

I NODI DI REDDITIVITÀ, DISTRIBUZIONE E VOLATILITÀ

di FABRIZIO AURILIA

MINACCE MA ANCHE OPPORTUNITÀ: PARTIRE DAI FONDAMENTALI FORTI PER COMINCIARE A FARE LE COSE IN MODO DIVERSO. EMANUELE COSTA ED EDOARDO PALMISANI, DI THE BOSTON CONSULTING GROUP, AFFRONTANO I TEMI CHE CONDIZIONERANNO LO SVILUPPO DELLE IMPRESE. CON UN OCCHIO ALL'EDUCAZIONE FINANZIARIA

Le sfide e i rischi che attendono il settore assicurativo italiano sono molteplici e di svariata natura: in ogni aspetto del business, le compagnie sono chiamate a compiere azioni decisive, a investire nel cambiamento, rompendo alcune dinamiche consolidate. I risultati di questo percorso potrebbero però vedersi sul medio termine; ma l'importante sarà cominciare davvero a fare le cose in modo diverso.

Intanto partiamo dai punti fermi di un settore che, come ha sottolineato la presidente di **Ania, Maria Bianca Farina**, in occasione dell'assemblea dell'associazione è ancora solido, profittevole e con caratteristiche che in prospettiva saranno la sua forza (se assunte come opportunità).

Con un *combined ratio* danni intorno al 90% e una buona redditività del ramo vita, il settore italiano è tra i migliori d'Europa e anche tra i più organizzati e omogenei a livello distributivo, in quanto i canali tradizionali, agenti soprattutto, sono spesso strettamente collegati alle compagnie.

TRE SFIDE PER LE COMPAGNIE

Nonostante questo, uno dei rischi principali dell'*industry* sarà proprio il deterioramento della redditività. Si tratta della prima sfida che avranno di fronte le imprese, secondo l'opinione di **Emanuele Costa**, partner e managing director di **The Boston Consulting group**, e responsabile insurance per Italia, Grecia e Turchia.

“Noi vediamo – spiega a *Insurance Review* – tre sfide principali: mantenimento della redditività, cambiamento della distribuzione e gestione della volatilità di mercato”. Fino a oggi, gli utili del mercato italiano sono arrivati in

gran parte dalle polizze auto e dalla gestione del risparmio nel mercato *retail*. Queste due aree saranno di certo ridimensionate nei prossimi anni: l'Rca per la continua competizione sul prezzo e per una generale revisione strutturale del ramo, mentre il comparto vita a causa dello scenario di bassi tassi di interesse in cui viviamo. L'altro aspetto è la distribuzione: “oggi – argomenta Costa – si può dire che la distribuzione ha costi elevati, è concentrata su prodotti *commodity* e ha margini di maggior specializzazione. Questi aspetti dovranno cambiare nel senso di una nuova spinta a una maggiore professionalità, anche richiesta da nuovi elementi regolamentari. Si assisterà probabilmente a una riduzione



Emanuele Costa, partner e managing director di Bcg, e responsabile insurance per Italia, Grecia e Turchia



Edoardo Palmisani, principal di Bcg

numerica degli intermediari: molte piccole realtà saranno riconvertite, e alcuni agenti potranno diventare subagenti di altre agenzie più strutturate. La trasformazione passerà anche da un miglior servizio post-vendita. In questo senso – sottolinea – i promotori finanziari saranno più favoriti”.

Tuttavia non sarà semplice: questi cambiamenti potranno avvenire realisticamente su un orizzonte di medio termine tra i tre e i cinque anni, anche perché i principali operatori sono ancora cauti, giacché il canale, così com'è, è ancora redditizio.

Il terzo tema è la gestione della volatilità sui mercati. Non sarà facile per le compagnie continuare nell'evoluzione dell'offerta di risparmio e investimento, educare il cliente verso una maggior diversificazione nell'allocazione dei propri asset, indirizzarlo su soluzioni con maggiori attese di rendimento, in un contesto complesso come quello attuale, dove la ricerca di sicurezza supera quella di rendimento.

