

SFIDE COMUNI PER BANCHE E ASSICURAZIONI

di NICOLA RONCHETTI, ceo di Finer

LA CAPACITÀ DI COSTRUIRE NUOVE AREE DI SVILUPPO DELL'OFFERTA RAPPRESENTA UN OBIETTIVO CHE NON PUÒ CHE BASARSI, PER IL SETTORE ASSICURATIVO COSÌ COME PER QUELLO BANCARIO, SULLE DINAMICHE CHE CARATTERIZZANO IL RAPPORTO CON FILIALI O AGENZIE. E SULLA FIDUCIA CHE QUESTE SAPRANNO GENERARE NEL CLIENTE

Le banche e le assicurazioni sono accomunate da un unico destino per almeno tre motivi: 1) trattano la stessa *materia prima*, la gestione del denaro e la sua protezione; 2) stanno subendo la maturità dei mercati in cui operano, e per uscire dal medioevo devono promuovere necessariamente la via di un nuovo rinascimento; 3) sono macchine complesse che hanno nella fiducia dei clienti il loro propulsore e nel sistema distributivo la loro cinghia di trasmissione.

ALLA RICERCA DI FIDUCIA

Per le banche la crisi reputazionale è partita dal fallimento di **Lehman Brothers** ed è culminata in Italia, ci auguriamo, con il caso della **Banca Popolare di Bari** preceduta dai casi **Mps**, **Banca Etruria**, **Veneto Banca** e **Bpvi**, **Carige**, dalla vendita indiscriminata dei titoli **Cirio**, **Parmalat**, dei bond argentini e più recentemente dei diamanti.

Il risultato: 1.500 miliardi di euro parcheggiati in liquidità che gli italiani non si fidano a dare in gestione alle banche, e il 25% di italiani che investono il proprio risparmio, contro il 50% del 2001.

La scarsa cultura finanziaria degli italiani è un dato di fatto, ma anche il sistema bancario dovrebbe fare un po' di sana autocritica: solo negli ultimi due anni, una minoranza (per fortuna) di sedicenti banchieri inadeguata e disonesta ha mandato in fumo 45 miliardi di risparmio privato.

In finanza è noto che, come in natura, fa più rumore un albero che cade che una foresta che cresce.

Per le assicurazioni la situazione è simile. Gli italiani, si sa, sono un popolo cronicamente sotto assicurato, che mostra una forte predisposizione al possesso di beni immobili e liquidità, nonostante l'elevato costo e la ridotta redditività di un patrimonio immobiliare che si è svalutato mediamente del 40% negli ultimi dieci anni.

Le due passioni degli italiani, mattoni e denaro contante, tradiscono forse le nostre origini contadine e confermano che siamo un popolo molto concentrato sul presente e poco sul nostro futuro.

Soffriamo infatti della sindrome di Peter Pan: amiamo vivere un'eterna fanciullezza, rifiutandoci di crescere, di assumerci responsabilità e di fare le giuste scelte per chi verrà dopo di noi.

Spendiamo ogni anno 15 miliardi di euro, di cui 9 miliardi annui per l'assunzione di badanti e 5 miliardi per



il pagamento di rette di degenza in strutture di ricovero, senza aver preso in considerazione, al momento giusto, una polizza Long term care contro il rischio di perdita dell'autosufficienza.

Più di tre italiani su quattro (77%) hanno una casa di proprietà, solo il 25% delle case è coperta da una polizza assicurativa. Peggio ancora se parliamo poi di polizze infortuni, assicurazioni vita, Rc famiglia e spese mediche. L'Italia è il 4° Paese, secondo l'Ocse, per longevità con un'aspettativa media di vita alla nascita di 85 anni. Rischiamo quindi di sopravvivere ai nostri risparmi totalmente scoperti di fronte ai rischi.

Nel settore assicurativo il tema della fiducia dei clienti verso le compagnie è messo a dura prova nel famoso momento della verità (la liquidazione del sinistro) che raramente si trasforma in un'esperienza edificante, soprattutto in un Paese dove la percentuale elevata di frodi rende le compagnie molto prevenute anche rispetto a chi è in perfetta buona fede.

IL SISTEMA DISTRIBUTIVO, TRA INTEGRAZIONI ED ESUBERI

Il successo o l'insuccesso di banche e assicurazioni è poi indissolubilmente legato a quello delle proprie reti distributive.

Con una differenza sostanziale: le banche si basano su decine di migliaia di dipendenti e migliaia di filiali, le compagnie su reti di imprenditori-agenti che, nella maggior parte dei casi, sono antropologicamente meno in-

clinici a eseguire pedissequamente le direttive della loro mandante rispetto a un dipendente stipendiato.

Per ragioni storiche diverse, banche e assicurazioni vivono però lo stesso paradosso: non avere, nella maggior parte dei casi, il pieno controllo della propria rete distributiva in un momento in cui questo è l'elemento decisivo per un repentino cambio di rotta.

Da un lato, la maggior parte delle banche è infatti costretta a inseguire modelli di servizio più efficienti come le banche digitali e le reti dei consulenti finanziari, con l'handicap di una rete fisica costituita da filiali sul territorio che va necessariamente riqualificata e smaltita con gradualità.

Dall'altro, la maggior parte delle compagnie assicurative deve confrontarsi con la rete distributiva, rendendo a volte più complesso attuare le necessarie politiche di rinnovamento dell'offerta.

Ciò è testimoniato da un lato dall'ecatombe di agenti che hanno cessato l'attività negli ultimi dieci anni (-29%) e, dall'altro, dalla chiusura di filiali (-34%) e dagli esuberanti bancari (oltre 35mila) negli ultimi cinque anni.

OPPORTUNITÀ DA COGLIERE

In questo contesto non mancano tuttavia le opportunità: alla ricerca disperata di nuovi margini di intermediazione sia banche che assicurazioni stanno infatti ibridando la propria offerta.

Da un lato le banche hanno trovato fonti di redditività nelle polizze assicurative del ramo danni affiancate al ramo vita dove hanno da tempo una posizione dominante rispetto alle compagnie.

Dall'altro le compagnie reagiscono proponendo soluzioni a pacchetto tramite ecosistemi assicurativi e allargando l'offerta ai prodotti finanziari-assicurativi (polizze ramo primo e terzo).

Il fattore abilitante per la realizzazione di queste strategie è il digitale, anche se il successo appare più che mai legato alla relazione clienti e uomini di rete (agenti o dipendenti).

Il rischio bancario in corso – l'Ops di **Intesa Sanpaolo** su **Ubi**, e le prossime mosse di **Mps**, **Banco Bpm** e **Bper**, cambieranno radicalmente lo scenario competitivo assicurativo: si dovranno rivedere i rapporti di forza tra **UnipolSai** e **Generali**, il ruolo di **Mediobanca** e il destino di **Aviva**, **Axa** e **Cattolica**.

Di una cosa possiamo stare certi: banche e assicurazioni saranno sempre più accomunate da un unico destino. 