



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Amministrazione, Finanza e Controllo

Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**La bancassicurazione, caratteristiche
e tendenze evolutive.**

Il caso AXA MPS Financial DAC

Relatore

Ch. Prof. Marco Vedovato

Correlatore

Ch. Prof. Moreno Mancin

Laureando

Valerio Capecchi
Matricola 855512

Anno Accademico

2015/2016

INDICE

1	INTRODUZIONE.....	2
2	GLI ATTORI COINVOLTI NEL RAPPORTO BANCASSICURATIVO	4
2.1	Gli intermediari finanziari	5
2.1.1	L'istituto di credito	10
2.1.2	Gli intermediari assicurativi.....	17
2.2	Il cliente.....	35
3	LA BANCASSICURAZIONE.....	45
3.1	La definizione	46
3.2	La storia.....	48
3.3	Differenze e somiglianze tra banche e compagnie assicurative	53
3.4	Motivazioni della collaborazione tra l'istituto di credito e la compagnia di assicurazione	54
3.5	Il canale distributivo bancassicurativo.....	57
3.6	Vantaggi derivanti dalla collaborazione.....	63
3.7	I limiti della collaborazione	67
4	GLI ACCORDI DI BANCASSICURAZIONE.....	70
5	LA BANCASSICURAZIONE 4.0, IL FUTURO DELLA BANCASSURANCE	90
6	AXA MPS FINANCIAL DAC. IL MODELLO DI BUSINESS.....	96
6.1	Company profile.....	97
6.2	Il modello di business.....	101
6.3	Modelli di business a confronto: accordo commerciale e joint venture	124
7	CONCLUSIONI	131
8	BIBLIOGRAFIA	139
9	SITOGRAFIA.....	145

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Modello delle forze di vendita separate	59
Figura 2: Modello “hand in glove”	59
Figura 3: Modello completamente integrato.....	60
Figura 4: matrice di scelta del partner	71
Figura 5: grado di profondità dell’approccio al business della bancassicurazione	73
Figura 6: Catena dell’integrazione nella bancassicurazione	74
Figura 7: profili di complementarità strategica dell’offerta bancassicurativa.....	75
Figura 8: profili di complementarità strategica della domanda bancassicurativa	75
Figura 9: Matrice dei riposizionamenti banche-assicurazioni	86
Figura 10: Business Model Canvas.....	102
Figura 11: Business model canvas AXA MPS Financial – Retail.	121
Figura 12: Business model canvas AXA MPS Financial – Private.	122
Figura 13: Business model canvas AXA MPS Financial – Congiunto.....	123
Figura 14: Business model canvas AXA MPS Financial – Accordo Commerciale.	128

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: Attività finanziarie e intermediari.	9
Tabella 2: Numero di intermediari iscritti al RUI a fine 2015.	28
Tabella 3: Canali distributivi rami vita.....	29
Tabella 4: Canali distributivi rami danni.	30
Tabella 5: Tasso di natalità in Italia (dati per mille abitanti).....	37
Tabella 6: Indici età popolazione.	38
Tabella 7: Popolazione nelle fasce di età (valori percentuali).	38
Tabella 8: Indice di vecchiaia (valori percentuali).....	39
Tabella 9: Indici demografici previsionali.....	40
Tabella 10: Canali distributivi rami vita.....	53
Tabella 11: I diversi modelli di bancassicurazione.	82
Tabella 12: Key performances Indicators (dati in €'000s)	99
Tabella 13: Panoramica offerta retail in collocamento.	108
Tabella 14: Panoramica offerta private in collocamento.	109
Tabella 15: Asset Manager partner di AXA MPS Financial DAC.....	119

INDICE DEI GRAFICI

Grafico 1: Composizione dei canali distributivi nel ramo vita	30
Grafico 2: Composizione dei canali distributivi nel ramo danni.	31
Grafico 3: Andamento del tasso di natalità in Italia.....	37
Grafico 4: Andamento età media della popolazione e popolazione over-65 (valori percentuali).	38
Grafico 5: Percentuale della popolazione a diverse fasce di età (valori percentuali).	39
Grafico 6: Indice di vecchiaia della popolazione.....	39
Grafico 7: tasso di natalità previsionale.....	41
Grafico 8: Popolazione nelle diverse fasce di età (dati previsionali e percentuali).	42
Grafico 9: Età media della popolazione (dati previsionali).	42
Grafico 10: Andamento tasso REFI della BCE dal 1999 al 2017	43
Grafico 11: Premi vita (mld, scala di sinistra) e quota distribuita dai canali bancari e postali (% , scala di destra).....	58
Grafico 12: Gli accordi bancassicurativi per livelli di integrazione e stabilità.....	78
Grafico 13: Quota dei premi vita distribuiti dai canali bancari e postali (linea), distinti per accordo distributivo (istogramma).	84
Grafico 14: Quota dei premi di ramo III sul totale dei premi vita distribuiti da canali bancari e postali (linea), distinti per tipologia di accordo distributivo (istogramma).	85
Grafico 15: Trend dei premi sottoscritti dal 2010 al 2015 (dati in €'000s).....	100
Grafico 16: Trend risultato netto d'esercizio dal 2010 al 2015 (dati in €'000s) .	100

Vorrei ringraziare innanzitutto il mio Relatore Vedovato Marco, senza del quale questa tesi non esisterebbe e che con grande disponibilità, ha approvato la mia proposta, facendomi scrivere l'elaborato su un'esperienza lavorativa che mi stava a cuore e che ho vissuto in prima persona, lo ringrazio inoltre per avermi condotto nella giusta direzione durante la stesura della stessa. I miei genitori Luca ed Elisabetta che mi hanno accompagnato nel corso di questo capitolo della vita credendo in me, dandomi fiducia, consegnandomi grandi valori e facendomi imparare a camminare da solo. Ringrazio mia sorella Emilia per la sua positività e per avermi fatto vedere il mondo con occhi diversi e curiosi. La mia famiglia nel complesso per il supporto e la continua presenza nei miei progetti, seppur lasciandomi indipendente. La mia ragazza Martina per essere sempre stata al mio fianco ed avermi sostenuto, nonostante le difficoltà e i momenti di sconforto. Infine ringrazio tutti i miei amici e compagni di corso, che mi hanno fatto vivere con simpatia e serenità questi anni.

“Banks and insurers have in common that financial intermediation is the heart of their production process (...) what happens if these processes are brought together in one financial services group? (...) What is the resulting risk profile of a merged financial services group? We have made this choice and we are convinced that we now have better possibilities to spread risks and to control them. But we would welcome contributions in this field from the research side.”

(Holsboer, 1993, p. 397)

(Member of the executive board of ING Group)

1 INTRODUZIONE

L'elaborato si propone di descrivere il fenomeno bancassicurativo nel suo complesso: dagli attori coinvolti ai mercati di riferimento, dalle motivazioni della collaborazione, ai limiti della stessa. Il testo si snoderà poi lungo un'analisi degli accordi strategici di bancassicurazione andando ad analizzare nella conclusione il caso aziendale rappresentato dalla joint venture AXA MPS Financial DAC, studiandone il modello di business e contrapponendolo in particolar modo al modello imperniato sull'accordo commerciale.

Come anzidetto il primo punto toccato consiste nell'analisi degli attori coinvolti in tale processo, approfondendone le caratteristiche fondamentali, i punti di forza e debolezza ed infine i mercati di riferimento. Successivamente si presenterà un excursus storico della bancassicurazione con particolare interesse all'area europea, andando a definire e a motivare la collaborazione tra gli istituti bancari e assicurativi. Si porrà l'attenzione anche sulle caratteristiche e sulle motivazioni alla base della cooperazione soppesando i vantaggi e gli svantaggi per tutti gli attori.

In seguito si approfondiranno ed analizzeranno le diverse tipologie di accordi nella bancassurance, soffermandosi sul semplice accordo commerciale, sull'accordo partecipativo di minoranza e maggioranza, passando per l'accordo di joint venture. Concludendo l'analisi descrittiva si toccherà l'argomento del futuro della bancassicurazione secondo gli esponenti più importanti dei colossi bancassicurativi europei, arrivando a definire le tendenze evolutive del comparto.

Infine, l'ultima parte dell'elaborato è stata dedicata all'analisi strategica e del modello di business dell'azienda AXA MPS Financial DAC, facente parte della joint venture bancassicurativa tra la Compagnia di assicurazione francese AXA e il Gruppo bancario Monte dei Paschi di Siena. È stata inoltre approfondita l'alternativa collaborativa rappresentata dal meno vincolante accordo commerciale di vendita, commentandolo e arrivando a definire la scelta collaborativa ottimale per il caso analizzato.

2 GLI ATTORI COINVOLTI NEL RAPPORTO BANCASSICURATIVO

Prima di addentrarci nelle caratteristiche e nel fenomeno bancassicurativo è utile, ai fini della piena comprensione dell'argomento, andare ad individuare ed analizzare i singoli attori coinvolti nel rapporto. Le parti consistono in due intermediari finanziari, ovvero gli istituti di credito e le imprese di assicurazione da un lato, e il cliente, rappresentante la domanda, dall'altro.

Nel capitolo verranno analizzati in maniera indipendente ma è opportuno considerarli facenti parte di un unico sistema, quello bancassicurativo.

2.1 Gli intermediari finanziari

Il movimento bancassicurativo si colloca all'interno dell'ampio settore dell'intermediazione finanziaria. Il mercato finanziario non risulta essere perfettamente concorrenziale, sono infatti presenti dei *market failures* che impediscono agli operatori che utilizzano un approccio diretto sul mercato, di ottenere transazioni pienamente efficienti. Diviene quindi necessaria l'interposizione di un'istituzione che possa, grazie alle caratteristiche intrinseche e del suo operare, ottenere i risultati desiderati in ottica di ottimo paretiano. Tali istituzioni sono i cosiddetti intermediari finanziari, operatori professionali attivi nei circuiti di finanziamento attraverso la produzione e l'offerta di servizi e strumenti diretti alle unità in deficit ed in surplus economico, mettendoli così in connessione. Questi istituti, secondo la teoria dell'intermediazione finanziaria di fine anni Settanta, teoria che ha sostituito la più datata teoria di Modigliani e Miller di indipendenza delle decisioni economiche reali dalla struttura finanziaria degli operatori, "*fungono da ponte tra la dimensione reale e la dimensione finanziaria dell'economia*" (Cardilli D., 1998, p. 19).

Le motivazioni alla base dell'esistenza degli intermediari possono ricondursi alla presenza degli anzidetti *market failures*, individuabili principalmente in tre aree tematiche:

- I costi delle transazioni;
- Le informazioni detenute;
- L'efficienza operativa.

Il primo punto si focalizza sui costi delle singole transazioni, nettamente inferiori rispetto agli scambi diretti sul mercato, grazie all'elevato numero di rapporti in essere e allo sfruttamento delle economie di scala e di costo. Il secondo considera le asimmetrie informative riscontrabili presso i singoli attori che operano direttamente. La mancanza di informazioni *ex-ante* ed *ex-post* genera rispettivamente i fenomeni di *adverse selection*¹ e *moral hazard*². Questi fenomeni possono essere controllati e monitorati attraverso specifiche misure di *signalling*, *screening* e *monitoring*, attività che possono essere condotte dagli intermediari in maniera più agevole, risultando quindi meno onerose (si pensi agli intermediari bancari i quali erogano un finanziamento sulla base delle informazioni relative al cliente, detenute privatamente, cercando di individuare il grado di solvibilità), non dimentichiamo poi i tempi associati al reperimento di tali informazioni. Il terzo caso individua le cause dell'esistenza degli intermediari finanziari nell'efficacia ed efficienza delle operazioni poste in essere rispetto agli operatori diretti, come la risoluzione a problematiche classiche degli scambisti primari, quali la divergenza temporale dei contratti negoziali posti in essere, la variabilità remunerativa causata dall'incertezza dei rendimenti e dei costi delle materie prime e le diverse condizioni contrattuali dei fornitori di risorse.

A livello operativo gli intermediari finanziari sostengono anch'essi tali costi, ma riescono a minimizzarli, rendendo profittevole il loro apporto per i soggetti che altresì si sarebbero rivolti direttamente sul mercato.

Le modalità di attuazione dell'attività di intermediazione si possono ricondurre a tre differenti fattispecie: l'attività di *supporto allo scambio diretto*, di

¹ Tradotto in italiano "*selezione avversa*", si intende la mancanza di informazioni adeguate circa il contraente prima della stipula contrattuale.

² Tradotto in italiano "*azzardo morale*", si intende il comportamento doloso e non curante del contraente dopo la chiusura del contratto, momento dal quale il soggetto concedente non può più avere informazioni circa la controparte.

investimento delegato ed infine di *investimento in proprio*. La prima modalità si concretizza nel reperimento di informazioni per le controparti, supportandole nell'ottica di evitare asimmetrie informative, senza però avere legami negoziali con le stesse. La seconda modalità è rappresentata dal *broking o dealing trading*, ovvero dalla negoziazione di valore mobiliari trasferibili semplicemente sul mercato; tale attività avviene senza la piena assunzione della componente rischiosa per l'intermediario. La terza ed ultima fattispecie consiste nella negoziazione nei circuiti finanziari dove i rischi di posizione, interesse e cambio vengono sostenuti in toto dall'intermediario finanziario. Un esempio di quest'ultima è l'attività creditizia.

Una caratteristica che contraddistingue tutti gli intermediari finanziari è che la propria redditività risulta essere direttamente proporzionale alla redditività finanziaria ottenuta durante la loro attività tipica.

Ricordando come gli intermediari in questione siano definibili come "*operatori professionali, attivi nei circuiti di finanziamento attraverso la produzione e l'offerta di strumenti e servizi finanziari destinati alle attività in surplus ed in deficit*" (Banfi A., 2014, p. 9), sono identificabili differenti istituti rientranti nella sfera dell'intermediazione; essi sono classificabili all'interno delle seguenti fattispecie:

- *Special purpose vehicle (SPV)*: anche dette società veicolo per la cartolarizzazione; sono intermediari che acquistano prestiti bancari o strumenti di debito attraverso l'emissione di titoli obbligazionari;
- *Società di gestione del risparmio (SGR)*: gestiscono attivamente fondi comuni d'investimento, Sicav e fondi pensione. Tra i servizi che offrono rientrano anche le attività di consulenza per investimenti e gestione di patrimoni finanziari;
- *Società di intermediazione mobiliare (SIM)*: intermediari finanziari specializzati nella produzione e offerta di strumenti d'investimento. Esse fanno sì che il trasferimento di fondi da soggetti in surplus verso soggetti

in deficit avvenga in maniera ottimale, con costi contenuti e con la massima efficienza. La loro attività si limita a far agevolare l'incontro tra i due soggetti senza modificare le caratteristiche dei fondi intermediati, come invece avviene negli intermediari finanziari bancari;

- *Intermediari creditizi non bancari*: intermediari specializzati in una determinata attività creditizia finanziata da passività di derivazione bancaria o attraverso l'emissione di strumenti finanziari sui mercati;
- *Istituti di credito*: intermediari che raccolgono fondi da soggetti in surplus, solitamente con contratti di deposito, e concedono prestiti a soggetti in deficit, attraverso la concessione di finanziamenti. L'attività sopra descritta è identificabile con l'attività di intermediazione creditizia ma parallelamente a questa è possibile trovare anche attività connesse all'intermediazione mobiliare, alla consulenza e alla gestione patrimoniale;
- *Compagnie di assicurazione*: la loro attività consiste nella gestione dei rischi trasferitigli dagli assicurati attraverso il pagamento di un premio. Le somme raccolte vengono investite in attività finanziarie e reali, dalle quali si attingerà nel momento in cui avverrà la liquidazione del sinistro. Il canale utilizzato per la distribuzione dei prodotti propri dell'intermediario in questione è rappresentato dalla rete di proprietà, ma vengono utilizzati anche canali esterni, appartenenti ad altri intermediari finanziari, come le SIM, gli intermediari creditizi non bancari e soprattutto gli istituti di credito.

