

# Colmare il gap di protezione: un business per Banche e Bancassicuratori?

---

**Gionata CERRI**

Associate Partner

Roma

29 settembre 2016



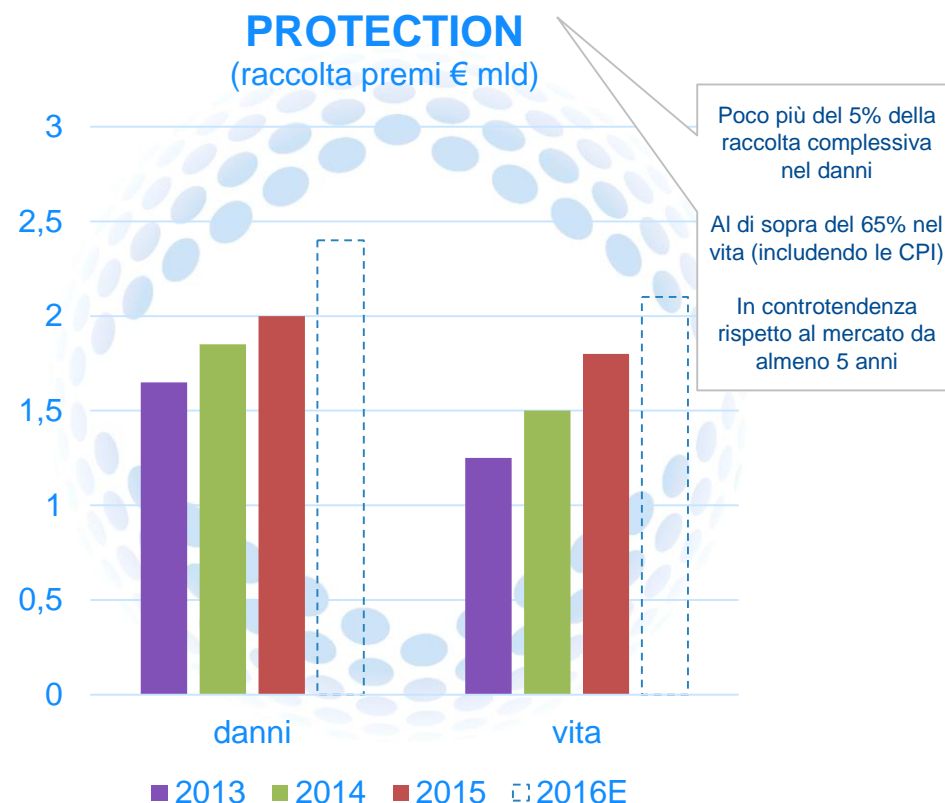
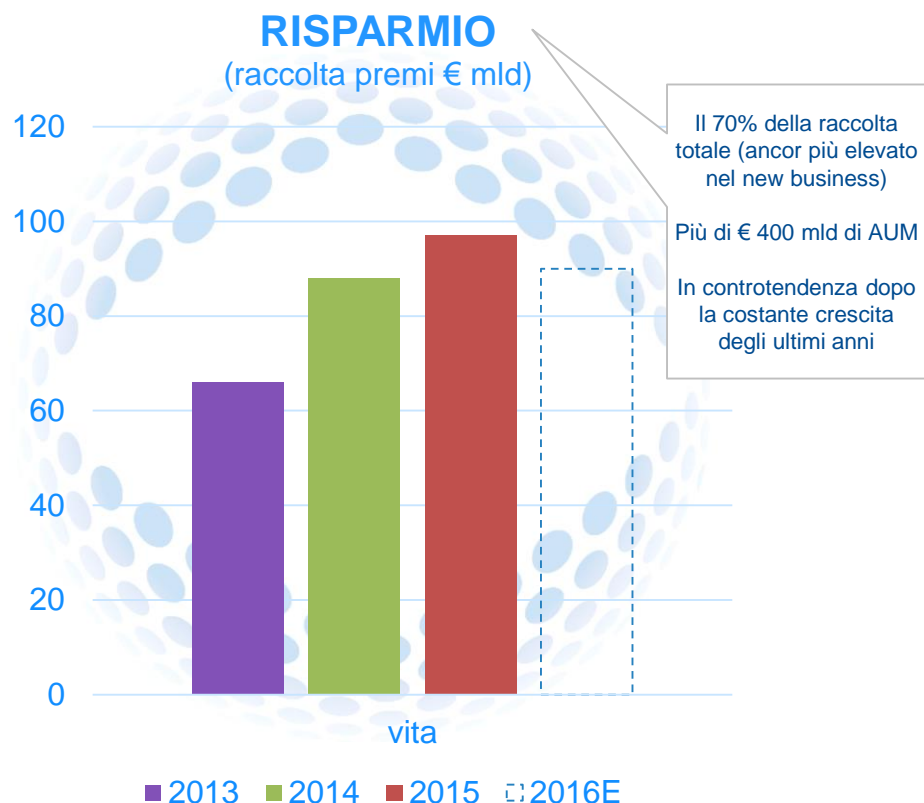
**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana  
**ABISERVIZI** 

