

giornale delle Assicurazioni

IL RESPONSABILE PER L'ITALIA
SPIEGA A CHE PUNTO
È IL PROCESSO DI INTEGRAZIONE
CON NUOVA TIRRENA.

E QUALI SONO I PROGRAMMI
DEL GRUPPO FRANCESE
NEL NOSTRO PAESE

I PROGETTI DI **GROUPAMA** SUL MERCATO ITALIANO

Pierre Lefèvre

DOSSIER

LE POLIZZE DI PROTEZIONE
DEI CREDITI

**TECNOLOGIA
& INFORMATICA**

■ I sistemi delle
compagnie dirette

**RISORSE
UMANE**

■ EurizonVita Group: parla
il direttore del personale

**POLIZZE
ALLE IMPRESE**

■ Fondi aperti
a confronto



Compagnie di fronte a clienti meno fedeli

Cresce la percentuale di assicurati insoddisfatti che decidono di cambiare referente. Come reagiscono gli operatori?

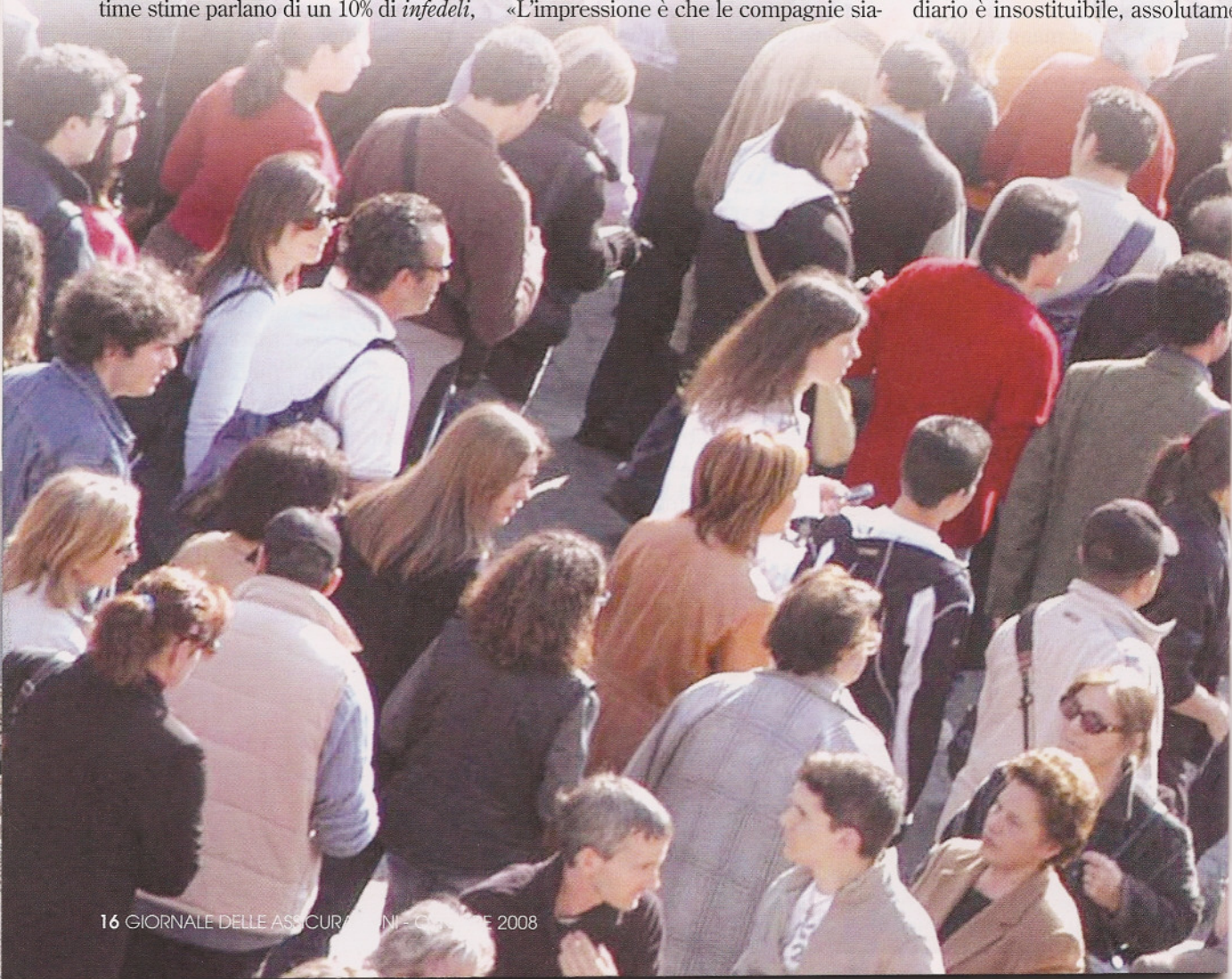
Se ne è parlato al Forum delle Assicurazioni di Milano.

