

DIBATTITO Marketing e prodotti innovativi

Protection: nuova frontiera per il business vita

La crisi spinge la domanda di questo comparto. Che, tuttavia, non riesce a decollare. Perché? E quali sono le opportunità del settore? Se ne è parlato in una tavola rotonda organizzata da Emf group con il *Giornale delle Assicurazioni*.

Luciano Fumagalli

Il momento del ramo vita non è dei più tranquilli. Diminuzione degli impieghi bancari, crisi di liquidità, calo delle vendite delle polizze, Solvency 2, sono alcune delle nubi che si addensano sul settore. Ma la domanda di sicurezza, proprio perché ci troviamo in un periodo difficile, cresce. Ci sono quindi nuove opportunità per le polizze di protezione? Come riuscire a coglierle? Bisogna innovare i prodotti o il marketing? A queste domande ha cercato di rispondere una tavola rotonda, dal titolo *Protection: la nuova frontiera per il business vita?*, organizzata da **Marcella Frati**, presidente di Emf group, e coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*. Al dibattito moderato da **Enrico Pollino**, director di Emf group, hanno partecipato **Arkadiusz Bandoz**, managing director di Rga; **Anna Deambrosis**, responsabile vita di Reale Mutua; **Peter Geipel**, amministratore delegato di Pramerica Life; **Massimo Grandis**, amministratore delegato di Mediolanum Assicurazioni; **Stefano Longo**, amministratore delegato di Eurovita; **Emanuele Marsiglia**, direttore generale di Bancassurance Popolari; **Dario Moltrasio**, head of retail distribution global life di Zurich; **Davide Passero**, amministratore delegato di Genertellife; **Roberto Raichi**, direttore generale di Popolare Vita; e **Alessandro Simonato**, branch manager life di GenRe.

Domanda. Il settore protection fino a qualche tempo fa era stato un po' trascurato perché non dava i volumi attesi e non rispettava i budget previsti. Ma

adesso che le compagnie devono prestare la massima attenzione alla copertura del margine di solvibilità, la protezione può diventare un cardine del settore vita?

Bandoz. Io vedo che non solo in Italia, ma in tutta Europa c'è una grande opportunità di far crescere la *protection*. Le condizioni attuali di mercato, da Solvency 2 alla crisi dei debiti sovrani, ci danno la possibilità di spingere questi prodotti che, oltre a rispondere ai bisogni reali della clientela, rappresentano anche una fonte di introiti per le compagnie, con buoni margini di profitti. Sul

versante compagnie, noi riassicuratori ci siamo accorti che manca la percezione di questa opportunità. Il punto centrale, la chiave del successo nella *protection* è la rete di vendita: c'è ancora molto da fare nella formazione degli intermediari per metterli nella condizione di promuovere questi prodotti. Il nostro impegno è quello di spiegare agli operatori e agli intermediari quali sono i vantaggi di queste coperture. Per questo motivo Rga, a favore di alcune compagnie, organizza corsi di formazione per agenti. Inoltre, le nostre soluzioni di prodotto presentano una struttura e un

pricing che variano a seconda del canale distributivo, in modo da rendere la vendita semplice, facile e veloce, anche attraverso la sottoscrizione elettronica per gli agenti.

Simonato. Indubbiamente l'andamento macroeconomico e finanziario degli ultimi tempi ha provocato e provocherà diversi problemi ai prodotti di investimento, come si è già potuto constatare. Accanto a questo, però, c'è un altro trend forse più profondo: quello demografico. L'Italia, come altri Paesi europei, sta radicalmente cambiando la struttura per età della popolazione. Si tratta di una trasformazione davvero impressionante: solo per dare un'idea, la quota di italiani al di sopra dei 65 anni era il 12% nel 1975, il 18% nel 2000, e arriverà al 25% nel 2020 e al 36% nel 2050. Avremo una popolazione invecchiata, che sentirà meno la necessità di prodotti di accumulo e sarà più interessata a prodotti di decumulo e di protezione. Parliamo di prodotti previdenziali, di *long term care* (il problema dell'autosufficienza acquisirà ancora più importanza con le famiglie sempre meno numerose e con pochi figli che possano assistere i genitori), di soluzioni per l'assistenza medica attraverso prodotti *critical illness* o polizze e fondi sanitari, di polizze caso morte per

