (nonostante le gravi tempeste che hanno interessato i territori in cui il Gruppo opera) ed il risultato operativo cresce in misura superiore al 10%.

Sul piano internazionale, anche quest'anno, come del resto era stato anticipato lo scorso anno, il Gruppo non ha portato a termine operazioni di rilevanza significativa. Tale scelta trova spiegazione anche nella congiuntura particolarmente difficile sul mercato delle fusioni ed acquisizioni, connotato da una evidente asimmetria tra domanda ed offerta. Il contesto generale, poi, risente anche delle incertezze legate alla definizione del quadro normativo di riferimento legato all'attuazione della direttiva comunitaria c.d. Solvency II e, quindi, ai requisiti di solvibilità che verranno richiesti agli assicuratori europei.

Ciò nondimeno, vanno evidenziati i progressi non trascurabili conseguiti sul fronte del posizionamento strategico del Gruppo. Mi riferisco, più precisamente, all'ingresso delle Generali nel mercato dell'*asset management* in Cina, realizzato attraverso l'acquisto di una partecipazione pari al 30% del capitale di Guotai AMC. Si tratta di un'operazione di forte rilevanza strategica, non solo perché determina l'accesso ad un mercato dal grandissimo potenziale di crescita (in Cina, infatti, il settore del risparmio gestito è relativamente giovane e, quindi, connotato da elevati margini di sviluppo), ma anche perché Generali accede a questo mercato per il tramite di quella che è stata la prima società costituita in Cina in questo settore e quindi dotata di un *brand* molto conosciuto.

Inoltre, Guotai AMC è una delle poche *asset management company*, su un totale di 60, ad essere autorizzata a gestire ogni classe di attivi, comprese le *enterprise annuity*, ovvero i fondi pensione per i lavoratori attivi. Ciò ci permetterà di completare l'offerta di prodotti pensionistici che forniamo sul mercato cinese.

La rilevanza anche politica dell'operazione in parola è testimoniata dalla circostanza che gli accordi sono stati sottoscritti avanti al Presidente della Repubblica Cinese allorché il medesimo si è recato in visita nel nostro Paese.

Quindi, concludendo il mio intervento, riallacciandomi agli interrogativi che ponevo in apertura dello stesso, ritengo di poter affermare che, nell'arco dell'esercizio 2009, il modello di cui le Generali si sono dotate è stato in grado di sostenere il conseguimento di risultati operativi sicuramente buoni. Ciò nondimeno, è opportuno sottolineare che il mercato assicurativo non è ritornato alla normalità di un tempo. Anzi, si avvertono segnali di cambiamento rapidi e significativi.

Vi sono tantissime sfide davanti a noi e, per continuare a garantire il successo della nostra Società, sarà fondamentale continuare ad utilizzare tutte le leve gestionali di cui disponiamo, così come sarà importante sottoporre a continua revisione i nostri modelli operativi, e cercare di anticipare i cambiamenti che il futuro ci riserverà. Così facendo potremo consolidare la nostra attività in Europa e potremo addirittura accelerare il nostro sviluppo a livello internazionale, soprattutto nei paesi emergenti, che – com'è noto – rappresentano un terreno fondamentale sul quale si giocherà il nostro futuro.

Grazie.