

DISTRIBUZIONE

MODELLI DISTRIBUTIVI IL RAPPORTO CAPGEMINI EFMA

Tra i canali c'è poco dialogo

Il World insurance report 2009 individua nella multi-distribuzione il mezzo più efficace per compiere il salto di qualità. Ma in Italia c'è molta resistenza alla collaborazione tra le reti.

MARIO LOMBARDO

Nei mercati maturi il cliente medio dispone di 5,2 polizze, stipulate per sé, l'azienda, la famiglia, mentre invece lo *share-of-wallet* medio di una compagnia assicurativa è di 1,1-1,5 polizze soltanto. Così la maggior parte delle imprese sta adottando modelli multi-distributivi perché, spiega **Raffaele Guerra**, vice president e responsabile Practice insurance di Capgemini Italia: «In queste condizioni di mercato la multi-distribuzione offre un sistema per mantenere e aumentare lo *share-of-wallet* e gestire reti e punti di accesso in modo più efficiente». La multi-distribuzione, secondo Guerra, può aiutare le imprese a generare una maggiore raccolta premi e a migliorare le vendite con la generazione e la gestione di contatti più efficaci. La collaborazione tra distributori può inoltre aumentare il tasso di conversione contatti/vendite e migliorare la produttività di vendita delle reti.

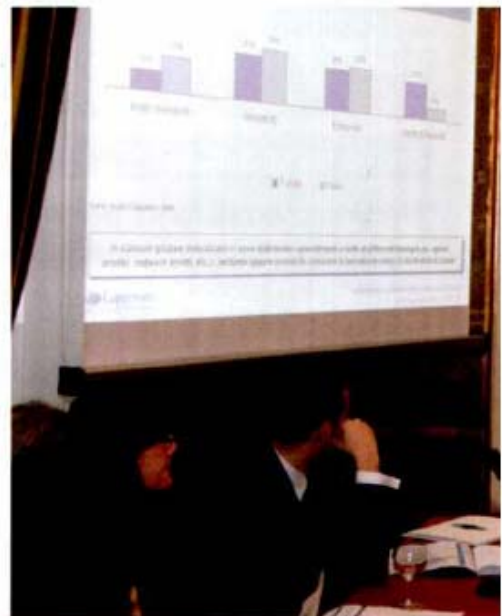
L'evoluzione dei modelli distributivi in un mercato sempre più competitivo è stato l'obiettivo della ricerca *World insurance report 2009* (Wir 2009) messa a punto da Capgemini e Efma (European financial management and marketing association) e presentata a Milano con un convegno, moderato da **Angela Maria Scullica**, direttore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*, a cui hanno partecipato esperti e manager di compagnie assicurative. Come modalità di raccolta dei dati, il report si è basato sull'analisi di 2.250 interviste a distributori appartenenti a diverse tipologie e su 59 interviste a altrettanti senior executi-

ve di imprese assicuratrici, mentre per l'ambito geografico i Paesi interessati in Europa sono stati Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Gran Bretagna, Italia, Norvegia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Spagna e Svizzera. Per il mercato americano gli Stati Uniti, e nell'area Asia-Pacifico, Australia, Giappone, India.

Wir 2009 ha analizzato il mercato dell'assicurazione retail, sia per quanto riguarda il ramo danni sia per il ramo vita, soprattutto in relazione all'atteggiamento dei distributori nei confronti della multi-distribuzione. E sull'influenza che le imprese possono esercitare su di loro, su quanto è necessario fare per raggiungere un livello evoluto di multi-distribuzione e su come stanno operando le compagnie a questo riguardo.

La scorsa edizione del World report aveva posto in evidenza come il mercato assicurativo stia evolvendo verso un modello sempre più fluido e dinamico, e come il fenomeno in crescita sia rappresentato soprattutto dalla *customer volatility*. Facendo riferimento a quanto rilevato nel 2008, il rapporto 2009 sostiene che in questo contesto competitivo la multi-distribuzione può rappresentare un modello vincente per imprese, distributori, clienti finali.

