

# Reti di distribuzione

## Azioni di marketing e attività di comunicazione

di Marco Bruni

### Le società di servizi

Le società di servizi, e quindi anche quelle di assicurazione che a questa categoria certamente appartengono, non possono prescindere da una grande attenzione ai canali distributivi: siano essi tradizionali che basati sulle più recenti forme di comunicazione e mass-marketing (internet, telemarketing e e-mailing). Poiché in questa sede la trattazione è rivolta al settore assicurativo cercheremo di focalizzare caratteristiche, problematiche ed esigenze di questo importante mercato.

Ogni organizzazione finanziaria che offra prodotti assicurativi deve necessariamente confrontarsi con le modalità di diffusione dei servizi e prodotti offerti, con le caratteristiche e le attitudini dei propri target, con le tipicità strutturali ed organizzative delle reti di vendita. Siano queste "tradizionali" (ricomprendendo in questa classificazione tanto le reti di vendita in esclusiva – con agenti cioè monomandatari – che quelle composte in prevalenza da agenti senza mandati in esclusiva) oppure di emanazione bancaria o simil-bancaria (poste).

Ciascuna tipologia organizzativa presenta caratteristiche proprie che devono essere ben chiare nel momento in cui ci si appresti ad effettuare considerazioni strategiche ed operative. Ogni azione tendente a creare, sviluppare o motivare il proprio network distributivo deve partire dalla profonda conoscenza delle problematiche connesse a ciascun "typus" e dalla chiara visione del target al quale si tende.

### Analisi del mercato

Si procederà quindi ad un'analisi del mercato che si intende affrontare per valutare tanto le reali potenzialità e l'effettiva distribuzione territoriale (fattori questi entrambi rilevanti ai fini di operare correttamente sulla propria rete agenziale) quanto la presenza e l'incisività delle organizzazioni concorrenti.

Rispetto ai **prodotti** (definiremo in questo modo le molteplici tipologie di polizze e servizi assicurativi oggi disponibili sul mercato) è senz'altro rilevante effettuare azioni di geomarketing per identificare il binomio prodotto/territorio e quindi confrontare le risultanze di questa analisi con le caratteristiche (distribuzione e specializzazione) della propria rete agenziale. Grande rilevanza ha in questa fase il contributo degli ispettori commerciali che, conoscendo

direttamente le attitudini professionali di ciascun agente, ben sapranno indirizzare le politiche distributive e, fatto questo non secondario, formative. A titolo puramente esemplificativo immaginiamo di voler distribuire un prodotto studiato per una certa tipologia di impresa: una volta che avremo analizzato i dati sulla presenza territoriale delle imprese "target" e quindi identificato le zone nelle quali il prodotto possa essere proposto con ragionevoli possibilità di successo, occorrerà procedere alla verifica delle caratteristiche della presenza agenziale nelle zone interessate, organizzare un'adeguata attività formativa ed esperire le azioni di marketing strategico ed operativo a supporto anche coinvolgendo direttamente gli agenti delle zone interessate.

### Esempi di organizzazione

Il mercato assicurativo offre una certa varietà di tipologie di reti distributive. Tra le modalità organizzative più diffuse ricordiamo:

- il **monomandato** (modello preferito dai grandi attori del mercato assicurativo quali, ad esempio, il gruppo Generali, la Fondiaria-Sai, la Ras);
- il **mandato senza esclusiva** (che consente ad un agente di assumere la rappresentanza di diverse società);
- le **società cooperative** tra agenti

di assicurazione (sul modello del network assicurativo Galassia);

- la **vendita di sportello** (tipica delle realtà bancarie e postali);
- la vendita mediante **internet** (alcune aziende usano quasi esclusivamente questa modalità, abbattendo sì i costi di distribuzione, ma rinunciando alla fascia di clientela che desidera anche un rapporto personale diretto o forme evolute di consulenza assicurativa).

Tipologie diverse per differenti modalità di gestione della propria rete agenziale o forza di vendita.

Ci si imbatte quindi in una pluralità di problematiche organizzative e formative, diverse anche relativamente alle tecniche di incentivazione da adottare e ciascuna delle quali potrebbe essere oggetto di ulteriore, separata, trattazione.

