

BANCASSURANCE Il canale italiano della vendita della polizza allo sportello è in linea col resto d'Europa nel vita ma non nei danni. Ora è necessario ritrarre l'offerta, adottare un modello industriale snello e spingere forte sul marketing

Le tre ricette per innovare

di **Andrea Poggi***
e **Luigi Onorato****

Il canale bancario ha rappresentato negli ultimi anni un significativo motore di crescita per le assicurazioni nel business vita. Le filiali, sfruttando la natura parzialmente finanziaria dei prodotti e l'andamento positivo dei mercati, hanno superato in pochi anni il volume generato dagli agenti. E oggi il bancassurance rappresenta il canale dominante del ramo vita, con una quota di mercato del 59% e con un mix concentrato su prodotti tradizionali, a rendimento garantito e unit-index linked nelle formule a rendimento garantito e non. Il tutto nonostante un 2006 caratterizzato da una forte contrazione del canale bancario. In ogni caso, il livello di penetrazione raggiunto è simile a quello di altri paesi europei (Spagna 69%, Francia 62%) e le prospettive future lasciano prevedere una spinta della domanda di prodotti a maggiore contenuto finanziario, pur compensata dalla attesa riduzione dei prodotti tradizionali e dalla maggiore vivacità del canale agenti.

Nel business danni le cose vanno diversamente. L'incidenza del canale risulta fortemente limitata (1,7% del totale) soprattutto se rapportata ai principali mercati europei (Spagna 7%, Germania 6,5%, Francia 9%). In particolare, il trend storico di crescita (19% circa negli ultimi cinque anni) è sicuramente interessante e maggiore della media del comparto danni (3,5% circa nello stesso periodo), tuttavia è poco significativo in termini di valore e rispetto ai prodotti, in quanto l'offerta si concentra solamente su soluzioni di bundling con i prodotti bancari (tipo credit protection su mutui e/o prestiti personali) e sul prodotto auto. Viceversa, a livello europeo, è più rilevante l'offerta in banca di soluzioni per la persona (salute, abitazione, rc), non necessariamente collegate con il prodotto bancario.

Tuttavia, le potenzialità del canale bancario sono evidenti e il sempre maggiore interesse da parte degli operatori di settore rende ragionevole stimare uno sviluppo veloce del mercato, in linea con l'Europa. Anche perché le assicurazioni possono beneficiare di una maggiore capacità di penetrazione commerciale, con costi di vendita più contenuti, sviluppando un settore di business a margini elevati e capitalizzando appieno le capacità di sviluppo prodotti e di fabbrica. Le banche possono fare leva sulla forte capillarità distributiva, sulla significativa frequenza di contatti (da 40 a 80 volte superiore alle agenzie assicurative), sulla capacità di relazione con la clientela retail e pmi e sull'elevata base clienti di cui dispongono. Base clienti sottoassicurata, in particolare sull'offerta danni, e con forti potenzialità di sinergie con i prodotti bancari con offerte mirate e differenziate per segmento di clientela. A tal fine, a nostro avviso, è necessario per gli operatori di mercato disporre di alcuni atout: **1)** gamma di offerta semplice ma innovativa; **2)** modello operativo snello e industrializzato; **3)** approccio di marketing e commerciale più aggressivo.

Rispetto alla gamma di offerta, le caratteristiche del canale bancario richiedono la definizione di un catalogo calato sui bisogni del cliente con pochi prodotti, semplici e arricchiti con servizi di vendita e post vendita. In particolare per l'offerta vita, anche alla luce dei risultati dell'ultimo periodo, è opportuno garantire strutture di prodotto coerenti con l'andamento dei mercati, attraverso il riconoscimento di rendimenti adeguati, e dare sempre maggiore importanza ai servizi associati al prodotto: flessibilità dei versamenti, soluzioni di asset allocation, assistenza nel post vendita. Per l'offerta danni, viceversa, il bancassurance offre la chiara possibilità di bundling con l'offerta bancaria che attualmente registra-

no ottimi tassi di penetrazione, stime di crescita interessanti e andamenti tecnici positivi, oltre a tutelare il cliente rispetto agli impegni di restituzione del capitale. Parallelamente, le caratteristiche del canale bancario rendono possibili anche offerte assicurative specifiche stand alone. In particolare, è possibile pensare a due linee di offerta semplificate. La prima rivolta verso i segmenti retail con soluzioni per esempio mirate alla protezione della famiglia, partendo dall'abitazione, cui associare in maniera progressiva ulteriori coperture, coerentemente con i bisogni del ciclo di vita del cliente. La seconda concepita per le micro imprese, circa 2,5 milioni unità e con un'elevata propensione assicurativa e bisogni assicurativi semplificati, simil retail.