proteggere la famiglia da situazioni di incertezza economica che derivano dal venir meno del percettore di reddito. La modificazione della struttura demografica farà emergere bisogni che nei decenni scorsi non erano percepiti. In Italia, che è un mercato maturo dal punto di vista economico, la penetrazione delle polizze di protezione è invece molto bassa. Se a questo aggiungiamo, come si è detto, la spinta demografica e lo Stato che spenderà meno nel welfare, è facilmente prevedibile la crescita della domanda di protezione nei prossimi anni, con ottime opportunità di business per le compagnie. Uno dei punti centrali, proprio per rispondere alla nuova domanda, è la formazione delle reti distributive, naturalmente, ma anche delle persone. La grande sfida è far emergere nelle famiglie le consapevolezza delle nuove esigenze di protezione, rendere consapevoli i consumatori dei loro bisogni.

Geipel. Pramerica è presente in Italia da oltre 20 anni, ed è sempre stata focalizzata sulla *protection*, proponendo esclusivamente prodotti di ramo I. E in questo periodo nulla è cambiato; le diverse fasi che si sono succedute negli ultimi anni - mi riferisco a caduta e ripresa nella raccolta dei premi vita - hanno inciso sul mercato della *protection* in ma-

niera ininfluente. E, in tempi di crisi o meno, credo che questa attività continui a occupare una nicchia di mercato tra l'1,5% e il 3%. Abbiamo notato un lieve miglioramento dopo i crolli azionari, in quanto molti risparmiatori si sono spostati dal ramo III al ramo I, in cerca di polizze garantite. Ma ritengo che questo non sia un trend stabile, è solo una reazione alla volatilità. Se vogliamo far crescere il settore, avere un mercato più stabile, come negli Usa o in Giappone, dobbiamo prenderci l'impegno di cambiare la mentalità, fare più educazione finanziaria per rendere più responsabile il consumatore. Gli italiani risparmiano in un modo molto inefficiente: tradizionalmente investono nel mattone - che rende poco o niente - e nei titoli di Stato, che attualmente hanno molti problemi e scarsi rendimenti. Come mai queste scelte di investimento? Semplice: perché i consumatori vogliono gestire i rischi da soli, non si fidano dei gestori professionali - figure a loro avviso costose che non danno la certezza di un investimento con un ritorno immediato. Oggi, il consumatore si affida al gestore professionale solo per stipulare la Rc auto in quanto è obbligatoria, ma non ancora per tutelare il rischio; accumulano un enorme risparmio che confluisce in investimenti poco redditizi. Si tratta di una mentalità e di comportamenti che bloccano il settore assicurativo e l'economia più in generale: i capitali sono immobilizzati e quindi non possono essere impiegati in attività produttive. La situazione potrebbe cambiare se gli attori del



Partecipanti

Al dibattito «Protection: la nuova frontiera del business vita?», organizzata da **Marcella Frati**, presidente di Emf group e coordinata da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*, e **Enrico Pollino**, director di Emf group, hanno partecipato **Arkadiusz Bandoz**, managing director di Rga; **Anna Deambrosis**, responsabile vita di Reale Mutua; **Peter Geipel**, amministratore delegato di Pramerica Life; **Massimo Grandis**, amministratore delegato di Mediolanum Assicurazioni; **Stefano Longo**, amministratore delegato di Eurovita; **Emanuele Marsiglia**, direttore generale di Bancassurance Popolari; **Dario Moltrasio**, head of retail distribution global life di Zurich; **Davide Passero**, amministratore delegato di Genertellife; **Roberto Raichi**, direttore generale di Popolare Vita; e **Alessandro Simonato**, branch manager life di GenRe.

mercato facessero più educazione finanziaria, se lo Stato modificasse le regole e proponesse incentivi. Ma oggi assistiamo a una situazione dove nessuno si fa carico del problema. La crisi è una occasione per discutere di come trasformare il mercato. Ma parlare non basta.

D. Bisogna cambiare l'offerta protezione?

Grandis. La situazione si è molto tra-



Rete di vendita

«Le condizioni attuali di mercato, da Solvency 2 alla crisi dei debiti sovrani, ci danno la possibilità di spingere la protection», afferma Arkadiusz Bandosz, managing director di Rga. «La chiave del successo per l'affermazione di questi prodotti è la rete di vendita. Ma c'è ancora molto da fare nella formazione degli intermediari.»



