

Crédit Agricole Assurance: le sfide di un leader della Bancassicurazione in Francia

DOTT. HUGUES HENIN
HEAD OF INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT
CRÉDIT AGRICOLE CREDITOR INSURANCE, MILANO

Ringrazio Franco Curioni, Presidente della R.I.B. per il suo invito.

Il mio intervento ha come doppio obiettivo:

- Presentarvi il gruppo Crédit Agricole Assurance;
- Principali sfide che CAA deve affrontare nel suo mercato più importante: la Francia.

1) PRESENTAZIONE DEL GRUPPO CAA



La storia di CAA

CAA è stato uno dei primi gruppi bancari a credere alla bancassicurazione (con Crédit Mutuel).

Ci sono state diverse tappe di sviluppo progressivo:

- la prima tappa (1986-2011) è stata quella dello sviluppo dell'attività del ramo Vita con la costituzione di Predica nel 1986;
- poco dopo è stata costituita l'entità Danni Pacifica;



- nel 2006 è stato deciso di rinforzare il coordinamento delle attività attraverso la creazione della Divisione assicurazioni che a partire dal 2007 ha inglobato anche le attività internazionali;

- nel 2008, CACI è entrata a far parte della Divisione CAA come specialista delle attività CPI/Protection;

- allo sviluppo delle attività storiche e tradizionali si sono aggiunte altre attività attraverso le seguenti compagnie/società:

- Dolcea Vita => distribuzione prodotti Vita via internet
- Lifeside Patrimoine => distribuzione prodotti Vita al segmento Affluent

- un altro importante tassello è stato quello di concentrare, sviluppare ed industrializzare il comparto IT attraverso la creazione di una società consorzio in grado di soddisfare le esigenze di tutte le compagnie anche in ambito progettuale (MOA/MOE).

I grandi aggregati finanziari di CAA

- Una raccolta premi di 30 Md €:
 - di cui la maggioranza sulla parte vita/risparmio;
 - un totale gestito di 260 Md €.



- Una posizione da leader di mercato in Francia ed in Europa:
 - numero 2 in Francia;
 - numero 1 in Europa grazie allo sviluppo in Italia & Polonia.

Come funziona il Business Model

- Le compagnie si appoggiano principalmente sui partner di Gruppo: istituti bancari e società di credito al consumo sia in Francia che all'estero.
- In alcuni casi, come ad esempio in Giappone, il modello è basato su rapporti commerciali extra gruppo.

Come funziona il Business Model

- Il business model si organizza intorno a quello che chiamiamo l'analisi dei bisogni del cliente =>
- Il cliente persona fisica o persona giuridica è al centro delle analisi circa i propri bisogni e, in base alle differenti esigenze, vengono chiamate ad intervenire le differenti fabbriche assicurative precedentemente presentate.
- Ogni compagnia ha un rapporto specifico con i partner distributori per quanto riguarda: sviluppo dei nuovi prodotti, animazione della rete di distribuzione, formazione...
- Da notare che la Governance delle società coinvolge rappresentanti sia delle compagnie che dei distributori di Gruppo (CR LCL).
- Attraverso questo sistema i diversi consiglieri contribuiscono al controllo dell'andamento tecnico del portafoglio.

Fattori di successo del business model CAA

Fattori di successo

- Potenza delle reti del Gruppo: 7000 filiali + 2000 LCL + 2000 all'estero => una presenza capillare nel territorio.
- Prossimità del cliente con la banca: il numero di visite in filiale è più alto rispetto alla media di mercato, creando più occasioni commerciali per la consulenza e la proposta di nuove offerte assicurative in base alle esigenze dei consumatori.
- L'integrazione industriale è un fattore chiave: sono stati costituiti dei centri di assistenza per i clienti a livello locale per gestire le differenti esigenze (assunzione/sinistri). Questo punto è fondamentale al fine di creare un legame tra il distributore e suoi assicurati.
- Questo impianto industriale consente al gruppo di sfrutta-

