

**DIBATTITO** Organizzazione e business

# Compagnie: strategie per superare la crisi

Le previsioni di crescita nei rami danni sono basse. E nel comparto vita la ripresa dipende dai mercati finanziari. Ma previdenza e Rc professionale obbligatoria potrebbero aprire nuovi scenari. Se ne è parlato in una tavola rotonda.

**Luciano Fumagalli**

**I** dati lasciano pochi dubbi sul fatto che questo sia un momento particolarmente delicato per il settore assicurativo. Secondo i dati dell'Ania, la nuova produzione vita delle imprese italiane ed extra Ue, comprensiva dei premi unici aggiuntivi, è stata nel mese di gennaio di 3,4 miliardi di euro, in calo del 38,6% rispetto allo stesso mese del 2011. L'andamento negativo riguarda tutti i rami: i nuovi premi sono scesi del 43,2%, le polizze tradizionali (rami I e V) del 39,3% rispetto allo stesso mese del 2011, pur continuando a essere la scelta prevalente degli assicurati con l'86% del volume dei nuovi affari vita; i prodotti linked (ramo III), del 34,1% (la contrazione è dovuta esclusivamente alle polizze unit, con un -41,6%, compensata solo in minima parte dall'aumento di premi per nuove polizze index). In controtendenza, invece, i nuovi premi e i contributi relativi a forme pensionistiche individuali, soprattutto prodotti Pip, che sono cresciuti invece del 15,8% rispetto a gennaio 2011.

Il tutto accade dopo un anno decisamente negativo, nel quale la raccolta complessiva dei premi delle imprese di assicurazione è stata pari a 110 miliardi, il 12,2% in meno rispetto all'anno precedente. Nel 2011 la raccolta premi dei rami danni è stata di 36,4 miliardi, a +2,6% rispetto al 2010, incremento dovuto esclusivamente al settore auto, che ha registrato una crescita dei premi di oltre il 4%. Il comparto vita ha raccolto, invece, 74 miliardi, il 18% in meno rispetto all'anno precedente. Al calo hanno certamente contribuito le fortissime turbolenze dei mercati finanziari, in

particolare nella seconda metà dello scorso anno, sia la persistente debolezza del quadro congiunturale. Il problema è che le cose non sembrano essere molto cambiate nelle Borse e sul fronte dei titoli del debito pubblico della zona euro.

A tutto questo vanno aggiunte novità

normative di non secondaria importanza: la parità di sesso in polizza che scatta dal prossimo dicembre, le novità introdotte dal governo sui contratti Rc auto (scatola nera, obbligo di proporre diversi preventivi) e sulla Rc obbligatoria per i professionisti. Per non parlare di Solvency 2: la *compliance*, è vero, do-

vrebbe slittare al 2014, ma le compagnie assicurative si stanno comunque allineando ai parametri voluti dalla normativa.

I provvedimenti normativi, che comunque l'Isvap deve ancora esaminare e tradurre in regole pratiche (il primo provvedimento legato al decreto liberalizzazioni è stato rilasciato da pochi giorni), potrebbero ulteriormente appesantire il carico burocratico delle reti distributive che già si trovano in un contesto molto difficile. Che è poi quello in cui vive il paese: con i provvedimenti del governo **Monti**, il potere di acquisto delle famiglie italiane si è ridotto, e comunque si respira un clima di incertezza e di timore che tiene lontani dalle spese non strettamente indispensabili.

Si tratta di una situazione che chiede un cambio nelle strategie di business delle compagnie? L'industria assicurativa, preso atto del momento di gravi incertezze, tenderà a uno stretto controllo di

redditività e costi, aspettando che passi il momento negativo? Oppure andrà alla ricerca di nuove nicchie di mercato, con innovative politiche di marketing? C'è la necessità, e la volontà, di aggiornare prodotti e processi, anche per cercare maggiore efficienza? E quale supporto si intende dare ai canali distributivi, che, anche per le nuove imponenti alle quali dovranno far fronte per le riforme governative, si trovano, spesso, in forti criticità? E quali sono, insomma, i nuovi driver di sviluppo del settore assicurativo?