Più parametri

«Occorre ripensare i modelli di misurazione del rischio e soprattutto le soluzioni proposte», sostiene Davide Passero, amministratore delegato di Genertellife. «Per esempio: nell'auto le compagnie tariffano su 26 parametri; su una temporanea caso morte, se va bene, si fa la distinzione tra fumatori e non fumatori, il sesso e l'età.»



Pmi

«Spunti per cambiare possono arrivare dai grandi riassicuratori, come dall'idea di importare le esperienze di altri Paesi», dice Stefano Longo, amministratore delegato di Eurovita. «La stretta sul credito ci ha spinti a cercare nicchie di mercato in cui proporre protection: le Pmi, in questo ambito, rappresentano un target molto interessante.»

sformata: la mano pubblica si ritira, la consapevolezza che bisogna fare qualcosa per se stessi va crescendo, la crisi genera un senso di insicurezza che pervade tutti noi. E insicurezza si coniuga con protezione, che è sinonimo di sicurezza. È anni che vediamo questa evoluzione, e noi come abbiamo reagito? Se, come dicono i dati, negli ultimi 24 mesi il 72% delle famiglie non ha ricevuto nessuna proposta di consulenza assicurativa, devo dire che non abbiamo cambiato l'offerta. Che continua a essere passiva, aspettiamo che il cliente ci venga a cercare, ed è, soprattutto, un'offerta «criptica». Non possiamo lamentarci se l'assicuratore non viene ascoltato, quando parla una lingua che si può comprendere solo acquisendo una specializzazione. Cosa che l'utente oggettivamente non vuole fare. E qui una critica che faccio anche a me stesso: il mondo assicurativo cerca garbatamente, delicatamente, l'innovazione, ma non quella di rottura, decisiva, che faccia cambiare in senso incrementale il mercato. Noi ripetiamo che la richiesta di protezione c'è, ma non riusciamo a incontrarla. Continuiamo a fare una offerta che spesso è solo denaro contro denaro: i nostri agenti vendono contratti creando l'aspettativa che, quando si genera il sinistro, lo liquideranno per certo. Non è denaro contro servizio, quello che la maggior parte degli intermediari vendono. Si dà origine a una attesa senza specificare «pagherò l'evento previsto in polizza», cosa che genera molte criticità nei rapporti con la clientela. A me hanno insegnato che una polizza è ben venduta al primo sinistro (previsto in polizza aggiungo io) liquidato, perché il clou, il momento della verità, è proprio il sinistro: se non si è presenti con un vero servizio in questo momento - è l'alternativa al denaro contro denaro di cui ho parlato prima - si riesce a fare ben poco, oggettivamente. Allargando il discorso a temi che riguardano il mondo assicurativo nel suo complesso, noto che Ania è latitante nel fare education sul mercato: non credo che sia così complicato spiegare all'utente che la polizza libera risorse economiche che si possono investire più facilmente, che la mutualità significa privarsi di poco per non perdere tanto nella difficoltà, che protezione è trasferire i rischi a qualcun altro e non te-



nerseli tutti sulle spalle. Non penso che acquistare qualche pagina sui quotidiani, andare in trasmissioni televisive, per spiegare ed educare sia drammaticamente difficile o politicamente motivo di instabilità. Eppure l'Ania non si muove in questo campo. Sarebbe bello anche convincere l'Abi che la protezione è un enhancement del credito. Abbiamo assistito allo scandalo delle Cpi legate ai mutui - ne abbiamo vendute molte anche noi, e dobbiamo fare autocritica - che non erano state pensate per i clienti ma per avere un margine. Perché non trasformare un problema in un'opportunità? Andiamo in Abi e chiediamo che la polizza sia considerata un innalzamento del merito di credito: l'azienda e il privato che hanno coperture dai rischi devono avere un accesso facilitato ai finanziamenti. Sono azioni che potremmo fare noi: Ania siamo, lontanamente, noi; Abi non è così distante, con le banche siamo parenti stretti, per via di asset condivisi e dei rapporti e collaborazioni consolidati che abbiamo da anni. Comunque il mercato è decisamente più avanti delle aziende. Se si parla con l'uomo della strada e gli si chiede «ti interessa la protezione?» la risposta è «sì, ma con chi? E me la posso permettere?». Non c'è un'obiezione di principio. Perché suo figlio, se va bene, ha un lavoro interinale, se succede qualcosa alla casa deve pagarsela lui, se ha un problema di salute o si mette in lista di attesa sei mesi oppure non si opera. La realtà è questa. Insomma, la percezione e i bisogni ci sono. Ma noi siamo in grado di dare una risposta?

