



Nuove opportunità per la bancassurance in Italia: i canali di vendita diretta

Marco Capuzzo
ACE Group

La vendita di polizze del ramo danni attraverso canali diretti integrati con gli altri canali esistenti rappresenta per la banca un'ulteriore opportunità di creazione di valore e di rafforzamento del rapporto con i propri clienti. L'esperienza di ACE Group, una compagnia d'assicurazione specializzata.

La bancassurance e la vendita a distanza

La bancassurance, nel caso di polizze del ramo danni non auto, può generare ritorni estremamente interessanti, oltre alla distribuzione tramite filiale, anche attraverso la distribuzione tramite **canali diretti**. In particolare, trattandosi di prodotti che tipicamente richiedono una modalità di proposizione push, il canale diretto più efficace per la vendita risulta essere quello **telefonico**. Il contatto telefonico tra operatore e cliente replica l'esperienza face-to-face tradizionale tra agente di assicurazioni e cliente.

I clienti target e i prodotti assicurativi per la vendita a distanza

Il **target** dei prodotti per la protezione della persona (infortuni, malattia, vita, viaggi) varia in funzione delle singole tipologie di prodotto, ma in linea generale possiamo considerare target primario individui di entrambi i sessi di età, prevalentemente tra i 35-60 anni, con particolare concentrazione tra i 40-55 anni, particolarmente sensibili nei confronti della protezione e della tutela del proprio stile di vita, per sé e per i propri familiari. I prodotti più idonei sono **prodotti semplici**, di **tipo indennitario**, pensati e progettati come prodotti di **largo consumo**, con un **costo mensile** per il cliente relativamente **contenuto** (indicativamente intorno ai 20 euro nella versione base), che si prestano a essere **acquistati d'impulso**, sulla base della **percezione del bisogno di protezione**, spesso latente ma sollecitato in fase di proposizione commerciale. Prodotti così concepiti sono illustrabili al cliente in pochi minuti sia allo sportello che al telefono. La **gamma d'offerta** che può essere presa in considerazione ricomprende:

a) prodotti **infortuni** per l'individuo, con possibilità di estensione a condizioni favorevoli al coniuge e ai figli, a copertura del rischio di morte, disabilità permanente, inabilità temporanea, ricovero, post-ricovero, spese mediche e riabilitative connesse, frattura, con arricchimento delle prestazioni mediante pacchetti di assistenza specifici e garanzie accessorie quali, ad esempio, la tutela legale qualora l'evento dannoso sia stato causato da terzi;

b) prodotti **malattia**, anch'essi pensati per l'individuo con possibilità di estensione a condizioni favorevoli alla famiglia, con prestazioni indennitarie relative al ricovero, al post-ricovero, alla diagnosi di malattie gravi, all'intervento chirurgico, con copertura delle spese mediche e diagnostiche connesse, agli interventi odontoiatrici, anch'essi arricchiti da pacchetti di assistenza, compreso l'accesso ad un circuito di strutture convenzionate con presa in carico diretta e garanzie accessorie quali la "second opinion" e la tutela legale contro il rischio di "medical malpractice";

c) prodotti **vita caso morte**, a tutela della stabilità economica della famiglia a fronte di eventi dannosi gravi (morte);

d) prodotti a **protezione della capacità di acquisto**, in grado di offrire ad esempio il rimborso fino a 12 mesi delle spese ricorrenti mensili (ad esempio: luce, gas, acqua, rette scolastiche, ecc.) nel limite di un massimale, nel caso di perdita di impiego (nel caso dei lavoratori dipendenti) oppure inabilità temporanea (lavoratori autonomi). Nell'ambito di queste famiglie di prodotti possono essere considerate ad integrazione altre componenti di prestazione nell'area dell'assistenza, dei piccoli danni economici (perdite pecuniarie), della tutela legale e del puro servizio (questi ultimi purché accessori alle garanzie assicurative prestate).

