

## PRIMO PIANO

### Le scelte di Banco Bpm

Sono giorni decisivi per Banco Bpm e le manovre sulla bancassicurazione. La totale revisione degli accordi dell'istituto frutto della fusione tra Banco Popolare e Banca popolare di Milano, cioè quelli con Aviva e Unipol, potrebbe generare oltre 80 punti base di Cet1 ratio (il principale indice di solidità del settore bancario) neutralizzando quindi le put option di Avipop e Unipol. Tuttavia, la valutazione è ampiamente ottimistica e c'è disaccordo tra diversi analisti vicini al dossier, che invece ipotizzano un beneficio dagli otto ai venti punti base. Tutto dipenderà dalle prospettive di crescita del business danni che dovrebbero essere monetizzate nell'accordo con il nuovo partner assicurativo.

Nei prossimi giorni è attesa l'offerta di Covea e Cattolica. Secondo gli analisti di Equita, il 100% del business vita e danni della bancassurance è pari a 750 milioni di euro.

Oggi, a margine dell'Italian Conference di JpMorgan, il consigliere delegato dell'istituto, Giuseppe Castagna, ha confermato che Banco Bpm sceglierà il nuovo partner per la bancassicurazione "sicuramente entro il 2017". Il numero uno dell'istituto ha sottolineato come sia necessario "fare una scelta non solo economica ma anche industriale" e ha spiegato che i perimetri delle quattro offerte sottoposte da Covea, Cattolica, Generali e Allianz "non sono differenti".

Fabrizio Aurilia

## RICERCHE

### Le Pmi italiane, sospese tra rischio e incertezza

**L'ultimo Osservatorio Cineas-Mediobanca sulle Pmi evidenzia ancora una volta una correlazione tra Roi e gestione del rischio: le aziende che adottano pratiche di risk management hanno maggiori profitti. Ma non basta: i modelli classici stanno diventando obsoleti. Serve una migliore organizzazione e strumenti più evoluti per affrontare l'attuale contesto economico**

In un contesto economico mondiale estremamente mutevole che ha trasformato i paradigmi di riferimento, le Pmi italiane appaiono ancora più fragili. Una situazione determinata da diversi fattori, che spesso risiedono nella stessa natura delle nostre imprese: anelli della supply chain, orientate al b2b e, in molti casi, incapaci di rivolgersi al consumatore finale. Così, con sempre maggiore frequenza, assistiamo impotenti alle scorribande straniere che fanno shopping delle nostre aziende, portando all'estero non solo i guadagni, ma sovente anche il know-how manifatturiero, patrimonio prezioso dell'Italia. Per invertire questa tendenza serve un cambio di atteggiamento, di cui fa parte anche la capacità di dotarsi di un efficace modello di gestione dei rischi. Perché le imprese che hanno avviato pratiche integrate di risk management generano più profitti di quelle che non affrontano con serietà questo fondamentale aspetto. Così, come era emerso lo scorso anno, anche nell'edizione 2017 dell'*Osservatorio sulla diffusione del risk management nelle imprese italiane* questa dinamica emerge in modo nitido. Lo studio, giunto alla quinta edizione, è come sempre realizzato in collaborazione tra Cineas e l'area studi di Mediobanca, ed è stato presentato lo scorso mercoledì a Milano.

#### PER GESTIRE L'INATTESO SERVE FLESSIBILITÀ

Per inquadrare la portata del cambiamento, il presidente di Cineas, **Adolfo Bertani**, ha riportato un dato emerso da uno studio del *World economic forum*, secondo cui il 65% dei bambini attualmente alle scuole elementari da adulto farà un mestiere che non esiste ancora. "Il grande tema del futuro – ha avvertito Bertani – non riguarderà solo imparare a gestire i rischi, ma anche governare l'incertezza", che il presidente di Cineas definisce come "quell'evento che non trova alcuna corrispondenza nell'esperienza passata". (continua a pag. 2)



## INSURANCE REVIEW su LINKEDIN

Seguici sulla pagina cliccando qui

(continua da pag. 1)