LUCA SILVESTRINI

Il mondo assicurativo italiano sta attraversando un periodo critico. C'è stata la fuga dal comparto vita, la Rc auto ormai non è più redditizia come qualche anno fa, le liberalizzazioni hanno aumentato la concorrenza. E anche da noi si sta assistendo a una accresciuta mobilità della clientela: per l'Italia, le ultime stime parlano di un 10% di *infedeli*,

mentre in altri mercati oscilla tra il 19% della Francia e il 45% dell'Inghilterra. E se, al solito, gli italiani seguono dopo qualche anno quello che accade nei Paesi più avanzati, ci si deve aspettare una crescita esponenziale della volatilità della clientela. Le imprese di assicurazione come reagiscono a questo stato di cose? «L'impressione è che le compagnie sia-

no sempre più diventate società quali i rami danni non sono per come il core business. Molto sui centri decisionali non percepiscono problematiche della periferia in termini di competizione locale su piazzette proposte alternative della concorrenza. A livello locale, la figura dell'intermediario è insostituibile, assolutamente



prescindere dal marchio della compagnia», risponde **Claudio Cacciamani**, professore di Economia delle aziende di assicurazione all'Università di Parma. «Gli articoli che la stampa quotidiana ci propone sulle compagnie di assicurazione riguardano assunzioni di partecipazioni, accordi con banche, nuove reti di vendita, operazioni di finanza straordinaria. È fondamentale che il cliente finale comprenda quanto egli sia veramente importante per la compagnia. In questo, dopo una rifocalizzazione della mission nei rami danni da parte delle compagnie qualche anno fa, oggi i problemi sembrano più concentrati sulla ricerca di fonti alternative di redditività a quella tradizionale. In questo le compagnie italiane stanno lasciando spazio a nuovi operatori stranieri che sfruttano canali alternativi in segmenti di clientela che potenzialmente possono divenire molto importanti. Si pensi al settore delle carte di credito e ai prodotti assicurativi correlati, all'offerta di polizze per il tramite di catene commerciali e alle convenzioni aziendali nel settore auto e persone. Non si può pensare di mantenere posizioni di rendita nel momento in cui si affermano modali-

tà distributive differenti». Quali sono queste modalità? Come trasformare i modelli di business per fidelizzare il cliente? E come strutturare le compagnie per rispondere alle sfide del mercato? A queste domande ha cercato di rispondere il III *Forum delle Assicurazioni*, evento organizzato da Business International, società di informazione, formazione e consulenza, guidata dall'amministratore delegato **Elido Fazi**, collegata al gruppo *The Economist* e da luglio 2008 entrata anche a far parte del gruppo Fiera di Milano. Nel Forum si sono confrontati i protagonisti del mondo assicurativo, tra cui **Giampaolo Galli**, direttore generale di Ania; **Francesco Paparella**, presidente di Aiba; **Vittorio Scala**, direttore generale di Chubb Italia; **Marco Maraccani**, direttore generale di Aig Europe Italia; **Stella Aiello**, direttore generale di Liguria; **Aurelio Donato Candian**, professore di Diritto delle Assicurazioni, Università Bocconi di Milano; **Alain Keck**, direttore generale di Skandia Vita; **Davide Passero**, amministratore delegato di Genertel e **Massimo Congiu**, presidente Unapass, suggerendo analisi e soluzioni.

