

PRIMO PIANO

## Generali guarda all'Asia

Il gruppo Generali inizia a scoprire le carte su come potrebbe sfruttare quel tesoretto da 3-4 miliardi di euro da investire per la crescita, come annunciato nel corso dell'ultimo Investor Day. In un'intervista rilasciata al South China Morning Post, il group ceo Philippe Donnet ha rivelato che il gruppo è aperto a una serie di potenziali acquisizioni, tra cui un player bancassicurativo in Asia, un assicuratore danni in Europa centro-orientale o una compagnia specializzata nel settore salute, precisando però su quest'ultimo punto che "l'acquisto di un importante player di assicurazione sanitaria avverrà solo a un buon prezzo". Donnet ha sottolineato che "sicuramente, ora siamo compratori perché abbiamo i soldi e perché questo è un buon modo per far crescere il gruppo". Secondo il group ceo, il Leone di Trieste sta crescendo rapidamente, "ma saremo molto opportunisti nel catturare tutte le opportunità di crescita che possiamo acquisire a prezzi ragionevoli perché siamo persone disciplinate e non vogliamo pagare prezzi stupidi. Per me – ha aggiunto Donnet – ciò che è importante è crescere. Preferisco avere il 50 per cento di un'azienda in crescita e in esecuzione che avere il 100 per cento di un'azienda piccola, non in crescita e senza risultati". Per leggere la news completa, clicca qui.

Beniamino Musto

RICERCHE

## Che fare con gli aggregatori

**Sul mercato europeo da più di vent'anni, i comparatori online sono ancora un ibrido: concorrenti o partner delle compagnie tradizionali? Uno studio di McKinsey prova a capire quali sono le strategie migliori per generare valore**

Aggregatori e compagnie sono finalmente amici, oppure sono ancora agguerriti nemici? Non è facile rispondere a questa domanda, soprattutto sul territorio europeo, dove la situazione è eterogenea. Ci ha provato un recente report di **McKinsey**, dal titolo *Amici o nemici: l'ascesa degli aggregatori europei e il loro impatto sugli assicuratori tradizionali*.

Dopo aver lottato con gli aggregatori per più di 20 anni, molti assicuratori europei, è questo il punto di partenza della società di consulenza, li hanno adottati, scoprendoli un modo davvero efficace per raggiungere i clienti. Oggi, stima McKinsey, quasi il 50% del business delle compagnie che operano online è venduto tramite aggregatori: le implicazioni di questi numeri, evidentemente, sono significative.

### AMPI MARGINI DI PROFITTO

Da semplici siti web di *lead generation*, i comparatori si sono trasformati, in alcuni casi, in piattaforme di consulenza con funzionalità avanzate di brokeraggio e *robo-advisoring* che aiutano i consumatori a scegliere tra una vasta gamma di prodotti, non solo assicurativi.

Per molti assicuratori europei, gli aggregatori sono diventati la vetrina della propria attività. Questo cambiamento ha portato a un forte effetto di rete: l'aumento della copertura del mercato sta attirando quindi più utenti, mentre i tassi di conversione sono migliori. In questo modo si riducono efficacemente i costi per l'aggregatore, con il risultato che questo modello di business, secondo l'analisi di McKinsey, può creare alti margini di profitto, fino al 30-40% dei guadagni sull'ebitda, e un'impennata di fusioni e acquisizioni nel settore.

### UN TERZO DEL MERCATO WEB

Col tempo, gli aggregatori hanno aperto il mercato, lo hanno reso più trasparente e hanno anche costretto gli assicuratori a competere su prezzo e, in parte, sulle prestazioni del prodotto.

(continua a pag. 2)



INSURANCE REVIEW  
È SU FACEBOOK

Segui la nostra pagina



(continua da pag. 1)

Contemporaneamente, però, tale pressione sui prezzi sta avendo un impatto crescente sui margini delle imprese e con l'aumentare della forza contrattuale l'aggregatore è portato ad aggiungere valore ai consumatori piuttosto che ai fornitori di servizi.

In alcuni Paesi, gli aggregatori competono con *fintech*, *insurtech* e assicuratori diretti e stanno lottando per mantenere il loro modello B2C: tuttavia, in quasi tutti i mercati europei, i premi lordi intermediati degli aggregatori nel settore motor sono cresciuti a tassi annuali a due cifre dal 2007 al 2016.

In Regno Unito, Italia e Germania, questi player avevano oltre un terzo della quota di mercato nel 2017. In Italia il 48% del mercato diretto passa dai comparatori, per un valore di oltre 790 milioni di euro (nel 2007 erano 13 milioni). Si tratta del secondo mercato per percentuale di penetrazione dopo il Regno Unito (53%).

