

Consumatori & Compagnie

RIORGANIZZAZIONE Le mosse del mondo assicurativo

Verso nuovi assetti e modelli operativi

Lo sviluppo tecnologico e l'andamento dei mercati e dell'economia pongono le compagnie al centro di un processo di trasformazione che segue queste direzioni.

Luigi Dell'Olio

In parte, i cambiamenti del settore assicurativo italiano sono comuni a quelli di altri paesi, come emerge dall'ultimo studio di Europe Economics sui modelli di distribuzione in Francia, Germania, Italia, Olanda, Spagna e Gran Bretagna. Partendo dal processo di innovazione e liberalizzazione che ha interessato il settore negli ultimi anni, i ricercatori rilevano che il canale agenziale ha perso importanza, almeno in parte, nella maggioranza dei mercati europei (con l'importante eccezione rappresentata dal settore dei prodotti assicurativi danni in Italia). Mentre i broker sono rimasti stabili o hanno perso quote di mercato, soprattutto nei danni. La vendita praticata attraverso agenzie in economia, ha però subito un sensibile calo in Francia, Italia e Spagna, dovuto in primo luogo al passaggio dai punti vendita fisici delle assicurazioni vita alle aziende di credito e alla bancassicurazione, la cui importanza è cresciuta notevolmente negli ultimi anni.

Proprio il peso assunto dalle banche nella distribuzione dei prodotti vita è uno dei punti cardine della ricerca, che chiama le compagnie a reinventarsi. Anche perché nuove sfide arrivano anche dai comparatori on line delle polizze, che riducono i costi di ricerca, e quindi riducono il valore dei canali di distribuzione incentrati sulla realizzazione di questa funzione economica. Inoltre, i ricercatori di Europe Economics sottolineano che le strategie multicanale,

Canale agenziale

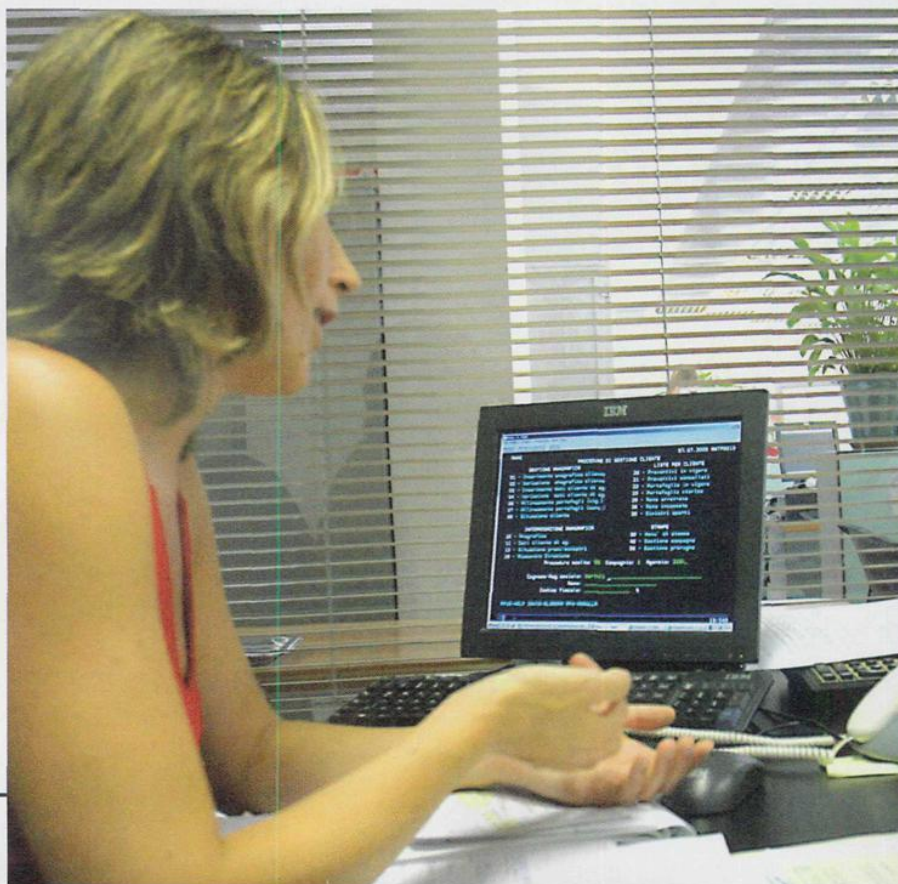
Secondo l'ultimo studio di Europe Economics sui modelli distributivi nelle assicurazioni europee, il canale agenziale ha perso importanza nella maggioranza dei mercati europei. Unica importante eccezione è l'Italia, dove gli agenti prevalgono ancora nei rami danni.