Di seguito vengono presentate in forma tabellare (Tabella 1) le attività dei vari intermediari finanziari identificabili nel contesto economico attuale.

Tabella 1: Attività finanziarie e intermediari.

TIPOLOGIA	ATTIVITA' FINANZIARIE	TIPOLOGIA DI INTERMEDIARI
Credito	Credito a breve e lungo termine	Banche, SPV
	Leasing finanziario: locazione finanziaria	Società finanziarie di leasing finanziario, banche, SPV
	Factoring: cessione di crediti alle imprese	Società finanziarie di factoring, banche, SPV
	Credito al consumo	Società finanziarie di credito al consumo, banche, SPV
Finanziamento mobiliare	Assunzione di partecipazioni nel capitale delle imprese	Società finanziarie di partecipazione, società finanziarie di merchant banking e merchant banks, fondi e società di venture capital, banche
	Sottoscrizione e collocamento di strumenti finanziari	SIM, banche
Negoziazione di strumenti finanziari	Per conto proprio o di terzi (broker/dealer)	SIM, banche
Gestione di risparmio	Gestione individuale del risparmio e consulenza in materia di investimenti	SIM, SGR, banche
	Gestione collettiva del risparmio	SGR, Sicav
Assicurazione e previdenza	Assicurazione vita e danni	Compagnie di assicurazione
	Previdenza	Compagnie di assicurazione, SGR, SIM, banche
Servizi di pagamento	Offerta di strumenti di pagamento	Banche, imel ³ , ip ⁴ , società finanziarie di incasso e pagamento, società di gestione in concessione del servizio di riscossione tributi

Fonte: (Banfi A., 2014, p. 10)

La bancassicurazione, come si può evincere, emerge da un quadro complesso dominato dagli intermediari finanziari e dalla loro collaborazione, ricercando la diversificazione del rischio, di prodotto e di distribuzione, puntando così alla soddisfazione del cliente attraverso un approccio non più *product oriented* bensì *market oriented*. Gli intermediari principalmente coinvolti nel rapporto bancassicurativo sono gli istituti di credito e le compagnie di assicurazione. A prima vista appaiono due business decisamente separati, da un lato la banca assolve principalmente alle funzioni monetarie di finanziamento e deposito,

³ Istituti di moneta elettronica

⁴ Istituti di pagamento

dall'altra le compagnie di assicurazione si assumono un rischio ed eventualmente liquidano una determinata somma di denaro stabilita dalle condizioni contrattuali. D'altra parte, i due intermediari in questione si ritrovano ad affrontare delle problematiche comuni, come il *moral hazard*, *l'adverse selection*, la valutazione e gestione del rischio, la gestione del rapporto con la clientela, il grado di fiducia da preservare e la trasparenza da mantenere in riferimento sia al prodotto, che e alle condizioni.

Gli attori quindi coinvolti nel rapporto bancassicurativo sono complessivamente gli istituti di credito, le compagnie di assicurazione e il cliente finale, destinatario del prodotto e del servizio derivante dalla collaborazione tra i due intermediari. Dopo una prima panoramica di seguito viene proposta un'analisi approfondita delle tre parti contrattuali.

2.1.1 L'istituto di credito

L'attività bancaria

L'attività bancaria viene così definita dall'articolo 10 del Testo Unico Bancario (D.lgs. 385/93), documento che regola i principi e le norme fondamentali delle autorità creditizie:

- “1. La raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito costituiscono l'attività bancaria. Essa ha carattere d'impresa.*
- 2. L'esercizio dell'attività bancaria è riservato alle banche.*
- 3. Le banche esercitano. Oltre all'attività bancaria, ogni altra attività finanziaria, secondo la disciplina propria di ciascuna, nonché attività connesse e strumentali. Sono salve le riserve di attività previste dalla legge.”(Art. 10*

D.lgs 385/93)

Come si evince l'istituto di credito è un'impresa che funge da collegamento tra due soggetti, prenditore e datore di fondi, attraverso un'attività definita per l'appunto “attività bancaria”. Il comma 3 amplia il campo di operatività degli

istituti di credito inserendoli anche in *“ogni altra attività finanziaria”*. Tuttavia l'attività bancaria, ovvero l'attività caratteristica, si concretizza attraverso la cosiddetta *“trasformazione delle scadenze”*, ovvero nella raccolta di depositi e la loro trasformazione in attività finanziarie (ad esempio i prestiti) con scadenze differite. Si noti quindi come tale attività consista nella concessione di fondi a soggetti richiedenti (in deficit) derivanti da soggetti con fondi in surplus, per tale motivo quindi l'attività bancaria è definibile un'attività di intermediazione finanziaria. I depositi rappresentano delle passività per gli istituti di credito, i quali ne detengono una parte investita in attività finanziarie o reali, in parte viene concessa alla clientela attraverso la sottoscrizione di prestiti o altri strumenti di finanziamento, infine in parte viene detenuta sotto forma di liquidità per far fronte alle necessità operative proprie e dei clienti. Le ricordate caratteristiche delle passività rappresentano un carattere distintivo di questo intermediario e lo differenziano da tutti gli altri citati precedentemente.

Questa peculiarità però rappresenta anche un limite e una possibile fonte di difficoltà. La ripartizione delle quote deve essere monitorata e gestita con cautela. Si pensi se tutti i clienti decidessero di ritirare contemporaneamente e interamente i propri risparmi, l'istituto andrebbe incontro a delle difficoltà di liquidità e, se succedesse all'intero sistema bancario si aprirebbero scenari di crisi sistemica. Ora, risulta essere molto difficile e poco probabile il delinearsi di uno scenario simile vista l'ampiezza del sistema e i controlli degli istituti di vigilanza ai quali sono sottoposti gli istituti, tuttavia è un elemento da considerare nell'analisi proposta.

Caratteristiche proprie e del canale distributivo

Una volta descritta l'attività bancaria è possibile individuare ed approfondire le caratteristiche degli istituti di credito sotto altri punti di vista. La banca infatti non è da intendersi solo come un intermediario finanziario che gestisce patrimoni e investe somme di denaro, ma assume anche una considerevole

importanza nell'analisi proposta la capacità di attrazione dei clienti, il rapporto con essi e le caratteristiche del canale di vendita utilizzato.

Gli intermediari creditizi, anche se negli ultimi anni sono stati spesso messi in discussione, risultano essere luoghi che trasmettono fiducia e sicurezza al cliente. Risultano essere considerati un luogo sicuro dove depositare i propri risparmi, o un luogo dove gestire il patrimonio attraverso strumenti finanziari. L'immagine della banca viene a delinearci come un'istituzione, con impiegati diversificati a livello di competenze, formati, competenti e capaci di avere un elevato ruolo consulenziale nel rapporto con la clientela.

La frequenza e la reiterazione nel tempo del rapporto rappresenta un'altra caratteristica fondamentale, questo permette infatti agli istituti in esame di instaurare un legame con la clientela alla base del recepimento di informazioni importanti, sia in ottica di implementazione di prodotti che servizi adatti e personalizzati. Si conviene quindi che il rapporto clientelare risulta essere rilevante sia per i prodotti offerti e i servizi associati, che per le implementazioni future degli stessi. I servizi connessi al prodotto infatti coronano la cosiddetta *customer experience*, generando così un sentimento positivo e piacevole nella clientela, la quale sarà portata a ripetere l'acquisto o a portare nuovi clienti presso l'intermediario analizzato. A sottolineare tale aspetto sono anche le conclusioni di uno studio condotto da Backstrom e Johansson⁵ nel 2006, dove per l'appunto dimostravano come l'approccio confidenziale da un lato e tecnico e di fiducia per quanto concerne i prodotti finanziari dall'altro, permettono di incrementare positivamente la *customer experience*. Successivamente, all'interno dello studio condotto da Grewal, Levy and Kumar⁶ nel 2009, viene sottolineata l'importanza del canale distributivo nell'esperienza trasmessa al cliente, andando ad identificare e a rimarcare come questo e la qualità del

⁵ Cfr. *Creating and consuming experiences in retail store environments: comparing retailer and consumer perspectives* in *Journal of Retailing and Consumer Services*, volume 13, Issue 6, p. 417-430, 2006.

⁶ Cfr. *Customer experience management in retailing: an organizing framework* in *Journal of Retailing*, volume 85, Issue 1, p. 1-14, 2009.

servizio offerto vadano a formare e a consegnare al cliente tale esperienza d'acquisto.

Ritornando alle caratteristiche intrinseche del settore bancario, il grande bacino di clienti permette di accumulare informazioni personali ed esclusive degli stessi, ad esempio il grado di rischio, la posizione finanziaria e l'abilità nella gestione del patrimonio. Questo consente di eliminare o ridurre quelle asimmetrie informative alla base della nascita degli intermediari finanziari (*moral hazard* e *adverse selection*), capaci di creare non poche difficoltà al sistema; l'istituto di credito quindi possiede una posizione privilegiata per quanto concerne il contenimento dei costi di agenzia potendo attingere da tali informazioni sia prima della concessione del bene/servizio, che durante l'iter contrattuale, ma anche, come già ricordato, si possono attingere informazioni inerenti le esigenze dei consumatori in un'ottica di perfezionamento e di creazione di prodotti innovativi e capaci di rispondere ai diversi bisogni.

Un ulteriore elemento distintivo del rapporto con la clientela per l'istituto consiste nella diversificazione del rischio. Potendo contare su un elevato numero di rapporti, è possibile scommettere su determinati clienti coprendosi dal rischio di insolvenza attraverso altri, sfruttando così le potenzialità del mercato.

Il canale distributivo infine risulta essere di notevole importanza e, come si dirà successivamente, non solo per la vendita dei prodotti e servizi prettamente bancari, ma anche per la vendita dei prodotti e servizi assicurativi. Costituisce infatti uno dei punti di maggior rilevanza e con importanti implicazioni nella scelta del partner nel settore della bancassicurazione.

Il canale distributivo è costituito da una rete capillare di filiali sul territorio, si pensi che solo in Italia sono presenti 29.425⁷ filiali di banca distribuite in tutte e 20 le regioni. Considerando che l'Italia conta 60.650.000⁸ abitanti (dato riferito al 1 gennaio 2016), significa che è presente una filiale ogni circa 2.060 persone. Un

⁷ Fonte: www.tuttaitalia.it.

⁸ Fonte: www.istat.it.

esempio esemplificativo può far cogliere meglio l'ampiezza e l'importanza del canale analizzato: Roma possiede 2.867.347⁹ abitanti (dato al 30 giugno 2016), secondo l'analisi proposta precedentemente si possono quindi ipotizzare 1.391 sportelli bancari¹⁰. Si pensi quindi che ruolo gioca il canale distributivo nella vendita di prodotti bancari, finanziari e, come vedremo successivamente, di prodotti assicurativi.

In un'ottica di unione e collaborazione dell'intermediario bancario e assicurativo, le caratteristiche appena descritte ricoprono particolare importanza, rappresentando delle peculiarità non riscontrabili nel modello di business delle compagnie di assicurazione e che potrebbero costituire un vantaggio competitivo non indifferente per queste ultime.

A livello corporate ed organizzativo gli istituti di credito possono distinguersi per caratteristiche e modalità operative. Queste sono state analizzate da Roberto Guida nel libro "*La bancassicurazione. Modelli e tendenze del rapporto di partnership*", in collaborazione con Iama Consulting¹¹, e possono essere distinte in tre modelli di organizzativi: il *modello multi-divisionale della banca universale*, il *gruppo polifunzionale* e il *gruppo misto o bank holding company*. Queste tre modalità organizzative ricoprono un ruolo notevole per la diversificazione di prodotto e servizio, di cui si esporrà nel proseguo dell'elaborato.

Il primo modello consiste in un'azienda unitaria in grado di fornire nel contempo servizi diversificati, dai prodotti tradizionali ai prodotti innovativi. La produzione però viene delegata a società collegate. I vantaggi di questo modello sono indubbiamente il facile controllo e coordinamento delle singole società e la rapidità nello scambio di informazioni. Inoltre è possibile sfruttare i vantaggi ottenibili dalle economie di diversificazione dal lato della produzione, della distribuzione e della domanda i servizi finanziari.

⁹ Fonte www.demo.istat.it

¹⁰ Non essendo la distribuzione omogenea su tutto il territorio italiano, ed essendo Roma la capitale, gli sportelli presenti effettivi sul territorio romano sono 1400. Fonte: www.tuttaitalia.it.

¹¹ Società di consulenza aziendale specializzata in servizi finanziari.

Il gruppo polifunzionale rappresenta il secondo modello aziendale per gli istituti di credito e si caratterizza per la presenza di una banca centrale, che gestisce l'attività prettamente bancaria, mentre tutto attorno si distribuiscono società controllate che operano e sono specializzate nelle singole aree di diversificazione produttiva. Tali società rimangono indipendenti sul profilo giuridico e operativo dalla società capogruppo, ripartendo quindi i rischi dell'attività svolta.

Il terzo e ultimo modello si colloca in una posizione intermedia tra i due precedentemente descritti e consiste nel cosiddetto gruppo misto. Questo modello è utilizzato soprattutto negli Stati Uniti per la conformazione del mercato, e si tratta di un innovativo modello caratterizzato dalla presenza di una holding pura che controlla altre società indipendenti, le quali svolgono diverse e determinate attività (posso essere presenti anche altre banche). Il loro carattere indipendente permette la diversificazione del rischio e inoltre, non ultimo, l'eliminazione di conflitti d'interesse.