D. Che impatto può avere Solvency 2 sull'innovazione di prodotto?

Passero. Nello scenario esterno l'in-

certezza sul futuro è, per motivi congiunturali e strutturali, alta. Il bisogno di protezione va aumentando e rappresenta una potenziale opportunità. Nello stesso tempo, proprio l'incertezza fa crescere il premio per il rischio che si assume. Perciò, per gli assicuratori, diviene centrale il tema della convalida dei modelli di misurazione del rischio. Parallelamente, il contesto regolatorio (con Solvency 2, per esempio) porta a un aumento del capitale richiesto, in una situazione in cui, per altro, il capitale è merce scarsa. Partendo da questa situazione occorre riflettere su due possibili reazioni. La prima è il *derisking*: ridurre la quota di rischio insita nei prodotti vita (in contrapposizione alla *mission* dell'assicuratore, che è piuttosto quella di assumere rischi al giusto prezzo) e rivolgersi a soluzioni puramente finanziarie. L'altra possibilità, più «sfidante», è quella di saper interpretare un ambiente più difficile, ripensando i modelli di misurazione del rischio e soprattutto le soluzioni proposte. Un esempio per capire le differenze nella valutazione del rischio: nel settore auto le compagnie tariffano su 26 parametri; su una temporanea caso morte, se va bene, si fa la distinzione tra fumatori e non fumatori, il sesso e l'età. Punto. È evidente che questo è un tema centrale nella costruzione di un prodotto, senza dimenticare l'indennizzo e il servizio, non solo in termini di prestazione ma anche di prevenzione. Esiste una forte domanda di protezione e si è parlato, anche giustamente, di *education* all'assicurazione, ma nella realtà c'è un grande scarto tra il valore percepito dal cliente e quanto è disposto a pagare. Per questo va ripensata l'offerta. Io non credo che la bontà di un'assicura-

Incomprensione

«Non possiamo lamentarci se l'assicuratore non viene ascoltato, quando parla una lingua che si può comprendere solo acquisendo una specializzazione», sostiene Massimo Grandis, amministratore delegato di Mediolanum Assicurazioni (primo da destra).

zione si misuri solo al momento del sinistro: se vendiamo protezione, bisogna misurare quanto il cliente si sente davvero tutelato, senza aspettare necessariamente - cosa che nessuno si augura - eventi avversi. Quindi, i problemi che vanno affrontati sono: la creazione di valore, come si misura il rischio, quali servizi di prestazione e di prevenzione incorporare in un prodotto, e come poi bilanciare il tutto in una polizza che dia profitto all'assicuratore, copra il costo del canale e offra un rapporto favorevole valore percepito/prezzo pagato dal cliente finale. La risposta non può essere unica perché esistono tanti segmenti di popolazione con bisogni di protezione che si declinano in modi assolutamente diversi. E quando si parla dell'invecchiamento della popolazione, beh, i 65enni del 2050 saranno diversi da quelli di oggi, sapranno usare perfettamente smartphone (o altre *device* che ancora non immaginiamo) e se vorranno una polizza si informeranno da altri media e nei social network. Per questo non conterei troppo sull'efficacia delle tradizionali campagne istituzionali di sensibilizzazione del consumatore...

Marsiglia. I veri cambiamenti vengono imposti quando nasce qualcosa di nuovo, e ci si deve per forza adeguare. L'industria assicurativa (e in particolare il comparto vita, dominato dalle compagnie tradizionali fino agli inizi degli anni Novanta) l'ha sperimentato quando sono entrate nel settore le aziende di credito con il modello della bancassicurazione. Le conseguenze sono state immediate: i costi delle polizze vita si sono drasticamente ridotti. E l'offerta dei prodotti ha seguito una logica molto semplificata nella proposizione e molto standardizzata nella costruzione, creando così un forte elemento di competitività che ancora resiste. Ne è la riprova che l'incidenza delle spese di amministrazione sulle riserve tecniche è dello 0,16% per la bancassicurazione e dello 0,36%