tramite cui l'assicuratore vende un prodotto avvalendosi contemporaneamente di vari canali distributivi, stanno diventando più diffuse e non sono più prerogativa delle maggiori compagnie. L'obiettivo è attenuare l'incertezza dovuta alle difficoltà di previsione sulla redditività dei canali tradizionali.

Cura dimagrante per le agenzie Un capitolo ad hoc della ricerca è riservato ai mercati in cui predominano le agenzie, come nel comparto danni in Francia, Germania, Italia e Spagna. Gli analisti

si attendono un'evoluzione in due direzioni: da una parte la riorganizzazione delle strutture di remunerazione e di governance tra l'assicuratore e l'agenzia, dall'altra più incentivi all'entrata di nuovi soggetti che operano su internet. Finora, quest'ultimo fronte è stato frenato dalla preferenza per il contatto personale mostrato da una fetta importante di clientela. Ma il quadro potrebbe cambiare.

Al di là delle analisi internazionali, il mercato italiano si trova poi a fare i conti con le proprie specificità. «Nella penisola c'è un dinamismo che ha pochi pari negli altri



Obiettivo efficienza

Philippe Donnet è stato chiamato alcuni mesi fa a condurre in porto la riorganizzazione delle attività italiane di Generali, con l'obiettivo di ottenere una maggiore efficienza operativa.

paesi europei: basti guardare al processo di riorganizzazione che sta interessando i due principali gruppi, vale a dire Generali e UnipolSai», spiega Paolo Ceresi, senior partner di Mbs Consulting. «Il mercato è molto concentrato tra i grandi operatori (oltre a quelli già citati ci sono Allianz e Poste vita, quest'ultimo nell'omonimo ramo, ndr), che si fanno una concorrenza sempre più forte». Una situazione che provoca una grande pressione sulle reti degli agenti, che inevitabilmente porterà a una segmentazione. «Si arriverà a definire quali distributori sono ancora utili e chi non lo è più», spiega Ceresi. Questa evoluzione, dunque, metterà a rischio numerosi professionisti del settore. Del resto, le aggregazioni degli ultimi anni sono state dettate in primo luogo dalla volontà di generare efficienza, per cui nella fase operativa si procederà con gli accorpamenti. «Negli ultimi 15 anni il mercato italiano ha già perso seimila agenzie e oggi siamo a circa 13 mila realtà operati-

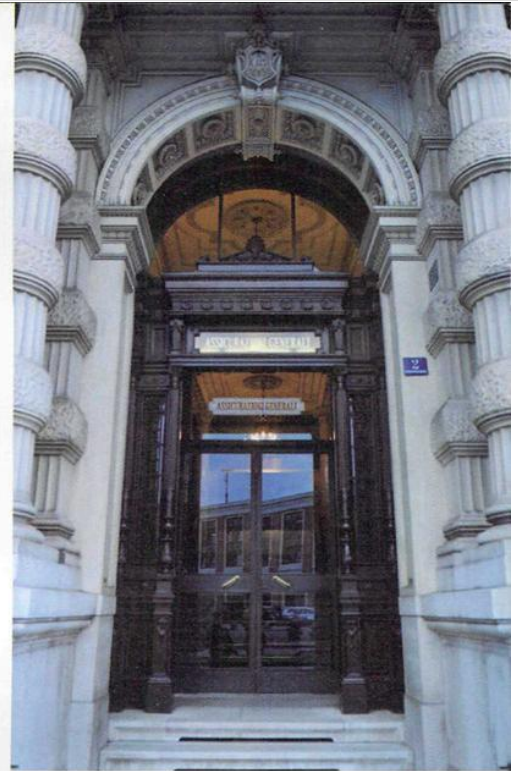


ve», aggiunge Ceresi. «Verosimilmente, nei prossimi anni assisteremo a un altro sensibile calo».

