

# Bancassurance. Il Vita tra tecnologia e consulenza

DIGITAL TRANSFORMATION, NORMATIVA, EVOLUZIONE DI PRODOTTO. SONO I TANTI ELEMENTI CHE CAMBIERANNO IL VOLTO DELLA BANCASSICURAZIONE VITA, ANDANDO A MODIFICARE ANCHE L'ATTUALE RELAZIONE TRA BANCHE E COMPAGNIE ASSICURATIVE. UNA EVOLUZIONE CHE GIÀ OGGI DEVE ESSERE GOVERNATA STRATEGICAMENTE, PARTENDO DALLE RETI FISICHE FINO A COINVOLGERE L'IT

La bancassicurazione Vita resta una importante fonte di redditività per la banca. Ma dovrà affrontare nei prossimi anni le sfide cruciali dell'evoluzione normativa e dell'impatto del digitale. Il modello di collaborazione tra banca e compagnia è sicuramente di successo, ma ha un ritardo da recuperare nell'evoluzione del prodotto e in quella tecnologica. Se ne è parlato nella tavola rotonda "Consulenza e tecnologia nella bancassurance Vita", organizzata da AziendaBanca in collaborazione con Armundia Academy.

## L'importanza della bancassurance Vita

«L'assicurazione Vita ha goduto sicuramente di un contesto di mercato favorevole – spiega Piero Gancia, Partner di McKinsey & Company – e negli ultimi dieci anni i prodotti Vita e i fondi pensione hanno intercettato la ricchezza e il risparmio degli italiani più di altre tipologie di investimento. Il Ramo I, in particolare, ha registrato ottime performance fino al

2015, visto che dopo la crisi il cliente ha cercato protezione dal rischio finanziario, ma anche grazie agli ottimi rendimenti di molte gestioni separate. Lo scenario attuale è maggiormente differenziato per player e molti operatori sono riusciti a intraprendere con successo il passaggio da Ramo I a Ramo III o altri strumenti capital light, pur mantenendo livelli di new business molto elevati. Il canale bancario resta quello di riferimento per il Vita: la crescita di questi anni ha riguardato infatti anche gli agenti, ma in misura molto più limitata. E la bancassicurazione Vita resta una voce importante nel bilancio delle banche, capace di fare la differenza in termini di generazione di



Piero Gancia,  
Partner di  
McKinsey &  
Company

utili, ratio di efficienza e profittabilità per le best practice di mercato, in Italia come in Europa».

## Tutto in mano al gestore

Una collaborazione, quella tra banche e compagnie Vita, il cui successo ha mantenuto quasi inalterati i modelli e gli strumenti di consulenza al cliente e di vendita dei prodotti. «Di fronte a un cliente retail che vuole investire i propri risparmi – racconta Gancia – spesso il gestore concentra upfront la consulenza su una tipologia di investimento (es. Vita, raccolta gestita, raccolta amministrata) in base alla propria esperienza e solo nella minoranza dei casi presenta al cliente un'ampia gamma di alternative, aiutandolo a valutare la scelta più adatta. Nella fase successiva della consulenza, quando cioè il cliente chiede informazioni su una tipologia d'investimento specifica, troviamo comportamenti molto diversi. Per i prodotti di investimento, infatti, i gestori utilizzano strumenti digitali per simulare e costruire il portafoglio,



a volte usando tecnologie come roboadvisory e robo-for-advisor. Il supporto tecnologico, invece, è ancora limitato a una piccola parte delle consulenze sui prodotti Vita: nonostante la grande importanza della bancassicurazione Vita, le banche lasciano al gestore, e quindi alla sua competenza, la scelta di come erogare consulenza in ambito Vita e quale prodotto vendere».

### Il ritardo tecnologico

Persino le banche native digitali non hanno sviluppato una proposta Vita online/mobile significativa. Guardando ai prodotti Vita di investimento, la sottoscrizione è possibile esclusivamente sul canale fisico (ovvero sulle poche filiali e/o reti di promotori, quando presenti): una situazione dovuta sia ai recenti cambiamenti normativi, quindi temporanea, sia legata alle necessità di reti di promotori che lavorano con molteplici compagnie Vita. Anche nell'ambito Vita Protezione sono solo alcune realtà a rendere dispo-

nibile online uno strumento per la preventivazione e l'offerta di prodotti. «Se persino le banche native digitali sono in ritardo nello sviluppo di un'offerta sui canali diretti – prosegue Gancia – è anche per le caratteristiche di alcuni prodotti, come quelli a rendimento minimo garantito ma anche la maggioranza di quelli capital light, che possono essere gestiti facilmente anche con processi tradizionali. Pesa sicuramente anche la scarsa digitalizzazione dei processi di molte compagnie Vita, captive o third party, che limita lo sviluppo di un'offerta digitale al cliente».