Ciò comporta la necessità di una rimodulazione delle competenze ponendo l'accento sulle abilità legate alla capacità di interpretare, in itinere, una nuova realtà mutevole. Anche se il controllo dei rischi è relegato al terzo posto tra le skills professionali ritenute indispensabili dalle aziende (al primo posto c'è l'area ricerca e sviluppo, al secondo il marketing), le aziende con un buon risk management hanno un Roi superiore del 31% rispetto a quelle che non gestiscono ancora i rischi con un modello di gestione integrato. Bertani ha messo in evidenza che il 25,3% delle imprese del campione presenta un sistema integrato dei rischi (il dato è in crescita rispetto al 2016 quando era del 17,2%), mentre il 47,2% ha un approccio segmentato e il 27,5% non ne dispone affatto. In tutto ciò, il ruolo delle compagnie nella realizzazione di sistemi di risk management non appare adeguato: il 53% delle imprese si affida a società di consulenza, e solo il 28,8% alle compagnie. Ma per tornare alla considerazione di apertura, la ricerca osserva un fattore che sottolinea la dipendenza dalla supply chain delle Pmi: alla domanda "cosa ha condizionato le vendite?", la prima motivazione indicata è "la perdita di un cliente chiave". Ciò significa che non è stata fatta diversificazione della clientela, ha rilevato Bertani: "senza la flessibilità – ha avvertito – le aziende non potranno essere pronte per ciò che è inatteso".



## UN ALGORITMO NON BASTA

Quanto ai rischi più temuti e presidiati, si confermano quelli che derivano dagli obblighi di legge (la sicurezza sul lavoro al primo posto) con un aumento della rilevanza per il rischio cyber (etichetta che include sia l'attacco informatico che il mantenimento dell'integrità dei dati aziendali), che era al terzo posto nel 2016 e all'ottavo nel 2015; a seguire, il rischio reputazionale (che solo nel 2015 non rientrava tra i primi 10 rischi per le imprese). Tuttavia, sui temi del rischio si sta delineando uno scenario in cui i modelli ingegneristici e serie statistiche non forniscono strumenti adeguati per la lettura dell'attuale contesto, che si caratterizza per la sua incertezza. Anche alla luce di queste considerazioni, **Gabriele Barbaresco**, direttore dell'ufficio studi di Mediobanca, ha sottolineato che "per le aziende potrebbe essere un fattore critico di successo l'investimento in risorse umane, dotate non solo di competenze tecniche specialistiche, ma anche di abilità trasversali, come il pensiero critico o la flessibilità adattativa".

## IL FUTURO È DI CHI AVRÀ IL CONTROLLO SUL CONSUMATORE

Il campione di indagine, 272 medie imprese manifatturiere italiane con un fatturato medio di 61 milioni di euro, sono prevalentemente di proprietà familiare: e proprio in questo fattore si annida un ulteriore rischio. Il passaggio generazionale è considerato da tre aziende su quattro a elevata criticità, con un 40% del campione che ritiene che il fattore frenante sia la carenza di competenze altamente qualificate all'interno della famiglia. "Siamo passati da un passato certo, in cui l'impresa a conduzione familiare era un modello perfettamente funzionante, a un futuro che non sappiamo ancora come interpretare", ha osservato il vicepresidente di **Confindustria**, **Alberto Baban**, secondo cui "occorre concentrarsi sul presente per capire come adattarci ai cambiamenti di paradigma. Il sistema familiare che prima dava tante certezze oggi viene messo in discussione. La nostra è un'era di incertezza del sistema: non sappiamo quali saranno i nuovi mercati, né come svilupparli". L'ossatura produttiva italiana è composta da aziende attive nella produzione di componentistica per altre aziende: sono queste ultime che vanno sul mercato. Secondo Baban, le Pmi devono affrancarsi dalla fragilità strutturale dell'essere b2b, perché "le aziende che prospereranno saranno quelle che riusciranno ad avere il controllo sui consumatori, attraverso la capacità di interpretare e adattarsi ai loro cambiamenti".

## DA PRODUTTORI DI COMPONENTI A GESTORI DI SERVIZI

Controllo sul consumatore significa, in altre parole, capacità di utilizzare i dati. È questa la strada dell'innovazione che le Pmi dovrebbero inseguire, piuttosto che concentrarsi esclusivamente su automazione e robotica che, in buona sostanza, "non sono una novità, visto che esistono dai tempi della catena di montaggio di Henry Ford", ha osservato **Giuliano Noci**, professore di strategia e marketing presso il **Politecnico di Milano**. Secondo Noci, essere un'azienda b2b e riuscire ad arrivare al consumatore finale non sono due concetti incompatibili. Anzi. Il professore fa due esempi concreti: il primo è **Intel**, azienda ormai ampiamente nota al grande pubblico, ma che produce componenti utilizzati da altri produttori che vanno direttamente sul mercato; e tuttavia, Intel è stata capace di comunicare il proprio valore al consumatore. L'altro esempio portato all'attenzione è tutto italiano, e riguarda un'azienda lombarda attiva nella componentistica per macchine agricole. Quest'azienda, sfruttando le potenzialità dell'*Internet of things*, ha messo in connessione le componenti che vende, monitorandole attraverso un server centrale che realizza un'analisi predittiva. Alle aziende clienti, dunque, questa impresa non vende solo il pezzo in sé, ma offre anche un servizio: la garanzia che quello specifico componente funzioni sempre in modo corretto. In altre parole, precisa Noci, "andare verso il mercato finale, significa anche dare un peso maggiore alla componente di servizio". Un altro elemento dirimente sarà la capacità di creare un ecosistema. "La competitività delle imprese – conclude Noci – si giocherà sulla capacità di combinare in modo virtuoso risorse e imprese".