Structure de notre activité
Un modèle de bancassurance multi-métiers qui s'appuie sur des partenaires bancaires et financiers de premier plan

Un assureur complet, spécialisé au service de 3 métiers
% de CA par métier (en M€)

Métier	Partenaires
Epargne / Retraite (79%)	PREDICA, DOLCEA VIE, SPIRICA, CA LIFE JAPAN, CA VITA
Prévoyance / Emprunteur / Ass. Collectives (89%)	CACI, PACIFICA, VAREN, VIVITA
Assurance Dommages (77%)	CA, LCL, CARPILMA, PRESILABRIA, CREDIT AGRICOLE (Prévo), BBANK, UAF Life, La Médicale

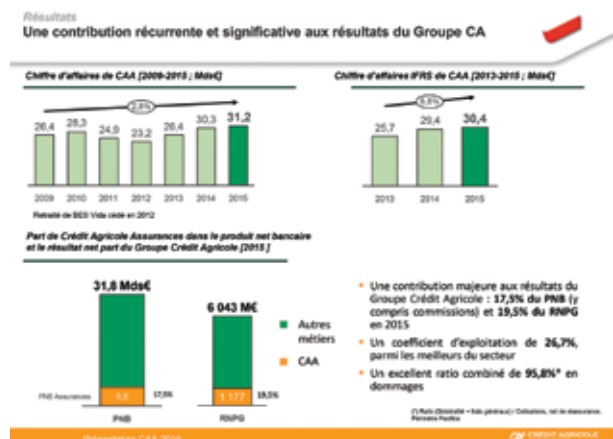
Un assureur complet présent sur 3 services de besoin du client
Des entités complémentaires qui font la richesse de CAA

Les performances du Groupe Crédit Agricole en assurance témoignent de l'efficacité du modèle de Bancassurance (1/2)
Facteurs de succès et atouts de la bancassurance

Facteurs de succès	Contraintes transformées en atouts
<ul style="list-style-type: none"> • Puissance du réseau Crédit Agricole • Intensité de la relation bancaire • Multiplicité des occasions de contacts et adossement • Intégration industrielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Des produits simples que des banquiers sont en mesure de proposer à leurs clients • Une qualité de service qui préserve la relation bancaire

Enrichissement du modèle de la Banque de proximité

- Source de revenus additionnels pérenne
- Enrichissement de la relation client et de l'image de marque
- Valorisation du rôle du conseiller



re un "cost income" sotto quello delle compagnie tradizionali/mutuelle.

Vincoli che diventano punti di forza

- Prodotti semplici e facilità di proposta da parte dei gestori senza dimenticare l'innovazione con particolare riferimento al segmento dell'agricoltura.
- Qualità del servizio con particolare riferimento al processo di gestione sinistri che consente di rinforzare il rapporto cliente/banca.

so di gestione sinistri che consente di rinforzare

- Alcuni indicatori di performances ex:
 - a) Net Promoter Score /Indice de Recommendation Client
 - b) Tassi di soddisfazione dei clienti che hanno dichiarato un sinistro:
 - Ass Infortuni 2014 => 97%
 - Ass Danni 2015 => 94%

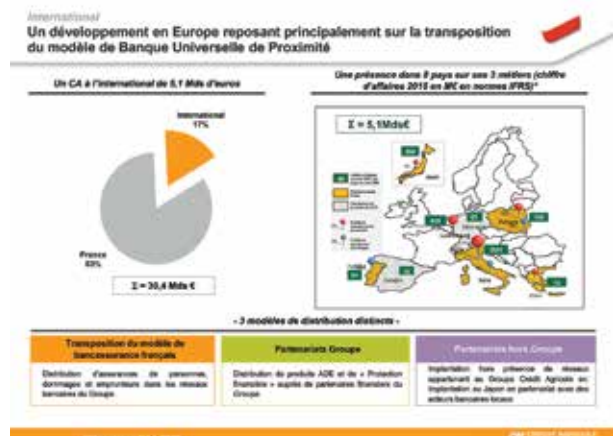
- Forte accento sul Principio di solidarietà: andare al di là dell'indennizzo finanziario previsto dal contratto => ex

- Contratto "dependance" che tutela il cliente contro la perdita d'autonomia e che prevede oltre alla rendita finanziaria prevista dal contratto un'assistenza con personale specializzato medico e paramedico per non far pesare agli assicurati o ai propri cari gli oneri organizzativi nel momento del bisogno.



