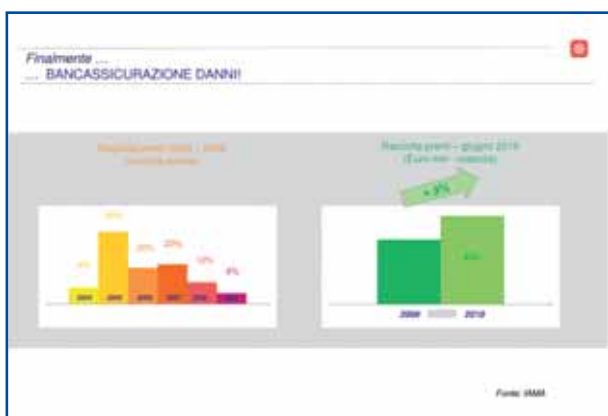


Banca Assicurazione-ramo danni, quali prospettive di sviluppo nel breve-medio termine

DOTT.SSA ROSALBA GRANIERI
DIRETTORE GENERALE CHIARA ASSICURAZIONI, MILANO

Vorrei iniziare con una breve premessa sull'andamento del business delle polizze danni nell'ambito della bancassurance, per poi raccontare l'esperienza maturata da alcune banche di medie dimensioni, soprattutto di carattere regionale, che partecipano al progetto Chiara Assicurazioni: un'opportunità per aumentare il margine da servizi da un lato e creare valore nell'ambito di una nuova società dall'altro.

La nostra compagnia di bancassurance, Chiara Assicurazioni, si differenzia da altre compagnie di assicurazioni tradizionali, principalmente per il proprio DNA: la compagine sociale è costituita esclusivamente da banche e istituzioni finanziarie.



Ma soffermandoci sul primo punto, parliamo di numeri di bancassurance danni. Nel primo semestre 2010 si è registrata una crescita interessante (+9%), rispetto ad un mercato danni stagnante: la crescita è da imputare principalmente ad una ripresa dei mutui e ad un conseguente aumento delle polizze CPI, che nel 2009 aveva registrato una brusca "frenata".

In realtà, le grandi banche non hanno registrato ritmi di crescita molto importanti, per una maturità del business, mentre risultano molto dinamiche le banche medie e piccole che in alcuni casi non hanno ancora registrato livelli di penetrazione importanti.

Lo sviluppo della bancassurance danni è da imputarsi soprattutto al crescente numero di "veicoli dedicati" che sono stati creati nell'ambito delle Joint-venture e delle Captive: la proposizione allo sportello è divenuta più efficace, rispetto a quanto avviene con gli accordi commerciali.

Per quanto riguarda la distribuzione bancaria, si registra un mix prodotti abbastanza disomogeneo: soprattutto, la vendita del prodotto RCA rappresenta un argomento molto dibattuto.

Ad oggi, solo il 35% degli sportelli nazionali ha lanciato



questo tipo di business: ancora molte sono le perplessità, dovute principalmente ai riflessi negativi che potrebbero derivare da un contenzioso relativo ai sinistri e da una valutazione del rapporto costi/benefici, ancora troppo sfavorevole.

D'altro canto, alcune banche locali sostengono che il prodotto auto è uno strumento utile per trasmettere il messaggio alla clientela, che anche la "propria Banca" è intermediario di servizi assicurativi: è importante, a mio avviso, non commettere l'errore di adottare una politica di pricing troppo aggressiva.

L'offerta auto allo sportello, dovrebbe essere caratterizzata da un packaging semplice, che combina garanzie in diverse formule, sempre in un'ottica di servizio al cliente finale. Per il prossimo 2011, alcuni istituti bancari di rilievo stanno preparando un lancio del prodotto auto.



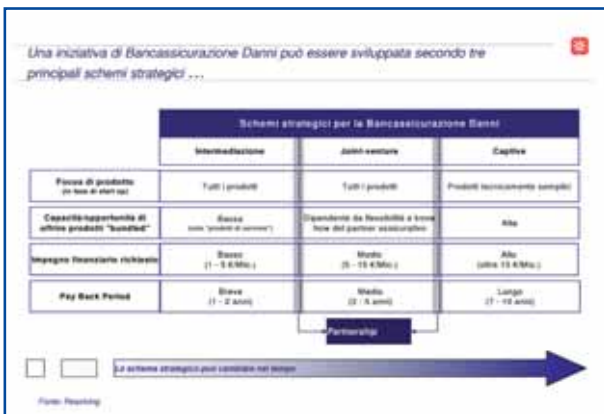
L'offerta di prodotti personal protection raggiunge risultati ancora marginali; la sfida che ci si pone è quella della "massificazione": occorre acquisire una maggiore conoscenza del business di protezione e dell'offerta stand-alone.



