

SPECIALE

Bancassicurazione

RIPROGETTARE LA PROTEZIONE DEL CLIENTE

LA BANCA POST COVID-19 DOVRÀ PROPORRE MODELLI SEMPRE PIÙ AGILI ED EFFICACI PER LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLA RICCHEZZA DEI CLIENTI. ECCO PERCHÉ LE PROSPETTIVE DELLA BANCASSICURAZIONE PASSANO ATTRAVERSO LA CAPACITÀ DI COSTRUIRE ECOSISTEMI DI OFFERTA DI PRODOTTI E SERVIZI, SIA VITA CHE DANNI, PER I CLIENTI RETAIL, PRIVATE E IMPRESE. STRATEGICO IL RICORSO AL DIGITALE, ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E A PIATTAFORME DEDICATE

di MAURIZIO PRIMANNI, ceo di Excellence Consulting

Il settore bancario negli ultimi anni è stato sotto pressione per diversi fattori: l'appiattimento prolungato dei tassi intorno allo zero o negativi; l'introduzione ripetuta di nuove normative; la trasformazione digitale; la crisi economica.



Tali elementi hanno comportato per le banche italiane la perdita di circa dieci miliardi di ricavi in dieci anni.

Su questo scenario, è venuta a scontrarsi la recente crisi sanitaria. La pandemia ha generato nell'immediato cambiamenti significativi nel comportamento dei clienti (incremento di e-commerce e m-commerce, social media, attività online, streaming video, videogiochi, tele-lavoro e smart working). Le banche si sono attrezzate per la relazione a distanza con i clienti, modalità che nel medio periodo si prevede si affermerà definitivamente. La pandemia però porterà anche crisi d'impresa e una riduzione dei risparmi. Sarà necessario quindi accelerare anche nell'evoluzione dei modelli di business e nella ricerca di nuove fonti di redditività. Le parole chiave di tale evoluzione sono: digitale, intelligenza artificiale e approccio a piattaforma.

Circa l'ultimo punto, sarà importante per la banca post Covid-19 proporsi come una sorta di *Amazon* dedicata alla gestione e allo sviluppo della ricchezza dei clienti. La banca dovrà costruire ecosistemi di offerta di prodotti e servizi per i clienti (retail, private e imprese), che non necessariamente dovranno essere progettati e realizzati al suo interno: l'approccio vincente sarà quello della joint venture. La bancassurance e la collaborazione con le compagnie assicurative può essere la prima area da dove partire per sviluppare questa strategia.

GLI SVILUPPI NEL MERCATO VITA

Negli ultimi dieci anni (2008-2019) la raccolta premi del business vita è quasi raddoppiata, passando da 56 a circa 79,7 miliardi di euro con oltre la metà del business sviluppato dalla bancassurance, la cui incidenza sul totale raccolta premi vita è salita negli stessi anni dal 50%

al 60,5% (settembre 2019, dati **Ivass**). Trend destinato a continuare. Le polizze assicurative vita nei momenti di aumento della volatilità dei mercati o di loro andamento negativo rappresentano un'opportunità per le banche, perché i clienti chiedono protezione del capitale investito o servizi accessori legati alla persona. I dati di raccolta del sistema bancario a marzo 2020 lo confermano: nel primo trimestre 2020, ad esempio, la raccolta gestita di **Assoreti** è stata positiva per circa 77 milioni, con un contributo determinante della raccolta assicurativa.

Le compagnie attive nei prodotti vita negli ultimi dieci anni hanno sofferto come le banche. I tassi prossimi allo zero hanno spesso reso necessario bloccare la distribuzione dei prodotti di ramo I (con garanzie di rendimento o anche solo di capitale), eroso le performance dei clienti e indirizzato i nuovi sviluppi verso l'offerta di prodotti multiramo o unit linked. Alcuni studi mostrano un outlook negativo per il settore assicurativo vita italiano almeno per il 2020. I prossimi mesi saranno caratterizzati sia dalla diminuzione della raccolta (anche per chiusura/rallentamento delle attività delle reti di distribuzione), sia dal permanere di bassi tassi d'interesse e di elevata volatilità dei mercati finanziari.

Le compagnie saranno quindi chiamate a definire su quali ambiti lavorare in maniera prioritaria. A nostro avviso le aree d'intervento principali saranno due: lo sviluppo di un'offerta di seconda generazione; l'adozione di programmi di recupero del valore che passino per un governo più serrato del pricing applicato ai clienti.