La pressione dei nuovi operatori Le analisi effettuate riguardano i trend evolutivi fin qui emersi nel mercato. Ma occorre considerare anche quali potranno essere le novità dei prossimi anni per non farsi trovare impreparati. Ancora una volta il vento più forte del rinnovamento è internet, come si è visto nel caso di Google, che nei mesi scorsi ha lanciato servizi di comparazione on line dei preventivi auto in numerosi paesi europei e, nel medio periodo, potrebbe puntare sull'Italia. Data la forza della società (ha in cassa oltre 50 miliardi di dollari) e la sua leadership nel web, un suo ingresso sul mercato italiano potrebbe avere un effetto dirompente. Già oggi le assicurazioni dirette coprono il 10% circa dell'Rc auto e diverse ricerche stimano un potenziale di crescita fino al 15%-16% entro il 2016.

In un mercato che promette evoluzioni continue, secondo Ceresi le compagnie preesistenti sono chiamate non solo a sviluppare con sempre maggiore forza il modello multicanale e multiaccesso, ma anche a segmentare la clientela: «Occorre capire cosa viene acquistato, con quali modalità, conoscere i bisogni della clientela e come evolvono nel tempo, in modo da adeguare prontamente le strategie di business». In quest'ottica, secondo l'esperto, diventa fondamentale non limitarsi a vendere prodotti, ma puntare anche sui servizi. «Qualcosa si vede già nei dispositivi telematici per le abitazioni legati alle polizze auto, ma molto probabilmente a breve vedremo strategie simili anche negli altri settori delle assicurazioni».

Tornando all'ambito web, occorre poi con-



siderare le potenzialità dei social network, che oggi vengono utilizzati per lo più a scopi difensivi, cioè per raccogliere il parere dei clienti in merito ai prodotti richiesti, ma che dovrebbero evolvere verso strategie attive che consentono di trasformare le informazioni raccolte in strategie operative.

Il nodo del welfare Un nuovo terreno di crescita che si apre per il mercato assicurativo è rappresentato dal welfare. Dall'avvio della grande crisi internazionale, i governi occidentali hanno iniziato a tagliare la spesa pubblica con particolare attenzione allo stato sociale e il trend è destinato a proseguire negli anni a venire. Già oggi in Italia ci sono 3 milioni circa di persone non autosufficienti, affidate alle cure dei familiari, su un totale di 12 milioni di over 65, metà dei quali hanno superato i 75 anni di età. Numeri destinati a crescere a fronte del progressivo invecchiamento della popolazione. In quest'ambito le compagnie possono operare sia come categoria unitaria nell'individuare soluzioni integrate pubblico-privato, sia nell'adeguamento dell'offerta assicurativa incentrata sui servizi alla persona e non solo sui contributi monetari, grazie anche all'integrazione con le realtà professionali emergenti come quelle del terzo settore. Qualcosa si sta già muovendo in questa direzione, come sottolineato dal *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, curato da Franca Maino e Maurizio Ferrera (entrambi



docenti all'Università di Milano) per la Fondazione Einaudi. Lo studio sottolinea che il settore assicurativo si sta lentamente attivando nella copertura dei rischi sociali. «La sua incidenza è però tuttora inferiore a quella che si registra negli altri paesi sviluppati, soprattutto per quanto riguarda la long term care», rileva l'inchiesta. Quindi il potenziale di espansione «è ampio, anche considerando il crescente interesse dei consumatori rivelato dalle inchieste d'opinione e il fatto che la spesa sanitaria a carico delle famiglie (*out of pocket*) si aggira tra il 25% e il 30% della spesa sanitaria complessiva».