Non esiste un modello universale, il suo successo dipende da numerose variabili a livello aziendale, di prodotto, di risorse umane e di mercato ma è possibile considerare il gruppo misto come un possibile modello organizzativo multi-business valido e ben strutturato in cui vengono sfruttati in parte i vantaggi degli altri due modelli analizzati.

Punti di forza e debolezza

Tirando le fila di quanto descritto fino ad ora per questo intermediario e il suo canale di vendita è possibile riassumere i punti di forza, sui quali puntare in ottica di innovazione strategica e i punti di possibile difficoltà, da monitorare e da eventualmente superare. Tra i primi possiamo indubbiamente ricordare il carattere del rapporto con il cliente, caratterizzato da una piena fiducia e da un contatto reiterato nel tempo, successivamente si può menzionare la grande capillarità degli sportelli bancari, capaci di raggiungere e superare i confini nazionali. Il bacino di clienti è di gran lunga maggiore rispetto agli altri

intermediari e questo permette di ottenere, oltre ad una clientela ampia e diversificata, anche delle informazioni significative a livello strategico. La flessibilità e la semplicità dei prodotti giocano inoltre un ruolo importante e le modalità di pagamento possono essere facili e veloci, ad esempio implementando meccanismi di addebito automatico o Rid¹². Tali caratteristiche dell'intermediario nel suo complesso permettono di ottenere commissioni di gestione ridotte, che a cascata impattano su tutti gli anelli della creazione del valore fino al cliente finale.

Tuttavia non sono presenti solo aspetti positivi, tra i negativi possiamo ricordare la limitata offerta, dovuta soprattutto alla standardizzazione, semplicità e trasparenza dei prodotti vendibili attraverso tale canale, inoltre si segnala la preparazione non sempre adeguata del personale bancario in settori non propri di natura, come quello assicurativo, sia nella vendita che nel supporto e nella consulenza post-vendita.

La compenetrazione tra aspetti positivi e negativi ha portato alla creazione di modelli organizzativi in grado di esaltare le caratteristiche positive, capaci di generare vantaggi competitivi, e di supplire o limitare le caratteristiche negative. Un esempio di ciò è individuabile nella creazione della bancassurance.

Concludiamo questo sguardo al primo attore del rapporto bancassicurativo con una citazione di Roberto Guida, che esemplifica il concetto di trasformazione e rilevanza del soggetto coinvolto nel rapporto.

“La formazione del personale al fine di acquisire il know-how differente da quello tradizionalmente richiesto, le diverse politiche di incentivazione alla vendita, la gestione, in termini tecnologico-informatici, del prodotto assicurativo, l’inserimento delle polizze e del loro collocamento tra gli obiettivi delle politiche aziendali e, infine, la politica strategica nei rapporti con il partner assicurativo hanno rappresentato per le banche vere e proprie sfide di crescita, la soluzione

¹² Rimessa Interbancaria Diretta. Consiste nell’addebito diretto sul conto corrente.

delle quali ha contribuito a definire i contorni del fenomeno bancassicurativo”

(Guida, 2004, p. 33).

2.1.2 Gli intermediari assicurativi

La storia dell'assicurazione

Il concetto di assicurazione in Italia risale a molti secoli orsono in ambito marittimo. Il commercio via mare nella metà del XI secolo risultava essere assai rischioso per vari minacce, come il maltempo, i corsari e le confische; si era soliti allora assicurarsi che lo scambio commerciale potesse avvenire grazie a degli strumenti di sicurezza come il *foenus nauticum*¹³ e la *commenda*¹⁴. Successivamente però, nel 1236, Papa Gregorio IX con una bolla papale condannò il *foenus nauticum*, il quale aveva causato la nascita di usurai, lasciando pieno spazio all'utilizzo della *commenda*.

Inizialmente dunque il concetto di assicurazione si riferiva solamente al commercio marittimo, per quanto concerne il commercio via terra era molto limitato il suo utilizzo. Successivamente però l'ambito di applicazione cominciò ad ampliarsi velocemente e, con il passare del tempo, cominciarono a delinearsi delle vere e proprie compagnie di assicurazione.

Le prime assicurazioni contro gli incendi si collocano nel XV secolo soprattutto in Germania, dove le entrate per il pagamento dei sinistri provenivano, oltre che dal pagamento del premio, da una tassa statale e da offerte nelle chiese. L'incendio di Londra che bruciò 13.000 edifici nel 1677, diede un impulso non indifferente a tale ambito di applicazione, nacque infatti nel 1680 in Gran Bretagna la prima compagnia di assicurazione contro gli incendi, chiamata *Fire Office*.

¹³ Il *foenus nauticum* per taluni è considerato una forma assicurativa, si tratta di un anticipo consegnato al capitano o al proprietario della nave che avrebbe trasportato la merce.

¹⁴ Per *commenda* si intende un contratto tra due soggetti mediante il quale l'accomandante concede del denaro all'accomandatario, il quale dovrà restituirlo assieme ai guadagni condivisi una volta completata l'attività oggetto del contratto (in tal caso il trasporto di merce).

Per quanto riguarda il ramo vita nacque con caratteristiche del tutto differenti rispetto agli omonimi prodotti attuali. Nel XVI secolo erano considerate assicurazioni sulla vita delle scommesse sulla vita di terzi, e avevano durata limitata di due o tre mesi. Un altro metodo utilizzato era quello delle *tontine*¹⁵, di fatto consisteva nel pagamento di un premio assieme ad altri sottoscrittori, la somma di denaro veniva investita e agli investitori veniva consegnato l'utile derivante fino alla morte, momento nel quale il capitale del defunto, veniva ripartito tra i restanti facenti parte. Questo ha permesso allo Stato di ottenere facili entrate ma presto venne vietato a causa di raggiri e omicidi per assicurarsi il capitale del defunto. Altre assicurazioni sulla vita consistevano nelle polizze per assistere le ragazze durante il matrimonio. Alla nascita di una ragazza veniva pagato un premio, il quale sarebbe stato restituito moltiplicato per dieci al diciottesimo anno di età, veniva utilizzato principalmente per la costituzione della dote. L'assicurazione sulla vita come la conosciamo oggi la ritroviamo solo dal Novecento, legata soprattutto allo sviluppo economico e al capitalismo. Questo ha portato poi anche il loro utilizzo a fini previdenziali e di investimento del risparmio.

La creazione della compagnia assicurativa *Fire Office* di Londra, diede il via alla creazione di altre compagnie di assicurazione in Francia, Germania e in tutta Europa a seguire. In Italia questo fenomeno tardò ad arrivare a causa della complessità politica e settoriale nelle diverse aree della penisola. Nella prima metà del Settecento infatti l'Italia era ancora divisa territorialmente in molti piccoli stati eterogenei, il Mezzogiorno si era da poco ripreso dal vicereame della Corona Spagnola, il Ducato di Savoia era fortemente provato dopo le guerre verso l'oriente, le guerre Napoleoniche sicuramente non aiutarono l'economia e la produzione agricola, con una conseguente riduzione dei salari. La situazione complessiva del Paese non era di certo rosea e mancavano le condizioni perché si sviluppasse un mercato assicurativo significativo.

¹⁵ Il nome deriva da Lorenzo Tonti, napoletano che ideò questa tipologia di contratto assicurativo nel 1653.

La prima compagnia di assicurazione italiana si colloca a cavallo del 1740-1741 dal nome *Compagnia Generale delle Assicurazioni Marittime*, compagnia assicurativa legata al commercio via mare nel genovese.

Verso la fine del 1800 si collocano le prime assicurazioni sociali indirizzate ai lavoratori e a coprire i rischi legati al mondo lavorativo.

Ricordiamo però che all'epoca l'assicurazione rimane principalmente marittima, si pensi che nel 1870 in Italia erano presenti 90 compagnie di assicurazione, di cui 75 operanti nell'ambito del commercio via mare. Trieste, Livorno e Venezia erano tra i porti con più la maggiore concentrazione di attività assicurativa, non a caso erano i maggiori porti commerciali dell'epoca.

Successivamente il fenomeno subì una brusca accelerazione e già negli ultimi anni del 1800 si parlava di "atto assicurativo", ovvero il contratto e di industria dell'assicurazione. Il processo di innovazione e di trasformazione dell'assicurazione era solo all'inizio. Le normative giocarono un ruolo cruciale nello sviluppo del settore in Italia, legittimandolo e sostenendolo. Nel 1912 venne fondato l'istituto INA (Istituto Nazionale delle Assicurazioni), nel 1942 con il Codice Civile vennero normate tutte le discipline attinenti il contratto e l'attività assicurativa. Fino ad arrivare al Codice delle Assicurazioni Private, entrato in vigore il 1° gennaio 2006.

La storia moderna del settore in analisi, si sviluppa soprattutto per il settore vita. Le polizze rivalutabili fanno da protagoniste nella scena del mercato assicurativo dalla fine degli anni Ottanta del 1900 per un ventennio, grazie alle caratteristiche del prodotto, essendo remunerativo e rappresentando una migliore alternativa rispetto ai titoli di Stato.

Il collocamento di queste polizze comincia ad essere meno marcato con la successiva innovazione del settore degli anni '90, attraverso la vendita di polizze index e unit linked e con il dirompente ingresso nel mondo assicurativo degli istituti di credito per la vendita dei prodotti. Questo fenomeno è cresciuto a

dismisura e molto rapidamente perdurando nel tempo fino ai giorni nostri con il termine di bancassicurazione.

Il processo di formazione del settore assicurativo come si può evincere è stato molto lungo e lento nel tempo. Nonostante il concetto di assicurazione sia sempre esistito, ha assunto valenze differenti nei diversi periodi storici di riferimento, evolvendosi e modificandosi adeguatamente arrivando al complesso mercato assicurativo attuale, caratterizzato dalla compenetrazione di diversi attori e funzioni, sfociando anche, come vedremo, in vere e proprie nuove avventure in ambiti fino a quel momento inesplorati, come nella bancassurance.

Aspetti definitivi

Dopo un primo excursus storico dell'assicurazione, è possibile comprendere le tematiche attuali in oggetto, ed è possibile dare una definizione condivisa di assicurazione:

“L'assicurazione è il contratto con il quale l'assicuratore, verso pagamento di un premio, si obbliga a rivalere l'assicurato, entro i limiti convenuti, del danno ad esso prodotto da un sinistro ovvero pagare un capitale o una rendita al verificarsi di un evento attinente la vita umana.” (Art. 1882 Codice Civile)

Da quanto stabilito nel Codice Civile, emerge il carattere contrattuale dell'assicurazione; le parti sono vincolate contrattualmente nelle loro rispettive posizioni (pagamento del premio e liquidazione del sinistro), inoltre viene fatta una distinzione tra polizze danni, caratterizzate dalla liquidazione in seguito ad un evento dannoso a un bene e tra polizze vita, caratterizzate dalla liquidazione in seguito ad un evento attinente la vita umana, come un infortunio o la morte.

L'impresa di assicurazione, facente parte del rapporto contrattuale attraverso il proprio canale di intermediari assicurativi (i quali operano grazie ad un contratto di mandato), è definibile come *“società che – sotto forma di ente pubblico, società per azioni, società cooperativa a responsabilità limitata e società di*

mutua assicurazione – esercita professionalmente e in modo esclusivo l’attività di assicuratore.” (Mariotti, 2000, p. 25).

Quasi tutte le compagnie di assicurazione sono società per azioni ed esercitano l’attività assicurativa mediante contratti a premio. Le società cooperative devono assicurare prevalentemente i propri soci e possono essere a responsabilità limitata o meno (per identificarsi come compagnia di assicurazione deve essere a responsabilità limitata). Infine le società di mutua assicurazione hanno come scopo la soddisfazione complessiva dei bisogni dei propri soci.

La finalità sociale sia nelle le società cooperative che nelle mutue assicurazioni è di tipo mutualistico¹⁶, tuttavia la prima si differenzia in quanto lo scopo viene conseguito solo attraverso la fruizione del bene/servizio offerto (contratto assicurativo), mentre per la seconda è sufficiente fare parte della compagine societaria.

Ricapitolando questi primi concetti, il rapporto inizia con la stipulazione di un contratto assicurativo tra la compagnia di assicurazione, attraverso la rete agenziale o gli altri intermediari assicurativi dislocati sul territorio, e il cliente finale. Il ponte che congiunge i due soggetti operanti consiste nella cosiddetta “attività di intermediazione assicurativa”.

Questa attività, propria delle compagnie di assicurazione, consiste nel assicurare gli effetti economici di un determinato evento, stabilendo contrattualmente, nel momento della stipulazione del contratto, la tipologia di danno e l’importo assicurato. L’articolo 1 lettera c) del Codice delle Assicurazioni Private definisce l’attività assicurativa come *“l’assunzione e la gestione dei rischi effettuata da un’impresa di assicurazione”*(Art.1, lettera c), D.lgs 209/2005). Una volta accaduto l’evento dannoso, la compagnia sarà tenuta alla liquidazione di quanto convenuto al momento della sottoscrizione della polizza. Quest’attività risulta essere solo la parte “visibile” dell’attività assicurativa, sono presenti però altre

¹⁶ Per scopo mutualistico si intende che i soci si impongono come obiettivo una crescita condivisa coadiuvandosi a vicenda, caratteristica essenziale senza la quale lo scopo non sarebbe perseguibile.

operazioni, potremmo definirle di *back-office* strategico, di estrema rilevanza per il successo dell'intermediario finanziario analizzato. Queste permettono di ottenere un equilibrio gestionale e si identificano nella modalità di tariffazione degli oneri commissionali e dei premi minimi, nella gestione della diversificazione dei rischi assunti in ottica di riduzione degli stessi (sia di mercato, che assicurativi¹⁷), nelle strategie di ampliamento del portafoglio clienti, nella politica di gestione e investimento dei premi ricevuti e nella gestione della solvibilità necessaria per far fronte alle operazioni liquidative derivanti dall'attività tipica.

Tali operazioni risultano essere di grande importanza per l'operatività della compagnia e tutti i parametri associati devono essere precisamente monitorati e corretti in itinere nel rapporto assicurativo, al fine di scongiurare possibili difficoltà.

Concretamente ed esemplificando, l'attività assicurativa si manifesta attraverso la seguente ideazione, un soggetto versa un premio alla compagnia per un'assicurazione sul verificarsi di un determinato evento dannoso. La compagnia una volta ricevuta la somma di denaro, in parte la investe in asset reali e finanziari capaci di generare interessi attivi e quindi ottenere una remunerazione e in parte invece viene detenuta sotto forma di liquidità per far fronte alle necessità di liquidazione dei sinistri attraverso le cosiddette riserve tecniche.

L'attività descritta può essere riassunta in tre fasi:

- L'assunzione;
- L'investimento;
- La liquidazione.

La prima fase consiste nell'assunzione del rischio, nella pretesa del pagamento del premio e nella remunerazione del canale distributivo. Quest'attività permette di ottenere i ricavi e genera nel contempo costi di gestione.