## COMPARATORI MA ANCHE PRODUTTORI

McKinsey ha rilevato che i migliori e più evoluti aggregatori condividono quattro caratteristiche: vantano brand forti e riconoscibili, posseggono la propria tecnologia chiave, hanno un'alta fedeltà dei clienti e sanno stipulare accordi favorevoli con i fornitori.

Gli aggregatori di maggior successo, quindi, costruiscono e gestiscono la propria infrastruttura tecnologia, riuscendo così a reagire molto più rapidamente ai cambiamenti dei mercati e dei comportamenti dei clienti: ecco perché questi player stanno risalendo la catena del valore degli assicuratori, andando oltre la vendita e la distribuzione verso lo sviluppo del prodotto, supportando gli assicuratori tradizionali nella creazione di contratti su misura per vari segmenti di clientela.

## LE SCELTE DEGLI ASSICURATORI

Ora, di fronte agli assicuratori tradizionali si pone la scelta di come reagire a questo mercato: starne alla larga, cooperare progettando prodotti specifici per quel canale o scegliere la preda giusta da acquisire?

Alcune compagnie si rifiutano di lavorare con gli aggregatori e hanno comunque successo, rileva McKinsey. Si tratta però di un percorso che non tutti possono permettersi: chi lo fa deve disporre di un brand forte e di una solida rete di agenti e broker. Questi player investono pesantemente nei loro canali di vendita e nel marketing per spiegare perché i loro prodotti e servizi sono migliori di quelli dei competitor.

Ma ci sono altri assicuratori tradizionali che stanno approfittando delle migliori caratteristiche dei comparatori, stringendo con loro partnership a valore aggiunto. I migliori aggregatori hanno una profonda conoscenza dei dati dei clienti e dei prodotti, quindi sono ben posizionati per scoprire nuovi segmenti di clientela da aggredire, sono in grado di reagire velocemente ai nuovi stimoli del mercato e testare nuovi prodotti. Fornire soluzioni su misura per questo canale è uno dei tanti fattori di successo per gli assicuratori che lo utilizzano.

## PRO E CONTRO DELL'M&A

E poi c'è la terza via. Per un assicuratore, l'acquisizione di un aggregatore porta con sé grandi vantaggi ma anche qualche criticità da gestire. In primis, l'acquirente chiude un canale di vendita e di accesso ai lead per i propri competitor, ma potrebbe anche decidere di acquisire un aggregatore per assorbirne il know how tecnico e di marketing. Oppure potrebbe controllare un aggregatore per inserirsi in una specifica fetta di mercato ben presidiata da quel player, senza smantellarlo: in questo modo, però, dovrebbe gestire interessi conflittuali e garantire che l'attività di comparazione e brokeraggio sia totalmente indipendente quando gli altri assicuratori in competizione si affidano all'aggregatore di proprietà. I broker online, infine, sono una preda ghiotta anche per società di *private equity*, *media company* e altri player del settore finanziario.

Tuttavia, non tutti gli aggregatori presenti oggi sul mercato saranno acquisiti: alcuni, chiosa McKinsey, prenderanno in considerazione la quotazione per crescere su ampia scala, aggiungeranno linee di prodotti, scaleranno la catena del valore assicurativo e si espanderanno geograficamente, acquisendo concorrenti e nuova tecnologia.

Fabrizio Aurilia



INSURANCE REVIEW  
È SU TWITTER

Seguici cliccando qui



## Come cambia la fiducia

**Nel giro di una generazione si è passati dal valore della conoscenza personale diretta al peso delle garanzie, per trovarsi oggi in una realtà liquida che pare non porsi il problema della sicurezza**

Sorprende come, oggi più che nel passato, i cambiamenti prima della tecnica, attualmente della tecnologia, determinino i comportamenti sociali e le aspettative delle persone. Alla base, il collante di tutto questo può essere considerato un concetto tanto (apparentemente) aleatorio quanto pratico: quello della fiducia. Su questo tema o meglio sulla sua evoluzione, si stanno concentrando più settori merceologici, ma a esso soprattutto è interessato, come è naturale, il mondo della finanza, delle banche e delle assicurazioni. Si pensi a come è cambiato il rapporto fiduciario nella recente evoluzione dei sistemi economici.

Nel mondo della società del dopoguerra, che possiamo chiamare *locale*, la fiducia era legata alla conoscenza personale: la casa si affittava al parente, l'auto si acquistava dall'amico, i soldi il direttore della banca li prestava all'imprenditore che era stato suo compagno di scuola, ci si informava sul giornale locale.

Poi è arrivata la società *globale*, delle relazioni spersonalizzate, degli automatismi e degli *scoring*. In tale ambito, la fiducia si basava sempre sull'analisi di dati ma è stato previsto l'intervento di un fattore nuovo, essenziale al buon funzionamento di tutto il sistema: le garanzie. La casa in affitto presuppone una fidejussione, il prestito bancario viene garantito da assicurazioni sulla capacità di ripagarlo, l'auto si compra da un concessionario accreditato presso uno dei brand mondiali dell'*automotive*, le notizie si vanno a cercare su giornali dal marchio antico e autorevole.