IL CANALE  
BANCARIO  
COME MOTORE  
DELL'INNOVAZIONE

## Il canale bancario ha sfruttato solo in parte le grandi potenzialità del business assicurativo

### L'attuale contesto

- Il sistema bancario ha definito da tempo il ruolo della bancassicurazione vita, ma oggi questo modello è sotto pressione
- **La protection è invece un fenomeno recente** ma in costante crescita e può diventare «business as usual» per le reti bancarie



Fonte: Osservatorio Bancassurance Parva

## Risparmio e protezione: due business all'apparenza antitetici ...

### RISPARMIO

- **Mercato ormai maturo** - ampia offerta, personalizzazione sui differenti segmenti, tutte le banche ingaggiate, totale integrazione con il core-business bancario
- **Volumi non sempre sotto controllo** – difficoltà delle reti di convogliare masse importanti verso i prodotti vita
- **Stress sulla redditività e sostenibilità** – Solvency II e contesto di bassi tassi spinge verso un significativo ribilanciamento del mix
- **Gap da colmare nei segmenti di offerta «minori»** – pensioni e piccolo risparmio

### PROTECTION

- **Mercato in fase di sviluppo** – offerta non completa sui target delle banche, coinvolgimento delle reti parziale (nell'auto sono «solo» 23-24.000 gli sportelli attivi)
- **Dimensioni dei player ridotte** – produttività delle reti di vendita limitata, portafogli non sempre al di sopra della massa critica
- **Modello di business legato «ai cicli»** – focalizzazione sulla vendita bundling, solo di recente una maggiore attenzione sullo stand-alone

## ...che però trovano una efficace sintesi allo sportello

---

- Sono abbastanza numerosi i **casi di realtà bancarie che sono riuscite a declinare** una offerta ed in generale un modello di servizio che metta sullo stesso piano (o quasi) quelli che **sono i servizi tipici della banca con gli strumenti e le soluzioni assicurative**
- Alcuni **player operanti al di fuori del contesto bancario** hanno disegnato un modello simile per le proprie operazioni «finanziarie»



## **Gli sportelli bancari sempre più «committed» nella vendita di soluzioni di protezione**

---

*La protection come leva di redditività per le banche nazionali*

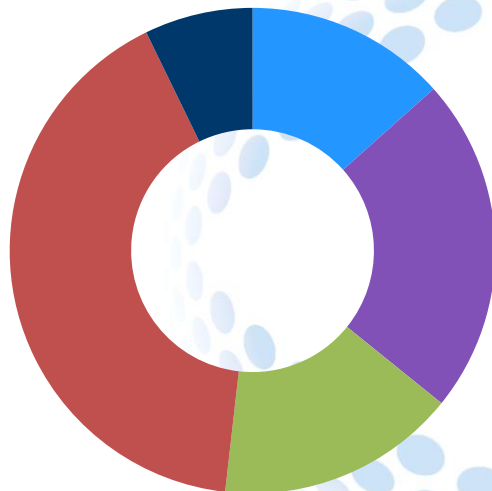
- Negli ultimi anni l'interesse da parte delle banche nazionali e delle realtà locali verso l'intermediazione assicurativa (non solo di prodotti «finanziari») è cresciuta costantemente tanto che oggi **è difficile trovare sportelli bancari non «ingaggiati»** su questo fronte
- **I portafogli iniziano a crescere:** per alcuni operatori la numerosità dei clienti assicurativi inizia ad avere una certa importanza e a fianco dello sviluppo nasce l'esigenza di consolidare i risultati raggiunti (un esempio è l'auto, che ha sofferto di tassi di decadenza tali da inficiare la crescita del new business)
- In questo senso **diversi bancassicuratori**, forti della propria esperienza sul segmento family, **sis sono mossi verso un allargamento della propria proposizione:** non sono poche infatti le realtà che stanno affrontando il tema delle PMI, dei professionisti e dei piccoli operatori economici quali target elettivi anche in senso assicurativo