Le peculiari caratteristiche contrattuali e di processo

Oltre a considerare prodotti assicurativi idonei, pensati e progettati come un prodotto di largo consumo, per quanto riguarda le caratteristiche contrattuali delle polizze e i relativi processi, ACE ha da tempo introdotto sul mercato italiano una formula innovativa che prevede contratti:

- privi di clausole vessatorie;
- di durata a tempo indeterminato;
- con unità di premio mensili e pertanto senza obbligo di pagamento del premio anticipato per un'intera annualità;
- con facoltà di disdetta per il cliente in qualsiasi momento, senza preavviso (è sufficiente una sola telefonata).

Il cliente che aderisce telefonicamente alla proposta è coperto dalla compagnia dalla mezzanotte del giorno dell'adesione, mentre a sua volta è obbligato nei confronti della compagnia dal primo giorno del secondo mese successivo e in tal data inizierà a pagare il premio mensile. Questi aspetti rendono le coperture assicurative estremamente interessanti e vantaggiose per il cliente che decide di aderire alla proposta.

L'adesione telefonica è registrata tramite "vocal order", riascoltata dagli incaricati per verificarne la perfetta rispondenza alla normativa, e successivamente archiviata. Immediatamente dopo l'adesione viene inviato al cliente il materiale contrattuale (figura 1).

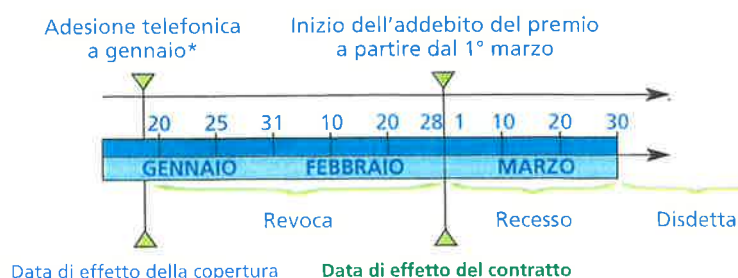
I prodotti adatti al canale diretto sono **prodotti semplici, pensati come quelli del largo consumo**



fig. 1

Il processo di vendita delle polizze ACE. Effetto della copertura e effetto del contratto

L'assicurato è protetto dal giorno successivo all'adesione telefonica ma inizia a corrispondere il premio il **1° giorno del secondo mese** successivo a quello dell'adesione telefonica



* Indipendentemente dal giorno del mese

Quali vantaggi per la banca?

Il prodotto assicurativo danni non auto, nello specifico, rappresenta un potenziale enorme per il nostro paese, trattandosi di un mercato fortemente sottoassicurato non solo per le note caratteristiche della domanda (atteggiamento culturale, bassa sensibilità alla protezione), ma anche per le modalità di offerta sinora adottate (reti agenziali tradizionali) e la limitata sperimentazione di nuove forme distributive non convenzionali. Si tenga inoltre in considerazione che l'evoluzione dei sistemi di assistenza e la riduzione degli investimenti dello Stato in sanità, l'esigenza di tutele e coperture da parte dei cittadini è destinata ad aumentare nel medio lungo termine (figura 2).

La distribuzione di polizze assicurative del ramo danni, dalle caratteristiche sopra descritte, rappresenta una **nuova fonte di ricavi incrementali da servizi e intermediazione finanziaria**, con un limitato drenaggio di liquidità, oltre che una modalità di ulteriore rafforzamento del rapporto con il cliente (prodotti di durata indeterminata e premi mensili ricorrenti). Si tratta inoltre di una famiglia di prodotti indipendenti da quelli a protezione del finanziamento.

I primi **risultati** possono essere ottenuti **nel breve termine** (6-12 mesi), subito dopo l'avvio dell'attività di distribuzione, e in genere l'andamento dei ritorni è crescente nel tempo al crescere della curva di apprendimento e all'adozione di adeguati strumenti di marketing (modelli statistici di propensione all'acquisto). I ritorni raggiungono pertanto **livelli massimi nel medio termine** (18-24 mesi), e possono essere mantenuti nel tempo con adeguate politiche commerciali (sviluppo nuovi prodotti, attività di customer management quali cross/upselling, ecc.).

