

## L'evoluzione dei canali distributivi nel business assicurativo e bancario: opportunità e criticità

**DOTT. FABIO CERCHIAI**  
**VICE PRESIDENTE UNIPOLSAI, BOLOGNA**

Buongiorno a tutti! Nel trattare l'argomento che mi è stato affidato mi soffermerei soprattutto sui canali distributivi assicurativi cercando di individuarne le criticità e le opportunità. Diciamo che sulle criticità ho avuto l'imbarazzo della scelta, sulle opportunità ho dovuto fare uno sforzo, non di fantasia, ma di fiducioso ottimismo nella capacità sia delle compagnie di assicurazione, sia delle reti distributive. Siamo, infatti, di fronte non a un cambiamento evolutivo del mercato, ma piuttosto a un cambiamento davvero radicale nelle tendenze degli utenti. Occorre quindi un approccio costruttivo e molto fiducioso sulle capacità delle banche e delle assicurazioni nelle loro diverse componenti, sia imprenditoriale che distributiva, di saper vivere e far vivere il cambiamento a cui sono chiamate.

La mia estrazione professionale credo possa giustificare il fatto che mi soffermerò soprattutto sull'aspetto del mercato assicurativo anche se farò alcune considerazioni sul mercato bancario.

Nelle mie considerazioni sulla distribuzione assicurativa vorrei partire da un contesto su cui, secondo me, si possono trovare ampi margini di riflessione per formulare scenari prospettici probabili. Partirei con dei dati significativi sul mercato. Il mercato assicurativo italiano è il quarto a livello mondiale registrando, in termini di raccolta, una quota del 3,6%, mentre il leader del mercato sono gli Stati Uniti con il 29%. A livello europeo l'Italia ha un non trascurabile peso, pur distanziata dalla Gran Bretagna (il 7%), e dalla Francia (il 5%). È ancor più interessante, però, misurare il mercato assicurativo italiano con l'indicatore più significativo dato dal rapporto tra spesa assicurativa e PIL. In questo rapporto - incidenza della spesa assicurativa rapportata al PIL del 2015 - l'Italia registra un 9%, che si sostanzia in più 7% riferibile al ramo vita ed in meno 2% riferibile al ramo danni. È questo nonostante il peso della RC Auto che è obbligatoria.

Questa percentuale del 2%, scarso, ci deve far riflettere, perché è un dato di assoluta modestia e identifica una vasta sottoassicurazione. Un dato addirittura in diminuzione se rapportato al 2008 quando si registrava un 2,29%. Vorrei ricordare che, dal 2008 al 2015, il PIL è costantemente diminuito: quindi aver perso lo 0,40% in un rapporto in cui il denominatore è in continua decrescita sta a significare che la spesa assicurativa degli italiani è diminuita in modo addirittura più consistente del Prodotto Interno Lordo. È un dato molto rappresentativo di una marcata vulnerabilità del sistema economico italiano nel suo complesso, che registra una diminuzione della spesa assicurativa negli ultimi anni nei rami danni. Nel 2008 la raccolta assicurativa danni delle compagnie assicurative italiane era pari a 37,5 miliardi di euro, mentre nel 2015 è stata pari a 32 miliardi. Abbiamo perso 5,5 miliardi di raccolta assicurativa in 7 anni. E questo non è soltanto il frutto di una minor raccolta nel ramo RC Auto, che potrebbe essere, in una certa misura, virtuosa per la discesa dei prezzi a parità dei veicoli assicurati, pur diminuita dai 18 miliardi ai 15 miliardi del 2015. Nei rami



danni non auto in Italia il fenomeno della non assicurazione è molto diffuso anche dove ce ne sarebbe evidente necessità. Basti pensare ai recenti terremoti e a quante case, pur ubicate in zone notoriamente sismiche, non fossero assicurate.

Perfino contro gli incendi la maggior parte delle case assicurate lo sono esclusivamente perché acquistate con mutuo bancario e quindi con copertura assicurativa "imposta" dal finanziatore a protezione del proprio credito.

