



DIBATTITO Gli scenari in evoluzione

Quale futuro per le piccole compagnie danni?

Le assicurazioni di minori dimensioni puntano ad alleanze con le società specializzate e all'ampliamento della rete distributiva. Ma anche... Se ne è parlato a una tavola rotonda organizzata presso il *Giornale delle Assicurazioni*. Dove si è discusso anche di spazi, opportunità e limiti di mercato.

Luciano Fumagalli

Concorrenza, redditività, rapporto con gli intermediari, partnership e accordi con altre assicurazioni: questi sono i problemi cruciali intorno ai quali ruotano le compagnie specializzate e di medie o piccole dimensioni.

Quali sono i modelli di business vincenti che permettono alle realtà di dimensioni inferiori di stare sul mercato? Che progetti hanno per il futuro? Se ne è discusso alla tavola rotonda organizzata da **Marcella Frati**, director di Nmg, e coor-

dinata da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*, dal titolo: *Generalista o specializzata: quale futuro per le piccole-medie compagnie danni*. Alla discussione hanno partecipato: **Antonio Caleari**, di-



Partecipanti

Alla tavola rotonda organizzata da Marcella Frati, director di Nmg, e coordinata da Angela Maria Scullica, direttore del Giornale delle Assicurazioni e di BancaFinanza, dal titolo: Generalista o specializzata: quale futuro per le piccole-medie compagnie danni, hanno partecipato: Antonio Caleri, direttore generale di Donau; Giuseppe Caruso, amministratore delegato di Net Insurance; Luigi Gazzola, direttore generale di Vh; Ermanno Grassi, direttore generale di Itas assicurazioni; Roberto Grasso, direttore generale di Das; Andrea Sabia, amministratore delegato di Tua assicurazioni; Francesco D'Addato, direttore generale di Ariscom.

il segmento della tutela legale, da sempre collegato in termini produttivi a tariffe e andamenti della Rc auto. In questi anni abbiamo sviluppato una strategia molto orientata al servizio nei confronti sia del cliente finale sia dell'intermediario. La nostra è infatti una compagnia in cui gli aspetti legati al servizio sono decisamente prevalenti rispetto alla componente indennitaria: in sostanza difendiamo i diritti del cliente attraverso l'assistenza diretta e di avvocati qualificati in tutte le fasi di una vertenza (stragiudiziale e giudiziale). Questo determina la necessità di dotarsi di un network di professionisti specializzato ed estremamente affidabile di supporto al business. Il nostro obiettivo primario è quello di continuare a creare e offrire ai clienti prodotti innovativi, vantaggiosi e utili nell'ambito della tutela legale. Si tratta di un mercato ancora profondamente immaturo, ma al tempo stesso dotato di grandissimi potenziali di crescita. Ancor oggi infatti una larga parte degli utenti non conosce nemmeno l'esistenza stessa delle coperture assicurative di tutela legale. Basti pensare che nonostante la continua crescita degli ultimi 20 anni, stiamo parlando di un ramo che raccoglie complessivamente 300 milioni di premi. Nel nostro Paese, la spesa media pro capite è ancora ferma ai 5 euro contro gli oltre 40 di Germania e Austria. Questo dato dà la dimensione del potenziale enorme a cui accennavo in precedenza. La nostra strategia distributiva vede quale primo cliente l'intermediario, che consideriamo la migliore interfaccia con l'assicurato. Su di esso dobbiamo principalmente far leva per fare conoscere e diffondere questo tipo di coperture. Proprio per questo Das dedica importanti risorse alle attività di formazione, informazione, e promozione verso gli intermediari: solo nel 2009 abbiamo erogato oltre 1.600 ore di docenza formando circa 2.750 persone. Queste attività dimostrano di essere particolarmente apprezzate dalle reti commerciali tanto che quest'anno abbiamo