In Svezia, a lungo emblema del welfare universale pubblico, è in forte crescita il ruolo delle assicurazioni private non solo nel comparto della previdenza integrativa, ma anche nell'assicurazione del reddito. In caso di licenziamento, la polizza integra il sussidio pubblico o lo prolunga dopo la scadenza. Uno schema nato grazie alla collaborazione fra sindacati e compagnie assicurative. Lo studio ricorda poi che, secondo diverse inchieste d'opinione, se ci fosse un'offerta innovativa e vantaggiosa di prodotti assicurativi (in forma privata o mutualistica), molti risparmiatori sarebbero interessati a investire in questa direzione (il 34,7% vorrebbe avere un'assicurazione sulla malattia, il 33,6% una copertura contro gli infortuni e la disabilità, il 33,4% una polizza per il caso di long term care).

Le manovre dei big italiani In attesa di capire quali saranno i grandi filoni di mercato negli anni a venire, i grandi operatori italiani del comparto assicurativo sono già attivi per rivedere il proprio posizionamento sul mercato. Generali è partita già da metà del 2012, con l'arrivo alla sua guida del nuovo group ceo **Mario Greco**, con il processo di rifocalizzazione sul business assicurativo, che ha come corollario l'uscita dai settori *non core*. Il Leone è così uscito da numerosi patti di sindacato (tra Mediobanca, Gemina e Prelios) e ceduto alcune attività estere (dalle riassicurazioni negli Stati Uniti alle minorities in Messico). Finora sono entrati in cassa 2,4 miliardi di euro e l'obiettivo è arrivare a quota 4 entro la fine del prossimo anno. Se andrà in porto la cessione di Bsi, banca elvetica specializzata nella gestione

dei grandi patrimoni da tempo sul mercato, il traguardo sarà centrato senza ulteriori collocamenti.

Al momento, tuttavia, le offerte giunte sul tavolo di Greco non lo hanno soddisfatto (si parla di una valutazione non superiore a 1,2 miliardi contro un incasso atteso intorno a 1,8). Intanto, alla guida di Generali Italia è arrivato da qualche mese **Philippe Donnet** (al posto di **Raffaele Agrusti**), chiamato a condurre in porto la riorganizzazione delle attività italiane in direzione di una maggiore efficienza operativa, anche attraverso la semplificazione delle strutture e dei marchi, che vede il passaggio da dieci brand a tre, con Alleanza che punta a crescere soprattutto sul fronte Rc auto.

Per UnipolSai, la parola d'ordine è consolidamento dopo che il 6 gennaio scorso è divenuta ufficiale la fusione tra Unipol e la Fondiaria-Sai ereditata dal gruppo Ligresti. Quello in corso è pertanto un anno di transizione, con l'obiettivo di arrivare nel 2015 a un utile netto di 814 milioni di euro,



con un margine di solvibilità del 180% e 15,6 miliardi complessivi di premi.

La conclusione vicina della trattativa con UnipolSai per acquisire un pacchetto da 1,3 miliardi di euro di premi proietterà Allianz a ridosso di UnipolSai e Generali nel mercato danni. Del resto, il management del gruppo tedesco ha sottolineato più volte nei mesi scorsi di essere interessato a crescere ulteriormente in Italia, anche per linee esterne. Allianz Italia ha chiuso il 2013 con una raccolta in crescita del 19,7%, a quota 12,46, mentre l'utile operativo ha registrato un balzo del 20% a 1,34 miliardi. Nel ramo vita la raccolta è cresciuta del 32,5% toccando 8,43 miliardi, mentre nei danni è scesa dello 0,3% a 4,03 miliardi. A pesare è stata la difficile congiuntura, considerato che nel solo ramo Rc auto la compagnia nell'ultimo anno ha guadagnato il 6,4% in termini di clienti (la quota di mercato è cresciuta del 2%). ■