¹⁷ Denominati anche *underwriting risk*.

Saltiamo momentaneamente la seconda fase per analizzare la terza e ultima, ovvero la liquidazione. Quest'attività inizia attraverso la denuncia del sinistro, per poi concludersi con la liquidazione monetaria del danno. Queste due fasi fanno emergere una caratteristica distintiva dell'intermediario analizzato, ovvero l'inversione del ciclo monetario. Il quale consiste nel ricevere i premi assicurativi prima che sia avvenuto il sinistro, ovvero ottenere ricavi prima dei costi. Generalmente nelle imprese si sostengono prima i costi di acquisto dei fattori produttivi e successivamente attraverso l'attività economica svolta vengono ottenuti i ricavi.

Tale surplus finanziario, generato appunto dall'inversione del ciclo monetario, permette alle compagnie di assicurazione di accedere alla seconda fase della loro attività, ovvero l'investimento.

Ci si è interrogati spesso se le compagnie di assicurazione possano rientrare nel ramo degli intermediari finanziari poiché, nella loro attività tipica, non si interpongono tra due soggetti e non li mettono in relazione, ma rappresentano la controparte del contratto assicurativo. Facendo un parallelismo con gli istituti di credito, questi ultimi sono identificabili come intermediari a tutti gli effetti in quanto gestiscono gli scambi di fondi da soggetti depositanti (in surplus) e soggetti richiedenti (in deficit), carattere non riscontrabile nelle compagnie di assicurazione. L'attività d'investimento, la costituzione del portafoglio rischi e la mutualizzazione delle esposizioni degli assicurati consente tuttavia di qualificare le compagnie assicurative come istituzioni che gestiscono un circuito di intermediazione nell'ambito del trasferimento del rischio. L'attività in questione consiste nella predisposizione di un portafoglio di esposizioni capace di trasferire il rischio da un soggetto singolo a un collettivo virtuale di soggetti assicurati. Si noti come il circuito rappresentato si identifichi come un doppio circuito dell'intermediazione che si snoda sia tra scambi finanziari tra diversi stati di natura (trasferimento rischi puri), sia sugli scambi finanziari intertemporali. Per tale ragione l'attività dell'intermediario analizzato si può scindere in due diverse funzioni, quella propria denominata assicurativa e quella di investimento.

Si sottolinea come l'attività di intermediazione assicurativa delle compagnie di assicurazione sia riconducibile al concetto più ampio di attività di intermediazione finanziaria, ovvero al collegamento, allo scambio e la gestione di fondi di soggetti differenti¹⁸. È riscontrabile inoltre una somiglianza con l'attività bancaria, essendo anch'essa un'attività di intermediazione finanziaria, nella gestione di risorse depositate dalla clientela detenute in parte in investimenti finanziari, in parte in liquidità.

Tale somiglianza si concretizza, come vedremo in seguito, nella nascita e nella collaborazione tra i due istituti, la quale permea tutt'ora il sistema bancario-assicurativo mondiale.

L'offerta multi-prodotto e multi-business

Per introdurre la produzione e l'offerta assicurativa è necessario fare un passo indietro analizzando il carattere multi-business del mercato assicurativo sia in relazione al prodotto che all'attività svolta¹⁹.

Tale carattere è distinguibile in tre differenti rami di attività: un primo caratterizzato dalla fornitura di servizi a *carattere indennitario-previdenziale*, un secondo dalla *gestione del risparmio*, infine il terzo si caratterizza per l'offerta di servizi di *gestione del rischio e prevenzione dei sinistri*.

Il primo ramo d'attività è perseguibile attraverso la produzione e l'offerta di prodotti tradizionali, come i rami vita e rami danni. Questi sono suddivisibili in tre diverse fattispecie: la promessa di risarcire l'assicurato in caso in cui un evento danneggi un oggetto economico (danni a beni), il risarcimento qualora un evento cagioni danni a terzi (responsabilità civile) e il risarcimento nel caso in cui l'evento dannoso causi la cessazione di un flusso economico positivo in capo all'assicurato (polizze business interruption, infortuni e malattia).

¹⁸ Soprattutto per quanto concerne il ramo vita.

¹⁹ La classificazione è stata prodotta da Vincenzini M. nel libro "Profili di innovazione istituzionale nell'intermediazione finanziaria (il rapporto banca/assicurazione), Padova, Cedam, 1998, p.61-70.

I rami danni hanno da sempre ricoperto una funzione prettamente indennitario-previdenziale mentre i rami vita, con le recenti innovazioni, hanno ridotto tale componente a favore della gestione del risparmio. Tale peculiarità rappresenta il secondo tratto del carattere multi-business delle compagnie di assicurazione ed è riscontrabile primariamente nelle polizze sulla vita unit linked²⁰ e di capitalizzazione²¹. La componente appena descritta assume una rilevanza significativa in quanto è grazie a questa che la bancassicurazione ha avuto modo di nascere, crescere ed arrivare ad essere il fenomeno che oggi conosciamo. Terza e ultima attività facente parte del carattere aziendale assicurativo consiste nell'offerta di servizi di gestione del rischio e di prevenzione dei sinistri sia dal punto di vista consulenziale, che dal punto di vista di copertura operativa dai rischi.

Come si può evincere, il tratto multi-business dell'intermediario genera la produzione e l'offerta di prodotti altamente diversificati, in rapida evoluzione e compatibili con i bisogni dinamici dei clienti.

La macro distinzioni a livello di prodotti riportata dall'*articolo 2 del Codice delle Assicurazioni Private comma 1,3* è la seguente:

- Ramo vita:
 - Ramo I: assicurazione sulla durata della vita umana;
 - Ramo II: assicurazioni di nuzialità e di natalità;
 - Ramo III: assicurazioni, di cui ai rami I e II, le cui prestazioni sono collegate al valore di quote di organismi d'investimento collettivo del risparmio o fondi interni, ovvero a indici o ad altri valori di riferimento;

²⁰ Per polizza unit linked si intende un prodotto assicurativo con rendimento variabile. Il valore della polizza viene determinato sulla base del valore di un insieme di fondi prescelti al momento della sottoscrizione.

²¹ Per polizza di capitalizzazione si intende un contratto attraverso il quale il premio versato viene investito in asset, a scadenza dovrà essere restituito al cliente il premio capitalizzato degli interessi.

- Ramo IV: assicurazione malattia e assicurazione contro il rischio di non autosufficienza che siano garantite mediante contratti di lunga durata, non rescindibili, per il rischio di invalidità grave dovuta a malattia o a infortunio o a longevità;
 - Ramo V: le operazioni di capitalizzazione;
 - Ramo VI: le operazioni di gestione di fondi collettivi costituiti per l'erogazione di prestazioni in caso di morte, in caso di vita o in caso di cessazione o riduzione dell'attività lavorativa.
- Ramo danni:
 - Infortuni;
 - Malattia;
 - Corpi veicoli terrestri;
 - Corpi veicoli ferroviari;
 - Corpi veicoli aerei;
 - Corpi veicoli marittimi;
 - Merci trasportate.

In ambito bancassicurativo svolgono un ruolo predominante le assicurazioni sulla vita ramo III, come le polizze *unit e index linked*, polizze dal contenuto altamente finanziario con una componente assicurativa estremamente ridotta.

I canali distributivi

La distribuzione di tali prodotti si concentra in differenti canali, dedicati a diversi target di clientela.

Per distribuzione non indichiamo solo il canale di vendita dei prodotti assicurativi ma anche l'appoggio consulenziale e il metodo attraverso il quale vengono intrattenute le relazioni con i clienti. La distribuzione quindi si identifica come il momento in cui viene trasferita al cliente la *value proposition*, formata sia dal prodotto in sé che dai servizi accessori tipici del rapporto, che dalla customer experience.

In origine i canali distributivi erano due, il canale agenziale, il quale rappresenta *“la più antica forma di distribuzione assicurativa”* (Raimondi, 2006, p. 41) e la distribuzione diretta, ovvero la vendita di prodotti direttamente dalla compagnia, senza soggetti intermediari; successivamente hanno preso piede altri attori nella distribuzione vista la profittabilità del settore e l’ampio spazio di sviluppo.

Ora è possibile distinguere tra canali tradizionali, quali il canale agenziale e dei broker, i canali alternativi, rappresentati dallo sportello bancario, dalla rete dei promotori finanziari, dalle Poste, infine i canali diretti di ultima generazione come la vendita on-line e telefonica. Tale differenziazione di canali non ha solo una valenza significativa a livello di canale ma anche a livello aziendale. L’implementazione e lo sviluppo di un canale distributivo piuttosto che di un’altro rappresenta una sfida che, per essere colta e portata al successo, necessita di un’organizzazione aziendale capace di supportarlo ed implementarlo. Per tale ragione non si parla prettamente di canale tradizionale o alternativo ma di organizzazione aziendale tradizionale o alternativa.

Come anzidetto, vista la profittabilità del settore, sono venuti a crearsi numerosi intermediari assicurativi, tali da dover essere normati ed elencati, di fatto legittimandoli, attraverso il recepimento della direttiva comunitaria 2002/92/CE. Questa identifica 5 sezioni, alle quali una persona fisica o giuridica deve essere iscritta per esercitare l’attività di intermediazione assicurativa e riassicurativa²², elencate di seguito:

- a) Gli agenti di assicurazione;
- b) I mediatori di assicurazione o riassicurazione (broker);
- c) I produttori diretti;
- d) Le banche, le società di intermediazione mobiliare e le poste italiane;
- e) I collaboratori degli intermediari iscritti nelle sezioni A, B e D per l’attività di intermediazione svolta al di fuori dei locali in cui l’intermediario opera.

²²Le società di riassicurazione sono delle società delle quali si servono le compagnie di assicurazione per assicurarsi a loro volta da danni legati a catastrofi di grandi dimensioni (terremoti, alluvioni,).

Al 31/12/2015 risultano iscritti al Registro Unico 244.688 intermediari italiani, a cui si aggiungono 7.914 intermediari esteri iscritti, per un totale di ben 252.602 intermediari operanti nel suolo italiano. In Tabella 2 è possibile visualizzare la loro composizione. La prima cosa che si nota è la distinzione in persona fisica e società per molti dei canali. Andando a vedere più nel dettaglio gli iscritti in netta predominanza risultano essere le agenzie con 34.416 soggetti ma di questi 25.011 sono persone fisiche, anche i mediatori sono per lo più composti da persone fisiche, in totale 5.752 iscritti. Il secondo canale in numero di società o persone fisiche iscritte sono gli operatori diretti con 6.121 intermediari iscritti. Infine troviamo le banche, gli intermediari finanziari, SIM, Poste Italiane S.p.A. con 611 iscritti composti interamente da società. Tale dato non è da fraintendere in quanto il canale degli sportelli per il comparto vita è il più utilizzato e ampio come si vedrà nella Tabella 3. Il carattere societario può trarre in inganno ma esso rappresenta il 63,1 % di tutta la produzione vita e il 4,9% della produzione danni.

Tabella 2: Numero di intermediari iscritti al RUI a fine 2015.

Numero di intermediari iscritti nelle singole sezioni del Registro unico a fine 2015				
Sezioni	Tipo di intermediario	Persone fisiche	Società	Totale
A	Agenti	25.011	9.405	34.416
B	Mediatori (Broker)	4.136	1.616	5.752
C	Produttori diretti	6.121		6.121
D	Banche, intermediari finanziari, SIM, Poste Italiane S.p.A. - divisione servizi banco posta		611	611
E	Addetti all'attività di intermediazione al di fuori dei locali dell'intermediario, iscritto nella sezione A, B o D, per il quale operano, inclusi i relativi dipendenti e collaboratori	185.582	12.206	197.788
Elenco annesso	Intermediari con residenza/sede legale in un altro Stato membro SEE		7.914	7.914
Totale		220.850	31.752	252.602

Fonte: IVASS. Relazione sull'attività svolta dall'istituto nell'anno 2015 (Roma, 15 giugno 2016)

I canali rappresentano la forza vendita di una azienda; essi svolgono un ruolo rilevante in quanto gestiscono l'ultimo contatto con la clientela e trasmettono a quest'ultima il valore creato durante tutta la catena produttiva. Il passaggio di

tale valore è un momento estremamente delicato in quanto potrebbe svanire per un errato approccio o semplicemente per non essere riusciti a raggiungere una determinata quota di mercato. Per tale ragione sono presenti molti canali, ognuno dei quali gestisce un determinato settore di attività e di clientela, ad esempio le banche distribuiscono principalmente assicurazioni sulla vita, i rami danni come le RC auto invece vengono per lo più offerte e vendute dalle agenzie assicurative.

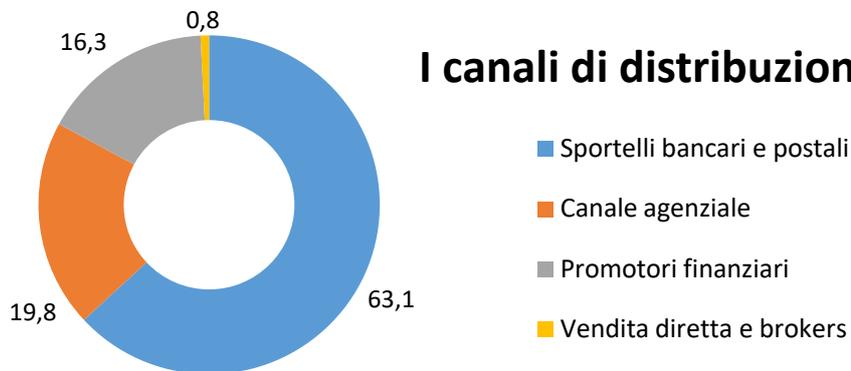
In Tabella 3 e in Grafico 1, riportati di seguito, è possibile visualizzare i trend e la composizione dei vari canali dal 2006 al 2015 per il collocamento di prodotti vita. I dati evidenziano come il canale bancario e postale siano i più utilizzati in tale ramo registrando una variazione positiva tra il 2014 e il 2015, passando dal 62% di quota al 63,1%; tuttavia si riscontra un lieve rallentamento del trend di crescita imputabile alle condizioni economiche sfavorevoli al collocamento di prodotti finanziari. L'incremento si ritiene sia dovuto principalmente all'aumento delle vendite di polizze ramo I e III a scapito del canale dei promotori finanziari. Nonostante le turbolenze economiche tale canale risulta abbastanza stabile negli ultimi 3 anni. Il canale agenziale invece ha subito una lieve riduzione passando dal 20,2% della quota al 19,8%, ma se si considera il trend dal 2006 ha perso quasi l'11%. Si noti come i trend del canale agenziale e bancario risultino essere di segno opposto, a rimarcare l'importanza del canale bancario nella vendita di prodotti assicurativi, finanziario-assicurativi e non solo.

