

LA CAUSA È DA RICERCARE NELLA CRESCENTE COMPLESSITÀ DEI PRODOTTI E DELLA DISTRIBUZIONE

# Un 2006 a crescita zero per il Vita

*Solo un processo di progressiva semplificazione dell'offerta e delle relazioni fra compagnie e canali consentirà di abbassare i costi, ridurre il potenziale contenzioso e migliorare il servizio alla clientela*

DI ANDREA POGGI\*  
E DANIELE PRESUTTI\*\*

**L**e polizze Vita, tradizionale motore del settore assicurativo, nel 2006 hanno registrato per la prima volta una battuta d'arresto. La nuova produzione Vita nel 2006 è arretrata dell'8,2% rispetto al 2005, anzitutto a causa del ridotto contributo del canale bancario, la cui raccolta si è contratta del 10,6% in particolare sui prodotti tradizionali, meno competitivi dei titoli di stato, e, su tutti i canali, delle unit linked a profilo garantito, meno attraenti rispetto alle buone performance dei mercati. Il calo è stato in parte controbilanciato da un robusto flusso, generato in special modo dalle agenzie, di unit non garantite e di polizze index linked. Resta però il fatto che la frenata della bancassurance, probabilmente dovuta a una serie di fatti esogeni (operazioni societarie ecc.), dimostra come le banche, il canale dominante nel Vita, siano sempre meno interessate a sostenere un'offerta «tradizionale» a copertura del vero bisogno di protezione, che resta così sostanzialmente insoddisfatto. Nel frattempo il business danni, soprattutto quello non auto, è dormiente, dato che nel 2006 è cresciuto, come ormai è consuetudine, del 2,5% circa. Ciò significa che il tanto atteso recupero della sottoassicurazione dell'Italia rispetto alla media europea non si è ancora verificata. Inoltre, non ci sono sensibili cambiamenti nella distribuzione nel ramo danni, nonostante un'interessante crescita del bancassurance (+20,7% circa nel 2006 ma che continua a rappresentare solo l'1,7 della produzione danni) e di internet (+4,5% circa nel 2006 che rappresenta però il 4,7% del mercato, prevalentemente auto). Dunque, l'industria assicurativa italiana, stando ai dati del 2006 e ai primi riscontri del 2007, benché redditizia grazie a fenomeni tecnici ciclici e al buon andamento dei mercati, non è più trainata dal Vita. Inoltre, si caratterizza per una progressiva complessità della domanda: si stima che il cliente assicurativo nel 49% dei casi entri in contatto con la compagnia, tramite il canale non bancario, solo una volta all'anno e

che quella «unica volta» sia dovuta a motivazioni amministrative e burocratiche (nell'83% dei casi il contatto è connesso al pagamento di una quietanza); pertanto, la relazione con il cliente si fa sempre più «fredda», determinando crescente insoddisfazione sul livello di servizio ricevuto e sui benefici percepiti dal mercato. Perciò, il prezzo diviene l'unica discriminante di scelta tra diverse offerte, innescando una competizione difficile per le compagnie, che non riescono a essere aggressive in quanto vincolate da costi elevati e da una serie di inefficienze gestionali.

La complessità gestionale si riflette in maggiori spese di gestione complessive (+5,5% nel 2005), in un'incidenza di tali spese sui premi invariata nell'ultimo triennio e in indici di costo per l'Italia peggiori della media europea, anche perché il 75% di tali spese è dovuto a costi di acquisizione difficili da comprimere.

Ulteriore elemento critico è la crescente complessità distributiva, causata dalla gestione sempre più frammentata della relazione cliente-compagnia (che non consente di controllare in modo univoco le risposte ai bisogni complessivi del cliente), dalla pesantezza amministrativa e burocratica delle agenzie, le sole strutture oggi deputate alla relazione commerciale, ma sempre meno focalizzate sui clienti.