## Protection in banca: i business e il contributo per intermediario e manufacturer

- Il mix delle reti bancarie risente ancora oggi del **modello di vendita «bundling oriented»**, ma sta aumentando il peso dello stand-alone
- **La redditività dei bancassicuratori è migliore** e porta un contributo interessante anche per il sistema bancario

### RACCOLTA PREMI

(totale giu 2016 - € 2,3 mld)

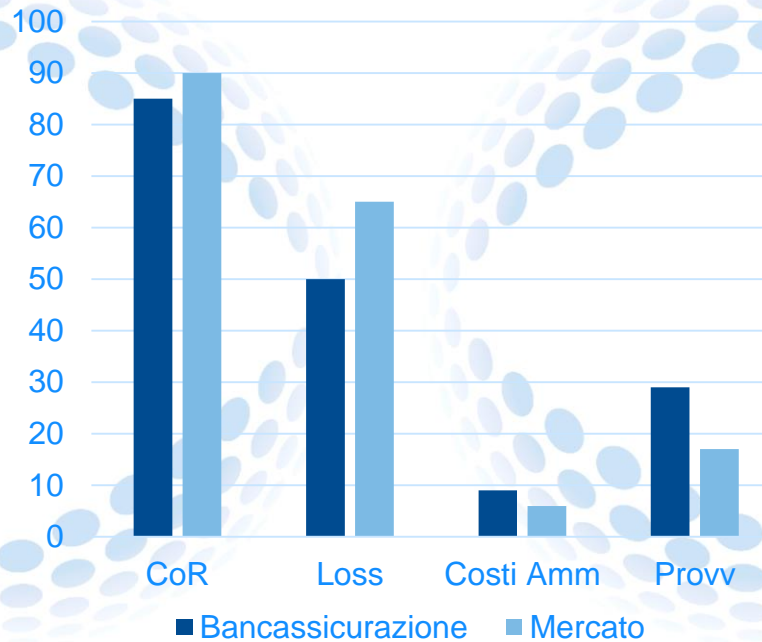


■ motor  
■ cpi danni  
■ protezione vita

■ altri danni  
■ cpi vita

### MANUFACTURING

(indicatori danni 2015)

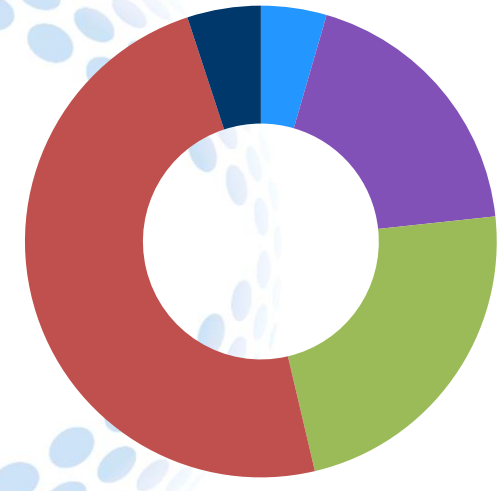


CoR      Loss      Costi Amm      Prov

■ Bancassicurazione   ■ Mercato

### DISTRIBUZIONE

(totale provvigioni giu 2016 - € 0,7 mld)



■ motor  
■ cpi danni  
■ protezione vita

■ altri danni  
■ cpi vita

Fonte: Osservatorio Bancassurance Parva, elaborazioni su dati ANIA/IVASS

## Protection in banca: il gap cresce per alcuni rischi ...

- L'attenzione e la pressione delle Authority sulle soluzioni di protezione dei mutui ha ridisegnato lo scenario dell'offerta: oggi **poco meno della metà degli sportelli offre la garanzia Impiego** ai propri mutuatari
- Oltre tre quarti degli operatori attivi ha mantenuto una **impostazione «tradizionale»**

