



IL LEONE TENTA IL BALZO

di GIACOMO CORVI

GENERALI HA SVELATO I DETTAGLI DEL PIANO INDUSTRIALE CHE GUIDERÀ IL GRUPPO ASSICURATIVO NEI PROSSIMI TRE ANNI: SI PUNTA SU CRESCITA PROFITTEVOLE, OTTIMIZZAZIONE FINANZIARIA E INNOVAZIONE. UNA STRATEGIA SU TRE PILASTRI CHE, A MARGINE DELLE ATTIVITÀ TRADIZIONALI, VALORIZZERÀ IL RUOLO DELL'ASSET MANAGEMENT. E NON SI ESCLUDONO POSSIBILI ACQUISIZIONI

Appena tre anni per agguantare tre diversi obiettivi: aumento dell'utile per azione a tasso annuo composto del 6-8%, dividend pay-out al 55-65%, Roe in media superiore all'11,5%. E descrivere così un balzo che possa consentire di consolidarsi tra le prime della classe in Europa e nel resto del mondo. Il gruppo **Generali** ha svelato i dettagli del nuovo piano industriale. La filosofia è chiara fin dal titolo scelto per la strategia di sviluppo: *Generali 2021 – Leveraging strenghts to accelerate growth*. Ossia, detto in altri termini, sfruttare la solidità di oggi per spingere lo sviluppo di domani. “Oggi Generali presenta una strategia ambiziosa per accelerare la crescita del gruppo e offrire elevati rendimenti ai nostri azionisti”, ha esordito il group ceo **Philippe Donnet** nella conferenza stampa che ha preceduto l'*Investor Day* del gruppo assicurativo, lo scorso 21 novembre a Milano. Una strategia che Generali punta a realizzare attraverso un piano su tre pilastri: *crescita profittevole, capital management e ottimizzazione finanziaria* e, infine, *innovazione e trasformazione digitale*.



Philippe Donnet, group ceo di Generali

OBIETTIVO CRESCITA

Il primo pilastro punta innanzitutto a rafforzare la posizione del gruppo assicurativo in mercati maturi, dove il Leone può già contare su una solida base di partenza. È il caso della Germania dove, stando al business plan, Generali punta a diventare la prima compagnia assicurativa per “per crescita profittevole, ritorni sul capitale e innovazione”.

La parola d'ordine resta tuttavia quella di una maggior diversificazione geografica. E Generali mira, a tal proposito, a valorizzare la propria posizione in mercati emergenti che presentano un elevato potenziale di crescita. Ecco allora, tanto per citare un caso, che in America Latina l'obiettivo sarà soprattutto raddoppiare la base dei clienti, portandola dagli attuali 5,8 milioni a 11,8 milioni, attraverso una maggiore profitabilità di prodotto e l'espansione del modello di partnership. In Asia verrà invece aumentato dell'80% il numero di agenti, con la prospettiva di incrementare la produttività del 50%. Generali si aspetta che i mercati emergenti possano garantire un tasso annuo composto di crescita degli utili intorno al 15-25%.

TRA FINANZA E INNOVAZIONE

Sul fronte finanziario, Generali mette nel mirino tre obiettivi: riduzione del debito, generazione cumulativa di capitale superiore a 10,5 miliardi di euro e aumento del 35% delle rimesse cumulative di cassa alla holding. La strada è quella di prodotti vita a basso assorbimento di capitale e di un aumento dei proventi che arrivano da commissioni e attività nei rami danni, salute e professioni. In previsione, anche una riduzione annua della spesa per interessi lordi compresa fra 70 e 140 milioni di euro, e un'allocazione più proattiva del capitale per tentare di massimizzare i ritorni sull'investimento: in particolare, ha specificato **Timothy Ryan**, chief investment officer del gruppo assicurativo, la strategia prevede una crescita degli investimenti sui titoli privati a discapito di quelli governativi. Grande rilevanza assume poi il segmento dell'innova-



Un momento dell'Investor Day

zione, su cui Generali è pronta a investire un miliardo di euro nell'orizzonte di piano. L'obiettivo, più volte ribadito nel corso della giornata, è quello di diventare "un life-time partner del cliente", attraverso soluzioni modulari e digitali che si accompagnino a una nuova logica di servizio e a una consulenza a 360 gradi.

ALLA FINESTRA SULLE M&A

In cassa, per la realizzazione del piano, ci sono 10 miliardi di euro. Di questi, ha spiegato Donnet, "4-5 miliardi saranno destinati a dividendi, altri 1,5-2 miliardi serviranno a ridurre il debito. Il resto, 3-4 miliardi, saranno utilizzati per la crescita". Valori ingenti che generano il legittimo sospetto di possibili acquisizioni. Donnet, di fatto, non smentisce. "Non abbiamo mai avuto una tale posizione di capitale - ha specificato il group ceo - e l'Europa presenta varie opportunità nel settore vita o nell'asset management". Il Leone resta dunque alla finestra, specificando tuttavia che "il piano non prevede attualmente operazioni di questo tipo e i target non tengono conto di eventuali acquisizioni". Sull'argomento è poi intervenuto anche il general manager **Frédéric de Courtois**, il quale ha affermato che "se non troveremo occasioni per eventuali M&A, potremmo anche valutare l'ipotesi di un buy back".

ITALIA: OPPORTUNITÀ E RISCHI

Il nostro Paese resterà centrale per il business di Generali. "L'Italia resta un mercato profittevole", ha affermato **Marco Sesana**, country manager per l'Italia e responsabile delle global business lines di Generali. "Persone e imprese - ha aggiunto - restano ancora sottoassicurate e l'invecchiamento generalizzato della popolazione offre grandi opportunità". Si punterà soprattutto su settori dall'alto potenziale inespresso, come protezione, prevenzione e assistenza, valorizzando il contributo delle nuove tecnologie come strumento di supporto alla vendita: così facendo, Generali si aspetta che la produttività degli intermediari aumenti del 10-15% nei prossimi tre anni. Le incognite, tuttavia, non mancano. A cominciare dall'elevata volatilità finanziaria che ha investito l'Italia negli ultimi mesi. Generali, che detiene 64 miliardi di euro in titoli di Stato italiani (12% degli asset totali), è comunque fiduciosa. A ogni 100 punti in più dello spread corrispondono 12 in meno nell'indice di Solvency II del gruppo. "Si tratta - ha affermato il group ceo Philippe Donnet - di una sensibilità che conosciamo e possiamo gestire con i nostri strumenti".

ASSICURAZIONI E ASSET MANAGEMENT

Non solo polizze: all'interno del piano industriale un ruolo di primo piano è riservato all'asset management. Un settore su cui Generali sta già investendo, come testimoniato dal lancio di **Aperture Investors** a New York e con l'interesse per la francese **Sycomore**. Il settore ha raggiunto nel 2017 un risultato netto globale di 187 milioni di euro: l'obiettivo è portare la cifra a 400 milioni di euro nei prossimi tre anni. La strada è quella di costituire una piattaforma globale che possa competere con i leader del settore, generando una crescita degli utili a un tasso annuo composto del 15-20%. In programma anche una maggior apertura verso clienti esterni: se nel 2017 il segmento poteva intestarsi una quota di ricavi netti del 6%, il business plan punta a portare la percentuale al 35% nel 2021. "Alla fine del piano - ha azzardato Donnet - non saremo più soltanto una società di assicurazioni, ma una società di assicurazioni e asset management".