Un business model che consente di arricchire il modello di Banca di Prossimità

- Con ricavi ricorrenti per le banche che per altro sono associati al risultato tecnico del portafoglio assicurativo tramite una partecipazione ai benefici.
- Fidelizzazione alla Banca (concept de fidélité).
- La valorizzazione del ruolo del gestore: expertise, consulenza.



Risultati per il Gruppo

- Una continua crescita del fatturato globale soprattutto sul Danni.
- Un contributo crescente alla redditività del gruppo: CAA rappresenta il 17% dei ricavi e il 20% dell'utile di gruppo grazie a:
 - Un cost income del 27%
 - Un combined ratio del 95,8% sul ramo Danni.

Si tratta davvero di un modello robusto tant'è vero che ha consentito alla bancassicurazione al livello globale (dati 2014) di acquisire delle quote di mercato importanti:

- 60% Vita
- 16% Danni.

Ultimamente i player della bancassicurazione hanno sovra performato (vs concorrenti) sul perimetro danni - segmento dei privati => la bancassicurazione danni guadagna mediamente 0,6% di quota di mercato ogni anno.

2) LE SFIDE DEL GRUPPO CAA

Il contesto globale sembra quindi molto positivo per i bancassicuratori, però il mercato locale deve far fronte a numerose evoluzioni e cambiamenti strutturali.

La mia intenzione è di non entrare nel dettaglio di ogni argomento, ma di condividere le valutazioni su alcuni temi importanti per il nostro Gruppo e per il nostro settore.

È difficile anticipare precisamente cosa succederà nei prossimi anni, però possiamo già evidenziare alcuni cambiamenti/trends.

Cambiamenti & evoluzioni

Questi temi riguardano alcuni aspetti specifici del mercato francese che però possono anche essere evidenziate come sfide importanti per CAA in altri paesi in Europa tra cui l'Italia.



Il settore della Salute: quando i cambiamenti di legge costituiscono delle opportunità per i bancassicuratori!

A seguito della legge ANI (Accord National Interprofessionnel) un nuovo mercato si è creato sul settore previdenziale.

Secondo la nuova legge tutte le imprese devono sottoscrivere dall'1/01/2016 un contratto previdenziale integrativo e Salute.

CAA sta sfruttando il bacino dei clienti "imprese" delle Caisse Regionale/LCL per distribuire la nuova offerta. Siamo molto soddisfatti dei primi risultati che dimostrano la capacità del modello ad adattarsi a tutti i segmenti di mercato.

Il settore della CPI

Volevo sottolineare questo argomento anche se il contesto francese è diverso da quello italiano... per adesso!

Stiamo parlando di un mercato importantissimo per le banche che come Crédit Agricole basano la loro strategia retail sull'erogazione di nuovi mutui. Nel contesto di tassi bassi la CPI rappresenta un prodotto importante per la redditività degli istituti e per la tutela del loro bilancio (in Francia il beneficiario è la Banca). Da sottolineare che in Francia la copertura abbinata ai mutui è obbligatoria!

Dal 2010 questa attività è oggetto di attenzione da parte del governo francese che ha varato più leggi sul tema che prevedono la possibilità data al cliente di rescindere la sua polizza ogni anno e di imporre una polizza di una compagnia terza purché il prodotto sia identico a quello offerto dalla banca.