COMPAGNIE

## Generali si riorganizza in Germania

**Nuova strategia della compagnia nel Paese: approccio “one company”, rafforzamento del marchio e investimenti nella distribuzione. Run-off in vista per Generali Leben**



Generali Deutschland Holding

Generali ha annunciato un riassetto che coinvolgerà imprese e reti distributive in Germania, con l'obiettivo annunciato, ha spiegato il group ceo, **Philippe Donnet**, di “migliorare la performance operativa e creare valore nel lungo termine”. La nuova strategia, ha proseguito, sarà volta “a semplificare i processi e consolidare la nostra rete distributiva, incrementare la gamma di prodotti e rafforzare il brand Generali”.

La novità principale riguarda l'adozione di un approccio *one company*: non più dieci fabbriche prodotte ma un unico centro che offrirà soluzioni e servizi per tutti i marchi operanti sul mercato. La scelta, come osservato da **Giovanni Liverani**, amministratore delegato di **Generali Deutschland**, “ridurrà la complessità, migliorerà la capacità di accesso al mercato e rafforzerà la nostra capacità di innovare nel prodotto e nell'assicurazione smart”. In altre parole: meno complessità e più efficienza.

Tante le novità che arrivano dal fronte distributivo. Innanzitutto, un accordo di distribuzione esclusiva con **Dvag**, *joint venture* posseduta al 40% da Generali che vanta circa 30 mila consulenti e quasi sei milioni di clienti: numeri che ne fanno una delle principali reti di consulenti finanziari e assicurativi della Germania, capace di generare circa il 50% del *new business* di Generali in terra tedesca. La società, a partire dalla prima metà del 2018, assorbirà la rete agenziale **Generali Versicherungen**, mentre **AachenMünchener** e **Central** confluiranno nel marchio Generali. Scelte, quest'ultime, che puntano a rafforzare il brand della compagnia nel Paese, attraverso una razionalizzazione dei marchi presenti nel mercato.

Passi avanti anche nello sviluppo di **CosmosDirekt**, canale digitale di Generali che conta oltre 1,8 milioni di clienti. Attualmente specializzata nel business della protezione, la società allargherà la propria offerta anche ai segmenti danni, salute e tutela legale, focalizzandosi sull'universo dei *millennial* attraverso un accesso completo da *mobile*. Prevista invece per il canale dei broker un'operazione di progressiva digitalizzazione del segmento. “Facendo leva sulla nostra partnership di lungo corso con l'eccellente rete di vendita Dvag e rafforzando la leadership di CosmosDirekt nelle vendite digitali, miglioreremo ulteriormente il nostro vantaggio competitivo nella distribuzione”, ha affermato Liverani, sottolineando i motivi alla base della scelta.

Il gruppo porrà infine **Generali Leben** in *run-off*, fermando di fatto la nuova produzione e garantendo protezione ai soli contratti esistenti. Stando a una nota diffusa dalla società, l'operazione è prevista nel primo trimestre del 2018, “migliorerà il rendimento del capitale di rischio e porterà a un incremento di 1,7 punti percentuali dell'*Economic Solvency* di Generali e di 26 punti percentuali di *Solvency* per Generali Deutschland”. Alla base della scelta, oltre alla necessità di attenuare l'esposizione della compagnia al rischio dei tassi di interesse, c'è il bisogno di liberare “risorse che ci permetteranno di cogliere nuove opportunità di crescita nel mercato tedesco”, ha spiegato Donnet. La scelta, tuttavia, spiega in chiusura la nota, “non esclude, per il futuro, la dismissione del portafoglio di Generali Leben”.