siglato 150 nuovi rapporti con intermediari sempre in una logica di partnership: a noi non interessa infatti il cosiddetto intermediario «mordi e fuggi», ma qualcuno che con noi sposi un piano di crescita comune, di lungo periodo. La nostra rete distributiva consta attualmente di 882 agenzie e 257 broker, oltre ai consolidati rapporti con 18 compagnie assicurative (come fabbrica di prodotto). **Grassi.** Il rapporto tra le specializzate e gli intermediari è complesso. Perché queste si rivolgono, nella maggioranza dei casi, ad agenti plurimandatari. E qui sta la prima difficoltà. Perché la compagnia tratta un solo ramo che ha target ben delineati, mentre l'agenzia è generalista, si occupa anche di un'altra serie di polizze, per clienti finali molto diversi tra di loro. Occorre quindi che la specializzata trovi gli argomenti adatti per convincere gli agenti a vendere le proprie polizze. E non è un'impresa semplice, visto che siamo in un sistema basato sulla provvigione e che gli intermediari hanno bisogno di salvaguardare innanzitutto la propria redditività. Così, talvolta, non si vuole perdere tempo, e quindi denaro, con nuovi prodotti, per non trascurare il portafoglio tradizionale che dà fatturato. Lo stesso può accadere anche quando la specializzata collabora come *factory* con una compagnia più generalista. Penso che il rapporto tra le «specializzate» e le compagnie multiramo possa funzionare ed essere produttivo solo quando c'è condivisione: gli obiettivi, la formazione, la comunicazione, in definitiva il progetto, devono essere elaborati, discussi, approvati da tutte e due le parti. Ci deve essere, almeno in quel segmento, una visione comune. Quest'anno abbiamo lanciato un piano strategico triennale ambizioso. A tal fine cerchiamo e cercheremo alleanze anche con società specializzate in grado di completare e rafforzare la nostra offerta. Pensiamo soprattutto di incrementare il numero di polizze a favore dei nostri 500 mila soci-assicurati. Un ruolo chiave lo giocherà la cooperativa

rettore generale di Donau; **Giuseppe Caruso**, amministratore delegato di Net Insurance; **Luigi Gazzola**, direttore generale di Vh Italia; **Ermanno Grassi**, direttore generale di Itas assicurazioni; **Roberto Grasso**, direttore generale di Das; **Andrea Sabia**, amministratore delegato di Tua assicurazioni; **Francesco D'Addato**, direttore generale di Ariscom.

Domanda. Dopo il calo del 2009, i rami danni dovrebbero avere nel 2010 un incremento intorno al 2%-3%. In questa situazione quali sono le sfide e le opportunità per le piccole compagnie e per quelle specializzate?

Grasso. I risultati del 2009 sono stati i migliori dei nostri primi 51 anni di attività in Italia. Das è cresciuta del 13%, con un risultato *ante imposte* di 9 milioni di euro, a fronte di 50 milioni di premi raccolti. Il 2010 si sta dimostrando, per l'intero comparto assicurativo, un anno che presenta luci e ombre. Specialmente per

(forma societaria affine al nostro Dna), costituita dagli stessi agenti Itas ormai dieci anni fa e diventata agenzia plurimandataria, che consente loro di completare, appunto, la gamma di offerte d'intesa con noi. La partnership con gli agenti è, per noi, lo strumento per creare un modello distributivo condiviso e senza conflittualità. Lo stesso vale per le compagnie specialistiche che collaborano con noi.

Sabia. Le compagnie specializzate, diversamente dalle multiramo (il termine *generaliste* mi sembra inappropriato) hanno più rigore nella costruzione dei prodotti, una maggiore attenzione al mercato, soprattutto alle nicchie, ai target ai quali si rivolgono e che analizzano in profondità. Anche se a livello di distribuzione possono creare confusioni o meglio sovrapposizioni e ridondanza distributiva. Le specializzate hanno due livelli di attività che, a mio avviso, dovrebbero essere ben distinti: il *b2b*, quando forniscono prodotti alle multiramo, e il livello diretto, quando distribuiscono le loro so-

luzioni direttamente attraverso intermediari, agenti o broker. Se i due piani si incrociano, si sovrappongono (nel caso in cui, per esempio, forniscono le stesse polizze a compagnie e agenti, oppure fanno condizioni più favorevoli agli intermediari o alle compagnie) è chiaro che possano nascere criticità. Negli ultimi anni Tua non ha comunque incontrato difficoltà del genere grazie a ottime partnership realizzate con alcune specializzate. Capisco che è difficile che una di queste compagnie scelga di essere esclusivamente fabbrica di prodotto. Ma tutti gli operatori sarebbero avvantaggiati da una netta divisione, che deve essere comunicata, percepita, e commercialmente verificabile, tra factory e la distribuzione diretta.