### Nuovi modelli distributivi

Sottolinea il legame tra evoluzione del modello distributivo e del prodotto Michele Rinaldi, Direttore Generale di Global Assicurazioni, rispondendo alla domanda "è stato fatto tutto nella bancassicurazione Vita?" perché «anche i modelli distributivi possono condizionare i prodotti. Noi, ad esempio, operiamo come multimandatari, servendo



*Michele Rinaldi,  
Direttore  
Generale  
di Global  
Assicurazioni*

banche e reti distributive con i prodotti di 17 compagnie assicurative e oltre 3 miliardi di euro di portafoglio. Il plurimandato è una forma di operatività che noi adottiamo fin dalla nostra costituzione (18 anni fa) e che si è dimostrato vincente per ottenere il meglio dell'offerta assicurativa dai vari competitor. Nei prossimi anni il cambiamento normativo, sempre più focalizzato sulla tutela del cliente, imporrà la multipreventivazione (ne è un esempio il decreto Mise in pubblica consultazione sulla RC Auto) e questo potrebbe mettere in crisi il modello tradizionale di bancassicurazione basato sul rapporto di "una banca con una compagnia (o due)". Inoltre è evidente che più

collaborazioni garantiscono, in un settore così vario, complesso e strategico come è quello della bancassicurazione, una possibilità senz'altro maggiore di poter mettere a disposizione della clientela prodotti competitivi. Oggi sul mercato vengono collocate sempre di più le polizze Unit Linked come alternativa all'asset management. Ma io ritengo, e in questo sposo appieno la visione dell'Autorità di Vigilanza, che le assicurazioni siano e debbano rimanere qualcosa di diverso, ovvero una tutela dell'investimento che va oltre il rischio che il cliente si assume con un investimento "finanziario" puro. Una polizza dà innanzitutto sicurezza: nonostante l'impatto della MiFID 2, gli ambiti restano distinti e la consulenza diversa. Anche in questo senso il modello distributivo aiuta non poco. Ivass ha compiuto un passaggio molto importante con il Regolamento 68 sulle Gestioni Separate che fa sperare sulla possibilità che anche agli attuali tassi l'offerta delle gestioni separate, stand alone o nell'ambito di prodotti misti, possano continuare a caratterizzare l'offerta nel comparto Vita-Investimento».

### Cosa accade in filiale

Il nodo della distinzione tra risparmio gestito e prodotto Vita va sciolto partendo dalla rete fisica e da chi ge-



Enrico Barteselli,  
Vice Direttore  
Generale di BCC  
Milano



Andrea Lesca,  
Responsabile  
Relazioni Reti  
e Welfare  
Aziendale di  
Intesa Sanpaolo  
Vita

stisce il contatto diretto con il cliente. «Per un collega di filiale, collocare un prodotto di asset management è più semplice – afferma Enrico Barteselli, Vice Direttore Generale di BCC Milano. Non è infatti facile spiegare al cliente perché una polizza ha dei costi maggiori: eppure, il valore dell'assicurazione andrebbe evidenziato meglio, anche in termini di prodotto. Certamente sui colleghi di filiale pesa anche la rigidità di un back office ancora cartaceo e di sistemi informativi vecchi di decenni. Il cliente sta cambiando abitudini ma noi manteniamo strumenti antiquati».

### Partire dal back office...

La digitalizzazione dei processi di back office non è solo un obiettivo in sé, ma anche una tappa fondamentale per trasformare la relazione con il cliente. «Una relazione digitale con il cliente richiede strumenti nuovi – spiega Andrea Lesca, Responsabile Relazioni Reti e Welfare Aziendale di Intesa Sanpaolo Vita – con cui valutare e gestire i rischi del cliente. Da poco abbiamo lanciato un check-up assicurativo per individuare i bisogni di protezione non ancora emersi relativi all'individuo, alla famiglia e alla ricchezza familiare. Non c'è dubbio che i prodotti assicurativi abbiano nella garanzia un elemento di valore ri-

spetto all'asset management: ma se voglio comunicare questo valore devo lavorare su reti distributive e strumenti per trasformare la customer experience».