per le compagnie tradizionali. Altro momento di forte discontinuità è stato l'avvio della bancassurance danni, che sta conquistando crescenti quote di mercato. Come tutte le cose semplici, questa tipologia di prodotti ha avuto un incontestabile successo e ha costituito il cavallo di battaglia della bancassurance danni, che è destinata probabilmente a essere un'altra storia di successo come lo è stata la bancassicurazione vita, che detiene attualmente una quota di mercato di circa il 65%. E ora la sfida è un'altra: quella culturale. Che potrà considerarsi vinta solo quando le reti distributive bancarie avranno ottenuto un successo simile anche nella distribuzione di polizze protezione senza combinarle necessariamente con prodotti *core*. In altre parole, le banche devono fare un salto di qualità nella loro capacità di proporre al cliente, con un approccio consulenziale, non solo i prodotti tipicamente bancari, ma anche quelli vita e danni, che richiedono un livello di conoscenza sicuramente più approfondito. Ciò vuol dire che biso-

Peso ininfluente

«Nulla è cambiato; le diverse fasi che si sono succedute negli ultimi anni (come caduta e ripresa nella raccolta dei premi vita) hanno inciso sul mercato della protection in maniera ininfluente. E, in tempi di crisi o meno, questa attività continua a occupare una nicchia di mercato tra l'1,5% e il 3%», afferma Peter Geipel, amministratore delegato di Pramerica Life.



Autocritica

«Abbiamo assistito allo scandalo delle Cpi legate ai mutui - ne abbiamo vendute molte anche noi, e dobbiamo fare autocritica - che non erano state pensate per i clienti ma per avere un margine», spiega Massimo Grandis, amministratore delegato di Mediolanum Assicurazioni.



gna investire molto sulla formazione della rete di vendita, in modo che si possa arrivare sul cliente (che molto spesso sa molto bene quello che vuole) con il prodotto giusto, nel momento giusto e con il prezzo giusto. È un grande sforzo che la rete, con il supporto delle compagnie, dovrà fare. Avendo cura di rendere i processi di vendita trasparenti, in modo da evitare situazioni del tipo di quelle che l'industria ha sperimentato con il regolamento 35 dell'Isvap. A incidere molto sulle logiche organizzative e commerciali dell'industria sarà Solvency 2. Questa normativa introduce forti elementi qualitativi di presidio sui processi, un approccio quantitativo più sofisticato nella misurazione dei rischi e maggiori livelli di trasparenza. Tutto ciò, oltre ad avere riflessi sui requisiti di capitale, produrrà notevoli incrementi di costo per l'implementazione dei processi Orsa, inciderà pesantemente nell'organizzazione delle aziende e condiziona l'offerta dei prodotti. Che saranno concepiti, appunto, soprattutto in ottica Solvency 2.



Solvency 2
«Solvency 2 introduce forti elementi qualitativi di presidio sui processi, un approccio quantitativo più sofisticato nella misurazione dei rischi e maggiori livelli di trasparenza», dice Emanuele Marsiglia, direttore generale di Bancassurance Popolari. «Tutto ciò produrrà notevoli incrementi di costo e condiziona l'offerta dei prodotti».



Semplificazione
«Le nostre polizze sono complicate, e non solo perché il regulator ci impone di scrivere le condizioni in un certo modo», sostiene Dario Moltrasio, head of retail distribution global life di Zurich. «Sono difficili da capire perché nessuno ha investito realmente per rendere le cose chiare al cliente».

Scarso dialogo
«Le compagnie parlano poco con il cliente», dice Dario Moltrasio (primo da destra), head of retail distribution global life di Zurich. «Noi comunichiamo una volta l'anno, quando mandiamo il rendiconto agli assicurati. Lo facciamo svogliatamente. E siamo l'unica industria in questa condizione».



D. Il calo degli impieghi bancari ha fatto scendere il numero di polizze vita vendute allo sportello: che conseguenze ci sono e ci potranno essere sulle polizze protection?