Oggi 15% delle nuove polizze erogate sul mercato sono polizze individuali proposte da player concorrenti. Fino ad oggi i bancassicuratori sono riusciti a proporre delle soluzioni competitive in linea con le aspettative del cliente.

Si tratta di una sfida importantissima per CAA per mantenere la redditività/qualità

del processo di vendita ai livelli attuali delle banche del Gruppo! Considerando l'importanza di questo mercato e i cambiamenti in essere lato distribuzione e regolamentazione il gruppo fa leva su CACI per fare fronte alle minacce e alle opportunità sfruttandone l'esperienza internazionale.

Ex: Da questa situazione è nata l'opportunità per CACI di lanciare un portale dedicato alla vendita di polizze CPI nell'ambito delle cosiddette individuali. Domani questo portale potrebbe essere sviluppato anche in altri paesi come l'Italia anche per contrastare eventuali nuove regolamentazioni alle porte come ad esempio il DDL attualmente in discussione nel vostro



Settore Danni

Il settore danni è una buona illustrazione della robustezza del modello Bancassicurazione in generale e di CAA in particolare.

Si tratta di un settore maturo sul quale il Governo ha voluto introdurre più concorrenza con la legge Hamon che dà la possibilità al cliente di rescindere ogni anno il suo contratto.

Questa legge ci ha consentito di verificare la solidità del modello. Le quote di mercato sono incrementate in modo sostanziale ad esempio sull'auto e sui prodotti casa.

Questa legge ci ha consentito di verificare la solidità del modello. Le quote di mercato sono incrementate in modo sostanziale ad esempio sull'auto e sui prodotti casa.

International

Le Banche del Gruppo sono già posizionate in paesi maturi come l'Italia e la Polonia. Paesi dove la pressione regolamentare sta crescendo.

Crediamo però che ci sia spazio sul perimetro della bancassicurazione Danni in particolare nel Belpaese nel settore del mondo Casa, Infortuni, Protection purché le "best practice" siano replicate tenendo in considerazione le specificità del mercato. In questo senso stiamo studiando delle collaborazioni con altri player di riferimento fuori gruppo per replicare i successi francesi e quanto già fatto di positivo in Italia.

La trasformazione digitale

Si tratta del tema centrale nella misura in cui le banche sono tenute a trasformarsi in modo sostanziale.



L'approccio di Crédit Agricole è la multicanalità dove il cliente può raggiungerci attraverso qualsiasi canale. In base a quest'approccio non è più solo il prodotto che conta, ma l'esperienza del cliente la personalizzazione.

Su questo perimetro CAA sta concentrandosi su due assi:

- Digitalizzazione dei pro-

cessi bancass per facilitare i contatti clienti banca Ex: il cliente può iniziare una richiesta di preventivo sul web e chiudere la transazione in filiale o viceversa; la chiave del successo è ovviamente la semplicità attraverso l'integrazione con i processi dei partners.

- La digitalizzazione deve consentirci di essere più proattivi nella pratica commerciale sfruttando le informazioni a disposizione dei clienti.

In sintesi il mercato sta cambiando velocemente e l'area di preoccupazione è chiaramente il perimetro del risparmio. Intanto il gruppo sta puntando sulla strategia di diversificazione:

- sul danni,
- su prodotti salute e assistenza alla persona;
- sul segmento imprese;
- sulle opportunità di crescita all'estero e in particolare in Italia.

CONCLUSIONE

CAA ha adesso raggiunto 30 anni di esperienza nella bancassicurazione in Francia!

L'assicurazione è diventato il secondo pilastro di "revenues" per il Gruppo.

La chiave del nostro successo è la partnership che abbiamo sviluppato questi ultimi anni con le nostre banche puntando sull'integrazione con loro – siamo delle compagnie al servizio delle reti delle banche - con la sfida (secondo il nostro PMT2020):

- di essere la compagnia preferita dei nostri clienti;
- di diventare in 2020 leader del mercato francese.

Vi ringrazio per la vostra attenzione!