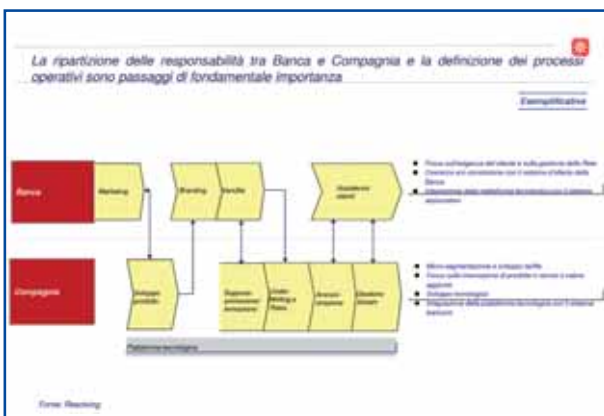
Il progetto Chiara Assicurazioni è nato a seguito dell'analisi della potenzialità che il business di bancassurance danni poteva offrire in termini di premi, di marginalità, di fidelizzazione della propria clientela. Unico obiettivo: replicare i successi della bancassurance vita.

Cosa facile a dirsi, ma non a farsi, considerando che in banca, il prodotto vita è equiparabile ad un prodotto finanziario e come tale è sempre stato venduto nell'ambito della diversificazione dell'investimento; ma il prodotto danni è tutt'altro e comporta maggiori difficoltà e nella fase di apprendimento e nella fase di proposizione.

Ma come portare avanti un progetto tanto ambizioso? Ovviamente conosciamo bene le tre formule: accordo commerciale, captive o joint.



Il Banco Desio e della Brianza, già protagonista di un progetto captive nel vita, in una prima fase ha scelto una soluzione captive nell'ambito del business danni. Un progetto con una netta distinzione di ruoli tra la Banca e Compagnia: la prima agisce sul credito e sulla finanza, mentre la seconda individua i rischi della Banca e di conseguenza interviene per mitigarli.



Successivamente, si è deciso di estendere il progetto "Chiara" ad altre realtà bancarie regionali che avessero in comune alcune caratteristiche, quali ad esempio un forte radicamento sul territorio ed una conseguente relazione di fiducia con la propria clientela: le banche che avrebbero partecipato al progetto avrebbero condiviso obiettivi di business e sarebbero state in grado di mutuare esperienze distributive di successo. Il progetto ha acquisito una fisionomia di tipo "consortile".

La scelta di CHIARA

- **QUANDO NASCE?**
 CHIARA Assicurazioni è una nuova Compagnia di Assicurazioni danni autorizzata all'esercizio dell'attività assicurativa il 26 ottobre 2006
- **QUAL È LA SUA VOCAZIONE?**
 CHIARA Assicurazioni nasce con una forte specializzazione nel canale della bancassicurazione
- **A QUALI PARTNER SI RIVOLGE?**
 CHIARA Assicurazioni si rivolge a Istituti Bancari indipendenti e di carattere regionale e a Società Finanziarie
- **E CON QUALE METODOLOGIA?**
 CHIARA Assicurazioni si propone come "fabbrica prodotto" per offrire soluzioni assicurative semplici, innovative e trasparenti e modalità distributive perfettamente integrabili ai sistemi operativi dei Partner

Un progetto inizialmente in capo a Banco Desio nel 2007 si è aperto poi ad altri partners: si è articolato un mix di prodotti ancorati ai principali driver bancari sia in termini di prodotti bundled che stand alone.

Qual è il suo modello strategico?
MA PERCHÉ LA SCELTA DEL MODELLO CONSORTILE?

- per condividere una visione culturale di progetto omogenea e coerente tra partner
- per arricchire e valorizzare il progetto attraverso le esperienze apportate dai partner
- per ampliare la rete distributiva e raggiungere la massa critica sviluppando economie di scala nella gestione
- per presentarsi sul mercato come una Compagnia non legata ad un singolo partner e proporsi con successo come partner commerciale ad altre reti distributive
- per sviluppare reddito non solo provvisoriale ma anche attraverso la distribuzione di dividendi e la creazione di valore d'impresa

Qual è il suo approccio?
... VOLERE ESSERE UNA COMPAGNIA DIVERSA! MA COME?

- coniugando le origini di compagnia di bancassicurazione danni con il DNA di "fabbrica prodotto"...
- ... per esprimere al meglio la combinazione canale distributivo - prodotto assicurativo...
- ... valorizzando quindi la specificità di ciascuno dei partner...
- ... con "soluzioni distributive integrate" che sposino il contesto e la cultura dei partner!

Nel corso degli anni la rete si è gradualmente allargata con Istituti bancari azionisti e non, fino ad arrivare nel 2010 a superare i mille sportelli.

Qual è il suo modello strategico?
L'ORIGINE "CAPTIVE"...