A ciò si aggiunge una maggiore complessità di contesto, causata dalle recenti normative, che hanno abolito il vincolo di esclusiva/monomandato e alcune provvigioni certe come il preconto, cosa che ha innescato nuove dinamiche distributive che richiedono un diverso modo di impostare la relazione con l'assicurato, per effetto delle norme sulla liquidazione sinistri e sull'indennizzo diretto; impongono nuovi approcci commerciali e nuove azioni di marketing.

Per riavviare un mercato senza spinte e sempre più complicato, e offrire agli assicurati risposte chiare al loro bisogno di protezione, la soluzione, come indica l'esperienza di altri settori e di altri paesi, ruota intorno al concetto di

«semplificazione».

Semplificazione, soprattutto in un settore radicato nella difesa delle sue logiche di funzionamento tradizionali, non significa banalizzazione. È un cambiamento rivoluzionario, in quanto è la risultante di due fattori di cambiamento: innovazione e industrializzazione. Inoltre, per essere efficace deve riguardare tutti gli ambiti della filiera: prodotti, rapporti fra centro e rete, relazione con i clienti.

Semplificare i prodotti significa rinnovare l'offerta danni e vita, ora dispersa su una gamma eccessivamente ampia, incomprensibile per le reti di vendita (che dunque rischiano di vendere gli unici prodotti che conoscono e che non sempre sono i migliori per i clienti), poco trasparente per il cliente (che si perde nei meandri di una normativa ricca di clausole), poco redditizio per la compagnia (che perde di vista le soluzioni più redditizie). Innovare significa disporre di un catalogo di «pochi prodotti semplici» che agevola l'industrializzazione della filiera produttiva, consentendo di migliorare l'efficienza, e il livello di servizio alle reti distributive e dunque ai clienti, gettando le basi per un pricing più in linea con le aspettative del mercato.

Semplificare la relazione fra compagnia e canali significa migliorare l'efficienza nelle attività amministrative che la compagnia già gestisce a favore delle proprie reti distributive, riducendone così il costo, nonché ampliare la gamma di servizi amministrativi erogati alla rete, eliminando attività a basso valore aggiunto attualmente in carico ai canali che possono così accentuare la loro funzione commerciale. Ma significa anche innovare la tipologia di servizi offerti alle reti, trasferendo alla compagnia alcune attività di prevendita e di vendita finora di competenza esclusiva del canale. Tale innovazione richiede, anche in questo caso, l'industrializzazione e standardizzazione di processi e modalità operative per assicurare massima efficienza ed efficacia nella gestione dell'interazione centro-rete.

Dalla semplificazione dei prodotti e della relazione centro-rete de-

riva la semplificazione della relazione fra compagnia e clienti che significa innovazione della distribuzione. Infatti, per effetto dei pochi prodotti semplici e dei nuovi servizi industrializzati erogati alle reti si abilita una crescita esponenziale dei canali «alternativi», già esistenti ma finora marginali, quali il diretto e, soprattutto, la bancassurance danni, vero nuovo motore di crescita del business assicurativo. Inoltre, focalizzandosi su un'offerta semplice si facilita il proliferare di nuove reti che si ca-

ratterizzano per la forte incentivazione allo sviluppo del servizio alla clientela. Pertanto, la semplificazione si configura come il vero motore di crescita del mercato assicurativo. La sfida sta nella modalità con cui tale semplicità si realizza in concreto. A tal riguardo, è opportuno adottare logiche innovative e di semplificazione, quali l'outsourcing di servizi e processi, per la realizzazione delle principali iniziative. Ciò significa, come insegnano alcuni casi di successo quali Royal & SunAl-

liance, avviare un vero programma di semplificazione progressiva, ma continua. Tale programma, che interessa tutte le compagnie di assicurazione e di bancassurance, rappresenta una sfida per la crescita di tutto il settore e richiede una nuova volontà manageriale da parte di grandi player, nuovi entranti, banche, piccole realtà captive, società di distribuzione. (riproduzione riservata)

**\* partner Accenture,  
responsabile business  
consulting insurance  
\*\* partner Accenture,  
responsabile insurance**