### ...per arrivare al prodotto Vita

L'importanza della funzione garantista del prodotto Vita e di rinnovare al contempo il modello distributivo è condivisa anche da Enrico Caminata, Responsabile Business Management and Transformation Bancassurance di Helvetia. «La sicurezza è nel DNA del prodotto assicurativo, ma c'è sicuramente un tema aperto per quanto riguarda la relazione con il cliente, con una evoluzione del rapporto verso omnicanalità e digitale. Dal punto di vista del prodotto, anche la Protection può essere una delle prossime sfide della bancassurance: se sapremo raccontarla nel modo giusto, sul canale bancario ci sono importanti spazi di crescita».

### L'innovazione di prodotto...

«Le opportunità di innovazione nel Vita sono ancora ampie – aggiunge Piero Massimo Andreoni, Direttore Generale di Avipop Assicurazioni & Vita –, anche in un ambito ristretto e ormai consolidato come le Temporanee Caso Morte (Avipop Vita è una compagnia specializzata in coperture caso morte, Ndr). Par-



Enrico Caminata,  
Responsabile  
Business  
Management  
and  
Transformation  
Bancassurance  
di Helvetia



*Piero Massimo Andreoni,  
Direttore Generale di Avipop Assicurazioni & Vita*

liamo di un prodotto storicamente non facile da vendere stand alone e che nei prossimi anni sarà probabilmente chiamato a confrontarsi con cambiamenti sociali forti. La famiglia tradizionale sarà sempre meno il modello di riferimento e l'interesse per uno strumento di tutela degli eredi come la TCM potrebbe diminuire. Da questo punto di vista, sarebbe interessante valutare la possibilità di orientare l'offerta solo Vita ampliandone le tutele alla Protezione totale della persona, consentendo la creazione di coperture mobili, ovvero capaci di adattarsi nel tempo alle diverse situazioni sociali dell'individuo che trasformino, ad esempio, la TCM in prestazioni mediche, se necessario. Ci sono ovviamente limiti di varia natura da superare, ma credo che questo possa rappresentare un trend importante di evoluzione di alcuni prodotti Vita».

#### **...e la comunicazione al cliente**

Un potenziale che, per essere sfruttato, dovrà passare per canali distributivi rinnovati, in grado di raccontare al cliente caratteristiche e vantaggi della polizza. «La rete vende quello che riesce a spiegare al cliente – commenta Flavio Lanzarini, Responsabile Prodotti e Pricing di Banca Carige – ed è quindi la comunicabilità di un prodotto a fare la



*Flavio Lanzarini,  
Responsabile Prodotti e Pricing di Banca Carige*

differenza. Per diventare distributori efficienti dovremo non solo digitalizzare i processi ma anche lavorare sui colleghi di filiale. I prodotti evolveranno ma oggi eroghiamo una consulenza basata su una segmentazione patrimoniale, dal retail al private, a cui non sempre corrisponde un livello di cultura finanziaria adeguato e corrispondente. Per questo una comunicazione efficace di prodotto passerà comunque dal rapporto personale tra banker e cliente».

#### **Comprendere anche il pricing**

Un rapporto diretto che è al centro dell'attività di un broker come Farad International. E che conferma la difficoltà di comunicare le caratteristiche distintive del prodotto assicurativo. «Il private insurance è un ambito di grande personalizzazione – conferma Nicoletta Garola, Senior Institutional Relationship Manager di Farad International – e il cliente, se invitato a riflettere su alcune questioni, come le problematiche successive, capisce immediatamente quali sono i suoi bisogni. Il tema dei costi legati alla consulenza, anche in ambito tailor-made, è invece più complesso da gestire: informatizzare i processi di raccolta ed elaborazione delle informazioni aiuta comunque a ridurre i costi di queste attività».

#### **Il customer journey della bancassurance**

La conoscenza del cliente per lo sviluppo di una relazione duratura non è prerogativa della bancassurance. È anzi una sfida comune al banking e trasversale ai diversi segmenti. «Per l'esperienza del cliente – interviene Gancia – sicuramente è utile un approccio multicanale anche in ambito bancassurance, con un front-end self-service almeno nella fase di informazione sul prodotto e preventivazione per passare all'advisory one-to-one per la finalizzazione dell'acquisto. Lo sviluppo di strumenti digitali di supporto al gestore potrà servire ad armonizzare le attività di offerta, oltre che la raccolta dati e l'elaborazione della proposta al cliente da parte dei diversi gestori per ogni singola banca».