## Le azioni di marketing e di comunicazione

Creazione, gestione e sviluppo di una rete di distribuzione organizzata e capillare sono attività che non possono prescindere da un'attenta e puntuale analisi di una molteplicità di fattori tra loro interconnessi. Tra questi **un ruolo fondamentale è giocato dalle azioni di marketing e dalle attività di comunicazione**. Tralasciando in questa sede la trattazione delle problematiche organizzative connesse con le organizzazioni bancarie, simil-bancarie e quelle caratteristiche del "modello Galassia" si preferisce affrontare quelle di società che operino con "organizzazioni tradizionali" nel settore assicurativo e che intendano agire incisivamente sulle proprie strutture periferiche. Queste potrebbero trovarsi dinnanzi a due possibili scenari: una struttura commerciale già esistente e magari da rinvigorire o la totale mancanza o inconsistenza qualiquantitativa di una rete distributiva organizzata.

## I due scenari: azioni di marketing e attività di comunicazione

Dalla diversa prospettiva dipendono naturalmente sistemi organizzativi differenti e distinte modalità operative.

### a) La rete commerciale esiste ed è già operativa

Viene rappresentata in questa tipologia una società di assicurazioni che disponga già di una propria rete commerciale e che voglia ottimizzarne i rendimenti e incrementarne la produttività.

Questa situazione presuppone lo svolgimento di un'approfondita analisi della situazione esistente effettuando in primo luogo la verifica del portafoglio in essere e della distribuzione territoriale dei vari prodotti. Questo è un processo cognitivo indispensabile che, unitamente alla profonda conoscenza dei prodotti da offrire, consente di valutare anche l'opportunità di proporre, in determinate realtà socio-economiche, specifici prodotti e modelli commerciali innovativi e sinergici (focalizzando e promuovendo tutti i tipi di copertura che si rivolgono ad un determinato settore produttivo: es. RC professionisti tecnici – coperture merloni – garanzie settore edile – polizze cauzioni etc.). Una volta effettuate queste prime considerazioni e definito lo stato dell'arte della rete distributiva occorre decidere se e come incrementare la propria presenza sul territorio aumentando il numero di agenti ed organizzando l'eventuale attività di selezione e di reclutamento. Poiché questa scelta e le operatività che ne discendono sono simili, fatta salva una specifica esperienza e gli eventuali vincoli territoriali presenti dovuti, ad esempio, ad un'esclusività di mandato territoriale, a quelle che troveremo successivamente trattando di reti commerciali da costituire, non ci soffermeremo, ora, su questo aspetto.

### Fidelizzazione della rete di vendita

Grande importanza per il raggiungimento di buoni risultati riveste il rafforzamento del senso di appartenenza e di caratterizzazione della rete, fidelizzando gli agenti con una presenza costante, ma non ingerente, della società. La "casa madre" deve curare con attenzione ogni singola agenzia ed assicurare, al di là dei meri obblighi normativi, elevatissimi standard formativi.

Budget importanti possono essere raggiunti solo con un supporto puntuale da parte dell'azienda che deve mettere i suoi "rappresentanti" in condizione di affrontare al meglio ogni problematica tecnico-commerciale dovessero incontrare nei contatti con i clienti.

### Comunicazione e feedback

Sia con gli uffici centrali che con le strutture ispettive periferiche verrà attuato un **piano di comunicazione** puntuale e costante che permetterà agli agenti di assimilare, e **possibilmente condividere**, le direttive aziendali. Si raccomanda

naturalmente di attuare anche flusso di comunicazione di ritorno, per raccogliere e considerare anche il **feedback** che viene dalla rete.

### Nuovi prodotti e convenzioni

Le analisi condotte raffrontando la localizzazione della rete e la sufficienza e congruità delle coperture offerte potrebbe portare a riscontrare la necessità di **introdurre nuovi prodotti**.