### DIFFUSIONE SUGLI SPORTELLI

(garanzia perdita impiego)

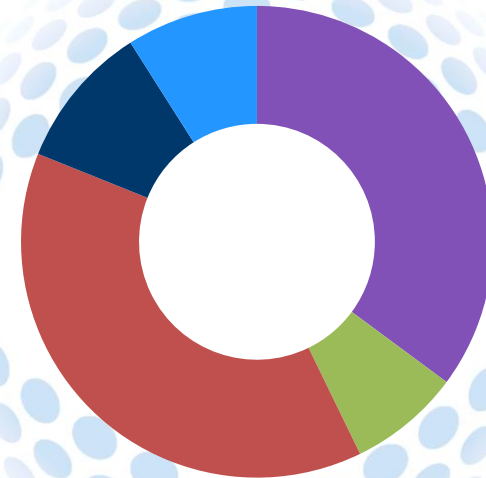


■ presente

■ assente

### SCELTE DEGLI OPERATORI ATTIVI

(tipo premio)



■ unico

■ unico 10 anni + annuo

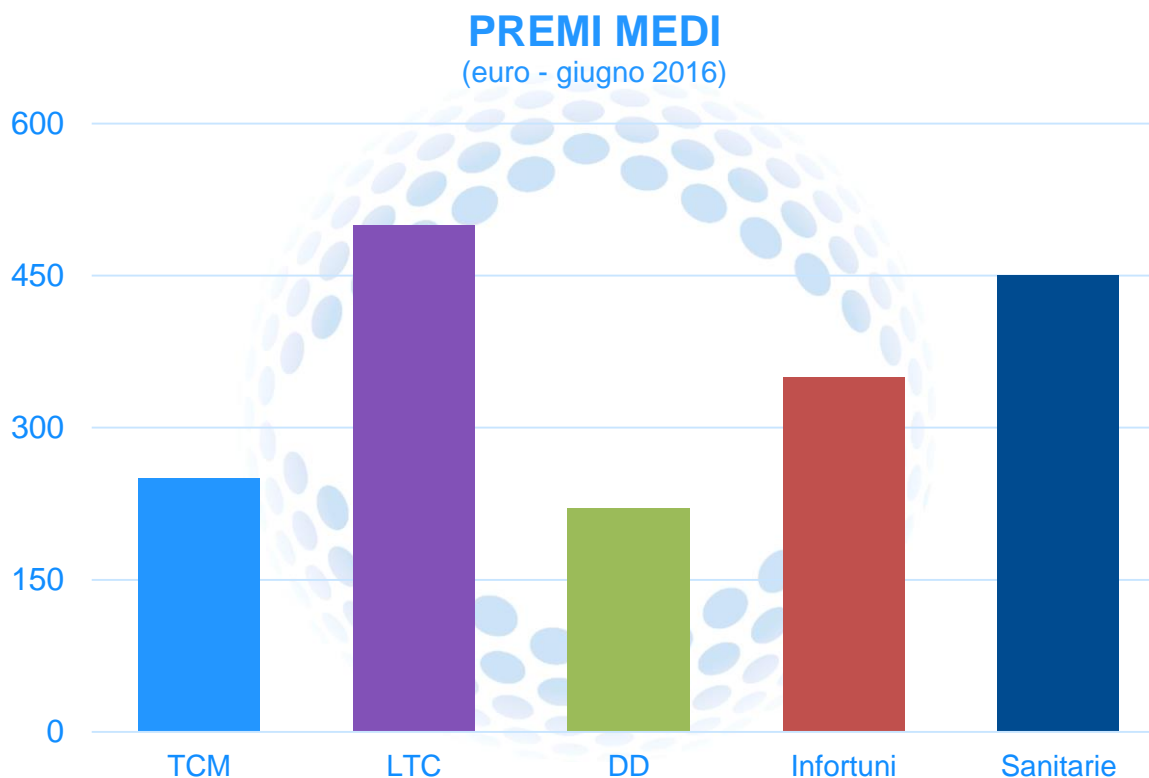
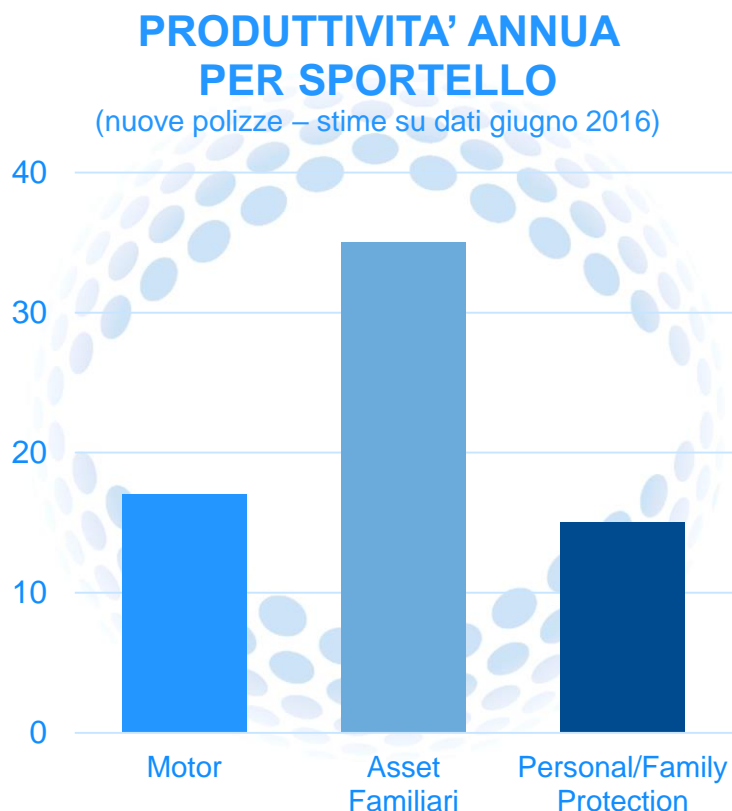
■ unico 5 anni + annuo