D. Il rapporto con gli intermediari è centrale e strategico per tutte le compagnie?

Caleari. Il rapporto tra intermediari e assicurazioni non può prescindere dalla capacità delle compagnie di aggiornare costantemente il proprio catalogo prodotti, siano esse specializzate o «generaliste». Quando parliamo di prodotti specifici come la tutela legale, non possiamo non considerare anche l'opportunità che questo prodotto offre a un portafoglio agenziale in termini di maggiore redditività ed efficienza economica. Nel caso della copertura grandine, invece, la situazione è più complessa e richiede una maggiore specializzazione e preparazione nel campo dei rischi agricoli. Mi riesce più facile pensare di inserire la tutela legale in una situazione complementare all'offerta Donau, piuttosto che reperire le competenze specifiche per costruire un prodotto grandine a se stante. Nell'ambito dello sviluppo di nuovi prodotti è poi fondamentale il dialogo tra la compagnia e la sua rete agenziale, per decidere cosa collocare sul mercato in funzione dei propri obiettivi strategici. Se si vuole giocare un ruolo da protagonisti, è indispensabile ampliare il catalogo prodotti fino a offrire una gamma completa di coperture. Questo si può interpretare con un costante adattamento e restyling dei prodotti esistenti, nonché attraverso un ampliamento delle coperture offerte e l'accettazione della sfida legata alla Rc auto, che per Donau è cominciata proprio in questi mesi. In parallelo, l'attenzione deve essere focalizzata



Scarsa conoscenza

«Una larga parte degli utenti non conosce nemmeno l'esistenza delle coperture assicurative di tutela legale», sottolinea Roberto Grasso, direttore generale di Das (primo da destra). «Basti pensare che nonostante la continua crescita degli ultimi 20 anni, stiamo parlando di un ramo che raccoglie complessivamente 300 milioni di premi. Nel nostro Paese, la spesa media pro capite è ancora ferma ai 5 euro contro gli oltre 40 di Germania e Austria.



Due livelli

«Le specializzate hanno due livelli di attività che, a mio avviso, dovrebbero essere ben distinti: il *b2b*, quando forniscono prodotti alle multiramo, e il livello diretto, quando distribuiscono le loro soluzioni direttamente attraverso intermediari, agenti o broker», dice Andrea Sabia, amministratore delegato di Tua assicurazioni.



Situazione critica

«Il calo di redditività per le reti distributive renderà ancora più critica la situazione delle piccole agenzie. Ciò porterà a una nuova stagione caratterizzata da fusioni e accorpamenti, prolungando un periodo di tensioni nel mondo dell'intermediazione», prevede Roberto Grasso, direttore generale di Das.

anche sull'ampliamento e il rafforzamento della propria rete distributiva; obiettivo questo che anche Donau si pone, prevedendo di passare dalle attuali 52 agenzie, concentrate principalmente al nord e al centro, alle circa 300 ipotizzate per il 2013, rafforzando inoltre la propria presenza nel mondo del brokeraggio assicurativo.

D'Addato. Siamo una compagnia giovane. Ariscom è operativa praticamente da ottobre 2008, non trattiamo la Rc auto e operiamo attraverso i broker. Quindi non abbiamo problematiche legate al mono o plurimandato, che riguardano il canale agenziale. Riteniamo che la chiave che ci permette di stare sul mercato sia una forte propensione al servizio e alla specializzazione, nel senso di qualità del prodotto, venduto a un prezzo coerente con i rischi assicurati. Non è semplice operare in questo modo in un Paese notoriamente sottoassicurato e in un mercato in cui la concorrenza si fa sullo sconto e non sul servizio o sulla qualità dei prodotti. Ma noi cerchiamo di farlo, anche perché le armi principali a nostra disposizione sono proprio nella capacità di erogare un servizio efficiente ed efficace e nella capacità di innovazione. Per questi motivi è essenziale il tipo di collaborazione che abbiamo con i nostri intermediari, con i quali costruiamo una forte partnership.