Tabella 3: Canali distributivi rami vita.

Canali distributivi rami vita (%)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sportelli bancari e postali	59,5	58,0	53,7	58,8	60,3	54,7	48,6	59,1	62,0	63,1
Canale agenziale	30,7	31,0	34,3	23,7	22,6	25,6	26,6	23,0	20,2	19,8
Promotori finanziari	8,3	9,0	10,1	16,3	15,8	18,3	23,3	16,7	16,8	16,3
Vendita diretta e broker	1,5	2,0	1,9	1,2	1,3	1,4	1,5	1,2	1,0	0,8
Totale canali	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IVASS

Grafico 1: Composizione dei canali distributivi nel ramo vita



Fonte: Elaborazione su dati IVASS (2015).

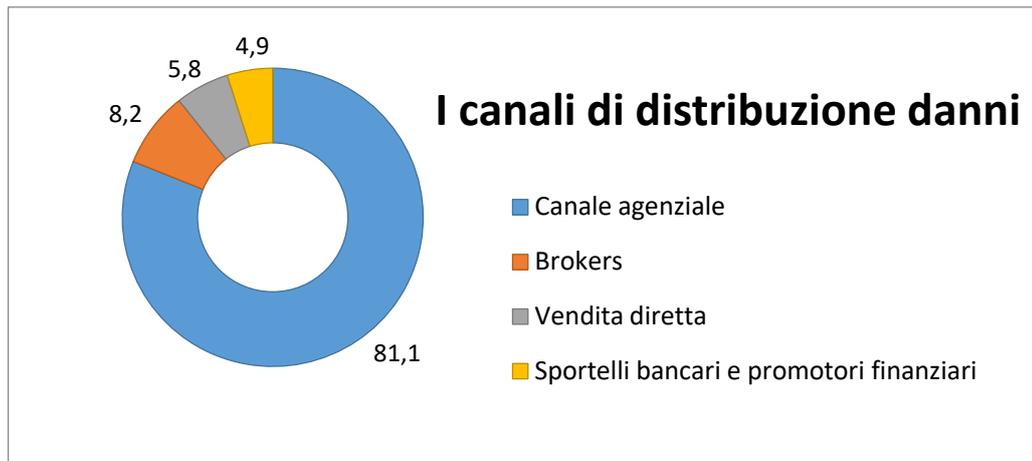
Il ramo danni, come indicano i dati riportati in Tabella 4 e il Grafico 2, registra una certa stabilità negli ultimi anni con la quota maggiore detenuta dagli intermediari agenziali con l'81,1%, in lieve diminuzione dal 2014. La seconda quota risulta essere ben distante dai volumi del canale agenziale e si ritrova presso il canale dei broker con l'8,2%. Si noti come in questo ramo il canale dello sportello bancario risulti debole con il del 4,9% di vendite. Tuttavia sia la vendita diretta, che il canale bancario hanno registrato una crescita progressiva dal 2006 con un incremento della quota rispettivamente del 1,9% e 3,2%. Tale crescita relativamente bassa lascia presumere che ci possano essere delle potenzialità da sfruttare, ci si riferisce alla distribuzione di polizze rami danni attraverso lo sportello bancario. Questo rappresenta una sfida attuale per il comparto bancassicurativo.

Tabella 4: Canali distributivi rami danni.

Canali distributivi rami danni (%)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Canale agenziale	87,1	87,0	86,4	85,1	84,4	83,7	84,1	83,2	81,7	81,1
Broker	7,3	7,0	7,5	8,4	8,0	8,0	7,4	7,6	8,5	8,2
Vendita diretta	3,9	4,0	3,8	3,9	4,1	4,7	5,2	5,5	5,7	5,8
Sportelli bancari e promotori finanziari	1,7	2,0	2,3	2,6	3,5	3,6	3,3	3,7	4,1	4,9
Totale canali	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IVASS

Grafico 2: Composizione dei canali distributivi nel ramo danni.



Fonte: elaborazione su dati IVASS.

Ritornando alla distinzione tra i diversi tipi di canali distributivi si ritiene opportuno descriverli più nel dettaglio, in modo da poter riconoscere le caratteristiche e da comprendere lo sviluppo di un canale piuttosto che di un altro.

Il canale agenziale

Il primo ad essere preso in esame è il canale agenziale. L'articolo 1742 del Codice Civile definisce l'agente come *"colui che assume stabilmente l'incarico di promuovere, in una zona determinata, la conclusione di contratti per conto di un'impresa di assicurazione"*(Art.1742, D.lgs 262/1942). Dunque esso non è un dipendente della compagnia ma è un collaboratore autonomo remunerato dall'impresa di assicurazione attraverso provvigioni ed extra provvigioni (rapels) se raggiunto un determinato obiettivo. L'agente è legato alla compagnia da un contratto di agenzia e si manifesta attraverso l'obbligo di promuovere e concludere contratti per conto della stessa, se si tratta di un agente monomandatario, oppure per conto di più compagnie, se plurimandatario. Il canale risulta essere decisamente malleabile, infatti l'ampia gamma di prodotti offerti annovera anche prodotti non tradizionali. Sicuramente rappresenta il canale più completo per quanto concerne l'offerta e l'assistenza a livello di

prodotti e servizio. I maggiori limiti di questo canale risultano essere i costi meno concorrenziali rispetto ad altri, in particolar modo quello bancario.

Il canale dei broker

Il secondo canale da considerare nell'analisi sono i broker. Questi rappresentano il secondo canale anche in ordine di nascita. Sono definiti anche come "mediatori di assicurazione ovvero di riassicurazione" ma la definizione ufficiale la troviamo nell'articolo 109 del Codice delle Assicurazioni, il quale stabilisce che i broker sono "*intermediari che agiscono su incarico del cliente e senza poteri di rappresentanza di imprese di assicurazione e di riassicurazione*" (Art. 109, D.lgs. 209/2005). I mediatori sono soggetti indipendenti dalla compagnia di assicurazione, essi forniscono consulenza ed assistenza al cliente privato anche una volta messi in contatto i due attori (compagnia e cliente). Questo approccio professionale fa sì che i broker siano persone viste con rispetto e che trasmettano fiducia. La loro remunerazione solitamente viene riconosciuta dalla compagnia di assicurazione come provvigione sui premi versati, ma è possibile che il cliente ne corrisponda una propria per la consulenza e assistenza prestata. Il segmento di clientela che solitamente si affida a tale canale distributivo sono i clienti corporate di medie e grandi dimensioni e soprattutto nei rami danni. Quest'ultima caratteristica limita un po' il canale in quanto elimina la fetta di clientela retail e i prodotti come le assicurazioni sociali, in crescita negli ultimi anni. In ogni caso l'offerta dei broker risulta essere estremamente ampia, non essendo vincolati ad alcuna compagnia di assicurazione.

I due canali sopra descritti rappresentano i canali tradizionali, mentre ora andremo a descrivere i canali distributivi innovativi.

Il canale bancario

Il canale bancario rappresenta il principale canale per la distribuzione dei prodotti vita. Si è diffuso dagli anni '80 partendo dalla Francia attraverso il fenomeno denominato bancassurance. La vendita avviene grazie ad un accordo commerciale tra l'istituto di credito e la compagnia di assicurazione. Generalmente l'accordo viene coronato da integrazioni di tipo aziendale, come legami partecipativi o la creazione di joint venture co-partecipate. Questo approccio strategico permette di unire i punti di forza dei due istituti offrendo prodotti non troppo distanti da quelli bancari, altamente standardizzati, con una rilevante componente finanziaria e con un contenuto assicurativo limitato. La vendita di prodotti appartenenti al ramo danni ha avuto un successo limitato a causa della complessa gestione e liquidazione dei sinistri, data la mancanza di know-how assicurativo presso gli istituti di credito. Per tale ragione rappresenta un'opportunità da poter sfruttare e implementare come vedremo in seguito. I punti di forza di questo canale sono l'ampia conoscenza del cliente e della sua posizione finanziaria, l'ampiezza del bacino di clienti, la specificità bancaria e la convenienza dei prodotti offerti in relazione ad altri strumenti d'investimento. D'altra parte l'offerta relativamente limitata, anche se con prodotti con diverse sfaccettature, potrebbe portare a delle difficoltà; inoltre il carattere prevalentemente indirizzato verso il ramo vita, potrebbe limitare il successo visti i recenti interessamenti da parte della clientela verso strumenti previdenziali e assicurativi sociali.

Il canale dei promotori finanziari

Il quarto canale distributivo è rappresentato dalla rete dei promotori finanziari i quali *“operano normalmente per conto di imprese di assicurazione appartenenti a gruppi societari dove il core business è rappresentato dalla gestione e dalla intermediazione mobiliare (banche o Sim)”* (Raimondi, 2006, p. 45-46). Il loro carattere è altamente professionale e specializzato nel comparto finanziario e

ramo vita. Le competenze tecniche possedute permettono ai promotori di operare un'asset allocation capace di rendere più "sicuro", diversificandolo, l'investimento del patrimonio gestito. Affianco al promotore finanziario puro è riconoscibile anche il promotore finanziario assicurativo, il quale nasce come consulente assicurativo e successivamente si è specializzato nel ramo finanziario. La remunerazione del promotore finanziario consiste in commissioni percentuali erogate dalla propria Sim in relazione alle masse finanziarie del proprio portafoglio. Un plus può essere ottenuto attraverso il collocamento di polizze assicurative, le quali permettono di ottenere delle provvigioni nettamente maggiori rispetto a un prodotto finanziario equivalente. La clientela è di un certo livello e di nicchia, con un reddito e un patrimonio medio alto, ciò rischia di limitare lo sviluppo di questo canale distributivo.

I canali diretti

Quinto e ultimo canale distributivo assicurativo consiste nei canali diretti, tali canali sono stati soggetti ad una recente innovazione che hanno portato alla vendita di prodotti tramite la via telefonica e web. Per canale diretto si intende la distribuzione di prodotti assicurativi direttamente ai clienti dalla compagnia, senza l'ausilio dei canali sopra descritti. La collocazione a mezzo telefonico e web può considerarsi attuabile per una clientela retail e poco esigente, con prodotti semplici, standardizzati e con bassi premi grazie ai ridotti costi sostenuti. Un altro metodo di vendita diretta sono le agenzie in economia, esse sono simili alle agenzie di intermediazione assicurativa, ma il personale è composto da dipendenti stipendiati della compagnia.

I prodotti venduti tramite questo canale sono relativamente semplici e flessibili, come le RC Auto, e quindi facilmente collocabili. Un plus del canale analizzato consiste anche dalla capacità ed efficienza di gestione e liquidazione del sinistro. Nel futuro sarà interessante considerarlo punto di partenza per possibili sviluppi innovativi e flessibili, viste le caratteristiche rapide e mutevoli della domanda.

Punti di forza e debolezza

Come per l'intermediario creditizio, anche per l'intermediario assicurativo è possibile individuare sia delle caratteristiche positive che delle difficoltà intrinseche. Il rapporto con il cliente non risulta essere un punto di forza dell'assicurazione a differenza dell'istituto di credito; l'agente assicurativo, soggetto mediante il quale la compagnia si interfaccia con il cliente nel canale tradizionale, viene spesso posto in cattiva luce principalmente per il fatto che i premi vengono pagati anticipatamente, quindi nell'ideologia comune vengono identificati come esborsi e non delle tutele. Tale ideologia viene estremizzata quando il sinistro non si verifica generando sentimenti contrastanti nell'assicurato. Il contatto con il cliente è limitato alle singole e rapide operazioni di attivazione o modifica di polizza assicurativa, non vi è un rapporto consulenziale e di fiducia riscontrabile a differenza nel rapporto banca-cliente. I costi di gestione del canale tradizionale sono maggiori rispetto a gli altri canali e la maggiore onerosità si trasferisce al consumatore finale con premi più alti e commissioni di gestione maggiori.

Tuttavia l'intermediario assicurativo risulta essere solido grazie a dei punti di forza estremamente importanti. Si sta facendo riferimento alla qualità della forza vendita, alla grande motivazione e all'orientamento al risultato degli agenti, grazie alla struttura remunerativa su base commissionale. La professionalità e l'offerta di servizi personali e specializzati permette di gestire il rapporto con la clientela in modo ottimale, potendo contare su prodotti innovativi e per diverse quote di mercato.

2.2 Il cliente

Terzo e ultimo attore del rapporto bancassicurativo è il consumatore finale, ovvero il rappresentante della domanda dei diversi prodotti. L'offerta e l'attività dei due intermediari sopra descritti è indirizzata al cliente finale, il quale a tal

proposito si pone come punto di riferimento e soggetto da dover soddisfare per avere successo. Il cliente rappresenta un attore particolarmente diversificato, con caratteristiche distintive e risulta facilmente influenzabile da eventi esterni al rapporto anzidetto.

Genetay Nadege e Molyneux Philip nel libro *“Bancassurance”*²³ sottolineano come la struttura della domanda del cliente sia impattata da diversi eventi e considerazioni, le quali muovono le necessità di servizi finanziari nel tempo. Questa evoluzione è principalmente dovuta a tre fattori: un primo rappresentato dal trend dei risparmi degli individui, un secondo dall’incremento delle informazioni tecniche detenute, infine il terzo dalle variazioni demografiche.

Il trend di risparmio viene facilmente spiegato dall’analisi di dati proposta, nel terzo trimestre del 2015 il reddito disponibile delle famiglie è aumentato dello 1,3% rispetto al trimestre precedente, mentre la variazione tendenziale è stata del +1,5%. Anche per la propensione al risparmio si può ragionare analogamente, registrando un dato pari a 9,5% nel terzo trimestre del 2015, in aumento dello 0,9% rispetto al trimestre precedente e dello 0,3% nella variazione tendenziale²⁴.

Il cliente si distingue inoltre per un’autosufficienza informativa sempre maggiore, grazie all’interesse verso il risparmio e grazie ai canali web e alternativi capaci di trasmettere informazioni rapidamente e in modo chiaro.

Il fattore demografico risulta essere di particolare interesse nel panorama italiano viste le caratteristiche e difficoltà interne presenti. Di seguito viene proposta un’analisi demografica della popolazione italiana attuale e un’analisi previsionale di lungo termine, fino al 2065²⁵.

Come si nota in Tabella 5, il tasso di natalità risulta essere in discesa dal 2008; i nati nel 2015 risultano 485.780, ben quasi 17.000 in meno rispetto al 2014 e 91.000 in meno rispetto al 2008. Come si può notare in Grafico 3 il trend

²³ Nadege G, Molyneux P., *Bancassurance*, Mc Millan Press Ltd., London, 1998.

²⁴ Fonte: www.istat.it

²⁵ Fonte: www.istat.it, data di esportazione dati 29/11/2016. Dati per mille unità.