Raichi. Sono noti i problemi di liquidità che le banche di sistema stanno attraversando a causa del *funding* interbancario istituzionale, praticamente bloccato per i noti fenomeni macroeconomici in atto. Tutti i grandi operatori si stanno quindi rivolgendo alla clientela retail per la raccolta. La liquidità oggi è un problema centrale, anche perché i *regulator* bancari hanno imposto livelli prudenziali maggiori molto significativi come difesa preventiva da possibili scenari ancora più negativi degli attuali. Tutto questo ha effetti sul versante degli impieghi, con il conseguente calo già in atto anche delle polizze unite ai prodotti bancari, come le Cpi. Relativamente al bancassurance tradizionale, se la rete è distratta dalla priorità della raccolta rimane meno spazio e tempo per la vendita di prodotti alternativi. L'altro problema è che gli strumenti di raccolta sul mercato - basti guardare ai titoli di Stato e a certe obbligazioni bancarie di più recente emissione - offrono rendimenti attraenti, con i quali una gestione separata attualmente non è in grado di competere. A questo contesto, speriamo temporaneo, la risposta, che stiamo già vedendo, è l'inserimento di più garanzie: il loro peso nel portafoglio della clientela non potrà che aumentare, perché la componente finanziaria rischierà di remunerare sempre meno compagnie e distributori se, una volta passato lo tsunami sugli spread delle curve governative, l'Europa si avvierà verso uno scenario simile a quello scontato dal Giappone per molti anni e caratterizzato da bassi tassi nominali e bassa crescita economica», dice Roberto Raichi, direttore generale di Popolare Vita.

Longo. La visione che ho dei prossimi mesi non si può definire rosea. Sono

sempre più convinto della necessità di variare il mix di portafoglio e tenere il rischio finanziario in ambiti assolutamente accettabili. Non è facile vendere protection, non è facile innovare. Spunti per cambiare possono arrivare dai grandi riassicuratori, così come dall'idea di importare in Italia le esperienze positive di altri Paesi. La stretta sul credito ci ha spinti a cercare nicchie di mercato in cui proporre protection, e non solo in forma collettiva: le Pmi, in questo ambito, ci hanno dato soddisfazioni e rappresentano un target molto interessante. Ma a mio avviso il mix è la questione fondamentale. Il ramo I è costoso, le unit sono linked limitate a certi soggetti distributori, in particolare alcune grandi banche e il mondo dei promotori finanziari. E allora perché non pensare, o tornare a pensare, alla previdenza complementare, non tanto come fondi pensione aperti ma come piani individuali pensionistici? Io sono uno dei pochi che crede ai Pip: oggi i giovani non hanno la possibilità economica di accedere alla pensione complementare, ma non è immaginabile che nel 2040, nel 2050 - quando finiranno di lavorare - non abbiano la possibilità di avere una vecchiaia serena. Per questo vanno rilanciati i piani individuali, perché tutti possano essere messi in grado - sulla base delle proprie possibilità - di pensare al futuro; se ignoriamo il problema, il rischio è quello di un'implosione.

D. Per aumentare la penetrazione delle polizze di protezione occorre formare la rete e innovare i prodotti. E l'organizzazione interna come deve cambiare?

Moltrasio. Una ricerca di Accenture, svolta in Europa, con la partecipazione di diverse compagnie, conferma il gap di protezione nel nostro Paese: in Italia la percentuale di penetrazione della temporanea caso morte è del 14% contro una media europea del 40%. I motivi del divario italiano vanno ricercati in tre

grandi aree. La prima, la più importante, è il deficit di domanda: il risparmiatore italiano è stato abituato per molti anni ad avere un welfare molto generoso. Non è così in molti altri Paesi, e le misure di austerità che stanno varando nel sud Europa cambieranno profondamente lo scenario. La seconda area, quasi una conseguenza della mancanza di domanda, è il fortissimo deficit cognitivo: il cliente non è pienamente consapevole dell'esigenza di protezione che in realtà ha, e continua ad affidarsi a investimenti inefficienti. Un numero elevato di persone si costruisce la pensione complementare comprando un appartamento. Niente di più sbagliato: il mattone non è liquido, è molto tassato, e alla fine il rendimento reale di questi investimenti risulta inferiore a quello dei prodotti previdenziali che godono di un trattamento fiscale più favorevole. Il deficit cognitivo, però, ha portato milioni di famiglie a fare questa scelta. La terza area è l'offerta: qui l'intera industria assicurativa deve fare una seria analisi, perché basta guardare quello che i nostri colleghi fanno in Francia, Germania, Inghilterra per capire che siamo molto indietro, che abbiamo molta strada da fare. Solvency 2 spinge ad allocare in maniera efficiente il capitale, diminuire i rischi finanziari e aumentare quelli assicurativi. Ciò significa che dobbiamo ribilanciare i prodotti, e in fretta, perché l'attuazione di Solvency è alle porte. Occorre approfittare del momento di crisi: è proprio dalle crisi che nascono le opportunità e i grandi cambiamenti. L'industria ha la possibilità di innovare i prodotti e di cambiare l'offerta di protection. L'innovazione, a mio parere, passa attraverso tre punti. Il primo è la semplificazione: le nostre polizze sono complicate, e non solo perché il *regulator* ci impone di scrivere le condizioni in un certo modo. Sono difficili da capire perché nessuno ha investito realmente per rendere le cose chiare al cliente. Semplificazione per me significa anche modularità: non si capisce perché in Italia chi vuole assicurare le cinque esigenze principali di protezione abbia bisogno di quattro o cinque polizze, molte delle quali si sovrappongono, più o meno velatamente. L'accessibilità è il secondo campo in cui le compagnie devono investire: la modalità tradizionale di accesso non basta, c'è