Caruso. Net Insurance, presente sul



teresse delle compagnie medie e piccole, dei gruppi aziendali agenti con l'auspicato supporto di Ania, sarà la vera sfida che ci attende.

Gazzola. Vh Italia opera in stretta sinergia con Assimoco. Siamo una piccola compagnia specializzata che offre innovazione in una piccola nicchia di

mercato dal 2001, è una compagnia di assicurazioni che opera nelle coperture a supporto dell'attività creditizia. In Italia abbiamo una quota di mercato superiore al 40%, nel settore delle coperture assicurative che assistono i finanziamenti. Tre anni fa abbiamo creato Net Insurance Life per completare la gamma dei prodotti offerti, con le garanzie di *creditor protection*. Il nostro è prevalentemente un mercato b2b e i nostri partner sono banche, finanziarie, società di distribuzione di prodotti e servizi. Per stare sul mercato, una compagnia di ridotte dimensioni deve entrare in ambiti non presidiati dalle grandi assicurazioni multiramo e cercare di sviluppare prodotti «profittevoli» dove gli altri, utilizzando approcci tradizionali, non guadagnano. Il vantaggio competitivo lo si costruisce con l'innovazione, la fantasia, ma soprattutto con il servizio. Noi abbiamo sempre considerato strategico l'It: i nostri software proprietari personalizzati ci consentono non solo di rendere veloce ed efficiente il nostro lavoro interno, ma allo stesso tempo supportano i nostri clienti con tecnologie che rispondono alle loro esigenze di immediatezza nelle risposte alla clientela. Proprio perché consideriamo l'informatica il tema dominante nel mondo dei servizi anche nei prossimi anni, riteniamo necessario che il mercato si doti di una applicazione standard di front end comune in tutte le agenzie generali che permetta alle reti distributive di dialogare con i diversi sistemi e piattaforme delle numerose compagnie attive sul mercato. Un'applicazione standard consentirà a qualsiasi agente di operare in regime di plurimandato, superando gli attuali vincoli di processo. Coagulare intorno a questo progetto l'in-

mercato. Eppure notiamo che quando le compagnie abbandonano la copertura dei danni agricoli, molti agenti, che hanno sempre fornito polizze di questo tipo, si rivolgono a noi. Perché vogliono continuare a fornire al cliente questa protezione contro le avversità atmosferiche. Ed evitare il rischio che il cliente li abbandoni insieme al resto del suo portafoglio. Penso che le compagnie specializzate abbiano il ruolo di completare la gamma di prodotti dell'agente per sviluppare un servizio sempre più completo. Il grosso problema in Italia è la mancanza di cultura assicurativa: rispetto all'intero valore della produzione agricola italiana, si assicura solo il 15% del totale. Pochi agricoltori sanno che, con la riforma della legge sul fondo di solidarietà, gli aiuti statali a disposizione per gli agricoltori in caso di calamità naturale causata da eventi assicurabili sono stati eliminati. E che quindi si può ricorrere al contributo pubblico solo per l'assicurazione contro i danni da grandine e da eventi atmosferici. Un'opportunità che potrebbero sfruttare per gestire meglio i rischi e il lavoro. E che invece non utilizzano.