Anche in questo caso le potenzialità della rete sono determinanti per un impatto vincente ed un'adeguata penetrazione nelle realtà economiche interessate. Da non sottovalutare è l'efficacia commerciale delle convenzioni, che potrebbero essere stipulate con organizzazioni rappresentative sia al livello nazionale che nelle realtà geografiche particolari. La direzione commerciale della società dovrebbe curare gli accordi quadro con enti, ordini o associazioni rappresentative a livello nazionale lasciando agli agenti (ma fornendo comunque gli strumenti operativi indispensabili) il compito di realizzare e promuovere accordi nelle rispettive aree di competenza.

### Verifica ed adeguamento degli strumenti informatici

L'opportunità di fornire alla propria rete degli strumenti informatici di semplice ed intuitivo utilizzo è un'opportunità di fidelizzazione troppo importante per permettere che vada sprecata.

Interfacce facili, sistemi di quotazione ed emissione che consentano la preventivazione e l'emissione delle polizze con pochi passaggi unitamente ad una gestione del portafoglio e della contabilità che sia di aiuto nella operatività quotidiana sono elementi **indispensabili e vincenti** nell'affermazione di un prodotto rispetto ad un altro. L'analisi delle procedure e, quando possibile, la semplificazione e standardizzazione delle stesse sono i momenti nei quali occorre tener presente oltre alla tipologia dei prodotti offerti anche le problematiche assuntive delle agenzie. Uno studio completo e razionale consente di realizzare – ed offrire alla rete – strumenti vincenti per la proposizione dei prodotti. Facilità di utilizzo e semplicità di gestione rivestono sempre un ruolo fondamentale nella scelta di lavorare con un determinato prodotto: a maggior ragione quando ci si dovesse rivolgere ad agenti senza esclusiva e che possono optare tra le diverse

offerte di una pluralità di compagnie.

Quale deve essere il livello provvigionale per far sì che un prodotto dall'emissione lenta e complicata venga preferito ad un suo omologo facilmente e rapidamente gestibile?

### Incentivi e bonus di produzione

Se la compagnia guadagna in misura soddisfacente è prassi comune prevedere un sistema premiante rapportato alla produzione delle singole agenzie e parametrato a criteri di valutazione che tengano conto tanto della raccolta quanto del rapporto sinistri/premi dei singoli portafogli agenziali. Analogamente possono essere studiati e previsti aiuti ed incentivi particolari per “spingere” quei prodotti per i quali il normale livello provvigionale non sia allineato a quanto praticato dalla concorrenza.

### b) Rete commerciale inesistente

Può darsi che la società **non abbia una rete** di vendita capillare ed operativa o che quella esistente non risponda alle esigenze distributive della compagnia. Si pensi ad esempio ad un istituto bancario che venda i propri prodotti assicurativi esclusivamente tramite gli sportelli e che desideri potenziare la sua presenza nel settore assicurativo. Ecco che, pur esercitando già l'attività, ci si debba confrontare “ex novo” con problematiche di vario tipo che vanno dalla definizione del target alla scelta dei prodotti, dalle modalità di reclutamento degli agenti agli strumenti di marketing da adottare. Caso analogo può essere quello di una compagnia di assicurazioni che abbia privilegiato un solo canale di vendita (es. internet) al quale, per mutata strategia commerciale, voglia affiancare una rete agenziale tradizionale.

Fatta eccezione per le compagnie monoramo, specializzate nell'erogazione di un'unica tipologia di garanzie, è importante definire **l'ambito operativo** della rete nascente, per consentire, rispetto ai prodotti sui quali – almeno inizialmente – saranno concentrate le attività di marketing e quelle di comunicazione, una più efficace scelta dei candidati ed offrire azioni di supporto mirate e vincenti. Immaginiamo che si vogliano promuovere – anche per caratterizzare fortemente l'immagine della compagnia – coperture legate al settore delle costruzioni: condurre analisi sul-

le attività e sulla distribuzione geografica delle imprese edili permette di circoscrivere l'area di ricerca dei candidati e di richiedere una specifica preparazione professionale proprio in quel determinato settore.

Da queste considerazioni strategiche dipendono strettamente le modalità operative delle campagne di reclutamento e le caratteristiche da ricercare nei candidati, che vanno da un'attenzione diretta alle reti distributive concorrenti alle modalità di valutazione dei requisiti graditi: competenza specifica rispetto ai rami preferiti, ma anche grande capacità di utilizzo degli strumenti di marketing e comunicazione, di abilità nello sviluppare relazioni commerciali e stipulare convenzioni con organismi rappresentativi.