A queste domande ha cercato di rispondere una tavola rotonda, dal titolo *Quali strategie per il business assicurativo*, organizzata da **Marcella Frati**, presidente di Emf group, e coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*. Al dibattito hanno partecipato anche **Michele Corbo**, responsabile danni non auto di Assicurazioni Generali; **Michele Cristiano**, amministrato-

re delegato di Cattolica Previdenza; **Luca Filippone**, vicedirettore generale di Reale Mutua; **Roberto Laganà**, vicedirettore generale di Groupama; **Pierluigi Verderosa**, direttore marketing di Cardif.

**Domanda.** Anche nel 2012, i primi dati sulla raccolta premi non sono incoraggianti. Quest'anno sembra ripetersi l'andamento del precedente. Ma è davvero così? Quali sono i trend, le sfide e le criticità che deve affrontare oggi il mondo assicurativo? E davvero, come spesso e da più parti si ripete, il settore delle coperture può essere una nicchia di nuovo business?

**Corbo.** Il mondo retail e quello delle Pmi rappresentano due scenari completamente diversi. Nel primo ci sono buone opportunità: l'obbligo per i professionisti di sottoscrivere coperture di responsabilità professionale, unitamente al recepimento della legge 24 marzo 2012 n. 27, che stabilisce le «disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività» senz'altro rappresenta un impegno straordinario per l'anno in corso. A proposito delle coperture di responsabilità civile professionali abbiamo un bacino di riferimento rappresentato da un milione di professionisti tra ingegneri, avvocati, architetti, medici, commercialisti e altri, che hanno l'esigenza di contrarre una copertura assicurativa per i rischi della professione. Indubbiamente ci sono ampie possibilità di crescita perché è stata rilevata una forte domanda in un'area che, però, presenta alcune evidenti criticità.

**D.** Quali sono queste criticità?

**Corbo.** Nella Rc professionale, pensiamo solo alla colpa grave per le professioni mediche, la durata media della vita dei danni è molto elevata, determi-

**Partecipanti**

Al dibattito «Quali strategie per il business assicurativo», organizzato da Marcella Frati, presidente di Emf group, e coordinato da Angela Maria Scullica, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*, hanno partecipato Michele Corbo, responsabile danni non auto di Assicurazioni Generali; Michele Cristiano, amministratore delegato di Cattolica Previdenza; Luca Filippone, vicedirettore generale di Reale Mutua; Roberto Laganà, vicedirettore generale di Groupama; Pierluigi Verderosa, direttore marketing di Cardif.



nando l'assorbimento di capitali. Inoltre il quadro legislativo di riferimento per quanto riguarda i risarcimenti è altrettanto incerto. Si tratta, comunque, di un fatto rilevante anche a livello di business. Contestualmente, la Rc professionale obbligatoria ci consente di approcciare nuovi settori e di promuovere anche attività di cross selling, proponendo altre coperture per gli infortuni, la casa, la famiglia, gli studi professionali, il rimborso spese mediche, i Pip e altre garanzie vita. Per le piccole e medie aziende la situazione è diversa, perché la crisi economico-finanziaria è tangibile. Quindi molte imprese, già a corto di liquidità, non dispongono di capitali da investire, sia per ampliamenti delle attività e l'acquisto di nuovi macchinari, sia per il miglioramento della qualità dei rischi: in pratica, le aziende hanno altre priorità da affrontare; per questo motivo, a volte prestano poca attenzione alla prevenzione. Si rileva anche un rischio credito per le aziende. L'approccio al mondo Pmi per il 2012



**Cauto ottimismo**  
«Per il vita c'è qualche cauto, elemento di ottimismo, con una situazione ancora difficile ma più stabile», dice Pierluigi Verderosa, direttore marketing di Cardif. «Ma se guardiamo il piccolo risparmiatore, ci accorgiamo che non siamo completamente usciti da una situazione di tensione, che ha avuto il suo picco nell'ultimo trimestre del 2011».