La prima criticità da evidenziare è dunque la presenza di una domanda assicurativa davvero debole e come a tutt'oggi i canali distributivi non siano stati capaci di far emergere la necessità di proteggersi di più e meglio, rivelando così una diffusa inefficienza in merito. Criticità che diventa ancor più preoccupante nella dinamica gestionale di un'impresa di assicurazione se si fa un'altra riflessione. L'85% della raccolta danni è derivante dal canale agenziale, quindi da un canale sostanzialmente "proprietario" delle Compagnie di Assicurazioni che però non riesce a promuovere, nonostante gli investimenti dell'impresa, la necessaria consapevolezza nell'utenza dei propri bisogni e dell'opportunità di soddisfarli attraverso l'assicurazione. Ne emerge un sistema distributivo, per la stragrande maggioranza, di tipo difensivo che non gioca quasi mai all'attacco, ma che, al più, mira a trattenere e soddisfare solo le esigenze dei clienti che hanno autonomamente scelto di comprare protezione assicurativa. In realtà c'è un mercato potenziale vastissimo che sembra lasciato a se stesso. Quando facevo il direttore generale delle Generali dicevo sempre: "Fortunati noi che non dobbiamo vendere televisori e frigoriferi" perché tutti ne possiedono già uno, quindi i venditori di quei beni si trovavano davanti a un mercato saturo. Gli Assicuratori, invece, si trovano in un mercato che è molto lontano dalla saturazione con moltissimi spazi aperti. È certo che ci sono mille ostacoli da superare, che storicamente spiegano una situazione del genere, ma i canali distributivi, unitamente alle imprese con idonee politiche commerciali e di prodotto, devono essere capaci di superare questi vincoli invece di accettarli passivamente. E questa è una scommessa decisiva. Una scommessa in cui la criticità deve essere analizzata e risolta nell'interesse stesso di chi fa questa attività di intermediazione, anche perché è giusto ricordare che le agenzie vivono di commissioni e quindi quanto più si riduce il fatturato, tanto meno guadagnano. Il loro rischio è grande e concreto, ma non so quanto sia percepito. Le imprese di Assicurazione non possono certo rinunciare alle opportunità di un mercato potenziale così promettente. L'alternativa all'affermazione del canale agenziale non potrebbe essere diversa da investire in canali alternativi, in primis le Banche che hanno un sempre maggiore e più urgente bisogno di incrementare la redditività dei propri sportelli. È una esigenza assoluta da cogliere già nel breve termine, quasi una lotta contro il tempo.

La seconda criticità deriva da un fatto che sarebbe di per sé positivo: l'avanzamento tecnologico. Parlo di questo argomento con la prudenza di un settantenne che rie-

sce faticosamente a usare il telefonino per mandare una e-mail, ma l'avanzamento tecnologico sta cambiando davvero tutto, e non solo migliorando le situazioni di vita relazionale, ma addirittura facendole scomparire o comunque modificandole radicalmente. Si sta determinando nei cambiamenti comportamentali uno sconvolgimento assoluto, a partire dalla caduta (a breve termine) del vantaggio rappresentato dalla cosiddetta prossimità. È la crisi delle costose reti capillari fisicamente distribuite sul territorio, quali in specifico gli sportelli bancari, di fronte ad una crescente abitudine a comprare beni o acquistare servizi per via telematica grazie al diffondersi di una nuova cultura "digitale". Ed è prevedibile che sarà sempre più così. Siamo di fronte a generazioni che molto rapidamente si stanno abituando a colloquiare quasi solo con incontri virtuali. Ho partecipato in questi giorni a un convegno AXA sull'economia digitale e gli intervistati, nella misura del 75%, ammettevano di passare la loro giornata connessi alla rete, alla quale affidano sempre più spesso la ricerca della migliore soddisfazione dei propri bisogni.

Assistiamo ad una rivoluzione nelle abitudini di acquisto. È quanto mai probabile che fra non molto tempo, saranno sempre meno gli acquisti fatti nei negozi fisici, progressivamente sostituiti da negozi virtuali ove l'oggetto costerà di meno, ci sarà scelta più ampia e sarà tutto più comodo e a portata di mano. Sta cambiando radicalmente la proiezione delle persone e lo spazio occupato dalla vendita via internet è destinato a crescere rapidamente perché cambiano le modalità di consumo, di acquisto e di tipologia sociale.

L'evidenza dei fatti è inconfutabile e disarmante. Basti pensare alla veloce obsolescenza degli sportelli bancari. Nella mia vita professionale ho avuto la possibilità di occuparmi di tante cose, tra cui la possibilità di collaborare con istituti bancari nella vendita, ad altri istituti bancari, degli sportelli. Non più di 4/5 anni fa c'era la corsa all'acquisto degli sportelli, adesso, invece, sono diventati un peso, perché l'utenza li frequenta sempre meno. E il discorso vale sia per le assicurazioni che per le banche. La terza criticità è il costo dei cosiddetti canali distributivi tradizionali (Agenzie assicurative e sportelli bancari). Il costo sopportabile è la spesa che l'utenza è disposta a sostenere per avere un certo tipo di risultato. Non è definibile in astratto: diventa eccessivo se lo stesso risultato lo si può ottenere in un altro modo. Nell'analizzare il costo rispetto al risultato ottenuto, occorre prescindere dal grande e medio "corporate" dove la risposta assicurativa per assolvere ad esigenze di protezione complessa deve essere tailor-made. L'expense ratio medio viaggia vicino al 30% complessivo con un 23/24% di costi commerciali sostenuti per una raccolta fondamentalmente determinata da prodotti standardizzati. Sinceramente non so prevedere per quanto tempo sia possibile andare avanti con questa incidenza di costi. Le compagnie di assicurazione sono ad oggi tutte sufficientemente serene perché hanno un rapporto di sinistralità favorevole come non si era mai riscontrato nella storia e che consente loro (a livello di bilancio) di sopportare questa situazione conservando margini di redditività significativi. È facile prevedere che l'utenza non sarà disponibile per lungo tempo a subire prezzi che, se si stabilizzassero su performance di sinistralità così basse, sono ingiustificati rispetto alle esigenze tecniche. Inevitabile sarà lo sviluppo di una vivace concorrenza che non potrà che condurre al ribasso dei prezzi e conseguentemente - fermi i costi - ad una perdita di redditività. L'efficienza dei canali virtuali, l'avanzamento tecnologico e il costo di distribuzione elevato dei canali tradizionali (che sarà difficilmente sostenibile ancora per molto tempo nelle odierne misure percentuali) impongono un radicale cambiamento nel minor tempo possibile. La tecnologia deve essere messa a disposizione di distributori e agenti per accrescere la capacità della rete agenziale professionale nell'acquisire clientela.