**Giacomo Corvi**

**Insurance Daily**

**Direttore responsabile:** Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

**Editore e Redazione:** Insurance Connect Srl - Via Montepulciano 21 - 20124 Milano

**T:** 02.36768000 **E-mail:** [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

Supplemento al 29 settembre di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it) - Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 - ISSN 2385-2577

## INTERMEDIARI E COMPAGNIE, INSIEME NEL RECIPROCO INTERESSE

**Chairman Maria Rosa Alaggio** *Direttore di Insurance Review e Insurance Trade*

09.00 - 09.30 – Registrazione

09.30 - 09.50 – **Presentazione dell'Osservatorio sulla distribuzione assicurativa. Idd per l'evoluzione della distribuzione**  
*a cura di Scs Consulting*

09.50 - 10.10 – **Redditività e digital: un binomio possibile**  
*Vittorio Giusti, general insurance director di Aviva Italia*

10.10 - 10.30 – **Intermediari tra responsabilità e opportunità**  
*Silvia Lumediluna, responsabile sviluppo commerciale di Cgpa Europe rappresentanza generale per l'Italia*  
*Lorenzo Sapigni, direttore generale per l'Italia di Cgpa Europe rappresentanza generale per l'Italia*

10.30 - 10.50 – **Gli obiettivi della rappresentanza degli agenti**  
Sintesi sondaggio Scs  
*Dario Piana, presidente comitato gruppi aziendali Sna e presidente Gama*  
*Enrico Ulivieri, vice presidente Anapa e presidente gruppo agenti Zurich*

10.50 - 11.10 – **L'innovazione a servizio degli assicurati: leva di fidelizzazione per gli intermediari**  
*Mirko Formica, responsabile corporate di Axa Assistance*  
*Guido Dell'Omo, responsabile retail di Axa Assistance*  
*Gian Maria Dossena, sales insurance intermediaries & legal protection di Axa Assistance*

11.10 - 11.30 – Coffee break

11.30 - 13.00 – **TAVOLA ROTONDA: La tutela del consumatore: un obiettivo comune?**  
*Stella Aiello, responsabile distribuzione Ania*  
*Maria Luisa Cavina, responsabile servizi intermediari di Ivassa*  
*Vincenzo Cirasola, presidente di Anapa*  
*Claudio Demozzi, presidente di Sna*  
*Fabrizio Premuti, presidente di Konsumer*  
*Paolo Savio, responsabile giunte e accordi collettivi di Generali Italia*  
*Vittorio Verdone, direttore affari istituzionali del gruppo Unipol e responsabile gestione normativa reti distributive di UnipolSai*

13.00 - 14.00 – Pranzo

14.00 - 14.20 – **Idd: trasformare un compito in un servizio**  
*Sergio Sorgi, vice presidente di Progetica*

14.20 - 14.40 – **Polizze e strumenti per assicurare in modo semplice rischi complessi**  
*Maurizio Ghilosso, amministratore delegato di Dual Italia*

14.40 - 15.20 – **La distribuzione in Europa: gli intermediari come colonna della distribuzione assicurativa. A quali condizioni?**  
*Alessandro De Besi, presidente World Federation of insurance intermediaries*  
*Luca Franzi de Luca, presidente Aiba*  
*Jean François Mossino, presidente commissione agenti Bipar*  
*Andrea Polizzi, studio legale D'Argenio, Polizzi e Associati*  
*Luigi Viganotti, presidente Acb*

15.20 - 15.40 – **Verso l'auto a guida autonoma: valore aggiunto per gli intermediari**  
*Marco Lovisetto, general manager di Doctor Glass*

15.40 - 16.00 – **Sinistri e ruolo degli intermediari**  
*Stefano Sala, amministratore delegato gruppo per*

16.00 - 17.15 – **TAVOLA ROTONDA. Obiettivo redditività, tra digital, multicanalità ed evoluzione dell'offerta**  
*Michele Cristiano, amministratore delegato di Cf Assicurazioni*  
*Fabrizio Fabris, presidente del gruppo agenti Cattolica*  
*Marco Lamola, direttore distribuzione e marketing del gruppo Cattolica*  
*Marco Mazzucco, direttore distribuzione marketing e brand di gruppo di Reale Group*  
*Paola Minini, presidente GalF*  
*Domenico Quintavalle, head of retail distribution di Zurich Italia*  
*Marco Rossi, head of sales & marketing di Das*  
*Vittorio Verdone, direttore affari istituzionali del gruppo Unipol e responsabile gestione normativa reti distributive di UnipolSai*

Main sponsor:



Official sponsor:



Iscriviti su [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it)  
Scarica il programma completo