**Più trasparenza**  
«Credo che dovremo impegnarci di più sulla semplificazione dei processi di sottoscrizione e di liquidazione e su un diverso approccio alla clientela, puntando a una maggiore trasparenza sia del rapporto, sia dei patti contrattuali», afferma Michele Corbo, responsabile danni non auto di Assicurazioni Generali.

deve essere molto attento. I fatturati sono in calo, anche se, per fortuna, ci sono eccezioni rappresentate da aziende che operano in comparti che non risentono della crisi, in particolare in settori *export-oriented*. Si può ipotizzare un decremento dei premi con il mercato delle imprese piccole e medie che tenderà a premere ulteriormente sui prezzi, chiedendo sconti.

**Laganà.** Ci troviamo in un contesto di recessione economica, e questo comporta una diminuzione della spesa che le famiglie dedicheranno alla assicurazione. E qui non possiamo non fare riferimento alla dinamica dell'auto, che condiziona il resto del mercato. Non credo che nel corso dell'anno ci sarà una diminuzione del costo della Rc auto. Anzi, sarà ancora in crescita, perché finora non sono stati risolti i problemi che ne hanno determinato l'aumento. Quindi mi preoccupo per il settore non auto, che subirà una forte compressione per la scarsità di risorse a disposizione delle famiglie: la loro disponibilità sarà presumibilmente tutta assorbita dalla Rc auto. Si tratta di una tendenza che era già iniziata nel 2011: ho chiuso l'ultimo trimestre con un incremento del fatturato dell'auto e con la parallela riduzione di quello non auto; i due fenomeni sono correlati. È una criticità che ci accompagnerà per tutto il 2012, in un contesto in cui non è detto che ci sarà la ripresa dei mercati finanziari. Così molto probabilmente le compagnie non avranno plusvalenze finanziarie e dovranno portare il combined ratio dei rami danni al di sotto del 100%: non sarà una cosa facile.

**D. Quali potrebbero essere le coperture assicurative sulle quali le famiglie risparmierebbero?**

**Laganà.** Principalmente quelle che fanno riferimento alla persona: il primo rischio che si toglie per pagarsi l'incremento della Rc auto sono gli infortuni del conducente. Si ridurranno poi le spese per la protezione della casa, uno dei settori trainanti negli ultimi tempi. Per la malattia continuerà a esistere una forte domanda, ma c'è un forte squilibrio tecnico. L'area della Rc professionale fornirà varie opportunità, ma è un'area limitata e con una sinistralità non del tutto conosciuta. Tutto questo mi lascia molto preoccupato per lo svi-

luppo e la redditività del business.

**D. Il primo imperativo è quello di tenere in ordine i conti...**

**Filippone.** La prima sfida di quest'anno sarà mantenere livelli minimi di crescita del business assicurativo. Sfida non semplice quando il Paese è in recessione, con previsioni che parlano di una decrescita del Pil tra l'1,4% e il 2,2%. Questo vuol dire meno massa assicurabile: si vendono meno automobili, falliscono più aziende, si acquistano meno polizze, cala il risparmio. Ma non ho una visione totalmente pessimista, c'è qualcosa di positivo. Nel campo della previdenza e della salute, per esempio, abbiamo avuto una campagna di marketing gratuita. Dopo gli ultimi decreti del governo Monti, tutti gli italiani non possono più non vedere la realtà che sta loro di fronte. Bisogna capire quanto ampia sarà la fascia di consumatori che ha le risorse per colmare il gap di protezione del welfare pubblico; tuttavia, una buona fetta del ceto medio dovrà pensare a come risolvere il problema. Un altro tema importante è il percorso di cambiamenti strutturali che l'Italia ha iniziato - nel nostro settore come in altri - con le liberalizzazioni: si aprono opportunità e criticità e starà a noi cogliere le prime ed evitare le seconde. E oggi occorre essere molto rapidi e molto pronti a capire come si trasforma giorno dopo giorno il nostro business e il comportamento d'acquisto dei clienti. Per esempio, cresce il numero di italiani disposti a pagare di più per avere una casa (ecologica) di classe energetica A, clienti che stanno attenti all'ecologia, adottano stili di vita e di consumo *green* e si aspettano che la loro compagnia sia «verde» e socialmente responsabile. È una nicchia di mercato che noi seguiamo con molta attenzione, a cui vogliamo fornire un'offerta dedicata, anche perché mette in primo piano e valorizza il ruolo sociale che le compagnie non devono dimenticare. Per questo noi proponiamo e istituamo modelli strategici improntati alla sostenibilità, nella ferma convinzione che il nostro profitto non può realizzarsi senza considerare l'impatto che questo ha sull'ambiente e sul contesto sociale, in un'ottica di maggiore responsabilità.