OFFERTA DI SECONDA GENERAZIONE

Per la clientela retail l'offerta attuale (ramo I e unit tradizionali) potrà essere migliorata introducendo unit linked

Evoluzione dell'offerta Vita per i diversi segmenti di clientela

Clientela target	Principali esigenze	Da offerta attuale	a nuova offerta
RETAIL Fino a 100 mila euro di patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Garanzia del capitale • Rischio contenuto • Garanzia copertura Vita con costi contenuti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ramo I • Ramo III (UL tradizionali) 	Unit-Linked con linee garantite, LTC, TCM, Miste, Vita e morte, CQP
AFFLUENT Da 100-500 mila euro di patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore flessibilità finanziaria • Maggiore diversificazione degli investimenti • Copertura vita più ricca • 	<ul style="list-style-type: none"> • Ramo I • Multi-Ramo • Unit-Linked 	Multi-Ramo con motore di ribilanciamento dinamico, Unit-Linked di II generazione (più opportunità di investimento, più flessibilità di gestione, asset allocation), LTC, Key Man, CQP, TCM
PRIVATE Oltre 500 mila euro di patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Asset allocation personalizzabile, ottimizzabile • Coperture vita complete e personalizzabili 	<ul style="list-style-type: none"> • Ramo I • Multi-Ramo • Unit-Linked 	Private Insurance

con linee garantite e potenziando l'offerta di coperture long term care, Temporanee caso morte e Cqp.

Per la clientela affluent potranno essere introdotte multiramato con motore di ribilanciamento dinamico degli investimenti, unit-linked di seconda generazione, che prevedano un'asset allocation più diversificabile (per gestore, per asset class, per classe di rischio, per orizzonte temporale, etc.) e maggiore flessibilità operativa. Resta valido anche qui potenziare l'offerta di Ltc, Tcm, Cqp e in questo caso anche di prodotti *key man* per i clienti imprenditori.

Per la clientela private si potranno sviluppare soluzioni di private insurance molto più personalizzabili, le quali prevedano uno spettro tailor made di servizi quali la pianificazione successoria o la consulenza legale e fiscale.

DALLA GESTIONE DEL PRICING AL RECUPERO DI VALORE

Si potrà intervenire sugli schemi di pricing (ad esempio differenziandoli, introducendo forme innovative di pricing, riposizionando in aumento i pricing di prodotti e servizi con ridotta domanda); sulle policy che riguardano sia le scontistiche applicabili sia le modalità di concessione e gestione delle deroghe; da ultimo sulle modalità con cui la rete di distribuzione bancaria applica il pricing rispetto alla clientela, cercando una maggiore disciplina. Un elemento di ulteriore attenzione potrà essere rappresentato dalla predisposizione di una struttura organizzativa dedicata al presidio e monitoraggio del pricing applicato alla clientela.

GLI SVILUPPI NEL MERCATO DANNI

Se negli ultimi dieci anni la raccolta premi del business vita è quasi raddoppiata con la crescita trainata principalmente dalla bancassicurazione, nel danni essa si è ridotta di circa il 30%, diminuendo dai 40 miliardi del 2008 ai 27,4 del 2019, con le banche che incidono in misura marginale nella distribuzione di tali prodotti (circa il 7,9% al settembre 2019, dati Ivass). Eppure spazio per crescere anche nelle assicurazioni danni ce ne sarebbe. Gli italiani sono storicamente sotto-assicurati rispetto agli altri europei.

Alcune banche (come **Intesa Sanpaolo** o **Bper**) nel loro ultimo piano industriale si sono date degli obiettivi di crescita rilevanti nella bancassurance danni, e ciò escludendo l'assicurazione sull'auto. **Poste Italiane** ha dichiarato di voler incrementare sensibilmente la propria raccolta premi danni, comprendendo nell'offerta anche l'auto. Dopo la crisi sanitaria, le previsioni per il settore sono ancora positive. Gli operatori potranno sfruttare un probabile incremento di sensibilità da parte di tutta la clientela retail verso la tutela della salute, mentre per le imprese potrà svilupparsi un aumento d'interesse verso gli aspetti legati alla prevenzione dei rischi aziendali e in particolare verso quello di business interruption.

A livello strategico le compagnie dovranno a nostro avviso concentrare la loro attenzione su almeno due ambiti: l'evoluzione e l'arricchimento dell'offerta salute e infortuni; lo sviluppo di un modello di consulenza assicurativa per le imprese e il rafforzamento dell'offerta di business interruption.