■ unico 10 anni + unico 10 anni

■ annuo

## ... ma con un trend positivo nella difesa di asset familiari e delle persone che ne compongono il nucleo

- Il canale bancario conferma il commitment verso le soluzioni di protezione: nel 2016 si supereranno 1,5 mln di nuove polizze stand-alone, di cui **almeno un quarto orientate alla protezione della persona e del nucleo familiare**



Fonte: Osservatorio Bancassurance Parva



## Obiettivi sfidanti per molte banche

---

*Trasformare la bancassicurazione di protezione in un vero business*

- Nei segmenti della protection diversi player si sono dati obiettivi sfidanti, che necessariamente richiedono un forte commitment ed un approccio differente rispetto al passato

**Capacità di sviluppo dell'offerta e Innovazione**

**Velocità di implementazione e Time-to-Market**

**Hit-Ratio e Crescita della Produttività**

**Miglioramento della relazione e Vendita di Qualità**

**Penetrazione sulla Clientela Target e Tenuta dei Portafogli**

## Sviluppare un'offerta distintiva ed efficace in un contesto competitivo e dinamico ...

---

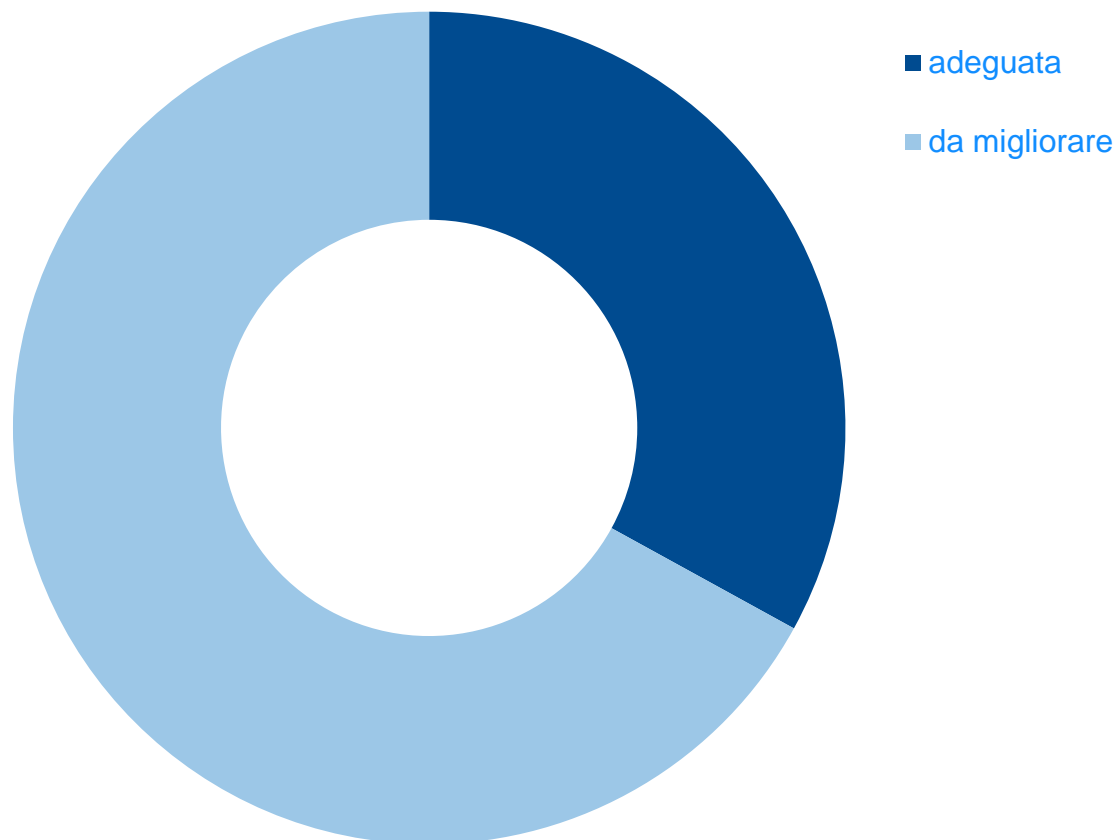
- Conoscenza del contesto, non soltanto assicurativo, e della competizione nei singoli segmenti di business
- Monitoraggio e comprensione delle practice attuali: i prodotti e l'offerta, i target, le performance, l'approccio distributivo
- Benchmarking con obiettivo la distintività
- Coerenza con le peculiarità dei partner commerciali e dei target
- Definizione chiara degli obiettivi: volumi, premi medi, penetrazione sui target, tenuta di portafoglio, produttività per PoS e per consulente, tassi di conversione, ...
- Monitoraggio periodico delle performance, ma anche «roadmap» per il raggiungimento degli obiettivi



## ... e sempre più complesso

---

D: Quale livello di conoscenza avete del contesto competitivo in termini di innovazione?



Fonte: Osservatorio Innovazione Parva - panel di 25 player rappresentativi del 56% del mercato – Lug-Set 2016