**D. Si tratta di una filosofia e di un approccio al business condiviso anche**



**Sostegno imprenditoriale**  
«A livello di distribuzione, un problema già presente anche negli anni scorsi ma che si accentuerà, è quello del sostegno imprenditoriale alle reti agenziali, le quali tra l'altro, con il decreto liberalizzazioni, sono state caricate di altri oneri, di complessità, di ulteriori costi, che rubano tempo e rendono sempre più difficile concentrarsi sullo sviluppo produttivo e sui servizi ai propri clienti», sottolinea Luca Filippone, vicedirettore generale di Reale Mutua (a sinistra).

dalla rete agenziale?

**Filippone.** Certamente. Condividiamo ogni progetto con la rete distributiva. Ma, a livello di distribuzione, un problema già presente anche negli anni scorsi ma che si accentuerà, è quello del sostegno imprenditoriale alle reti agenziali, le quali tra l'altro, con il decreto liberalizzazioni, sono state caricate di altri oneri, di complessità, di ulteriori costi, che rubano tempo e rendono sempre più difficile concentrarsi sullo sviluppo produttivo e sui servizi ai propri clienti. La soluzione sarà lavorare con gli agenti per trovare soluzioni, metodi, modelli che riescano a comprimere al massimo i costi e a liberare tempo commerciale nelle loro agenzie.

**D. Finora abbiamo analizzato soprattutto i rami danni. Ma anche il vita, come rivelano anche i premi raccolti a inizio anno, sta attraversando un periodo di crisi. È davvero così o invece ci sono segnali che possono indicare un'inversione di tendenza?**

**Verderosa.** Per il ramo vita c'è qualche piccolo, cauto, elemento di ottimismo, con una situazione ancora difficile ma più stabile. I mercati, infatti, stanno apprezzando la manovra Monti, i Cds stanno scendendo e i tassi a breve sono rientrati in una logica più accettabile. Ma se guardiamo il cliente, il piccolo risparmiatore, ci accorgiamo che non siamo ancora usciti completamente

da una situazione di tensione, che ha avuto il suo picco nell'ultimo trimestre del 2011. Anche se, in ogni caso, ci sono segnali di ritorno alla razionalità dell'investitore. Ora le domande che dobbiamo porci sono: che cosa possiamo e dobbiamo fare per consolidare il ritorno alla razionalità? Che cosa proporre a chi vuole di nuovo investire? La prima risposta è valorizzare meglio il nostro lavoro: il contenuto assicurativo del vita resta fondamentale, continua ad avere una forte valenza, soprattutto per chi è appena uscito da una situazione di tensione. Ma possiamo fare un passo in più. Innovare i prodotti e introdurre nella «scatola assicurativa» quelli che io considero dei *must*: maggiore efficienza fiscale, semplicità, perfezionamento della struttura delle polizze con prodotti più moderni e più performanti, rapidità nell'adeguarsi alla necessità di cambiare tipo di asset allocation. Tutto ciò significa anche maggiore capacità di fare consulenza e di seguire in modo dinamico il cliente, nella consapevolezza che, nel corso degli ultimi tre anni, le polizze vita rivalutabili hanno rappresentato un bene rifugio.