L'INFORMAZIONE COME ASSET STRATEGICO «Fino a qualche anno fa contare su una persistency del proprio portafoglio superiore al 95% era la regola ed era il frutto di reti prevalentemente ad alta intensità di contatto e di un mercato che offriva poche occasioni di "tradimento". Oggi non è più così: per chi già vi opera, gestire a tutti i livelli il proprio portafoglio in modo passivo significa assicurarsi il declino. Il cliente è sempre più informato, autonomo e determinato a cogliere le opportunità di un mercato che appare sempre più ricco di offerte alternative e di nuovi stimoli. Il passaggio a un'altra compagnia è dietro l'angolo. Si tratta di una nuova condizione del mercato con la quale tutti gli operatori devono e dovranno sempre di più fare i conti», dice **Orazio Rossi**, deputy country manager di Ace Europe in Italia. «Pensare ancora di contrastare questo fenomeno ergendo barriere formali all'uscita è una pia illusione. Il plurimandato e l'abrogazione dei contratti pluriennali, una vera scossa per il mercato italiano, hanno frantumato alcune di queste barriere, altre saranno eliminate dalla concorrenza. Si tratta sicuramente di una minaccia per chi non saprà dare risposte adeguate ai bi-

VOLATILITÀ

Per l'Italia, le ultime stime parlano di un 10% di clienti che passano ad altra compagnia, mentre in altri mercati la percentuale oscilla tra il 19% della Francia e il 45% dell'Inghilterra. E se, come spesso succede, gli italiani seguono dopo qualche anno quello che accade nei Paesi più avanzati, ci si deve aspettare una crescita esponenziale della volatilità della clientela.

sogni tangibili e intangibili dei propri clienti. È invece un'opportunità per chi saprà intercettare i bisogni, soprattutto, emergenti con prodotti e servizi più focalizzati. E questo sarà possibile se il marketing finalmente assumerà un ruolo centrale all'interno degli operatori del mondo assicurativo». Che cosa si dovrebbe fare, concretamente? «Io direi che bisogna agire contemporaneamente sull'offerta e sulla organizzazione aziendale», risponde Rossi. «Occorre cambiare il sistema dell'offerta con prodotti meno complessi, modalità meno impegnative e affermando una pluralità di canali. Fondamentale è poi sviluppare partnership con brand caratterizzati da elevata reputazione, interessati a includere o abbinare componenti di prestazione assicurativa nei propri prodotti o servizi. Vorrei sottolineare il tema del buon nome: la fiducia in una marca è uno dei bisogni immateriali del consumatore, e se un produttore "perde la faccia", e oggi con internet e i blog è più facile essere colti in castagna, ha perso anche il cliente». Per quanto riguarda la struttura aziendale, quali cambiamenti sono indispensabili? «Occorre affermare una visione orizzontale dell'organizzazione che porti alla rein-

sempre più *one to one*. Il che significa avere una responsabilità unica di tutto il processo, dalla ideazione del prodotto alla vendita, ai servizi post vendita, che monitorizza e controlla ogni fase, senza nessuna delega e parcellizzazione. Per fare questo occorre che il flusso di informazioni, tra le diverse parti dell'azienda, tra azienda e intermediario, tra intermediario e assicurato, e viceversa, sia rapido, affidabile, continuo. Perché, in ultima analisi, nel mondo assicurativo tutto ruota intorno al cliente e alle sue esigenze».

PREVIDENZA E MULTICANALITÀ Secondo **Fabio Carniol, direttore bancassicurazione e previdenza del gruppo Cattolica Assicurazioni, molto del futuro del business assicurativo si gioca nel comparto pensionistico.** «La situazione attuale può essere così riassunta: da una parte vediamo la contrazione del mercato vita (principalmente per la flessione della raccolta da prodotti di ramo III e V e da bancassurance, pari al 22,7% nei primi quattro mesi del 2008), una elevata concentrazione del mercato (i primi cinque player hanno una quota del 65%), l'inasprimento-competitività dell'offerta; dall'altra registriamo che gli investimenti previdenziali delle fa-



REDDITIVITÀ
«I problemi odierni delle compagnie», dice **Claudio Cacciamani, professore di Economia delle aziende di assicurazioni all'Università di Parma, «sembrano più concentrati sulla ricerca di fonti alternative di redditività a quella tradizionale».**

prevedibile livello contenuto di sviluppo del ramo vita e delle elevate potenzialità della previdenza integrativa, soprattutto dopo le evoluzioni normative (ri-

previdenziale) e per la presenza ancora diffusa di operatori attrezzati a sfruttare pienamente le opportunità del mercato.