RAFFORZAMENTO DELL'OFFERTA DI BUSINESS INTERRUPTION

Sul fronte delle aziende si aprono per banche e assicurazioni due opportunità: lo sviluppo di un modello di consulenza esteso a tutti i rischi dell'azienda e il rafforzamento della copertura contro il rischio di business interruption, in quanto la prosecuzione delle attività produttive potrà avvenire solo in presenza di condizioni che assicurino ai lavoratori adeguati livelli di protezione.

Circa la consulenza sui rischi dell'azienda, si potrebbe agire prioritariamente sul rafforzamento dei sistemi di security, pensato come una serie di servizi collegati al prodotto assicurativo sia per realizzare un assessment dei rischi sia per realizzare un modello di Bcm (Business continuity model). Esso riguarderà la costituzione di strategie, piani e azioni che forniscano protezione e modalità alternative di esecuzione di attività e processi che, in caso d'interruzione, indurrebbero seri danni per l'impresa.

In merito alla business interruption, invece, la tipologia di copertura offerta sul mercato italiano è il più delle volte *povera* e copre solo parte dei costi di ristoro del danno. L'opportunità è di arricchire la struttura della copertura (modalità di calcolo del danno e del risarcimento), pensando il prodotto per la vendita in filiale, magari agganciandolo al pricing del credito.

EVOLUZIONE E ARRICCHIMENTO DELL'OFFERTA SALUTE E INFORTUNI

Nell'ambito dei prodotti salute e infortuni l'azione sull'offerta potrà essere differenziata in funzione della clientela target:

- *clienti senior* (over 65): sarà fondamentale definire un pacchetto di offerta dedicato e specializzato al rafforzamento dei presidi di protezione e di servizio a distanza anche per rispettare le regole del lockdown e della distanza sociale. In tale ambito potranno rientrare servizi quali l'assistenza domiciliare in remoto, teleconsulti medici periodici e a richiesta, alert per cadute e incidenti, servizi di ambulanza a domicilio con priorità, oppure da ultimo servizi di richiesta di caring temporanei o stabili;
- *tutti gli altri clienti*: oltre a pensare a garanzie sanitarie specifiche per il Covid-19, si dovranno ripensare i prodotti non solo in termini di contenuto assicurativo, ma anche puntando sui servizi accessori alla

polizza. In tal caso risultano promettenti i servizi di telemedicina (telediagnosi, teleconsulti, etc.), di wellness promotion, di second opinion medica, etc.

UN MODELLO DI BUSINESS DIGITALE "PLUG & PLAY"

La trasformazione digitale è un percorso in parte avviato da molti operatori finanziari e assicurativi. Il mercato presenta tuttavia un panorama variegato tra compagnie tradizionali, di bancassicurazione e native digitali o gemmate da compagnie tradizionali come canale digitale (in particolare per il mondo danni).

Una strategia di trasformazione digitale deve agire su diversi componenti dove la tecnologia è un fattore abilitante, ma non l'unico. Un percorso di trasformazione dovrà avere ricadute su vari ambiti:

- digitalizzazione della customer experience;
- digitalizzazione della relazione in termini di modello commerciale;
- comunicazione e analisi dei comportamenti dei clienti;
- sviluppo di competenze per la gestione di relazioni digitali;
- realizzazione di un'infrastruttura coerente con il modello di business digitale adottato.

Le compagnie tradizionali dovranno operare su tutti gli aspetti. Nel caso della bancassicurazione, gli aspetti relativi alla customer experience, la gestione della relazione e il comportamento digital di reti e clienti dovranno essere allertati prioritariamente per costruire un modello *plug & play* rispetto alle banche partner. In tal senso esse saranno verosimilmente chiamate dalle banche partner a indirizzare i propri investimenti sullo sviluppo dei seguenti elementi:

- un modello di servizio multicanale e cliente centrico adattabile velocemente alle esigenze dei distributori (filiali, home banking, app), abilitato a gestire tutte le operazioni a distanza o fuori sede sia in fase di vendita che postvendita;
- una gamma di offerta modulare e integrabile, che renda semplice e veloce il time to market dei nuovi prodotti;
- un approccio data driven ai controlli e al business development, finalizzato quindi allo sviluppo commerciale e all'efficienza operativa;
- la gestione di sistemi di pagamento multi-device.
- la completa digitalizzazione e dematerializzazione delle proprie operations, costruendo processi nativamente digitali, e non digitalizzando processi analogici.