**D. La consulenza può crescere anche in campo previdenziale?**

**Verderosa.** Certamente, perché l'altro campo importante che si sta affacciando nel mondo del risparmio è proprio quello della previdenza. Che, intendiamoci bene, ha un orizzonte

molto più ampio rispetto al solo 2012, ma che già adesso inizia a muoversi, perché la riforma Monti-Fornero ha segnato una forte rottura con il passato: di fatto le pensioni di anzianità sono ormai finite e questo, anche semplicemente a livello emotivo, crea maggiore attenzione. La previdenza integrativa non è mai davvero partita per molti motivi, ma anche noi assicuratori, nell'ansia di un servizio completo ai clienti, ci siamo complicati la vita e abbiamo messo sul mercato prodotti un po' complessi. Ritengo, quindi, che di fronte alla massa molto ampia di clienti potenzialmente interessati alla previdenza la vera sfida sarà proprio la semplicità che, come ha dimostrato **Steve Jobs**, a volte è la cosa più difficile da farsi. Le soluzioni tecniche, che tra l'altro sono già presenti sul mercato, non sono un problema: il fattore distintivo sta nel creare una relazione efficace con il cliente, proponendo prodotti molto semplici e più mirati piuttosto che soluzioni standardizzate.

**Cristiano.** Nei rami danni, la crescita sarà molto contenuta; tuttavia potremo osservare una ripresa di redditività, con un recupero complessivo degli andamenti tecnici, primo vero obiettivo delle compagnie. Infatti, dopo l'ubriacatura dello sconto a tutti i costi (mi riferisco in particolare alla Rc auto che, come si sa, ha un grande peso nel business assicurativo italiano) successiva alle prime «lenzuolate Bersani», e con l'evidenza di combined ratio abbondantemente superiori al 100%, le compagnie hanno iniziato ad adottare politiche maggiormente orientate al risana-

**Risanamento dei conti**  
«Alcuni comportamenti dei consumatori hanno favorito il risanamento dei conti delle compagnie», sostiene Michele Cristiano, amministratore delegato di Cattolica Previdenza. «L'autoassicurazione per i piccoli sinistri, e soprattutto il minore utilizzo dell'auto come evidente conseguenza della crisi economica».



mento dei conti. Su questo fronte sono state agevolate anche da nuovi comportamenti dei consumatori.

**D. A quali atteggiamenti sta facendo riferimento?**

**Cristiano.** Penso all'autoassicurazione per i piccoli sinistri, e soprattutto al minore utilizzo dell'auto come evidente conseguenza della crisi economica. Il mercato danni resta difficile perché il contesto economico ha ridotto la capacità di spesa degli italiani; tuttavia le imprese assicurative sembrano aver imboccato la strada giusta per presidiare la redditività tecnica. Quello che invece appare estremamente complicato da gestire è il settore vita, nel quale si evidenziano sì opportunità, derivanti dal crescente bisogno di coperture previdenziali e di protezione, ma che ha registrato anche diverse e importanti discontinuità alle quali non eravamo abituati. Il 2011 si è rivelato come l'anno *horribilis*, con quasi il 30% in meno di crescita e con raccolta netta negativa anche per il crescente fenomeno dei ri-



**In difesa**

«L'innovazione nel settore delle piccole e medie imprese e, in parte, nelle professioni potrebbe dare qualche spunto interessante. Ma quest'anno si gioca in difesa: riuscire a mantenere le posizioni in termini di portafoglio sarebbe già un buon risultato», ammette Roberto Laganà, vicedirettore generale di Groupama.



**Sfida difficile**

«La prima sfida di quest'anno sarà mantenere livelli minimi di crescita del business assicurativo», sottolinea Luca Filippone, vicedirettore generale di Reale Mutua. «Una sfida non semplice quando il Paese è in recessione, con previsioni che parlano di una decrescita del Pil tra l'1,4% e il 2,2%».