La previdenza complementare, però, si sta sviluppando lentamente nel nostro paese. «Sì, ma lo stock di risparmiatore è ancora in fase di crescita, e il periodo di maturazione è ancora breve e medio periodo non produce molta cosa, visto che la platea potenziale aderenti ai fondi comuni è ancora limitata, stimata intorno ai 12 milioni di potenziali aderenti ai fondi comuni. E poi la previdenza complementare può essere per sua stessa natura un settore immediatamente redditizio, è una allocazione di risorse finanziarie che paga su orizzonti lunghi, e questo vale per i clienti come per le compagnie. La conferma la dà il caso di Fabio Carniol. «Le assicurazioni hanno un vantaggio nel poter fare un investimento che non genera versamenti periodici ma



PIÙ INFORMATO
Il cliente è sempre più informato, autonomo e determinato a cogliere le opportunità di un mercato che appare sempre più ricco di offerte alternative e di nuovi stimoli.

eggerizzazione dei processi di *delivery* con l'obiettivo di migliorare e standardizzare il prodotto finale, nell'ottica di offrire polizze base semplici, di facile comprensione, sulle quali costruire poi la personalizzazione», risponde Rossi. «Bisogna poi mettere al centro la gestione dell'informazione quale asset strategico per il governo dell'impresa e della relazione con il cliente secondo logiche

migliaie italiane sono inferiori alla media europea e c'è ancora una conoscenza non sufficiente del basso tasso di sostituzione (ovvero il rapporto tra la pensione maturata e l'ultima retribuzione) garantito dal sistema contributivo», spiega Carniol. «Di qui nasce, per le compagnie, la necessità strategica di accedere a nuovi comparti come quello previdenziale, in considerazione del

di decenni crea automaticamente una specializzazione sulla quale si può investire in base alle competenze e alle risorse del personale di contatto, una efficacia che si realizza attraverso le attività di *cross selling*. Tra le diverse distributive, quale è in grado di garantire un buon contatto con la clientela? Il network ha vantaggi competitivi. L'agente deve affrontare, per i decreti di liberalizzazione, un

di concorrenza, ma è, in un certo senso, referente del cliente, che non ha contatti diretti con la compagnia», risponde Carniol. «La bancassurance ha una distribuzione territoriale capillare, però un controllo limitato sulle scelte distributive, e opera in un mercato maturo, dove sono presenti i principali operatori bancari e assicurativi, con difficoltà di sviluppo. Il canale promotori finanziari è quasi arrivato alla saturazione a seguito della presenza diffusa del canale presso tutti gli operatori di mercato, ed è difficile individuare opportunità sul mercato a causa di un'offerta contenuta». Mi sembra di capire che la scelta migliore resta ancora e sempre l'agente. «Non si può dire migliore o peggiore. Una compagnia non deve scartare a priori un canale, anzi dovrebbe utilizzarli tutti, per raggiungere il più alto numero di potenziali clienti».

IL NODO DELLA TRASPARENZA

Per Pasquale Spani, direttore generale della divisione lifestyle protection di Genworth Financial Italia, i fattori critici di successo sono essenzialmente tre: «comprensione dei bisogni del cliente, efficienza del processo produttivo e adeguate competenze specialistiche». Fattori che non si improvvisano ma «vengono costruiti attraverso un processo di cui fanno parte integrante la relazione con il cliente, la conoscenza del mercato e dell'offerta, sul lato della costruzione del prodotto; mentre nella delivery e nella gestione del cliente giocano un ruolo chiave la trasparenza e la semplicità del prodotto, la competenza dei distributori e un valido servizio di assistenza», continua Spani. Genworth Financial è una compagnia specializzata in *lifestyle protection* (protezione dei finanziamenti, *gap insurance, committed payments*), *mortgage insurance*, redditi pensionistici, long term care e asset management, che opera in 30 Paesi del mondo, conta circa 15 milioni di clienti e uno staff internazionale di oltre 7 mila persone.

Essere la branch italiana, in libertà di stabilimento, di una multinazionale globale non condiziona le strategie e i prodotti, non si è spinti dalla casa madre a proporre soluzioni standard pensate al centro e poi imposte alla periferia? «No», risponde Spani. «In Genworth abbiamo un approccio paneuropeo alla lifestyle protection. Per noi il prodotto assicurativo non rappresenta solo una

rete di protezione, ma anche e soprattutto un fattore abilitante del proprio stile di vita. Abbiamo team dedicati in ciascun Paese, per un'approfondita conoscenza dei singoli mercati, per un miglior servizio ai clienti, per la gestione delle *operations-call* centre e lo sviluppo di relazioni locali con istituti di credito, compagnie di assicurazione, banche centrali, agenzie di rating, governi. Le singole squadre nazionali sono assi-