Dalle rilevazioni risulta immediato il fatto che la multi-distribuzione sia vissu-



ta come un aumento della concorrenza in casa dagli stessi distributori. Cosa che provoca avversità e resistenze. In particolare sono le reti tradizionali a intendere le nuove tipologie distributive come una minaccia alla loro quota di mercato e alla loro rendita di posizione. Con un atteggiamento che nel mondo

Il Giornale delle Assicurazioni

Titolo: Tra i canali c'è poco dialogo
Data: maggio 09
Pubblicazione: mensile



DIBATTITO
Alla presentazione della ricerca, a Milano, sono intervenuti (da sinistra) Isabella Fumagalli, amministratore delegato di Cardiff, Jean Luc Mery, amministratore delegato di Efma, Angela Maria Scullica, direttore del Giornale delle Assicurazioni e di BancaFinanza, Sandro Salvati, presidente della Fondazione Ania, Marina Mantelli, amministratore delegato del Crédit Agricole Italia, Alberto Busetto, direttore marketing di Generali, Raffaele Guerra, vice president di Capgemini. Nella foto manca Giuseppe Dosi, amministratore delegato di Quixa.



CASE STUDY

Qui sopra, Raffaele Guerra, vice president e responsabile Practice insurance di Capgemini Italia, durante la presentazione del rapporto da lui curato. Nei grafici a destra: i case study analizzati tra i gruppi assicurativi esteri suggeriscono alcune linee guida per arrivare a un processo di trasformazione che ha come obiettivo finale un modello multi-distributivo maturo.

CHE COSA HANNO FATTO I GRUPPI ESTERI

Case study	Principali caratteristiche	Linee guida
	Itgi ha soddisfatto i bisogni del mercato rurale tramite l'offerta di prodotti Infortuni venduti in bundling con prodotti agricoli (es. fertilizzanti) Itgi ha aumentato l'accesso all'ampio mercato indiano specializzando i propri distributori per area geografica: agenti, broker e banche nelle aree urbane; modelli low cost (es. punti vendita Ifco supportati da personale formato) nelle aree rurali	Start with the customer Follow with the network
	Al fine di soddisfare i bisogni del cliente, Ing Belgium ha sviluppato una piattaforma multi-accesso (es. il cliente può ottenere un preventivo on line, chiedere supporto a un contact center e completare la transazione in una filiale bancaria)	Rethink Organizational Design and Leadership
	Kbc, a valle della fusione, ha creato una cultura comune allineando e unificando comunicazioni interne e training con una forte sponsorship del top management	Embrace Technology
	La mutualizzazione della funzione It è stata raggiunta grazie a un processo di due diligence post-merger, facendo leva sulla collaborazione tra i due team It provenienti dalla banca e dalla compagnia per definire la piattaforma comune To Be	Test and Learn with Cooperation Pilots
	Generaltel ha sviluppato un sistema flessibile di business intelligence che permette l'accesso in real time a tutti i network e che consente di guidare il distributore verso l'offerta del prodotto maggiormente adeguato per ciascun nuovo cliente Facendo leva sulla centralizzazione dell'intelligence, Generaltel è in grado di allineare continuamente la propria strategia multidistributiva ai bisogni dei propri clienti target in termini di prodotti, accessibilità e servizi	Monitor the value of the overall business
	It ha posizionato ciascun distributore in modo da presidiare uno specifico segmento di clientela e da essere responsabile per la gestione della relazione con il cliente soltanto in predefinite fasi del suo ciclo di vita	Manage the Power of Information
	It ha sviluppato un sofisticato modello di contact center per abilitare il coordinamento centrale della gestione del cliente, supportando i distributori con tutte le informazioni e gli strumenti necessari per sviluppare soluzioni adeguate al cliente	

Fonte: Inap

DISTRIBUZIONE

è notevolmente diversificato e vede in testa la fascia dei *resistenti* (31%) seguiti a breve distanza dagli *entusiasti* (29%) e dai *molto entusiasti* (27%) mentre più staccati i *molto resistenti* (13%). In Italia si è molto più conservatori: i *molto entusiasti* sono solo il 9%, e i *molto resistenti* il 23%. Per quanto riguarda i *resistenti* e gli *entusiasti* italiani, le percentuali sono rispettivamente del 36% e del 32%.