In questo senso tutte le banche, di ogni dimensione e struttura, possono trarre beneficio da un'attività di questo tipo. La partnership con una compagnia specializzata, come ACE, può risultare particolarmente interessante soprattutto nel caso di gruppi o banche di medio-piccola dimensione ai quali ACE può apportare la competenza e la strumentazione

specialistica sia di prodotto (sviluppo e politica assuntiva del rischio) che di distribuzione diretta (piattaforma tecnologica, strutture di vendita a distanza, training, marketing). ACE dispone infatti di una piattaforma operativa e tecnologica specifica e performante, capace di supportare una pluralità di canali, sia nella fase di vendita sia in quella successiva di raccolta del premio e gestione del servizio.

Lo **schema remunerativo** per la banca può essere strutturato su due basi:

- come compenso rapportato al volume e alla qualità dei clienti contattati;
- come quota percentuale ricorrente sui premi di polizza effettivamente incassati nel tempo.

Nell'ipotesi in cui il compenso possa essere

fig. 2

ACE e la protezione della persona: la risposta ai bisogni del cliente

INDIVIDUI E FAMIGLIE: SCENARIO

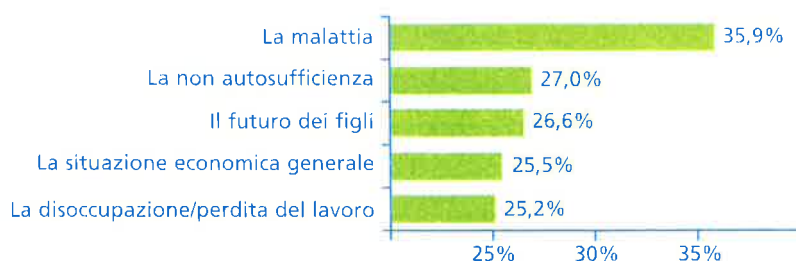
Meno certezze, minore protezione, mondo del lavoro in forte cambiamento, riduzione del ruolo dello Stato, tagli al sistema sanitario, crescenti difficoltà delle famiglie nel supportare i propri cari

RISPOSTA DI ACE:

PROTEZIONE DELLA PERSONA

Prodotti per la protezione della persona, un'ampia gamma di coperture, dagli infortuni alla malattia, dall'assistenza al sostegno in caso di perdita di impiego

In futuro la cosa che mi preoccupa di più è...



Fonte: Censis, 2012 - 46° Rapporto sulla situazione sociale del paese

definito nella misura di una percentuale da applicarsi ai premi raccolti, e che sia possibile l'applicazione di un propensity model (figura 4), tale quota percentuale potrebbe essere variabile in funzione del Net Response Rate (ovvero della percentuale di adesioni rispetto ai nominativi contattati, al netto delle cancellazioni registrate nel periodo immediatamente successivo alla fine della campagna) ottenuto in ciascuna campagna di vendita.

I costi di acquisizione del cliente possono essere invece integralmente sostenuti dalla compagnia. Un ulteriore fattore commissionale potrebbe essere legato al volume annuo totale dei premi di nuova produzione e al livello di persistency (retention) generale del portafoglio.

Nella valutazione complessiva dei vantaggi di questa opportunità si tenga infine anche conto che il cliente rimane innanzitutto della banca e con questa continua a relazionarsi. La compagnia può operare con un ruolo del tutto secondario agli occhi del cliente. In questo senso la compagnia opera come una "white label", fornendo prodotti, strumenti e know-how alla banca partner, che decide di vestire con il proprio brand l'offerta di prodotti assicurativi.

La partnership banca-compagnia e il modello operativo

La partnership è tipicamente costituita da accordi di tipo commerciale, relativi alla distribuzione, ai prodotti, ai supporti di marketing e training. Dato il business model sottostante, la partnership che consente di massimizzare i ritorni per entrambi i player, banca e compagnia, è di medio-lungo termine. Il costo di acquisizione del cliente è piuttosto elevato rispetto al premio di polizza e il break-even di una campagna di customer acquisition è raggiunto nel medio termine. Il business model si fonda pertanto su una vendita "di qualità", premessa per un rapporto duraturo con il cliente sottoscrittore di polizza (che è libero di disdettare la polizza in ogni momento con una semplice telefonata), e su una partnership di medio-lungo termine tra la compagnia e la banca. Il modello risulta pertanto meno funzionale e vantaggioso se applicato in ottica di breve periodo o per singole campagne o programmi spot.