Un modello industrializzato in grado di ridurre al minimo il carico amministrativo dei canali e di assicurare alle filiali processi efficienti di gestione del cliente. È necessario disporre di una infrastruttura integrata che garantisca flessibilità, scalabilità e modularità nella costruzione/gestione dei nuovi prodotti e una visione univoca del cliente per favorire azioni di cross selling. Parallelamente, è necessario razionalizzare le attività in carico alla filiale attraverso la definizione di processi e soluzioni centralizzate dove gestire back-office e gestione dei sinistri

Il marketing. Un ulteriore aspetto per garantire l'effettiva ed efficace attivazione del canale bancario sull'offerta assicurativa consiste nella definizione di soluzioni in grado di indirizzare e supportare fortemente l'attività commerciale delle filiali, attraverso adeguate politiche di pianificazione e controllo, supporto commerciale ai venditori e di spinta commerciale dal centro. In particolare, la pianificazione e il controllo delle attività commerciali delle filiali risulta essenziale per assicurare l'effettiva attivazione dei venditori sull'offer-

ta assicurativa. A tal fine, la definizione di budget dedicati sui prodotti assicurativi e di soluzioni di incentivazione mirata rappresenta un elemento essenziale. Altrettanto essenziale, ai fini di un puntuale controllo ed indirizzo dell'azione di vendita, risulta la definizione di strutture organizzative territoriali, con ruoli dedicati e capaci altresì

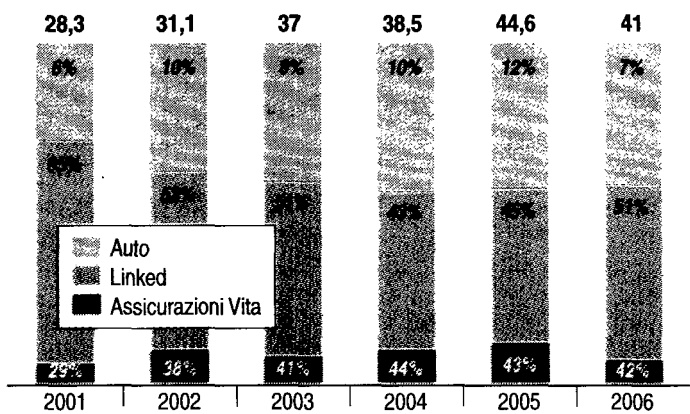
di supportare l'azione sul cliente e la gestione di soluzioni di formazione mirate. Un modello distributivo, in ultima analisi, fortemente orientato al cliente, capace di rispondere in maniera pronta ed efficace alle sue principali esigenze a un livello di costo più contenuto, grazie alla maggiore efficienza distributiva, e in grado di offrire una maggiore fa-

cilità di contatto e i vantaggi dell'univocità di relazione. In sintesi, l'integrazione delle proposte di asset allocation finanziario con quelle di risk allocation assicurativo può consentire finalmente al cliente di beneficiare di un servizio completo e ad effettivo valore aggiunto.

* partner **Accenture**
senior manager **Accenture

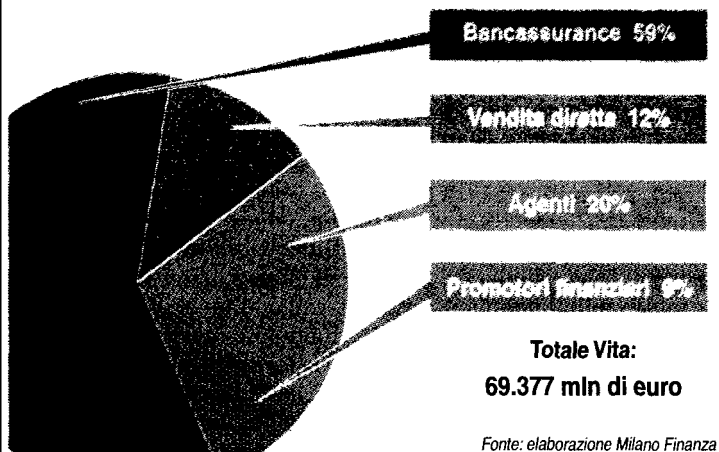
LA RACCOLTA ASSICURATIVA

In miliardi di euro



Fonte: Accenture

CHI VENDE I PRODOTTI VITA



Fonte: elaborazione Milano Finanza