### Il valore della non-conoscenza

E il domani? Come si evolveranno i paradigmi della fiducia nella società digitale? Quali opportunità si apriranno per le compagnie assicurative? Nella società digitale, che interessa non più solo i giovani, la fiducia è divenuta un concetto, per così dire, intangibile e che soprattutto non sembra al momento prevedere garanzie: la casa la si affitta a sconosciuti attraverso piattaforme digitali (es. **Airbnb**), le imprese vengono finanziate da privati che possono anche risiedere all'altro capo del pianeta, tramite il *crowdfunding*, attraverso i blog si acquisiscono informazioni e ci si forma opinioni, senza prestare troppa cura a chi abbia scritto ciò che leggiamo. La fiducia si è come capovolta. Oggi il valore e le competenze non sono più riconosciute da una garanzia concreta ma da una più impalpabile: la reputazione. Le conseguenze di queste novità, positive e negative (si pensi soltanto al grande capitolo delle *fake news*), non vanno sottovalutate e di ciò dovrebbero prendere atto soprattutto le compagnie assicurative. Siamo in un fase ancora di evoluzione dei meccanismi di funzionamento della comunità digitale, ma è già possibile, sulla base delle conoscenze e delle competenze del settore, definire quali prodotti offrire rispetto a questo grande tema delle (non) garanzie del mondo digitale. Si tratta per le compagnie di interpretare il funzionamento della società digitale, rilevare le potenziali esigenze e definire prodotti nuovi per tutelare i clienti, in particolare i giovani, nelle loro scelte e nei loro comportamenti eccessivamente rischiosi.

**Maurizio Primanni,**  
ceo di Excellence Consulting



## COMPAGNIE

### Ecco la nuova Net Insurance

Con l'assemblea degli azionisti è stato eletto il cda, che a sua volta ha nominato come presidente Luisa Todini, e confermando Andrea Battista nel ruolo di amministratore delegato

L'assemblea degli azionisti della nuova **Net Insurance** rinnovato gli organi societari per il triennio 2019-2021. Il nuovo cda è composto da nove membri, compresi il nuovo presidente, **Luisa Todini** e l'ad, **Andrea Battista** entrambi nominati dal board, riunitosi a valle dell'assemblea. Il cda è quindi composto da Luisa Todini, Andrea Battista, **Francesca Romana Amato**, **Renato Giulio Amato**, **Matteo Carbone**, **Roberto Romanin Jacur**, **Mayer Nahum**, **Laura Santori** e **Andrea Maralla**, rappresentante della lista di minoranza.

All'assise sono intervenuti, in proprio e per delega, 37 azionisti, portatori complessivamente di una quota pari al 75,84%



Andrea Battista, amministratore delegato di Net Insurance

dei diritti di voto, al netto delle 2.056.597 azioni proprie. Nell'elezione del nuovo consiglio di amministrazione, la lista di maggioranza ha ottenuto il voto favorevole del 70,09% degli aventi diritti di voto (al netto delle azioni proprie), mentre la lista di minoranza il restante 5,75%.

Il collegio sindacale è composto da **Antonio Blandini** (presidente), **Francesco Rocchi** (sindaco effettivo), **Vincenzo Sanguigni** (sindaco effettivo), **Paolo Cantamaglia** (sindaco supplente) e **Carlo Mezzetti** (sindaco supplente).

Nella prima riunione del cda, è stata anche definita la nuova struttura organizzativa. **Luigi Aiudi** è chief risk officer; **Giuseppe Caruso** è il direttore della divisione cessione quinto; **Luigi Di Capua** è il chief financial officer; **Stefano Longo** è il direttore banche, broker e business development; **Elio Migliardi**, dirigente tecnico; **Fabio Pittana**, chief operating officer, e **Rossella Vignoletti**, direttore marketing e comunicazione.

Infine, la società ha deciso di istituire un *Innovation advisory board*, guidato da Matteo Carbone, che "supporterà il management e il consiglio nel fondamentale percorso di innovazione legato alle nuove tecnologie e al mondo dell'insurtech", si legge in una nota della società.

F.A.



**SOCIETÀ E RISCHIO**  
L'INFORMAZIONE PER UN MONDO CHE CAMBIA

RIVISTA ON LINE DI CULTURA  
DEL RISCHIO E CULTURA ASSICURATIVA

ISCRIVITI ALLA NEWSLETTER

[www.societaerischio.it](http://www.societaerischio.it)



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 22 gennaio di [www.insurancetrade.it](http://www.insurancetrade.it) – Reg. presso Tribunale di Milano, n. 46, 27/01/2012 – ISSN 2385-2577