La definizione del modello operativo richiede l'identificazione di tutti i soggetti in gioco e la loro qualificazione, affinché possa essere "montata" la struttura più idonea allo sviluppo della partnership. Gli aspetti più importanti da tenere in considerazione nella costruzione del modello operativo, condizionati anche dalla normativa vigente sono:

- a) i rapporti contrattuali tra le parti (compagnia; banca, in qualità di titolare del trattamento dei dati; banca/broker, in qualità di intermediario; contact center, gestito dalla compagnia o dalla banca, in qualità di responsabile del trattamento dei dati);
- b) il livello di consenso privacy rilasciato dal cliente alla banca, che consenta la proposizione di offerte di prodotti assicurativi;



Le regole di progettazione delle campagne devono essere sia di tipo produttivo che descrittivo

fig. 3

La garanzia di un'elevata qualità dei contatti e del servizio erogato ai clienti

ACE monitora costantemente la qualità dei momenti di contatto con i propri clienti e del servizio erogato, analizzandoli anche attraverso l'ascolto e l'analisi sistematici del feedback dei propri assicurati



L'ascolto sistematico dei clienti consente di migliorare costantemente sia i processi interni che quelli in outsourcing

Fonte: CFI Group - Customer Listening Program 2012/2013





- c) la **formazione e il controllo** da effettuarsi sugli operatori del contact center che deve rispondere ai requisiti anche formali imposti dalla normativa;
- d) lo **script per gli operatori**, che deve fungere anche da prova di quanto comunicato al cliente, in base alle normative generali (Codice del Consumo e Data Privacy) e di settore (Codice delle Assicurazioni e regolamenti Isvap);
- e) il cosiddetto **"welcome kit"**, contenente il fascicolo informativo con le specifiche fornite dal regolatore e quanto previsto dai regolamenti Isvap nn. 34 e 35;
- f) la **tecnologia adottata dal contact center**, che deve consentire la registrazione della telefonata e la veloce indicizzazione e trasferimento dei file audio digitali;
- g) la **qualità e la correttezza con cui le informazioni** sono gestite a tutti i livelli al fine di ottemperare appieno alla normativa in materia di sicurezza e di trattamento dei dati personali.

La gestione commerciale e di marketing

La **progettazione delle campagne** deve essere basata su un sistema di regole ben definite, alcune delle quali definibili di tipo predittivo e altre di tipo descrittivo. Per quanto riguarda quelle di tipo **predittivo**, l'approccio ACE è di elaborare un

modello statistico di propensione all'acquisto ("propensity model"), sulla base del quale associare a ciascun cliente "prospect" del prodotto assicurativo un indice di probabilità all'acquisto di una specifica tipologia di prodotto, a vantaggio sia **dell'ottimizzazione degli investimenti** sia del **livello di pressione commerciale** esercitato sulla customer base.

Il modello statistico viene elaborato sulla base dei dati disponibili e fondamentalmente le variabili che risultano efficaci nel predire la propensione all'acquisto, oltre a quelle di tipo socio-demo (in primis: età, sesso, reddito, professione), sono quelle di tipo comportamentale (in primis: movimenti di conto corrente, giacenza media, possesso di carte di pagamento).

Per la definizione delle campagne è altresì possibile adottare un approccio molto semplice, basato sulla semplice estrazione, nel rispetto di un piano concordato, di liste definite sulla base di profili cliente pre-determinati. Il processo più efficace prevede tuttavia una fase iniziale di **campagne test** (in media la durata va dai 3 ai 6 mesi), finalizzata al maturare dell'esperienza di vendita e alla raccolta dei dati necessari all'elaborazione del modello di propensione. Risulta importante anche definire al contempo una

contact strategy specifica, da integrarsi coerentemente con quella più generale della banca, basata su regole di contatto quali ad esempio:

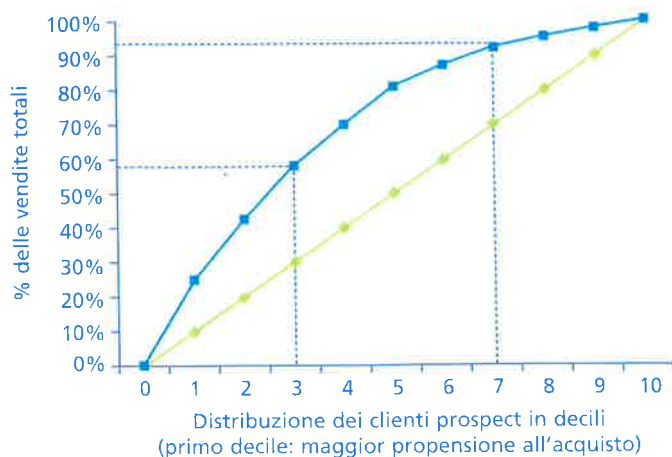
- **numero di contatti** in 12 mesi (ad esempio massimo 3);
- **frequenza di contatto** (ad esempio almeno 4 mesi tra un contatto e l'altro);

L'utilizzo dei propensity model per la massimizzazione del ritorno sull'investimento

fig. 4

Nell'esempio illustrato graficamente:

- contattando i clienti dei primi tre decili più propensi all'acquisto della polizza è possibile ottenere il 57% delle vendite totali;
- contattando il 70% del totale dei clienti in target è possibile raggiungere il 92% delle vendite totali.



- Cumulativa % del totale rispondenti **senza** modello
- Cumulativa % del totale rispondenti **con** modello

fig. 5

Il Customer Management per la massimizzazione del valore nel tempo

La gestione del cliente in tutte le fasi successive all'acquisizione, con l'obiettivo di massimizzarne il valore nel tempo



- **sequenza prodotti** da proporre (ad esempio mai due contatti successivi con la medesima proposizione di prodotto).

La distribuzione diretta prevede inoltre molteplici attività progettate e gestite dalla compagnia, in accordo con la banca partner, che possono essere schematizzate in:

- **customer acquisition:** non solo campagne di vendita ma anche attività "anti-attrition", finalizzata alla gestione del cliente nella fase iniziale precedente la conferma dell'acquisto della polizza;

- **customer management:** tutte le attività, successive all'acquisizione, di gestione della relazione e di massimizzazione del valore del cliente (cross/up-selling, retention, "save-desk" per il mantenimento del cliente intenzionato a disdettare, win-back per il recupero dei clienti che hanno disdettato, cfr. fig. 5). Tutto quanto sopra è possibile grazie allo sviluppo da parte della compagnia di un vero e proprio "sistema di offerta" per ciascun target e prodotto identificati con la banca partner (estensioni a famigliari, declinazioni per la vendita in outbound telemarketing, eventuale inbound, e-commerce e versioni up/down-grade).

ACE è un gruppo multinazionale presente con proprie filiali in più di 53 paesi di tutti e 5 i continenti e operante in più di 170. Ha sede legale a Zurigo e è quotata al NYSE di New York. In Europa opera principalmente attraverso ACE European Group Ltd (AEG) e ACE Life Europe Ltd, entrambe compagnie di assicurazione di diritto inglese, con sede legale a Londra e filiali in 27 Paesi, tra cui l'Italia. ACE è una "underwriting company" focalizzata sulle aziende e specializzata nell'assunzione, prevalentemente per il tramite di broker, di rischi aziendali in tutti i rami. Al suo interno è presente anche la **Divisione Accident & Health, Life and Travel** che distribuisce polizze rivolte al **segmento consumer** (individui e famiglie). Relativamente al ramo principali, quello Infortuni, ACE si colloca al tredicesimo posto in Italia per raccolta premi¹.

ACE e la specializzazione nella distribuzione diretta attraverso canali non tradizionali

ACE, per scelta strategica, opera da sempre tramite **distribuzione diretta** e tipicamente con **modelli B2B2C**, in luogo della distribuzione tradizionale tramite reti agenziali, sulla base di una maggior efficienza data da maggior produttività e minori costi di distribuzione. L'unità Direct Marketing di ACE è specializzata nello sviluppo di **programmi di marketing assicurativo diretto** che possano estendere la gamma dei servizi offerti dalle aziende partner, e è oggi leader in Italia in questa nicchia di mercato per dimensione di portafoglio, know-how e esperienza. Questa linea di business è attiva non solo in Italia, ma anche in numerosi altri paesi europei, quali Spagna, Francia, e nei paesi Nordici.

¹ Dati Ania 2012.