D. Ci sono nuove prospettive di business, soprattutto per quanto riguarda le nicchie di mercato?

Sabia. Negli ultimi due anni, la pressione competitiva è molto aumentata: le grandi cercano di recuperare il tempo perso, hanno ceduto sui prezzi a scapito del conto tecnico, mettendo a repentaglio la continuità del business. Inoltre ci sono tensioni per la compliance, correlata al continuo aggiornamento normativo e regolamentare, e per Solvency 2. Tutto questo inevitabilmente si scaricherà sugli agenti, peggiorando ancora la loro

redditività. Probabilmente ci saranno accorpamenti e fusioni tra agenzie. Da parte nostra, oltre a parametrarci ancora meglio sui nostri target (linea persona e Pmi) ci focalizzeremo sui servizi agli agenti: più velocità, maggiore capacità di risposta, anche il venerdì dopo le 17. E, soprattutto, offriamo agli intermediari una vera innovazione di servizio al canale distributivo che non emula altri. Solo per fare un esempio, nella Rc auto proponiamo la polizza *Paghi come guida*, con una tecnologia che rileva la velocità media, l'orario di guida e se si frena al limite. Al cliente non proponiamo uno sconto, gli chiediamo se è disposto a pagare per come guida, sollecitando la sua prudenza e la sua attenzione sulla strada. Io penso che questo sia l'approccio giusto alla competitività di una medio-piccola compagnia, costruendo offerte innovative e ad alta differenziazione come appunto la polizza meritocratica.

Grasso. Le potenzialità di crescita della tutela legale in Italia sono molto alte. Per questo motivo, sono ottimista su una

Prodotti di nicchia

«Quando parliamo di prodotti specifici come la tutela legale, dobbiamo considerare la maggiore redditività offerta a un portafoglio agenziale. Nel caso della copertura grandine, invece, la situazione è più complessa e richiede più specializzazione e preparazione nei rischi agricoli», sostiene Antonio Caleari, direttore generale di Donau.



Front end

«È necessario che il mercato si doti di un'applicazione standard di front end comune in tutte le agenzie generali, per consentire alle reti di dialogare con i diversi sistemi e piattaforme delle numerose compagnie attive sul mercato», afferma Giuseppe Caruso, amministratore delegato di Net Insurance.



crescita a due cifre anche per il 2011. Ci sono però alcune incognite. In primo luogo rimangono le incertezze sul settore automobilistico: nessuno sa prevedere con certezza l'andamento della Rc auto nel prossimo anno. Inoltre, il calo di redditività per le reti distributive, in un quadro di mercato sempre più concorrenziale, renderanno ancora più critica la situazione delle piccole agenzie. Ciò



Target diversi

«Di solito, le agenzie specializzate si rivolgono ad agenti plurimandatari. E qui sta la prima difficoltà, perché la compagnia tratta un solo ramo che ha target ben delineati, mentre l'agenzia è generalista, si occupa anche di un'altra serie di polizze, per clienti finali molto diversi tra di loro», sostiene Ermanno Grassi, direttore generale di Itas assicurazioni.



Sottoassicurazione

«In Italia manca cultura assicurativa: rispetto al valore della produzione agricola, si assicura solo il 15% del totale. Pochi agricoltori sanno che, con la riforma della legge sul fondo di solidarietà, gli aiuti statali in caso di calamità naturale causata da eventi assicurabili sono stati eliminati», afferma Luigi Gazzola, direttore generale di Vh Italia.



Prezzi coerenti

«Non è semplice vendere polizze a un prezzo coerente con i rischi assicurati», sostiene Francesco D'Addato, direttore generale di Ariscom. «Soprattutto in un Paese notoriamente sottoassicurato e in un mercato in cui la concorrenza si fa sullo sconto e non sul servizio o sulla qualità dei prodotti».

porterà a una nuova stagione caratterizzata da fusioni e accorpamenti, prolungando un periodo di tensioni nel mondo dell'intermediazione, che potrebbe anche ripercuotersi sul mercato generale.

D. Quali sono le prospettive di sviluppo per le vostre compagnie nel prossimo anno?

Sabia. La fase soft del mercato continuerà anche il prossimo anno e, anche se non è semplice, pensiamo di crescere a due cifre anche nel 2010-2011 (già nel 2009 abbiamo superato i 75 milioni in raccolta premi danni). Pensiamo anche di ampliare la nostra rete distributiva, che già conta 200 agenzie plurimandatari e 120 affiliate. Riteniamo che la dimensione minima per competere sia di 320 agenzie plurimandatari.