- CHIARA Assicurazioni è inizialmente controllata al 100% dal Gruppo Banco Desio
- L'attività di vendita dei prodotti assicurativi attraverso le filiali del gruppo ha inizio il 2 gennaio 2007
- L'offerta iniziale comprende 8 prodotti assicurativi (5 bundled e 3 individuali)



Banco Desio Filiali	
●	Banco di Desio e della Brianza
●	Banco Desio Veneto
●	Banco Desio Toscana
●	Banco Desio Lazio
Totale 161	

Aggiornamento Dicembre 2008

**... Rivoluzione...
 ... DINAMICA CONSORTILE!**



Legend: ● Attorno, ● Distribute

Il successo della bancassurance è subordinato alla semplicità di prodotto, ma soprattutto di processo: prodotti chiari, trasparenti e soprattutto facili da vendere.



Ad oggi, a nostro avviso, non esiste in Italia, un modello di bancassurance vincente, pertanto occorre effettuare una serie di test per far emergere tutte le potenzialità dell'istituto di credito, soprattutto se di carattere regionale. Nel nostro progetto, abbiamo costituito un "comitato prodotti", in cui partecipano i referenti di ogni singolo Istituto di credito, per condividere la struttura di prodotto, le iniziative commerciali e i processi di vendita e di post-vendita.

- ...i presupposti per una PARTNERSHIP di successo
- IL SUCCESSO DELLA PARTNERSHIP DEVE ESSERE COSTRUITO SU ELEMENTI CHIAVE**
1. SPONSORIZZAZIONE "IN PRIMA LINEA" DEL VERTICE DEL PARTNER NEI CONFRONTI DELLA STRUTTURA DI SEDE E DELLA RETE
 2. DEFINIZIONE CHIARA E CONDIVISA DI TEMPI ED OBIETTIVI
 3. VOLONTA' DI PORTARE AD AUMENTO DEL MARGINE DA SERVIZI ATTRAVERSO I PRODOTTI DI BANCASSICURAZIONE, DANNI
 4. CORRETTO POSIZIONAMENTO DEI PRODOTTI ASSICURATIVI NELLA GAMMA DELL'OFFERTA
 5. FORMAZIONE ED ANIMAZIONE DELLA RETE

Per quanto riguarda i numeri, seppur modesti, in considerazione del fatto che non commercializziamo il prodotto RCA, diciamo che nel 2007 abbiamo sviluppato un fatturato di 7 milioni di euro, per arrivare al 2010 all'incirca a 30 milioni con circa 450mila pezzi: il mix di prodotti è indicativamente suddiviso al 50% tra premi unici e 50% premi annuali e polizze stand alone. Ciò significa, che la Banca è in grado di acquisire in breve tempo ricavi incrementali, grazie ad una percistency dei prodotti annuali pari al 95%: il portafoglio si rinnova anno su anno.

La Banca ha inoltre perseguito l'obiettivo della fidelizzazione, con un'azione di cross-selling. Ad oggi, la produzione per sportello di una Banca, pressoché a regime, è indicativamente di 70mila euro.



In "Chiara" cerchiamo di accompagnare "per mano" l'istituto verso il nuovo business: offriamo ad ogni banca il riferimento dei nostri account, in loco, affinché si possa contare su un servizio di formazione alla rete costante.

Perché un nuovo modello?
... PER INNOVARE DANDO VALORE!

COME? Mediante lo sviluppo di nuovo modello che ha l'obiettivo di:

- dare concreto supporto alla direzione commerciale;
- legittimare e dare credibilità agli interventi sulle singole filiali;
- raccogliere tutte le informazioni utili per "facilitare" il processo di vendita mettendo a fattor comune il patrimonio delle filiali...

costruito sul nuovo ruolo dell'ACCOUNT di CHIARA!

Soluzioni Integrate
... da PRODOTTO alla SOLUZIONE

~~Il valore percepito è l'utile complementare, in 2 possibili forme:
a) "costo, prezzo più basso"
b) caratteristica differenziale di prodotto o servizio~~

~~Azione di marketing valorizza il "Plus"~~

~~Esempio partner XXX:
polizza "specialista" AG della compagnia assicurativa~~

SOLUZIONE

Il valore percepito è la funzionalità - soluzione di un problema

Azione di marketing evidenzia e valorizza il problema risolto o risolvibile

Esempio partner XXX:
Subentro polizza Infortuni aziendali

Durante la formazione stressiamo sempre il concetto di situazione e non di prodotto: ad esempio, in una sessione formativa sulle CPI legate alla vendita di un mutuo abbiamo cercato di trasmettere un messaggio alternativo al solito linguaggio "assicurese", parlando di Apple Store, di Starbucks Coffee e di Mediaworld.

La cpi abbinata ai mutui ...
... È LA SOLITA POLIZZA?

