

COMPAGNIE E BANCHE SEMPRE PIÙ VICINE

di LUIGI ESPOSITO e PIETRO BAGNOLI, partner e associate partner di Bain & Company

LE ASPETTATIVE DI CRESCITA DEL SETTORE BANCASSICURATIVO SONO OTTIME, SECONDO L'ANALISI DI BAIN & COMPANY, CHE VEDE NELL'UTILIZZO PERVASIVO DEI DATI UNO DEGLI STRUMENTI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL MODELLO DI SERVIZIO. L'ITALIA È UN TERRENO FERTILE DA COLTIVARE

L'industria bancaria e quella assicurativa hanno avviato da tempo un percorso di convergenza che sembra essere un fenomeno naturale, destinato a restare, e soprattutto inevitabile alla luce del progresso della tecnologia e di una rapida evoluzione in corso nei bisogni e nei comportamenti dei clienti, oltre che delle forti sinergie e complementarità tra i due settori.

Questa convergenza, che prende forma nella bancassicurazione, sta trovando terreno fertile nel nostro paese, seppur sia ancora un canale di distribuzione relativamente piccolo in un mercato come quello italiano. Alla ricerca di un servizio sempre migliore e sfruttando processi digitali più semplici e veloci, gli italiani vogliono il meglio per soddisfare ogni bisogno, non rivolgendosi più in via esclusiva alla propria banca principale. In effetti, gli italiani, in linea con quanto stiamo osservando in Europa e nel resto del mondo, stanno diventando sempre più multi-bancarizzati.

UN FENOMENO EUROPEO?

Dalla ricerca annuale *Customer Behavior and Loyalty in Banking 2023*, a cura di **Bain & Company**, che ha coinvolto circa 30mila persone in 11 paesi nel mondo, tra cui l'Italia, emerge che oltre un rispondente su due dichiara di essere cliente di almeno due banche. A

livello globale, il settore bancassicurativo mostra tuttavia notevoli differenze sia fra le diverse geografie, sia sui vari canali assicurativi. Da un lato, per quanto riguarda il canale assicurativo danni, le banche sono ancora un operatore marginale coprendo meno del 15% del mercato sia in Europa sia negli Usa.

D'altra parte, in altri rami assicurativi, emergono forti differenze territoriali: se da un lato nel Vecchio Continente le banche già dominano il canale assicurativo vita, dal momento che il 75-80% dei premi assicurativi sono venduti attraverso il canale bancario come componente della più estesa offerta di investimento, negli Stati Uniti la bancassicurazione conferma di non aver fin qui preso veramente piede, rappresentando oggi solo il 5% del mercato.

CLIENTI SEMPRE PIÙ IBRIDI

I clienti italiani si aspettano che la componente assicurativa sia parte integrante dell'offerta e della consulenza sugli investimenti e stanno portando sempre più le banche a ripensare il ruolo del consulente finanziario/personal banker, mantenendolo come figura di riferimento nei momenti chiave dell'interazione, in cui l'approccio *human-based* resta fondamentale, ma affiancata da piattaforme digitali all'avanguardia. Ol-

tre il 60% dei clienti italiani dichiara di interagire in maniera ibrida (fisica e digitale) con il proprio provider assicurativo, e il trend si conferma in tutti i paesi Europei: in Germania, Francia e Spagna il livello di ibridizzazione dei consumatori è analogo all'Italia, mentre in Regno Unito l'indicatore supera l'80%. Non è solo un tema di frequenza e modalità di interazione, ma anche di impatto sulla soddisfazione dei clienti: coloro che interagiscono in modalità ibrida con il proprio fornitore fanno registrare un Nps del 20% superiore ai clienti monocanale.

OTTIME PROSPETTIVE DI CRESCITA

Le opportunità che questo scenario apre sono in linea con le peculiarità del modello bancassicurativo, che tipicamente copre un ampio spettro di bisogni della clientela, ha una conoscenza approfondita del proprio cliente, sfruttando l'ampia disponibilità di dati, e si basa proprio su modelli consolidati di interazione ibrida con il proprio pubblico, mantenendo pur sempre il canale fisico come punto di riferimento per il cliente. Molte banche stanno investendo in modo significativo sull'offerta assicurativa, sia sviluppandola *in-house*

I NUMERI DELLO SVILUPPO

Occorre fare una distinzione tra il mercato italiano danni e quello vita anche a livello di potenziale di sviluppo. Il primo è cresciuto costantemente negli ultimi anni (a eccezione del 2020), mentre quello vita, dopo un rallentamento dovuto alla perdita di efficacia dei prodotti di ramo I, è rimasto sostanzialmente stabile nello stesso periodo. È dunque realistico (dati 2021) aspettarsi che il mercato danni cresca di circa il 10% nei prossimi anni e che i premi superino i quattro miliardi di euro nel 2025. Mentre per quello vita, è attesa una crescita del 3%, con premi per oltre 55 miliardi di euro, trainati dallo sviluppo delle soluzioni previdenziali e dalla ripresa di interesse per le soluzioni tradizionali, grazie alla maggiore attrattività dei rendimenti obbligazionari.



con proprie fabbriche prodotte, sia stringendo partnership con player assicurativi, con un focus su una proposta di valore distintiva per i segmenti *personal e property*, e seguendo un modello di *vendita modulare*. Alcuni player sono già oggi in grado di offrire un'esperienza differenziata e di alto livello ai propri clienti. In generale, le aspettative di crescita del settore bancassicurativo sono ottime, grazie alla possibilità di fare leva sulla relazione con il cliente, retail e imprese, sull'integrazione con il mondo *wealth management* e sull'utilizzo pervasivo dei dati come strumento chiave per la personalizzazione del servizio, altro forte elemento di interesse per due intervistati su tre dalla nostra ricerca.

LE QUATTRO SFIDE CHIAVE

Anche il mondo assicurativo, però, deve fronteggiare una serie di sfide chiave, di cui quattro in particolare: valorizzare gli strumenti di *advanced analytics* per conoscere meglio i propri clienti e massimizzare le opportunità commerciali (per esempio modelli predittivi che suggeriscono la migliore azione per ciascun cliente); evolvere la *value proposition* con prodotti e servizi nuovi e/o più customizzati alle esigenze dello specifico cliente; rendere le piattaforme digitali sempre più evolute, adottando un approccio ibrido nell'interazione con il cliente; e infine garantire un'esperienza eccellente su tutti gli *episodes chiave del customer journey*. Il ruolo degli ecosistemi è chiave per questo e per aumentare l'acquisizione, ma molti player stanno ancora faticando a costruire un insieme di ecosistemi efficaci.