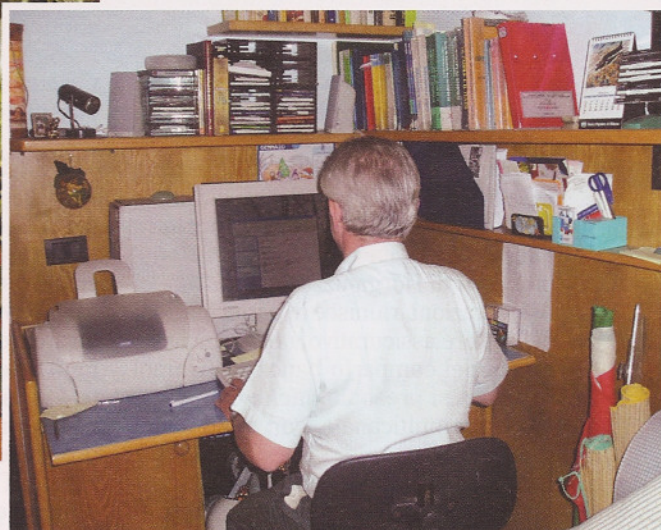


stite da centri di eccellenza comuni, in Inghilterra e regionali, che garantiscono economie di scala e scopo attraverso lo sviluppo di best practice globali, sviluppano nuovi prodotti che anticipino i bisogni dei mercati, coordinano i deal paneuropei. Il supporto locale ai partner significa, per esempio, un help desk dedicato per la clientela e la forza vendite, consulenza e supporto per procedure It, integrazione con i sistemi legacy, sostegno commerciale nella fase di lancio del prodotto e il disegno di campagne promozionali, analisi di benchmark e training del personale di vendita». Insomma, pensare globalmente e agire localmente. «Direi proprio di sì», conferma Spani. «Del resto, con economie legate da una moneta unica e sempre più integrate, il nostro mercato domestico è l'Europa. Guardare solo a quello che accade in Italia è un errore, anche per le compagnie di assicurazioni».

BANCASSURANCE Si chiama Filiale integrata (ce ne sono già 170 su un totale di 288 agenzie) ed è una delle risposte di Unipol gruppo finanziario ai problemi della volatilità della clientela. «Si tratta di una filiale bancaria attigua a un'agenzia del gruppo (Unipol-Aurora) uno spazio unico che offre sia servizi finanziari, sia assicurativi», spiega Emanuele Marsiglia, vicedirettore generale area vita di Unipol gruppo finanziario. «Questa soluzione vuole consentire sinergie operative e di clientela (data-

FIDUCIA

«La fiducia in una marca è un bisogno immateriale del consumatore, e se un produttore "perde la faccia", e oggi, con internet e i blog è più facile essere colti in castagna, ha perso anche il cliente», dice Orazio Rossi, deputy country manager di Ace Europe in Italia.



base di clienti integrato, informazione superiore, maggiori occasioni di contatto spontaneo) e cross selling. E ha avuto come risultato significativi aumenti dei volumi produttivi e dei ricavi per entrambi i punti vendita, fidelizzazione dei clienti, maggiore immagine e visibilità dell'agenzia. In particolare il cross selling di prodotti bancari è molto elevato (fino a oggi in media il 16% dei clienti delle agenzie integrate è già diventato cliente di Unipol Banca) ed è in crescita: nelle prime filiali integrate il livello di cross selling ha superato il 35%. L'agente (al quale vengono riconosciute commissioni sulla promozione di prodotti bancari) è uno degli elementi del successo: il 36% dei clienti di una singola filiale bancaria integrata è stato introdotto o presentato dal canale agenzie, con



PAUSA

«La "fuga" dal vita e dalla bancassicurazione che si è verificata negli ultimi anni è solo una pausa, non si sa ancora quanto lunga», dice Emanuele Marsiglia, vicedirettore generale area vita di Unipol gruppo finanziario. «Poi la corsa dovrebbe riprendere».

integrativa offre ampi margini di crescita, se solo si considera che, secondo le previsioni, dai 4.510.000 iscritti ai fondi di quest'anno si passerà ai 6.110.000 del 2011. La bancassicurazione danni sta adagio prendendo piede

punte che superano il 50%. Le numerose occasioni di contatto e la presenza dell'agenzia assicurativa attigua alla banca fanno della clientela dell'istituto di credito un bacino per la vendita di prodotti assicurativi».