- Gli INDIZI ...
 1. Cliente che acquista un mutuo
 2. Cliente che vuole gestire con tranquillità il mutuo
- ... è il principale INDIZIATO!
la "SITUAZIONE" o "ESPERIENZA"
- Ma ci sono dei PRECEDENTI?
... sì molti!

Per ispirarci ...
... AD ALTRI ESEMPI DI SITUAZIONI!

Apple Store

«Non vogliamo che siano costruiti intorno al prodotto, ma intorno ad una serie di esperienze che li rendano più che dei semplici negozi», Johnson

Nella foto di Steve Jobs, Lander Karney Spierig & Kupfer, 2008

Starbucks Coffee

«Al supermercato noi abbiamo tre tipi di latte, loro una dozzina. Al bar qualche variazione su espresso e cappuccino, da Starbucks 55 mila. ... C'è una signora che a Seattle ogni mattina chiede "un decaffeinato singolo da sedici onces con extra vaniglia, bollente e con panna macchiata al caramello"»

Starbucks il barista e il caffè del latte, Taylor Clark, EGEA, 2006

Mediaworld

ESTENDO

Findomestic

ZERO

Ogni sportellista ha una mappa per orientarsi su linea persona, linea abitazione, linea responsabilità e linea salute.

L'esperienza nell'acquisto ...
... PER CAPIRE MEGLIO ANCHE LE POLIZZE! ...

dal MUTUO al MUTUO ESPERIENZA

ESPERIENZA

il prodotto base

la tranquillità nell'uso

la facilità di acquisto

dalla TELEVISIONE alla TELEVISIONE ESPERIENZA

L'evoluzione del business bancassicurativo danni in banca
... il nostro approccio

FOCUS: FOCUS, DEVELOP, TO EXPLORE

BRANCHES - Standard

EXPERT CONSULTANT - No Standard

BRANCHES - Standard

EXPERT CONSULTANT - No Standard

BRANCHES - Standard

EXPERT CONSULTANT - No Standard

BRANCHES - Standard

Customer Profile: RETAIL, PRIVATE (Mid Life), PME, CORPORATE, Major

Un percorso di crescita culturale graduale nell'ambito della bancassurance danni, senza mai dimenticare i 3 punti chiave nel linguaggio verso la clientela: la chiarezza delle condizioni. Cosa assicuriamo, cosa non assicuriamo e cosa fare in caso di sinistro.

... la struttura delle nostre condizioni.
CON I 3 PUNTI CHIAVE!

1	COSA ASSICURIAMO	COSA ASSICURIAMO Art. 8 - PRESTAZIONI GARANTITE Chiesa, tramite la Centrale Operativa, fornisce le prestazioni di:
2	COSA NON ASSICURIAMO	COSA NON ASSICURIAMO Art. 9 - ESCLUSIONI Tutte le assicurazioni non sono coperte per eventi principali di dipendenza da:
3	COSA FARE IN CASO DI SINISTRO	NORME IN CASO DI SINISTRO Art. 15 - OBBLIGHI IN CASO DI SINISTRO In caso di sinistro l'Assicurato, o chi agisce in suo nome, deve contattare la Centrale Operativa di:

Per quanto riguarda il marketing, le nostre proposte vengono sempre condivise nel "comitato prodotti", organizzato con le banche.

Si effettuano alcuni test con i partners come, ad esempio, il caso del gadget del misuratore di pressione offerto alla sottoscrizione di una polizza salute.

... con anche ...
LA COMUNICAZIONE INNOVATIVA!

LA BUSTA

IL BOOKLET DELLE POLIZZE

IL GADGET IN FILIALE

Il materiale di marketing predisposto presenta sempre un'offerta complementare al prodotto bancario, per agevolare un'azione di cross-selling.

Per concludere, la nostra formula per il successo della bancassurance è un modello "chiavi in mano".

... costruito attorno a ...
10 FATTORI CHIAVE!

SUPPORTO COMMERCIALE MARKETING | **SUPPORTI OPERATIVI**

- 1. Canali di emissione e integrazione telematica IT**
- 2. Sviluppo prodotti personalizzati**
- 3. Definizione di pacchetti guida con un'offerta sempre a parità**
- 4. Promozione "Chiusura"**
- 5. Assetti di Chiesa dedicati**

... costruito attorno a ...
10 FATTORI CHIAVE!

SUPPORTI OPERATIVI | **SUPPORTO COMMERCIALE MARKETING**

- 1. Canali di emissione e integrazione telematica IT**
- 2. Sviluppo prodotti personalizzati**
- 3. Definizione di pacchetti guida con un'offerta sempre a parità**
- 4. Servizi guida e controllo**
- 5. Servizi operativi e Partner Legali**
- 6. Servizi operativi e Partner Legali**
- 7. Time to Market**