scatti. In tempi normali, questi possono non rappresentare un problema. Ma con l'attuale situazione dei mercati finanziari, il disinvestimento degli asset per produrre la liquidità necessaria a gestire le richieste di riscatto e far fronte alle scadenze dei contratti può generare importanti minusvalenze, con effetti dannosi sia per le compagnie, sia per i clienti. Inoltre, in una situazione in cui i rendimenti delle gestioni separate (dopo 30 anni di vantaggio competitivo rispetto ai titoli di stato ed inflazione), soffrono la concorrenza di rendimenti di altre forme di impiego o deposito, potrebbero innescare disinvestimenti a catena. Con conseguenze negative sia per gli aspetti tecnici, sia per quelli a reputazionali del settore. Altro elemento di forte discontinuità è l'adeguamento a Solvency 2. Significherà, in particolare, gestire i risparmi che vengono affidati alle compagnie (in un'ottica di lunga durata compatibile con la *mission* assicurativa) e con un equilibrato assorbimento di capitale. Fatti, questi, abbastanza nuovi per il mercato vita, che in passato ha collocato prodotti finanziari con garanzia di capitale e di rendimento (a elevato assorbimento di capitale in ottica Solvency 2) senza un'adeguata valorizzazione di questi elementi. Una sfida importante per le imprese sarà quella di innovare l'offerta con una forte componente di ramo III, ma anche con un forte sforzo di formazione dei canali distributivi rispetto a questa necessità di innovazione. Insomma, oggi per il settore vita si aprono sfide di assoluta rilevanza strategica.

**D. Abbiamo visto quali sono le criticità e le opportunità che ci sono nella situazione attuale del mondo assicurativo. Ritenete che sia indispensabile un cambiamento generale nella strategie delle compagnie?**

**Laganà.** La priorità è la redditività del business e della rete agenziale. L'innovazione nel settore delle piccole e medie imprese e, in parte, nelle professioni potrebbe dare qualche spunto interessante. Ma quest'anno si gioca in difesa: riuscire a mantenere le posizioni in termini di portafoglio sarebbe già un buon risultato.

**Corbo.** Sono convinto che dovremo impegnarci maggiormente sulla semplificazione dei processi di sottoscrizione

e di liquidazione, ma anche su un diverso approccio alla clientela. Come? Semplice: dovremo puntare a una maggiore trasparenza sia del rapporto, sia dei patti contrattuali. A questo proposito, come Generali, abbiamo affiancato all'offerta più tradizionale in ambito retail anche garanzie indennitarie, che sono più semplici da comprendere, sia al momento dell'acquisto, sia quando accade l'evento dannoso. Ci si riferisce, quindi, a forme di garanzia che a priori possono dare certezze a chi le acquista: per esempio, si stabilisce alla firma del contratto che al verificarsi di un evento, se la persona è stata interessata a un determinato tipo di lesione, scatta automaticamente un indennizzo, senza sottoporsi a visite medico-legali, consegnando la sola cartella clinica. In questo caso, la liquidazione è immediata. Si tratta di un primo approccio all'assicurazione che può rendere più semplice e trasparente il rapporto con il cliente. Ogni progetto, ogni cambiamento, deve essere elaborato con la partecipazione e il coinvolgimento attivo della rete distributiva, che va sostenuta e supportata in un momento difficile del mercato assicurativo e dell'economia in generale.

**Cristiano.** La nuova frontiera è la previdenza, intesa nel senso più ampio. Comprendendo cioè tutto ciò che protegge e tutela dai rischi della vita umana: dai bisogni pensionistici all'assistenza per i non autosufficienti; dal risparmio finalizzato alla garanzia del percorso per gli studi dei figli, fino alla protezione della capacità di produrre reddito e di gestire i costi per la salute. E qui si pone un grande problema distributivo. Non si tratta esclusivamente di vendere un prodotto, di gestire efficacemente un processo commerciale. Occorre, prima di tutto, la capacità dell'impresa e dei propri canali distributivi di costruire una relazione di lungo o lunghissimo periodo con il cliente, perché le esigenze dell'assicurato o della sua famiglia cambiano nel corso del tempo e le soluzioni proposte devono adeguarsi al continuo mutare del progetto di vita di ogni assicurato. Dobbiamo creare una rete distributiva e prodotti in grado di rispondere positivamente a questa sfida, che può essere determinante per il futuro del mondo assicurativo. ■