Come si vede per il gruppo bolognese, ogni separazione tra i due business è quasi del tutto sparita. Del resto la nascita nel settembre del 2007 di Unipol gruppo finanziario andava proprio in questo senso. La holding, risultato del processo di riorganizzazione di Unipol Assicurazioni, riunisce le partecipazioni nel settore assicurativo, nella bancassurance, nel comparto bancario (Unipol banca) e si presenta anche come una struttura multicanale, con molti snodi sinergici.

Sembra esserci una forte connessione tra struttura aziendale, reti di vendita e modello di business. Già, ma la crisi c'è, soprattutto nel ramo vita. E non accenna a diminuire. Anzi. Non basterà certo un modello particolare di business ad attenuarne gli effetti... «Io ritengo che la "fuga" dal vita e dalla bancassicurazione che si è verificata negli ultimi anni, sia solo un *pit stop*, una pausa, non si sa ancora quanto lunga, per rifornirsi di carburante (la crisi che ha colpito le famiglie italiane è molto pesante). Una pausa che poi finirà, consentendo al ramo vita di riprendere la corsa», risponde Marsiglia. «Sono troppo ottimista? Non credo. I dati ci dicono che l'Italia è ancora sottoassicurata, in generale, e in particolare per quanto riguarda *credit protection* (tariffe collegate a mutui o altre forme di assicurazione a protezione del credito) e *life protection* (tariffe di puro rischio, long term care, dread disease e via dicendo). La previdenza

anche da noi, e sicuramente si rivelerà un buon business, come è stato, per esempio, in Francia. Insomma, i settori sui quali intervenire non sono pochi. Bisogna però trovare prodotti innovativi e fatti su misura sulle esigenze del consumatore».

STRATEGIE PER MANTENERE LA CLIENTELA La fidelizzazione della clientela sembra essere il problema principale delle compagnie di assicurazione, che propongono approcci e ricette diversi per risolvere il problema. Esistono strategie di marketing più adeguate per superare la crescente volatilità della clientela? «È necessario adottare non più approcci per prodotto, ma per segmento. Tuttavia, la fidelizzazione della clientela è il risultato non immediato di un investimento sia iniziale, sia continuo», risponde Cacciamani. «Dal primo punto di

SOTTO LA MEDIA «Gli investimenti previdenziali delle famiglie italiane sono inferiori alla media europea e c'è ancora una conoscenza non sufficiente del basso tasso di sostituzione», sottolinea Fabio Carniol, direttore bancassicurazione e previdenza del gruppo Cattolica Assicurazioni.

vista occorre assolutamente un'analisi critica dei bisogni e delle possibilità economiche del cliente, scegliendo strategie non aggressive, ma che lo accompagnino verso una presa di coscienza dei suoi bisogni e delle sue problematiche di rischio attuali e prospettive. Successivamente, il rapporto va sempre tenuto vivo mediante

informativa e personalizzazione del servizio svolto. In questo, un ruolo chiave è svolto dalla rete di vendita che deve assolutamente fare sentire la vicinanza alla clientela. Sul piano dei prodotti è opportuno puntare su polizze che portino a condividere il modo maggiormente trasparente i risultati con la clientela. Questo vale per i rami danni, mediante opportuni soprattutto tangibili vantaggi ai clienti più virtuosi, sia nel ramo vita, con prodotti semplici, nei quali sia percepibile il valore aggiunto della gestione della compagnia, il costo che ciò comporta paragonato al rendimento, il rischio corso e, non ultima, la liquidabilità dell'investimento».

La rete agenziale risulta essere il canale distributivo preferito rispetto a tutti gli altri, sarà così anche nei prossimi anni? «Gli agenti svolgono un ruolo insostituibile, soprattutto nei confronti della clientela retail», sostiene Cacciamani. «I provvedimenti Bersani, e la relativa rinegoziazione delle provvigioni, hanno fatto toccare con mano alle compagnie il valore degli agenti. Per il futuro, è necessario che l'agenzia modifichi il suo portafoglio, cercando di ridurre il peso delle polizze auto



favore di quelle dei rami elementari danni. In questo occorre procedere in modo efficace sul piano degli investimenti informatici e in formazione. La possibilità di offerta allargata e opportunità di partnership anche con broker potrebbe favorire un presidio locale del territorio unito a economie di distribuzione e amministrative. E