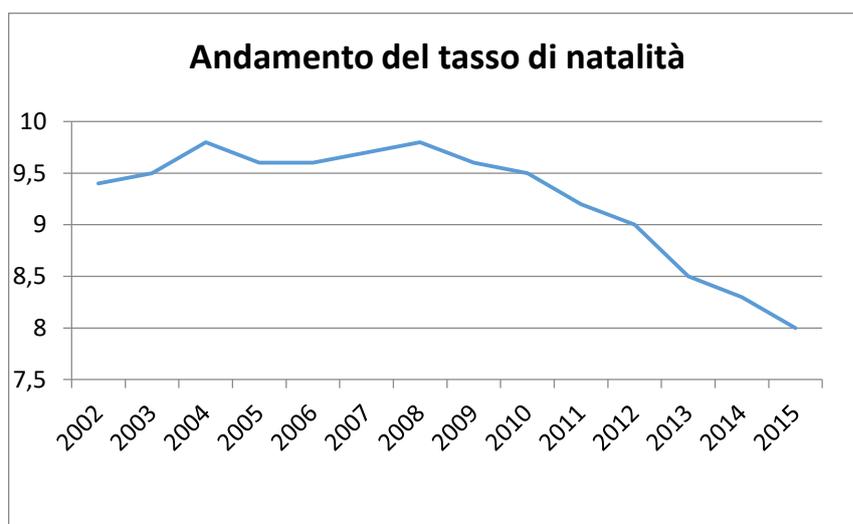
dell'indicatore di natalità è in costante discesa dal 2008 agli ultimi dati disponibili. Rispetto al 2004, punto di massimo nei dati analizzati, il tasso di natalità è passato da 9,8 a 8 (valori per mille abitanti), registrando una riduzione del 1,8% in 11 anni. Questa flessione nelle nascite si ritiene sia dovuta principalmente all'inferiore propensione alla procreazione a causa del momento economico e dall'invecchiamento della popolazione.

Tabella 5: Tasso di natalità in Italia (dati per mille abitanti)

Italia															
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tasso natalità	9,4	9,5	9,8	9,6	9,6	9,7	9,8	9,6	9,5	9,2	9	8,5	8,3	8	..

Fonte: Istat.

Grafico 3: Andamento del tasso di natalità in Italia



Fonte: Elaborazione su dati Istat.

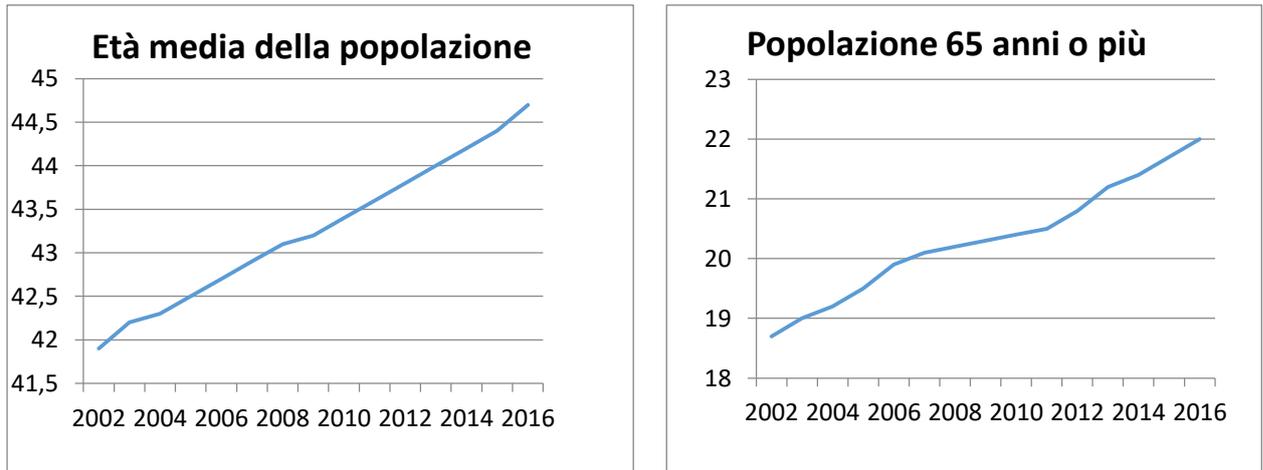
L'invecchiamento della popolazione, si veda la Tabella 6, è sensibile ed in continua crescita, l'età media al 1° gennaio 2016 risulta essere 44,7 anni, con un incremento del 2,8% rispetto al 2002. Tra il 2014 e il 2015 l'età media è aumentata dello 0,3% a differenza delle medie degli anni precedenti attestatasi allo 0,2%, si ritiene quindi che tale dato sia destinato ad aumentare anche nel 2016. Gli ultra-sessantacinquenni si attestano a 13,4 milioni, rappresentanti ben il 22% della popolazione italiana.

Tabella 6: Indici età popolazione.

Italia															
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Popolazione 65 anni e più (v.p.²⁶)	18,7	19	19,2	19,5	19,9	20,1	20,2	20,3	20,4	20,5	20,8	21,2	21,4	21,7	22
Età media popolazione	41,9	42,2	42,3	42,5	42,7	42,9	43,1	43,2	43,4	43,6	43,8	44	44,2	44,4	44,7

Fonte: Istat.

Grafico 4: Andamento età media della popolazione e popolazione over-65 (valori percentuali).



Fonte: Elaborazione su dati Istat.

A rimarcare la diminuzione di nascite e l'invecchiamento della popolazione la Tabella 7 evidenzia come la popolazione di età compresa tra 0 e 14 anni sia in costante calo, con un andamento più consistente negli ultimi 3 anni. La popolazione over-65 risulta invece essere in costante crescita, addirittura del 3,3% rispetto al 2002.

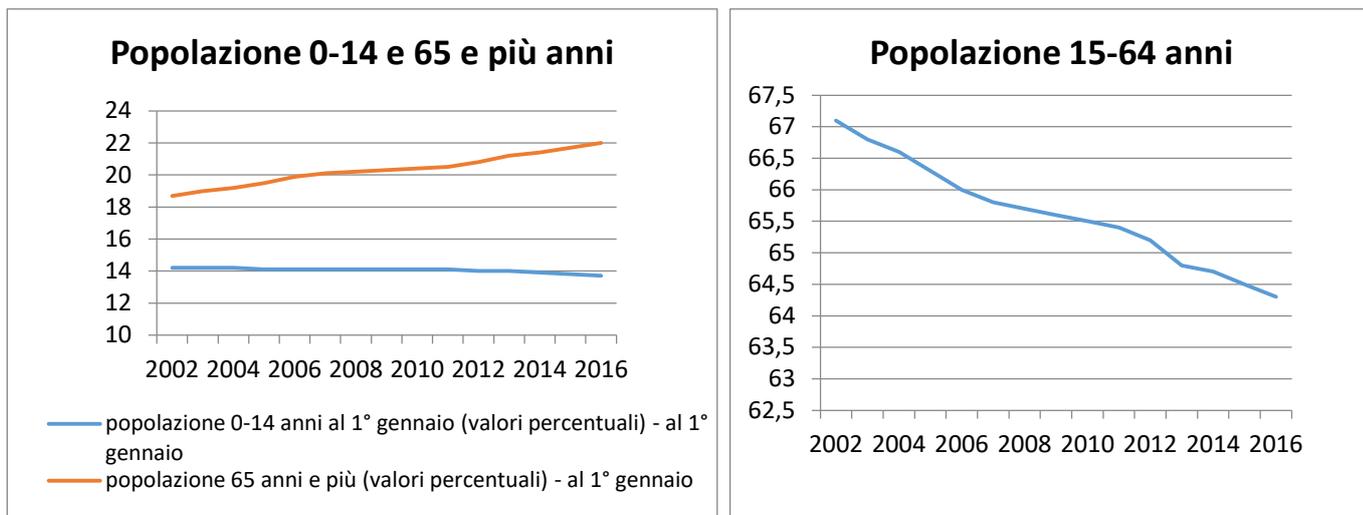
Tabella 7: Popolazione nelle fasce di età (valori percentuali).

Italia															
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Popolazione 0-14 anni	14,2	14,2	14,2	14,1	14,1	14,1	14,1	14,1	14,1	14,1	14	14	13,9	13,8	13,7
Popolazione 15-64 anni	67,1	66,8	66,6	66,3	66	65,8	65,7	65,6	65,5	65,4	65,2	64,8	64,7	64,5	64,3
Popolazione 65 anni e più	18,7	19	19,2	19,5	19,9	20,1	20,2	20,3	20,4	20,5	20,8	21,2	21,4	21,7	22

Fonte: Istat.

²⁶ Valore percentuale.

Grafico 5: Percentuale della popolazione a diverse fasce di età (valori percentuali).



Fonte: Elaborazione su dati Istat.

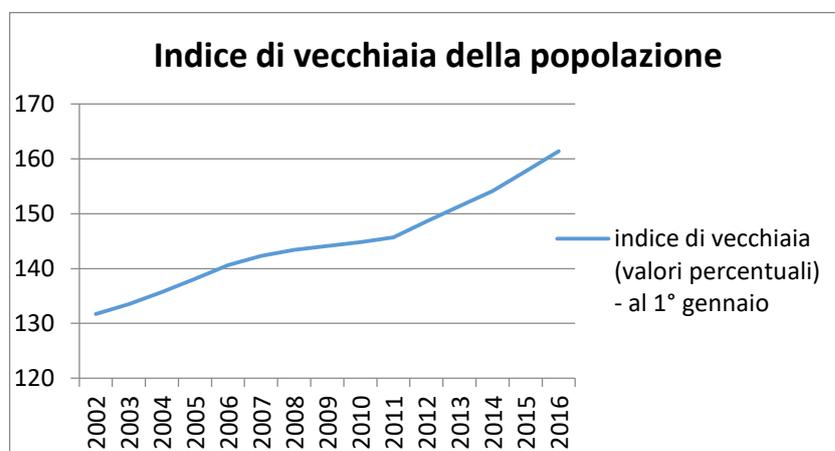
L'indice di vecchiaia della popolazione (Tabella 8 e Grafico 6), indice calcolato come il rapporto tra la popolazione con 65 e più anni e la popolazione compresa tra 0 e 14 anni moltiplicato per 100, sottolinea nuovamente questo trend, che non sembra arrestarsi nel 2016, anzi tra il 2015 e il 2016 ha registrato una variazione maggiore rispetto alle medie degli anni precedenti.

Tabella 8: Indice di vecchiaia (valori percentuali)

Italia															
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indice vecchiaia	131,7	133,5	135,7	138,1	140,6	142,3	143,4	144,1	144,8	145,7	148,6	151,4	154,1	157,7	161,4

Fonte: Istat.

Grafico 6: Indice di vecchiaia della popolazione



Fonte: Elaborazione su dati Istat.

L'istituto nazionale di statistica offre anche delle proiezioni demografiche al 2065, riconoscibili in Tabella 9 di seguito.

Tabella 9: Indici demografici previsionali.

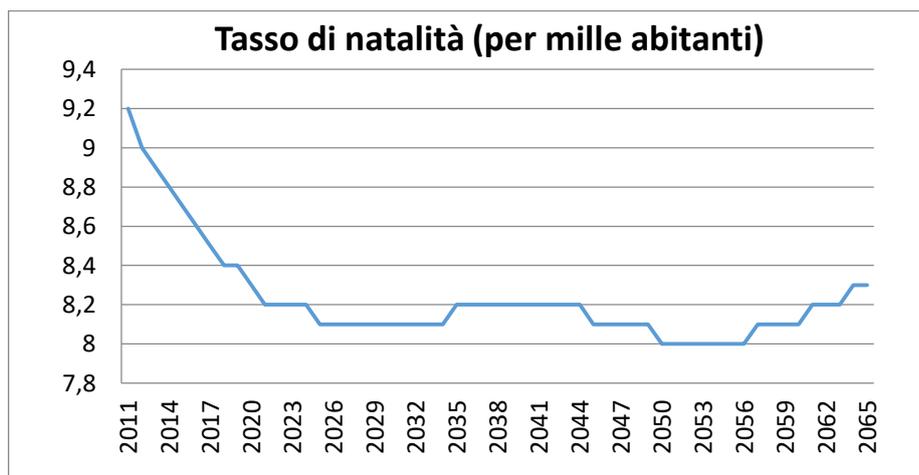
Italia							
Tipo di indicatore demografico	Tasso natalità (per mille ab.)	Popolazione 0-14 anni al 1° gennaio (v.p.)	Popolazione 15-64 anni (v.p.)	Popolazione 65 anni e più (v.p.)	Popolazione 85 anni e più (v.p.)	Indice di vecchiaia (v.p.)	Età media della popolazione
2011	9,2	14	65,7	20,3	2,8	144,5	43,5
2012	9	14	65,4	20,6	2,9	146,8	43,7
2013	8,9	14	65,1	20,9	3	149,1	43,8
2014	8,8	14	64,8	21,2	3,1	151,7	44
2015	8,7	14	64,6	21,5	3,2	154	44,2
2016	8,6	13,9	64,4	21,7	3,3	156,4	44,4
2017	8,5	13,8	64,3	21,9	3,4	158,5	44,6
2018	8,4	13,8	64,2	22,1	3,5	160,6	44,8
2019	8,4	13,7	64,1	22,3	3,6	162,9	45
2020	8,3	13,6	63,9	22,5	3,7	165,9	45,2
2021	8,2	13,5	63,8	22,7	3,8	168,9	45,3
2022	8,2	13,4	63,6	23	3,9	172,2	45,5
2023	8,2	13,2	63,5	23,3	4	175,7	45,7
2024	8,2	13,1	63,3	23,6	4,1	179,5	45,9
2025	8,1	13	63,1	23,9	4,2	183,6	46,1
2026	8,1	12,9	62,8	24,3	4,4	187,8	46,3
2027	8,1	12,8	62,5	24,7	4,4	192,3	46,4
2028	8,1	12,7	62,2	25,1	4,5	196,9	46,6
2029	8,1	12,7	61,8	25,6	4,5	201,7	46,8
2030	8,1	12,6	61,3	26,1	4,5	207,1	47
2031	8,1	12,6	60,8	26,7	4,6	212,2	47,1
2032	8,1	12,5	60,3	27,2	4,7	217,2	47,3
2033	8,1	12,5	59,8	27,7	4,9	221,9	47,5
2034	8,1	12,5	59,3	28,2	5,1	226,4	47,6
2035	8,2	12,4	58,8	28,7	5,2	230,9	47,8
2036	8,2	12,4	58,4	29,2	5,3	234,9	47,9
2037	8,2	12,4	57,9	29,7	5,4	238,8	48,1
2038	8,2	12,4	57,4	30,2	5,5	242,5	48,2
2039	8,2	12,4	56,9	30,6	5,6	246	48,3
2040	8,2	12,5	56,5	31,1	5,7	249,5	48,5
2041	8,2	12,5	56,1	31,5	5,8	252,5	48,6
2042	8,2	12,5	55,7	31,8	6	254,9	48,7
2043	8,2	12,5	55,4	32,1	6,1	256,8	48,8
2044	8,2	12,5	55,1	32,3	6,2	258,4	48,9
2045	8,1	12,5	54,9	32,5	6,4	259,6	49
2046	8,1	12,5	54,8	32,7	6,6	260,4	49,1

2047	8,1	12,6	54,6	32,8	6,8	261,2	49,2
2048	8,1	12,6	54,5	32,9	7,1	261,9	49,3
2049	8,1	12,6	54,4	33	7,3	262,4	49,4
2050	8	12,6	54,4	33,1	7,6	262,8	49,5
2051	8	12,6	54,3	33,1	7,9	263,1	49,5
2052	8	12,6	54,3	33,1	8,2	263,2	49,6
2053	8	12,6	54,3	33,1	8,4	263,3	49,6
2054	8	12,6	54,3	33,1	8,6	263,5	49,7
2055	8	12,6	54,3	33,1	8,9	263,7	49,7
2056	8	12,6	54,3	33,2	9,1	263,8	49,7
2057	8,1	12,6	54,3	33,2	9,3	263,8	49,8
2058	8,1	12,6	54,3	33,1	9,5	263,7	49,8
2059	8,1	12,6	54,3	33,1	9,6	263,3	49,8
2060	8,1	12,6	54,4	33	9,8	262,7	49,8
2061	8,2	12,6	54,5	32,9	9,9	261,8	49,8
2062	8,2	12,6	54,5	32,9	10	260,9	49,7
2063	8,2	12,6	54,6	32,8	10	260	49,7
2064	8,3	12,6	54,7	32,7	10	258,9	49,7
2065	8,3	12,7	54,7	32,6	10	257,9	49,7

Fonte: Istat.