Le imprese assicurative, secondo Wir 2008, possono esercitare una forte influenza sui distributori facendo leva su incentivi finanziari e poi convincendoli che l'utilizzo del web può aiutare a raggiungere via internet un maggior numero di clienti, allargando il mercato. Se si azionano le leve individuate, sarebbe possibile accrescere del 150% il segmento dei *molto entusiasti*, e diminuire del 50% quello dei *molto resistenti*.

Ma come ha puntualizzato **Sandro Salvati**, presidente della Fondazione Ania per la sicurezza stradale, nell'introdurre il convegno, occorre comprendere che i modelli multi-distributivi sono una scelta necessaria per affrontare il mercato sempre più concorrenziale e articolato, dove new media e stili di vita concorrono a ridefinire costantemente i segmenti commerciali.

«D'altro canto», ha commentato Salvati, «la multi-distribuzione è un fenomeno

complesso da gestire e impone modalità di comunicazione molto efficienti e moderne verso il cliente. Basta pensare a come stanno cambiando i linguaggi tra differenti fasce di popolazione. Inoltre non va dimenticato che agiamo in tempi di crisi eccezionale. Questo a mio parere dovrebbe indurre gli assicuratori a intensificare le iniziative anche congiunte per aumentare la percezione del rischio presso gli assicurati. E, in tempi critici, *back to basic*, occorre tornare ai fondamentali: rifocalizzarsi su prodotti assicurativi nel senso più profondo, con un mix di prodotto più servizio per contrastare la tendenza al low cost».

Ma come realizzare efficaci modelli multi-distributivi? Secondo Alberto Busetto, direttore marketing di Generali, «il flusso di informazione tra i canali è argomento delicato, ma Generali ha avviato un percorso di integrazione per sfruttare le sinergie tra le reti. La realizzazione di modelli multi-distributivi efficaci presuppone la ricerca e la realizzazione non solo di sinergie di costo, facendo leva su tutte le competenze sviluppate all'interno del gruppo, ma anche di sinergie di ricavo rendendo disponibili prodotti a diverse reti».

Riguardo alla possibilità di una reale cooperazione tra le reti: «Non ci sono



esempi chiari di collaborazione e di cooperazione tra competitor, e a oggi la collaborazione tra canale agenziale e compagnie dirette è molto limitata», dice **Giuseppe Dosi**, amministratore delegato di Quixa spa. «Non ci sono ancora esempi chiari di cooperazione; a oggi la collaborazione tra canale agenziale e compagnie dirette è molto limitata sul mercato. Le compagnie dirette e tradizionali si sono per ora focalizzate sui propri tipici segmenti di riferimento, ma considerati i tassi di penetrazione del web nel prossimo futuro si assisterà probabilmente a una crescente competizione sui prodotti *commodities* come l'auto. Sicuramente le compagnie tradizionali spingeranno in futuro per modelli multi-distributivi integrati, imprimendo nuovo slancio alle reti».

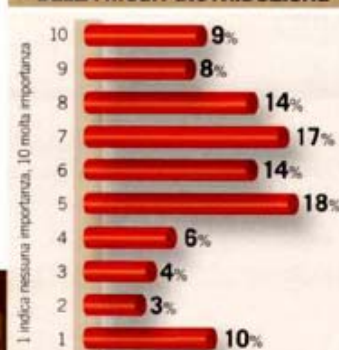
Su come sia possibile specializzare l'offerta assicurativa sulla clientela bancaria, **Marina Mantelli**, amministratore delegato di Crédit Agricole Assicurazioni spa, ha spiegato: «Nella realtà di Crédit Agricole i prodotti sono studiati appositamente per il target di clientela bancaria, anche grazie al *know-how* della casa madre francese. E' certamente importante la specializzazione, ma la banca si propone comunque con un