Caruso. Nel 2009, il gruppo ha avuto oltre 6 milioni di utili netti. In costante crescita è anche il patrimonio netto, che è quintuplicato negli ultimi cinque anni, passando da 8,17 milioni nel 2004, a 39,4 nel 2009. La flessione del mercato dei prestiti personali che sta caratterizzando il 2010 avrà inevitabilmente degli effetti anche sui nostri risultati di gruppo attesi a fine anno. Per il 2011 sono prudentemente ottimista: amplieremo le alleanze con il sistema bancario e cercheremo anche di estendere la nostra operatività distributiva, avviando una espansione della nostra rete agenziale.

Gazzola. Nei sei anni di attività in Italia (compreso il 2010) abbiamo sempre chiuso il bilancio in attivo tranne che nel 2009; contiamo di raddoppiare entro il 2012 il volume premi a 40 milioni. Dobbiamo lavorare molto nel diffondere la cultura assicurativa e rendere più efficiente la nostra organizzazione con strumenti informatici più sofisticati, come l'utilizzo di satelliti per la rilevazione del territorio e l'interpretazione di queste immagini da parte dei nostri tecnici ai fini liquidativi.

Grassi. Oltre alle ottime performance nel ramo vita, abbiamo conseguito buoni risultati nei danni: nei primi tre trimestri abbiamo superato il 18%, con un recupero importante di redditività. Il nostro obiettivo è di raddoppiare il portafoglio in tre anni. Ma ci stiamo concentrando molto sul contenuto dei costi di gestione, scegliendo la strada del decentramento e dell'autonomia dei nostri intermediari. Deleghiamo l'assunzione dei ri-

schi, il marketing territoriale e la liquidazione dei piccoli sinistri alle agenzie. La compagnia si concentrerà piuttosto sui prodotti, seguendo la strada dell'innovazione e della semplificazione, e sul controllo post vendita. Lo sforzo sarà quindi quello di potenziare il rapporto con le agenzie e con il cliente finale. Contiamo di aprire nel prossimo triennio 40 nuove agenzie Itas e inseriremo in queste strutture altri 150 collaboratori. Non solo il sistema degli intermediari sarà completato dalla crescita importante della banca assicurazione. Alla partnership con le banche abbiamo ora dedicato una spa, la cui compagine è già stata suddivisa con Cassa di Risparmio di Bolzano e Banca di Cividale. Il suo ruolo sarà quello di promuovere prodotti standard, complementari a quelli personalizzati propri della rete agenziale.

Caleari. Le prospettive di crescita sono buone: alla fine del nostro terzo anno di attività (siamo effettivamente operativi in Italia dalla fine del 2007) arriveremo a una raccolta premi di circa 15 milioni. Per il 2011 prevediamo, includendo nella nostra offerta il prodotto Rc auto, di raddoppiare queste cifre. Sebbene si stia parlando di numeri oggettivamente molto ridotti, si tratta per noi di uno sviluppo esponenziale tipico di una fase di *start up* che si concluderà nel 2012. Questo importante obiettivo di crescita non ci distrarrà in ogni caso dall'attenzione all'efficienza, al conto tecnico e al contenimento e sostenibilità dei costi, elementi portanti della filosofia di Vienna insurance group e del tutto fondamentali in un periodo di forte incertezza come quello che stiamo attraversando.

D'Addato. Siamo ancora nella fase di start up, che terminerà nel 2011. Pensiamo di chiudere il 2010 con oltre 30 milioni di raccolta e l'obiettivo di arrivare a un portafoglio di 45/50 milioni nel prossimo anno. Ma più importante della crescita è la costruzione di rapporti stabili e di lungo periodo con gli intermediari, avere un conto tecnico che ci permetta uno sviluppo equilibrato e duraturo. Nel nuovo esercizio arricchiremo la gamma delle coperture offerte con le cauzioni, la tutela legale e l'assistenza. Una volta consolidato il nostro modello di business, probabilmente cominceremo a riflettere sulla bancassurance e sul plurimandato. ■