## Governare l'implementazione e garantire il time-to-market ...

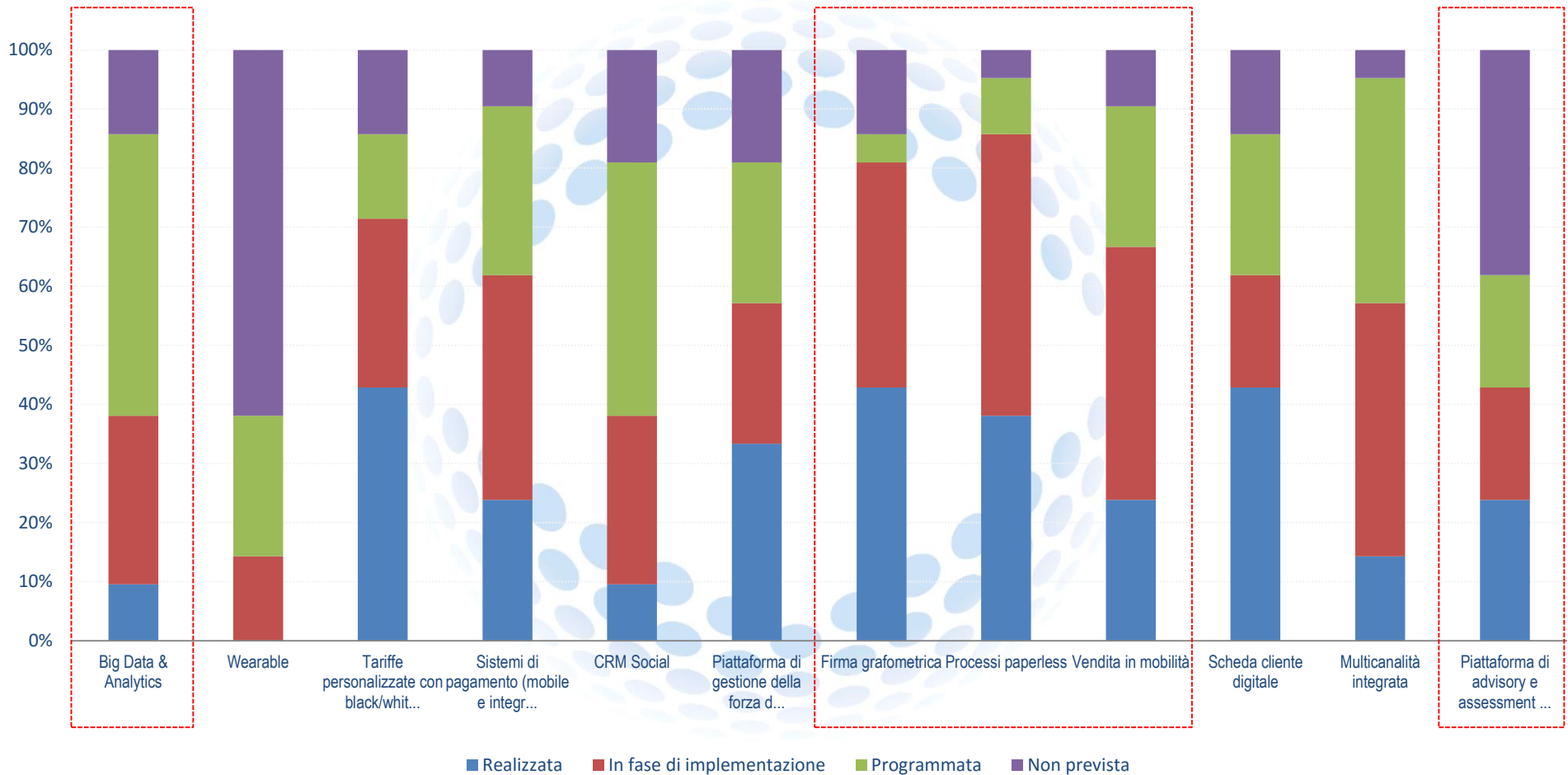
---

- Definizione di un chiaro modello di gestione e coordinamento della relazione «fabbrica prodotto/servizio ↔ realtà distributiva», tramite la condivisione di un processo strutturato, condiviso, flessibile e controllabile per realizzare e commercializzare nuovi prodotti/servizi
- Presidio del cambiamento fin dalle prime fasi di impostazione progettuale e lungo tutti gli steps operativi dell'intervento: strategia, piani di lavoro e comunicazione, fase di execution progettuale, supporto all'adozione del prodotto/servizio sviluppato
- Riduzione dei tempi di concept, realizzazione e commercializzazione del prodotto/servizio, privilegiando la velocità di azione in ottica complessiva di «lean management»
- Disegno e gestione di una roadmap di interventi finalizzati a portare in Banca innovazione di prodotto/servizio/processo coerente con la strategia di offerta precedentemente definita



## ... a fronte di una numerosità e complessità di iniziative in crescita

D: Quali delle seguenti iniziative sono state realizzate/programmate dalla vostra società?



Fonte: Osservatorio Innovazione Parva - panel di 25 player rappresentativi del 56% del mercato – Lug-Set 2016