un grande lavoro di formazione della rete da realizzare. A tal proposito ritengo che l'inserimento della protection nel processo di *financial planning*, come avviene in Inghilterra, aiuterebbe le reti di vendita e i clienti a creare una vera cultura della protezione assicurativa. Il terzo punto è la comunicazione: le compagnie parlano poco con il cliente. Noi comunichiamo una volta l'anno, quando mandiamo il rendiconto agli assicurati. Lo facciamo svogliatamente, senza troppo impegno, senza curare i contenuti e la qualità della comunicazione, attenendoci unicamente ai vincoli imposti dal regulator. Nessuno investe nel marketing per trasformare questa comunicazione in un contatto con l'assicurato: siamo l'unica industria in questa condizione, perché in tutti gli altri settori le aziende compiono un grande sforzo per creare *touch point* con i propri clienti. Il gap esiste, ma a mio giudizio è l'industria assicurativa che deve muoversi e fare il primo passo.

De Ambrosis. Mi sembra che ci sia un ampio accordo sulla necessità di uscire dalle logiche del passato, che ci vedevano collocare una o l'altra tipologia di prodotti fondamentalmente in base alle situazioni di mercato e sul driver del rendimento assoluto. Il sistema assicurativo nel suo insieme deve innovare e innovarsi, dotandosi di modelli organizzativi e di vendita in grado di cogliere le opportunità offerte dal mercato. Occorre quindi sempre più orientarsi al cliente, centralizzandone i bisogni. Siamo consci che ciò non sarà semplice e immediatamente realizzabile, perché il sistema è molto tradizionale, e non è pronto per cambiare. A questo va aggiunto che l'industria assicurativa deve riappropriarsi della propria valenza sociale, che è parte integrante della mission assicurativa. Per scardinare e reindirizzare il modello bisogna coinvolgere tutti i soggetti della filiera. Ragionare in termini di bisogni non è semplice (per esempio: protezione a 360 gradi non è solo Cpi ma anche finalizzazione del risparmio, salute, previdenza). Quindi, l'intermediario deve essere una persona molto, molto preparata. Naturalmente non può essere il solo agente a tenere insieme le diverse coperture. Anche le strutture organizzative devono essere riorientate, superando le tradizionali

classificazioni bilancistiche (vita, infortuni, malattia, e via dicendo) che non aiutano certo la produzione di una offerta integrata. A complicare il tutto, anche le norme e le autorità di controllo sono differenti per i prodotti vita, infortuni, previdenza complementare. Come si vede il lavoro di raccordo, se vogliamo davvero cambiare, è molto grande. Ma il rinnovamento non si può più rinviare. ■

Cambio di prospettiva
«Il sistema assicurativo nel suo insieme deve innovare e innovarsi, dotandosi di modelli organizzativi e di vendita in grado di cogliere le opportunità offerte dal mercato. Occorre quindi sempre più orientarsi al cliente, centralizzandone i bisogni», sostiene Anna Deambrosis, responsabile vita di Reale Mutua.



Tassi bassi
«La componente finanziaria rischierà di remunerare sempre meno compagnie e reti se, passato lo tsunami sugli spread, l'Europa si avvierà verso uno scenario simile a quello scontato dal Giappone per molti anni e caratterizzato da bassi tassi nominali e bassa crescita economica», dice Roberto Raichi, direttore generale di Popolare Vita.



Popolazione invecchiata
«La quota di italiani al di sopra dei 65 anni era il 12% nel 1975, il 18% nel 2000, e arriverà al 25% nel 2020 e al 36% nel 2050. Avremo una popolazione invecchiata, che sentirà meno la necessità di prodotti di accumulo e sarà più interessata a prodotti di decumulo e di protezione», afferma Alessandro Simonato, branch manager life di GenRe.