Analizzando tali dati, si può notare nel Grafico 7, rappresentante il trend del tasso di natalità, come sia destinato a diminuire fino al 2025 circa, per poi subire una stabilizzazione fino al 2056, anno dal quale si registra una timida ripresa.

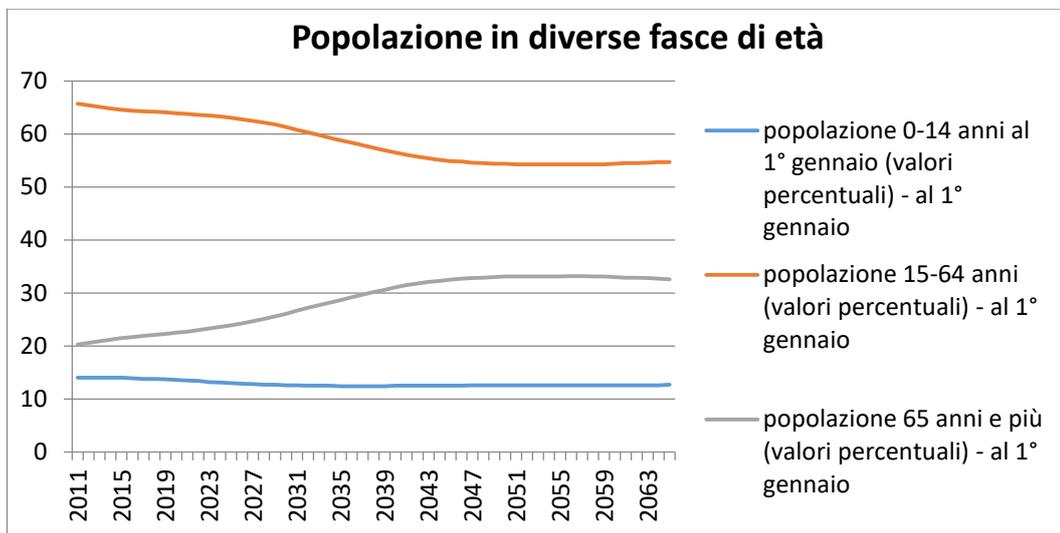
Grafico 7: tasso di natalità previsionale.



Fonte: Elaborazione su dati Istat.

La percentuale di over-65 è prevista in aumento fino quasi al 2050 per poi stabilizzarsi, come si vede nel Grafico 8. La popolazione invece tra i 15 e i 64 anni è prevista in diminuzione per poi stabilizzarsi attorno a quota 32%.

Grafico 8: Popolazione nelle diverse fasce di età (dati previsionali e percentuali).

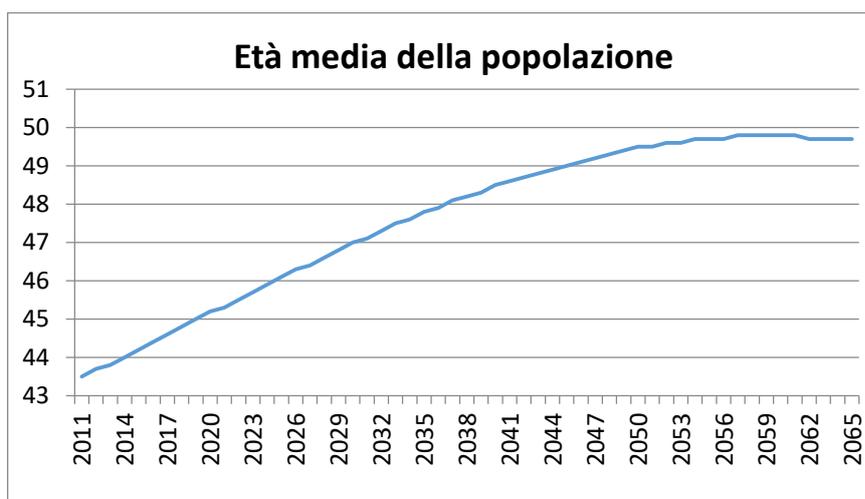


Fonte: Elaborazione su dati Istat.

Infine la crescita costante dell'età media della popolazione, sempre dopo il 2050 sembra subire una battuta d'arresto posizionandosi a livello dei 49 anni avanzati.

Tale trend è visualizzabile in Grafico 9.

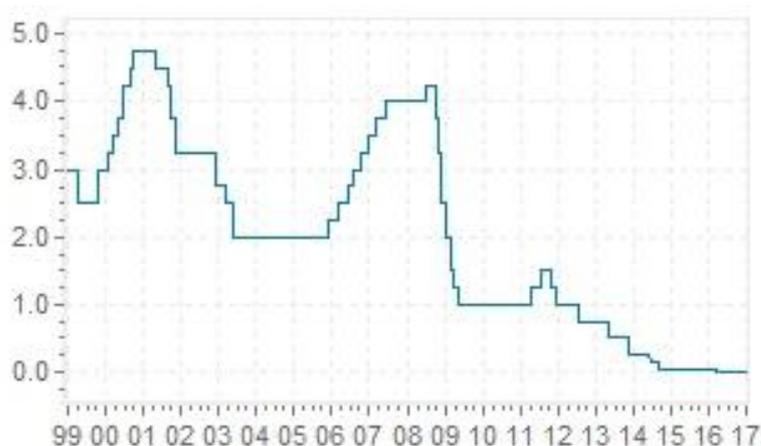
Grafico 9: Età media della popolazione (dati previsionali).



Fonte: Elaborazione su dati Istat.

Le analisi sopra riportate portano tutte a delle conclusioni di invecchiamento della popolazione, riduzione delle natalità e aumento dell'aspettativa di vita. I dati previsionali segnalano un rallentamento di tali eventi solo dal 2050 circa. A questa considerazione si somma la riduzione dei tassi d'interesse, visibile in Grafico 10²⁷, e la riduzione del livello del sistema pensionistico nazionale e di welfare, i quali spingono i clienti ad affrontare il problema attraverso forme alternative previdenziali e di integrazione del reddito di stampo privato.

Grafico 10: Andamento tasso REFI della BCE dal 1999 al 2017



Fonte: <http://it.global-rates.com/tassi-di-interesse/banche-centrali/banca-centrale-europea/interesse-bce.aspx>

Come ricorda il Presidente dell'Assemblea ANIA Maria Bianca Farina nella Relazione dell'Assemblea del 5 luglio 2016, una ricerca Censis ha mostrato come la spesa privata per la salute ha superato i 1.400 euro a famiglia e 11 milioni di italiani hanno dovuto rinviare o rinunciare alle cure.

Se questi dati sono identificabili in Italia, il resto dei Paesi europei non può chiamarsi esclusa in quanto tali trend sono generalizzati, anche se lievemente inferiori fuori dai confini italiani.

²⁷ È stato considerato il tasso REFI in quanto rappresenta dal 1999 il tasso di riferimento per l'area Euro.

Lo strumento che potrebbe aiutare le famiglie a risolvere i problemi segnalati sono le assicurazioni, soprattutto in Italia dato il livello di protezione e di welfare inferiore alla media europea.

L'offerta assicurativa e bancaria deve quindi adeguarsi alla domanda dinamica dei clienti, offrendo prodotti adatti alle esigenze del momento.

Tali caratteristiche demografiche, sociali e economiche hanno spinto il cliente a passare da un atteggiamento passivo ad uno attivo, cercando di *"mantenere la propria capacità di reddito-spesa nel tempo"* (Guida, 2004, p. 37). I bassi rendimenti sui titoli a reddito fisso e la sempre minore capacità del settore previdenziale pubblico ha portato, assieme alle caratteristiche descritte precedentemente, a una crescente domanda di servizi e prodotti sempre più sofisticati, con caratteristiche di flessibilità e rendimenti competitivi. La pronta risposta del comparto bancario-assicurativo è stata l'implementazione strategica dei loro modelli di business creando prodotti finanziario-assicurativi capaci di soddisfare le esigenze del cliente, si parla della bancassicurazione.

3 LA BANCASSICURAZIONE

Dopo una prima analisi dei soggetti facenti parte del mercato bancassicurativo, quali i due intermediari finanziari (istituti di credito e compagnie di assicurazione) e il cliente, andiamo a definire cosa sia la bancassicurazione, il percorso storico del movimento e i vantaggi che ha generato in capo a tutti e tre gli attori coinvolti.

3.1 La definizione

Il termine bancassicurazione deriva dal neologismo francese *bancassurance*²⁸, del quale ne è la traduzione in lingua italiana. Tale termine viene comunemente identificato come il fenomeno di vendita di polizze assicurative attraverso il canale bancario, ma come vedremo, tale definizione ne limita il significato.

Negli anni molti autori hanno cercato di dare una definizione di bancassicurazione, Hoschka (1994) la definisce come segue:

“This trend towards bancassurance or Allfinanz refers primarily to banks entering the insurance sector by offering insurance products to their retail customers.”

(Genetay & Molyneux, 1998, p. 8)

Chatillon, presidente dell’Associazione Francese per gli Istituti di Credito, nella sua definizione rimarca il fatto che siano presenti delle profonde connessioni tra attività bancaria e assicurativa, anche a livello organizzativo:

“it is a business strategy – mostly initiated by banks – that aims at associating banking and insurance activities within the same group, with a view to offer these services to common customer who, today, are mainly personal customers”(Tribune de l’Assurance, 1993, p.6) in (Genetay & Molyneux, 1998, p.

8)

²⁸ Il termine *bancassurance* è stato depositato da Allegre, Richer Associés (1989).

Un definizione simile viene presentata da Elkington (1993):

“Bancassurance is basically the provision of and selling of banking and insurance products by the same organization under the same roof” (Genetay & Molyneux, 1998, p. 8)

Queste ultime definizioni risultano essere particolarmente significative in quanto considerano l'integrazione dell'attività dei due istituti senza focalizzarsi unicamente sull'aspetto distributivo.

Un passo successivo verso la definizione universale è stato fatto da Leale-Green e Bloomfield (1994), i quali sostenevano che la definizione in questione non risulta essere univoca ma differisce da un'istituzione a un'altra e da un Paese a un altro. La definizione corretta per loro conto è la seguente:

“(...) the provision of a complete range of financial services, primarily to the individual, through the union of traditional banking, insurance and investments”
(Genetay & Molyneux, 1998, p. 8)

Una più ampia definizione è stata espressa dalla compagnia Swiss Re²⁹ (1992, p.4) come:

“As a rule, bancassurance can be described as a strategy adopted by banks or insurance companies aiming to operate the financial services market in a more or less integrated manner. In practice, the term “bancassurance” is consistently used to describe a new strategic orientation of financial institutions in private customer business”. In (Genetay & Molyneux, 1998, p. 9)

Successivamente la compagnia svizzera, sottolinea e ricorda il significato del termine con un rapporto di stretta collaborazione tra le due attività, bancaria e assicurativa, e in secondo luogo nella distribuzione congiunta di prodotti.

²⁹ Swiss Re identifica la società di riassicurazione svizzera *Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft*, all'estero è conosciuta come *Swiss Reinsurance Company Ltd.*

“Both of these sectors understand the term “bancassurance” to mean first the interlinkages of different financial services and second the distribution of these products.” In (Genetay & Molyneux, 1998, p. 9)

Swiss Re, poi continua sottolineando come il termine e il significato di bancassurance non debba essere frainteso con i termini allfinanz, finanza globale e assurbanque.

Come si può evincere questo tema è stato trattato da molti autori ed economisti, ma come sottolineano Molyneux e Genetay nel loro libro *“Bancassurance”* la definizione proposta da Swiss Re risulta essere la più ampia e allo stesso tempo la più completa. Secondo tale definizione la bancassicurazione consiste in una strategia adottata da banche e compagnie di assicurazione per cooperare nel settore finanziario-assicurativo. La strategia implementata può poggiarsi su differenti modelli integrativi a seconda del risultato ricercato e delle caratteristiche delle imprese coinvolte. Di fatto quindi la bancassicurazione non è, come molti autori ritenevano, una distribuzione di prodotti assicurativi attraverso il canale bancario, bensì è un rapporto strategico tra i due istituti che operano a monte della catena del valore, il quale inevitabilmente sfocia e si manifesta attraverso i canali distributivi raggiungendo il cliente finale.

3.2 La storia

La bancassicurazione è considerabile un movimento economico di sviluppo e innovazione in ambito bancario-assicurativo collocabile storicamente dagli anni '80 del secolo scorso ai giorni nostri. Precedentemente c'era già stata una fiammata che lasciava presagire l'inizio della vendita di prodotti assicurativi attraverso il canale bancario ma non ebbe molta rilevanza all'epoca. I primi risultati soddisfacenti infatti si riscontrano nella metà degli anni '80 nel territorio francese.