Queste considerazioni sono volutamente e necessariamente schematiche ed esemplificative. Ogni singolo caso deve essere affrontato partendo da considerazioni generali e dalla valutazione di fattori esogeni e spesso vincolanti frutto delle situazioni di mercato per poi scendere in un'analisi dettagliata. Analizzato il contesto nel quale ci si troverà ad operare si procederà quindi a fotografare la situazione aziendale e lo stato della rete distributiva per predisporre gli interventi atti ad innescare il processo di sviluppo ricercato.

A prescindere infine dal sistema organizzativo di partenza e dagli strumenti che si deciderà di adottare per il raggiungimento degli obiettivi può essere utile aggiungere alcuni ulteriori elementi di riflessione comuni ad entrambe le fattispecie.

In particolare non si deve sottovalutare l'importanza di fornire:

- **schede-prodotto** che possano facilitare la proposizione delle coperture al cliente ed un'adeguata conoscenza delle stesse da parte dell'agente o dei suoi preposti;
- **modelli commerciali suggeriti** anche con la predisposizione di fac-simile di lettere commerciali e l'identificazione di possibili bacini di riferimento per le varie linee di prodotti;
- lo studio di **campagne di telemarketing** di supporto (magari con la stipula di convenzioni con società specializzate che possano offrire anche al piccolo punto vendita servizi professionali a costi controllati);
- **formazione** continua e mirata;
- **analisi periodiche** dei risultati e continua ricerca di nuove opportunità di business (nuovi settori produttivi, nuove normative, etc.).

Non secondarie sono, inoltre, le azioni di **monitoraggio della concorrenza**; la predisposizione di **schede comparative** tra i diversi prodotti concorrenti presenti sul mercato (strumenti estremamente efficaci da un punto di vista commerciale e molto apprezzati dalla rete commerciale); un'accorta, puntuale, gestione del **sito internet aziendale** – prima vetrina di ogni compagnia –; una pianificazione delle **campagne stampa** e degli **eventi di gruppo** quali convention, convegni e giornate di studio.

---

**Marco Bruni**

Responsabile Sviluppo, Marketing e Comunicazione di Galassia Network

---

## *Utile a sapersi*

### **Responsabilità civile – Cose in custodia – Fondamento della responsabilità – Rischio gravante sul custode per i danni prodotti dalla cosa – Differenze con l'azione di responsabilità per danni ex art. 2043 cod. civ.**

L'azione di responsabilità per custodia ex art. 2051 cod. civ. presuppone sul piano eziologico e probatorio accertamenti diversi, e coinvolge distinti temi di indagine rispetto all'azione di responsabilità per danni a norma dell'art. 2043 cod. civ., trattandosi di accertare, in quest'ultimo caso, se sia stato attuato un comportamento commissivo od emissivo dal quale è derivato un pregiudizio a terzi, e dovendosi prescindere invece, nel caso di responsabilità per danni da cosa in custodia, dal profilo del comportamento del custode, che è elemento estraneo alla struttura della fattispecie normativa di cui all'art. 2051 cod. civ., nella quale il fondamento della responsabilità è costituito dal rischio, che grava sul custode, per i danni prodotti dalla cosa che non dipendano dal caso fortuito. Ne consegue che, proposta in primo grado domanda di risarcimento dei danni ex art. 2043 cod. civ., la domanda di responsabilità per cose in custodia, ove non proposta neppure in via subordinata in primo grado, è soggetta in appello al divieto dello ius novorum, trattandosi di domanda che comporta il mutamento dei fatti costitutivi del diritto azionato e che, modificando l'oggetto sostanziale dell'azione e i termini della controversia, pone in essere una pretesa diversa da quella fatta valere in primo grado e sulla quale non si sia svolto in quella sede il contraddittorio

*Cassazione Civile, sez. III, 6 luglio 2004, n. 12329; in "Gius", n. 23, 15 dicembre 2004*