IL RAMO VITA DIPENDE DALL'EDUCAZIONE FINANZIARIA

D'altra parte il vero tema dell'offerta vita, come ha spiegato **Edoardo Palmisani**, principal di Bcg, è proprio l'e-

SOLVENCY II PUÒ STIMOLARE GLI INVESTIMENTI

“Utilizzare la lente del capitale nei processi decisionali aziendali è una novità positiva che porta benefici concreti anche alle piccole e medie compagnie”. Ne è convinto Edoardo Palmisani, principal di Bcg, secondo cui *Solvency II* può, da un lato, velocizzare la riorganizzazione del portafoglio su prodotti (ramo vita), ma dall'altro pone sfide importanti sulla gestione degli impieghi delle compagnie.

“Nell'attuale contesto di bassi tassi d'interesse – spiega Palmisani – esiste un fronte aperto sugli investimenti delle riserve. Occorre capire come diversificare, su quali asset e quanto si può investire, per esempio nell'economia reale, senza che questo impatti troppo sul capitale. La sfida dei prossimi anni è adeguare la regolamentazione, e quindi anche *Solvency II*, se vogliamo che le assicurazioni siano una parte importante del sostegno alla società e rivestano un ruolo di ponte tra risparmio e investimenti nell'economia: si tratta di una questione – conclude – che esula dal comportamento delle singole compagnie, e che va affrontata a livello strutturale”.

ducazione al risparmio. “Parlare solamente di prodotto più o meno garantito – sottolinea Palmisani – è un po' fuorviante. Il portafoglio di un cliente deve essere diversificato. E la maggior diversificazione è figlia di un processo che parte dalla comprensione dei bisogni. Al momento, la distribuzione non è ancora perfettamente in grado di innescare questo meccanismo di pianificazione finanziaria delle esigenze del cliente. È chiaro, comunque, che l'ideale è mettere a disposizione dei clienti diversi motori, che spingano in modo equilibrato tra posizioni più o meno rischiose, con attese di rendimento più o meno alte. Ma – conclude – è il processo che deve cambiare: occorre partire dall'educazione finanziaria”.

“In quest'ottica di risparmio finalizzato – continua Costa – non mi stupirei se emergessero forme d'investimento miste, adatte ad accumulare capitale da usare poi per i pagamenti di spese sanitarie durante la vecchiaia”. Quindi protezione della persona che compensi il decremento di efficacia del welfare pubblico, ma anche un elemento di differenziazione rispetto a quanto offre l'industria del risparmio gestito.

IL COMPARTO DANNI RIPARTE DALLE PARTNERSHIP

Dal ridimensionamento dei servizi alla persona forniti dallo Stato dipende gran parte dello sviluppo del ramo danni. Secondo Bcg, sono tre le opportunità che le compagnie dovranno cogliere: in primis, ripensare il modello di business in ottica più aperta alle partnership; in seconda battuta integrare davvero settore pubblico e privato; e infine ottenere più ricavi dai servizi *fee-based*. “Le compagnie assicurative – spiega Costa – potranno stringere accordi, per esempio, con strutture sanitarie private che sono sotto pressione perché quasi il 50% dei loro ricavi è veicolato attraverso il Sistema sanitario nazionale, che però sta tagliando molte prestazioni. Le compagnie dovranno creare modelli di business integrati nell'erogazione del servizio, ma anche nella prevenzione. Inoltre, oggi la polizza salute è ancora un prodotto *premium*, e copre perlopiù prestazioni che si sovrappongono a quelle del Ssn. Le opportunità si creeranno facendo percepire il valore ricevuto. Occorre trovare – sottolinea – forme in cui il servizio è erogato in maniera continuativa, non solo al momento dell'eventuale sinistro: pensiamo, ad esempio, a servizi ancillari sul prodotto casa”.

E ancora una volta, la palla passa alle reti distributive che, come chiosa Palmisani, “devono saper cogliere la sfida e lavorare sui bisogni latenti, trovando le leve per farli emergere”.