#### **La formazione della rete fisica**

Per la rete fisica, anche nei prossimi anni resterà quindi cruciale il tema della formazione. Come insegna l'esperienza di Intesa Sanpaolo Vita, che ha «raggiunto ottimi risultati nel ramo Vita e nella previdenza complementare – racconta Lesca – grazie ad anni di lavoro e di formazione delle reti. Abbiamo voluto raccontare ai colleghi i cambiamenti in atto nel welfare e la necessità di prodotti e strumenti



*Nicoletta Garola, Senior Institutional Relationship Manager di Farad International*

nuovi. Nell'ambito previdenziale, la normativa degli ultimi anni è stata molto dinamica, pensiamo all'Ape e alla Rita, e anche queste innovazioni sono state spiegate alla rete. Abbiamo costruito una piattaforma di e-learning pensata per un apprendimento non tradizionale, con una navigazione simile a quella di Wikipedia o di un ipertesto, con oltre 430 oggetti che permettono ai colleghi di esplorare liberamente i contenuti». «La formazione alla rete va innovata – conferma Lanzarini – perché in passato si è concentrata più sulle procedure di vendita che sugli elementi di valore del prodotto. Stiamo lavorando per creare nuove modalità di comunicazione e formazione con i colleghi di filiale, tramite intranet e incontri dal vivo».

#### La necessità di una piattaforma tecnologica

La formazione, però, non può rimediare alla necessità di strumenti tecnologici di supporto all'attività della rete. «Se una banca vende le polizze di più compagnie – conferma Barteselli – allora il collega di filiale si trova a utilizzare applicativi diversi, in cui prodotti simili sono presentati e rendicontati diversamente. Non tutti hanno le competenze necessarie per muoversi agilmente tra informazioni così molteplici. Bisogna replicare quanto fatto nel risparmio gestito, con piattaforme integrate e multi-prodotto che hanno semplificato il collocamento».

#### Le opportunità in termini di costo

Digitalizzati i processi e implementata una nuova piattaforma integrata, si aprirebbe la possibilità di



Gianluca Berghella, CEO di Armundia Group

innovare e rendere più efficiente il rapporto diretto con il cliente finale. «Non è solo una procedura più semplice per lo sportellista – spiega Gianluca Berghella, CEO di Armundia Group – ma una razionalizzazione in termini di costo. Tra banca e compagnia ci sono livelli di digitalizzazione e di sensibilità tecnologica molto diversi e non banali da gestire. Forse il comparto assicurativo non ha ancora compreso la portata dell'investimento IT che sarà necessario fare nei prossimi anni e che comunque porterà un ritorno importante per il settore. Tra banche e compagnie ancora manca, ad esempio, un circuito unico di comunicazione: questa chiusura sta di fatto limitando il mercato ed è lontanissima dalle nuove esigenze del cliente».

#### L'integrazione tra banca e compagnia

«La normativa porta sicuramente verso la digitalizzazione dell'attività del consulente – precisa Caminata di Helvetia –, richiedendo in primis di verificare e dimostrare la coerenza tra il prodotto assicurativo ed il profilo del cliente. Banche e compagnie assicurative dispongono già oggi di molti dati sul cliente: ma devono essere resi disponibili, conciliati ed elaborati per diventare informazioni.

Per il collega di filiale, che deve seguire temi e attività diversi tra di loro, uno strumento tecnologico può fornire valore aggiunto. Ecco perché per una compagnia assicurativa oggi è importante investire in tecnologia. Inoltre mercato e normativa stanno portando a un'integrazione crescente con il mondo bancario: IDD indica che il modello futuro è quello "produttore-distributore" e questo da un lato porterà a una razionalizzazione delle partnership in essere e dall'altro allo sviluppo di una relazione più "tecnologica" tra banca e compagnia».

#### L'informazione è omnicanale

Con la digitalizzazione si aprono però altre sfide. Tra cui quella di una relazione omnicanale con il cliente, non necessariamente "solo" commerciale. «Stiamo valutando come informare il cliente sui prodotti – racconta Federico Tavidis, Direttore Commerciale di Global Assicurazioni – per migliorare le sue conoscenze sulle caratteristiche delle varie polizze a disposizione. Questo faciliterà, in futuro, il passaggio a un modello distributivo "guidato" nel quale una piattaforma guiderà l'attività dello sportellista nel dialogo con il cliente ma anche "autonomo" dove sarà il cliente stesso che potrà informarsi in autonomia online per poi recarsi in



Federico Tavidis, Direttore Commerciale di Global Assicurazioni

filiale per finalizzare il contratto; oppure in cui il cliente si farà spiegare le caratteristiche di una polizza dal suo consulente, per poi sottoscriverla da casa sull'internet banking. Noi ci stiamo già dotando di una piattaforma che guida l'attività dello sportellista nel dialogo con il cliente proprio per facilitare queste attività e digitalizzare i processi».