Lo strumento informatico deve essere utilizzato dalla rete agenziale per interloquire con la clientela potenziale anche in via telematica. La difesa dello "status quo" condurrebbe inesorabilmente nel tempo alla sconfitta della rete agenziale che deve mirare ad essere remunerata in base allo sforzo di vendita ancor prima che per mantenere una positiva relazione con il cliente. Una compagnia di assicurazioni deve saper incrementare, e suscitare con la sua azione, la domanda del cliente e soddisfarla con un'offerta qualificata di prodotto che le permette di mantenere delle relazioni stabili e durevoli per poter soddisfare le esigenze reali e diversificate di protezione. Senza nulla togliere alla necessità e utilità di ridurre, anche attraverso la tecnologia, i costi amministrativi, è su quelli commerciali che deve focalizzarsi l'attenzione delle Imprese di Assicurazione. Non tanto sui costi in valore assoluto, quanto nel rapporto con i risultati conseguiti. I costi commerciali devono in altri termini costituire una voce del capitolo investimenti e non semplicemente una spesa da ribaltare sulle spalle dell'utenza. E questa è una strada da percorrere con immediatezza, senza perdere ulteriore tempo e con convinzione comune di Intermediari ed Imprese.

Forse saranno inevitabili riduzioni di compensi percentuali per la rete distributiva, ma il minor reddito per unità venduta potrà essere largamente compensato da una maggiore raccolta che, per altro, ne giustifica il ruolo. È interesse delle Compagnie sostenere la rete di vendita in questo impegnativo e forse non indolore percorso. È l'unica strada che possa consentire di mantenere stabile - e forse addirittura crescente nel tempo - in termini virtuosi per tutti (Imprese, Agenti e Clienti) la redditività. La rivoluzione nei "gusti" e nelle tendenze di acquisto dell'utenza, è quanto mai evidente anche per le banche. Anche in questo contesto settoriale la tecnologia la fa da padrona: la valutazione del merito creditizio sempre meno è soggetta all'occhio clinico del direttore di filiale e sempre più a valutazioni parametriche fatte a distanza. Il back office tradizionale non esiste più ed è tutto gestito con programmi e processi tutti razionalizzati ed informatizzati. La stessa dispensa del denaro contante è ormai ricondotta in larga misura a bancomat e sistemi automatici e perfino i sistemi di pagamento sono sempre più affidati all'economia digitale. Probabilmente nel giro di qualche anno anche la carta di credito scomparirà sostituita dalle app telefoniche. Cambia il mondo e noi non possiamo rimanere fermi nelle nostre posizioni di fronte a questi cambiamenti radicali. Cambiamenti che richiedono grande capacità di visione, grande disponibilità e rinuncia alla difesa di posizioni di rendita di qualsiasi tipo e specie. Stare fermi equivale a perdere la partita. Acquisito un tale convincimento poi c'è da decidere se ci muoviamo insieme o se, invece, ci muoviamo meno virtuosamente uno contro l'altro.

Non si può mantenere la mentalità di tempi passati che non hanno possibilità di tornare. Si deve guardare avanti e avere prospettiva e visione di medio-lungo termine. La storia non è maestra di vita, quando ci sono cambiamenti di questo tipo, ma solo un punto di riferimento di cui tenere conto per trarre ogni possibile ispirazione. Occorre agire con un dinamismo di azione incisivo che serva a fare emergere quelle che sono le esigenze vere di risparmio e protezione. Le risorse finanziarie nelle imprese di assicurazione senza dubbio ci sono: il ROE delle imprese del 2015 è stimabile intorno al 10% e il ROE del ramo vita al 10,9%. L'andamento del ramo vita è una testimonianza concreta. La sua crescita - in alcuni anni addirittura impetuosa - è molto da ricondurre al canale bancario che ha saputo spingere molto in termini di raccolta: infatti il 70% della raccolta vita è di matrice bancaria. È la conferma che con canali distributivi efficienti si può realizzare una progressione importante nella raccolta e cogliere le ampie opportunità esistenti se si risponde alle esigenze del Mercato. Gli utili delle compagnie di assicurazione, nel 2015, sono stati pari a 7 mi-

liardi, di cui 3,8 miliardi nel ramo vita. L'industria vive quindi una fase (10% di ROE, 7 miliardi di utili) di benessere, ma i cambiamenti sono da fare proprio nel momento di salute positiva, quando meglio si può sopportare anche qualche eventuale errore di percorso. Non commettiamo l'errore di aspettare che le cose vadano peggio per affrontare un futuro tanto inesorabile che in realtà è già un presente.