## Supportare con conoscenza e metodo le capacità di relazione e di vendita ...

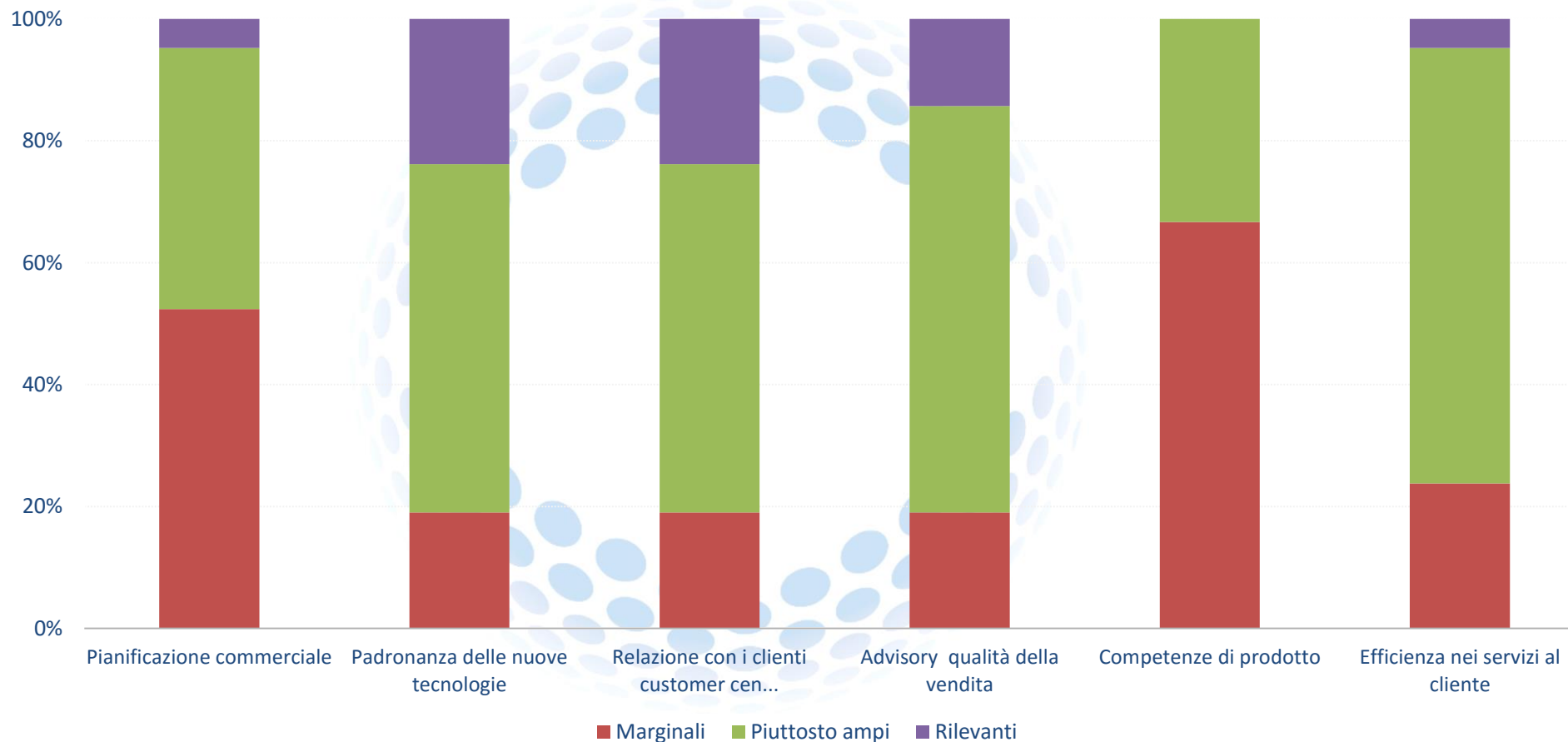
---

- Definizione di sequenze e percorsi di vendita chiari e semplici, con la possibilità di gestire differenti livelli di profondità degli argomenti trattati e con la libertà di muoversi in maniera non «blindata»
- Formalizzazione delle conoscenze della rete, non solo relative alle caratteristiche di prodotto, ma anche sui rischi, sui bisogni ed in generale su tutti quei contenuti che oggi sono patrimonio «informale» dei singoli gestori
- Individuazione di standard di vendita, facendo leva sulle best practice
- Monitoraggio ed analytics sui percorsi seguiti, sui contenuti erogati ai clienti, sui tempi e sull'efficacia della relazione in ottica di «continuous improvement»



## ... di una rete che ancora oggi mostra carenze soprattutto nella relazione e nella capacità di essere un buon advisor

D: Che spazi di miglioramento presenta l'attuale rete di vendita nei seguenti ambiti?



Fonte: Osservatorio Innovazione Parva - panel di 25 player rappresentativi del 56% del mercato – Lug-Set 2016

---

*Gionata*

**Gionata Cerri**

Associate Partner

Mobile +39.335.7387883

[gionata.cerri@parvaconsulting.com](mailto:gionata.cerri@parvaconsulting.com)



**PARVA CONSULTING**  
FOR FINANCIAL SERVICES