PERCEZIONI CONTRASTANTI

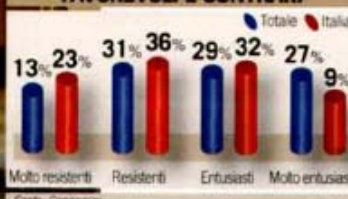
I distributori dimostrano percezioni contrastanti del valore della multi-distribuzione: alcuni appaiono realmente entusiasti, altri invece manifestano rilevanti resistenze. I primi comprendono la complessità del mercato e il vantaggio di specializzarsi su specifici segmenti di offerta. I distributori che esprimono più resistenza pongono invece una maggiore enfasi sull'importanza di proporsi come consulente unico per tutti i bisogni assicurativi del cliente.



QUANTI SONO I BENEFICI DELLA MULTI-DISTRIBUZIONE



FAVOREVOLI E CONTRARI



RESISTENZE

In Italia si osservano maggiori resistenze (il 59% degli intervistati contro il 44% della media globale) e minori livelli di entusiasmo (il 41% del campione contro il 56% della media globale). In ciascuno dei gruppi individuati (a fianco) vi sono distributori appartenenti a tutte le differenti tipologie (per esempio, agenti, broker, network diretti, e così via); pertanto appare possibile cambiare la percezione verso la multi-distribuzione.



TRASFORMAZIONE
Il report presentato a Milano (nella foto, la platea degli ascoltatori) indica tra l'altro anche le azioni necessarie per iniziare il processo di trasformazione spinto dall'evoluzione legata al modello multi-distributivo.

costo e di ricavo, ma è possibile sfruttare alcune di queste sinergie anche tra differenti country di uno stesso gruppo multinazionale? Per **Isabella Fumagalli**, amministratore delegato di Cardiff Assicurazioni spa e responsabile centro sud Europa di Bnp Paribas Assurance: «La nostra è una società da sempre focalizzata sul mercato B2B2C. Anche in Italia, dove Cardiff è presente da vent'anni, pur essendo entrati sul mercato senza una rete di vendita propria, siamo riusciti a sviluppare un business solido grazie al livello di specializzazione e flessibilità raggiunti sviluppando di fianco al partner le soluzioni assicurative più adeguate per i canali di vendita più diversi. C'è da ricordare però che l'intero modello

modello *one stop shop* per coprire tutti i bisogni finanziari e assicurativi della clientela. Del resto finora distributori tradizionali quali gli agenti non sempre hanno dimostrato di essere in grado di aumentare la consapevolezza dei rischi cui i propri clienti sono esposti: e questo spiega la bassa consapevolezza del bisogno assicurativo in Italia».

I modelli multi-distributivi sono finalizzati al raggiungimento di sinergie di

operativo deve basarsi sulla centralità del cliente, il vero *asset* strategico delle compagnie, al di là del distributore. Anche se il cliente è cambiato, e cerca semplicità e valore aggiunto, dobbiamo tornare a pensare *client is king*.

C'è un processo di trasformazione per l'impresa assicurativa, spinto dall'evoluzione legata al modello multi-distributivo, e il report identifica le azioni necessarie per dare il via. Al primo posto c'è l'analisi del cliente; occorre quindi segmentare le reti; ripensare alla struttura organizzativa e al modello di leadership; far leva sulla tecnologia; adottare un approccio al miglioramento della collaborazione tra distributori; misurare il valore globale e migliorare la gestione dell'informazione.

Ma Guerra conclude: «Bisogna ammettere che un modello di multi-distribuzione efficace è difficile da implementare, in particolare perché le sue varie sfaccettature, come la collaborazione tra distributori, possono essere una sfida da realizzare. Però una volta resi stabili e funzionali i principi operativi della multi-distribuzione, è possibile che ne derivi un circolo virtuoso. E cogliere questa opportunità è un'urgenza nell'attuale contesto competitivo». □