### Essere al passo con i tempi...

La bancassurance Vita, però, non può non confrontarsi con i trend generali di evoluzione del banking e con l'omnicanalità in particolare. «Le banche stanno chiudendo le filiali – ricorda Berghella – e la relazione con il cliente sta già cambiando. Dovremmo dare anche al consulente degli strumenti nuovi, ma non possiamo farlo senza mettere mano ai sistemi informativi. Per la banca c'è la grande opportunità di svincolarsi dagli applicativi proposti da ogni compagnia partner». «Il limite dei sistemi in uso è evidente – conferma Barteselli – se pensiamo che per alcuni processi il cliente trova una user experience molto più soddisfacente nell'home banking che in filiale. Gli strumenti arretrati ci impediscono una visione olistica: se il banker ha analisi separate delle posizioni del cliente nel risparmio gestito, nelle polizze Vita e in quelle Danni, come può aiutarlo a costruire una protezione complessiva e integrata?».

### ... con un'architettura aperta

Un modello di architettura aperta che da sempre contraddistingue le banche private, «che, anche in presenza di compagnie captive, vogliono offrire varietà e comple-

tezza al cliente – spiega Garola. Noi come broker svolgiamo il ruolo di unico canale di accesso per banche e compagnie. Questo si traduce in uno sforzo importante di implementazione per gestire i flussi di alimentazione dei sistemi banca con tutti i dati. Ma la digitalizzazione, nella bancassurance Vita nel suo complesso, non deve riguardare solo la vendita: corriamo il rischio di replicare il fallimento di alcuni player online in processi particolarmente complessi, come la successione di un conto corrente, in cui la necessità di gestire documenti cartacei comporta una user experience pessima per il cliente, proprio in un classico "momento della verità"».

### L'avvento dell'intelligenza artificiale

Inevitabilmente, la digitalizzazione porterà i diversi player a evolvere e differenziare i rispettivi ruoli. «La compagnia non potrà essere solo fabbrica prodotto – prospetta Andreoni – ma dovrà proporre al partner sempre nuove offerte e modalità di supporto distributivo via via coerenti con le nuove logiche di consumo. La partnership con la banca continuerà a essere strategica basandosi però su dinamismi superiori a quelli sino a oggi realizzati. Nel ramo Vita, per i prodotti più semplici, la disintermediazione da parte del digitale è un rischio concretamente ipotizzabile: le attuali premesse dell'intelligenza artificiale non escludono che in un prossimo futuro possa essere in grado di gestire interrelazioni complesse, anche di tipo consulenziale. La sfida per il gestore quindi non sarà competere con i robot, ma valorizzare l'human touch soprattutto sui

target di clientela che maggiormente la apprezzano o che potrebbero imparare ad apprezzarla». «Concordo sul fatto che la multicanalità sia più adatta ai prodotti più standardizzati, quelli che il cliente comprende più facilmente – aggiunge Lanzarini. La tecnologia è in grande evoluzione ma di fronte a prodotti complessi e a valore aggiunto il confronto con il consulente continuerà a essere utile: certo, le piattaforme digitali saranno utili per capire meglio il cliente e le sue esigenze».

### Modelli ibridi all'orizzonte

La questione non è tanto se, ma quando sviluppare nuovi modelli ibridi. «È una questione di time-to-market – osserva Caminata – perché trovare il momento giusto per lanciare nuove modalità di interazione non è semplice, in quanto ciascuno dei diversi attori del processo deve evolvere verso nuovi modelli di ruolo e di relazione. Come Helvetia siamo impegnati a livello di capogruppo, con cantieri progettuali dedicati nonché attraverso significativi investimenti a supporto delle startup, e in Italia, in collaborazione con le banche partner, su diversi ambiti. Infatti, oltre all'ambito offerta, ad esempio con soluzioni di supporto alla vendita che consentono di identificare i bisogni assicurativi dei clienti, oppure sul canale telefonico con progetti sia di supporto al collocamento in filiale sia con possibilità di collocamento diretto. Inoltre stiamo lavorando anche in ambito claims, per trovare tecnologie che velocizzino la gestione del sinistro».

A.G.