Negli anni dello scoppio della scintilla bancassicurativa l'assetto del sistema finanziario globale stava mutando e stava crescendo la necessità di cooperazione tra più intermediari finanziari per fronteggiare i bisogni dei consumatori. Fino a quel momento i servizi finanziari erano tripartiti e gestiti da intermediari differenti e senza alcuna connessione reciproca: i servizi collegati al credito erano riservati alle banche, quelli inerenti il risparmio gestito alle industrie mobiliari e infine i servizi e prodotti assicurativi alle imprese di assicurazione. Le linee di demarcazione delle diverse attività erano molto spesse, tale da definire il settore come una "*foresta pietrificata*" (Cioccarelli, Decastri, Paci, & Solari, 1999, p. 12). Successivamente per far fronte alle necessità e alle esigenze del cliente tali barriere sono andate progressivamente affievolendosi culminando nel fenomeno bancassicurativo, che vede l'unione strategica dei due istituti, di credito e assicurativo.

Il primo impulso al processo di integrazione degli istituti di credito con le imprese di assicurazione è rilevabile nel 1979 con la sentenza "Cassis de Dijon"³⁰ della Corte di Giustizia della Comunità Europea, la quale stabiliva il concetto unico a livello europeo, a prescindere dalle normative nazionali, delle quattro libertà fondamentali, ovvero la libertà di circolazione nel territorio europeo di beni, servizi, persone e capitali. Il secondo impulso nel vecchio continente si colloca quattordici anni dopo, nel 1993 con l'introduzione del cosiddetto "passaporto unico" portando alla nascita del mercato unico finanziario, al principio della libertà di stabilimento all'interno del territorio dell'Unione Europea e dell'home country control. Questi importanti momenti storici segnano le basi per il processo ormai già iniziato che ha portato alla nascita alla bancassicurazione in Europa, con un po' di ritardo, anche in Italia.

Tuttavia nonostante tale deregolamentazione, nella pratica l'implementazione delle direttive non era semplice e per tale ragione il processo di trasformazione è stato lento. Essendo il settore del risparmio gestito e finanziario il comparto con le normative nazionali più stringenti, ed essendo il Trattato di Costituzione della

³⁰ Sentenza 20 febbraio 1979 in E.C.R. (1979) 649.

Comunità Europea privo di riferimenti specifici al mercato finanziario, risultava difficoltosa l'armonizzazione delle disposizioni comunitarie con quelle nazionali. Nonostante queste difficoltà il processo di integrazione ha continuato e continua tutt'ora ad essere sostenuto anche dalla crescente e differente richiesta di prodotti da parte dei clienti.

Una singolarità mostrata da Roberto Guida, nel suo libro *“La bancassicurazione. Modelli e tendenze del rapporto di partnership”* è come i due settori, bancario e assicurativo, sebbene non collaborassero operativamente, sono da sempre stati connessi in ambito consulenziale di gestione dei flussi di cassa e degli investimenti dei premi versati per le assicurazioni e in ambito di coperture dei rischi relativi all'attività tipica bancaria per l'istituto di credito. La foresta pietrificata di cui abbiamo accennato precedentemente in verità prevedeva già all'epoca un punto di contatto tra i due intermediari.

I driver che spinsero al cambiamento di rotta e all'avvicinamento dei due istituti sono diversi e attinenti a differenti ambiti economici: innanzitutto la deregulation legislativa prima descritta, in secondo luogo l'evoluzione tecnologica, che ha portato ad abbattere le distanze arrivando ad uno *one stop shopping*³¹, l'evoluzione demografica contrassegnata da una riduzione delle nascite, un invecchiamento della popolazione e una vita media maggiore ha portato alla richiesta di prodotti differenti dai tradizionali, l'evoluzione culturale e sociale della clientela, la quale ricerca ora un reddito maggiore in virtù anche di un tenore di vita incrementato, la disintermediazione e la globalizzazione del mercato finanziario e assicurativo, infine l'aumento della responsabilità del cliente, il quale cerca di ottenere redditi capaci di perdurare nel lungo periodo.

Tali richieste portarono necessariamente alla rottura delle barriere che pietrificavano i due istituti e alla loro collaborazione in ottica strategica e di *cross selling*, ovvero sia attraverso la creazione di prodotti innovativi capaci di

³¹ Per *one stop shopping* si intende un luogo nel quale è possibile trovare tutti i prodotti e servizi di cui si necessita. Nel seguente caso si fa riferimento ai servizi e prodotti a carattere assicurativo-finanziario.

rispondere alle esigenze della clientela, ma anche attraverso la vendita tramite canali non convenzionali, come gli sportelli bancari.

La domanda di prodotti rappresentata dalla clientela consisteva in prodotti assicurativi molto simili a prodotti finanziari e di risparmio gestito, quindi con caratteristiche di entrambi gli intermediari, arrivando alla fornitura di un servizio globale e definito di *wealth management*. La risposta delle banche e delle assicurazioni nella loro unione di forze si è concretizzata attraverso la produzione di prodotti altamente diversificati, semplici, standardizzati e più finanziari che assicurativi come le polizze unit e index linked. La distribuzione di tali prodotti viene affidata alla rete di sportelli bancari dislocata nel territorio permettendo alle compagnie di assicurazione di arrivare ove non era possibile, se non con investimenti infrastrutturali elevati, mentre per le banche il vantaggio maggiore consisteva nel riuscire a raggiungere una clientela non ancora fidelizzata attraverso il proprio canale. Inoltre tale unione di forze e intenti ha permesso al cliente di trovare in un unico luogo tutte le risposte ai bisogni finanziari e assicurativi.

Riassumendo si può affermare che le direttrici proprie del processo di integrazione dei mercati finanziari sono due: una prima definibile oggettiva, o di prodotto, che vede l'offerta assicurativa sempre più simile a quella bancaria, la seconda direttrice è definibile soggettiva, ovvero collegata all'ampliamento del campo di applicazione entro il quale operano gli intermediari finanziari.³²

In Italia la normativa vigente non ha permesso lo sviluppo immediato del fenomeno bancassicurativo come in Francia, ma si colloca all'inizio degli anni '90 grazie alla collaborazione tra la Banca Monte Paschi di Siena e la compagnia di assicurazione Ticino.

Un grande problema normativo italiano consisteva nella presenza di due leggi, la n°48/1979 e la n°792/1984, che permettevano di eseguire l'attività di

³² Cfr. Guida R., *La bancassicurazione. Modelli e tendenze del rapporto di partnership*, Cacucci Editore, Bari, 2004.

intermediazione assicurativa solamente a due soggetti, gli agenti di assicurazione ed i broker iscritti all'apposito albo degli intermediari assicurativi. Tali normative non lasciavano sviluppare il fenomeno bancassicurativo, ormai già avanzato negli altri Paesi europei. Successivamente la Banca d'Italia assieme al Ministero dell'Industria, recepito il problema, si mossero per lanciare il fenomeno attraverso atti aventi valore sub-legale come la nota del 12 giugno 1988, nella quale veniva data la possibilità alle banche di distribuire prodotti assicurativi a patto che svolgessero un'attività diversa da quella dei broker e agenti. Successivamente, grazie alla legge Amato del 1990³³, di fatto si autorizzò l'istituto di credito a detenere partecipazioni nelle imprese di assicurazione, fino a quel momento proibito. Un'altra nota del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato datata 15 giugno 1993, in riferimento alla bancassicurazione, specificava che il collocamento di polizze assicurative attraverso il canale bancario è legittimo solo per prodotti standardizzati e con un impegno contrattuale assunto a monte da parte della banca con l'impresa di assicurazione, oppure con l'agente o il broker.

Questi eventi storici resero meno stringente la normativa nazionale, dando una spinta significativa al settore e all'utilizzo del canale distributivo bancario.

Non a caso infatti, i primi successi bancassicurativi si registrano nel 1992-1993. Il ritardo è riconducibile, oltre ai fattori normativi appena descritti, anche al marcato immobilismo degli istituti bancari, fossilizzati ancora sulla raccolta diretta e sui prodotti tradizionalmente offerti ai clienti come i depositi e i prestiti. I primi guadagni delle imprese bancassicurative europee smossero tale indole dei diversi banchieri, comportando un rapido sviluppo del settore arrivando fino ai giorni nostri. Ora il mercato bancassicurativo risulta essere altamente profittevole e con ulteriori margini di crescita, si è inoltre stabilizzato come primo canale di vendita di prodotti vita, gestendo come si vede in Tabella 10, una quota di mercato del 63,1% nel 2015 in relazione agli altri canali. Come si può notare il

³³ Legge 30 luglio 1990 n°218.

trend bancassicurativo registra una costante crescita e una netta predominanza per la distribuzione di prodotti appartenenti al ramo vita.

Tabella 10: Canali distributivi rami vita.

Canali distributivi rami vita (%)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sportelli bancari e postali	59,5	58,0	53,7	58,8	60,3	54,7	48,6	59,1	62,0	63,1
Canale agenziale	30,7	31,0	34,3	23,7	22,6	25,6	26,6	23,0	20,2	19,8
Promotori finanziari	8,3	9,0	10,1	16,3	15,8	18,3	23,3	16,7	16,8	16,3
Vendita diretta e broker	1,5	2,0	1,9	1,2	1,3	1,4	1,5	1,2	1,0	0,8
Totale canali	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: IVASS.

3.3 Differenze e somiglianze tra banche e compagnie assicurative

Per quanto siano due imprese separate, le imprese di assicurazione e gli istituti di credito hanno da sempre avuto dei punti di contatto tali da rendere le loro attività per certi versi assimilabili. Tali differenze, somiglianze e complementarità hanno sicuramente giocato un ruolo importante per la loro cooperazione e integrazione nel settore bancassicurativo.

Genetay e Molyneux sottolineano questi aspetti mostrando le differenze e le somiglianze tra i due istituti. Tra le differenze troviamo i due diversi settori di business, le banche infatti possiedono il monopolio dei metodi di pagamento e delle operazioni finanziarie, mentre le assicurazioni di prodotti legati alla gestione dei rischi. L'orizzonte temporale del rapporto con il cliente a livello di prodotto risulta differente, la banca infatti possiede tipicamente un rapporto a breve termine ma reiterato nel tempo rispetto al rapporto tipico delle assicurazioni (si pensi alle assicurazioni sulla vita). Infine anche se l'attività assicurativa possiede una peculiarità di gestione finanziaria, essa è definibile come attività secondaria rispetto alla caratteristica gestione del rischio.

È innegabile che i due istituti siano differenti e che abbiano caratteristiche diverse, tuttavia è possibile individuare delle somiglianze tra le due attività, come il monitoraggio del cliente, in ambito assicurativo per il rischio di commettere sinistri, mentre in ambito bancario per valutare l'affidabilità del prestatore. La trasformazione delle scadenze risulta essere un altro punto di contatto tra le due attività, infatti entrambi gli istituti si coprono dai rischi di liquidità, l'istituto bancario gestendo le riserve, la concessione dei prestiti e i tassi d'interesse, mentre gli intermediari assicurativi attraverso la gestione delle riserve, il pagamento dei premi e le liquidazioni differite. Entrambi gli istituti si appoggiano alla legge dei grandi numeri per la gestione e la trasformazione delle scadenze. Gli intermediari analizzati inoltre investono parte delle riserve tecniche in asset capaci di remunerarli adeguatamente. Infine nella gestione della liquidità di un privato potrebbe sorgere la necessità di ritirare contanti dal proprio conto corrente bancario, l'atto del ritiro può essere considerato ed assimilato ad una richiesta di liquidazione per un sinistro (Lewis, 1990).

Concludendo è possibile notare come, sebbene i due istituti siano differenti, presentano numerosi punti di contatto sia per business che per modello attuativo dello stesso. Si può quindi affermare che l'integrazione e il connubio dei due intermediari è la naturale evoluzione del loro rapporto e il futuro dei due intermediari, destinati ad avere una relazione sempre più stretta fino, chissà in un futuro, a confluire in un unico intermediario.

3.4 Motivazioni della collaborazione tra l'istituto di credito e la compagnia di assicurazione

“L'articolazione in gruppo è una soluzione organizzativa efficiente quando l'impresa bancaria, non disponendo del know-how necessario per svolgere determinate attività, sceglie di affidarsi a soggetti esterni in possesso delle conoscenze tecniche richieste e per farlo li associa come co-partecipanti in società

controllate. È questo il caso in cui gruppi bancari che hanno costituito società di gestione di fondi pensione, fondi chiusi, imprese assicurative” (Schioppa P., 1996) in (Guida, 2004, p. 82).

Come scrive Schioppa, l'unione di intenti tra l'istituto di credito e bancario ha portato alla loro collaborazione. Inizialmente era limitata alla vendita di prodotti assicurativi collegati ai prodotti bancari, i rami danni risultavano troppo complessi da gestire nella fase post-vendita a causa delle liquidazioni per sinistri e lasciarono spazio al ramo vita, più semplice, meno oneroso operativamente e standardizzabile. Un esempio di tali prodotti potrebbe essere ben rappresentato dall'assicurazione sulla vita legato ad un mutuo richiesto. Il contenuto finanziario in tali prodotti iniziali era estremamente ridotto, difatti in questa fase non si parla propriamente di bancassicurazione, non vi è una unione di intenti, di creazione di prodotti e di forza vendita unitaria (nell'esempio riportato si riscontra l'intento da parte dell'istituto di credito di coprirsi dal rischio di insolvenza in seguito al decesso, non di collaborazione operativa e strategica). Inoltre gli istituti di credito non possedevano il know-how necessario alla vendita di prodotti assicurativi, per la gestione del rischio e per il rapporto con la clientela. I primi prodotti *stand alone* infatti erano molo simili a prodotti di risparmio gestito, poi si sono specializzati entrando di fatto a far parte e vendendo prodotti bancassicurativi.

Le motivazioni alla base dell'integrazione dei due istituti sono molteplici e sono categorizzabili in tre cluster, come ricordato da Enrico Filippi nel libro *“Banche e assicurazioni. Rapporti e prospettive di sviluppo in Italia”*:

- L'esigenza di diversificazione di portafoglio in capo ai clienti sia della banca che dell'assicurazione;
- Le rapide innovazioni finanziarie soprattutto in ambito di prodotto e servizio, con benefici fiscali e operativi;
- Lo sfruttamento di economie di scala e di scopo sia nella creazione di prodotti che nella loro distribuzione.

I tre punti sopra descritti toccano tre ambiti diversi del rapporto bancassicurativo; il primo ruota attorno alla figura del cliente, ovvero alla domanda; trascurando momentaneamente il secondo osserviamo il terzo ambito, incentrato sul lato della produzione, quindi dal lato dell'offerta di prodotti e servizi. Il secondo invece risulta connesso alle innovazioni di prodotto e servizio, capaci di attirare, avvicinare e mettere in connessione domanda ed offerta.

La domanda ricopre un ruolo estremamente importante all'interno dell'innovazione e dell'integrazione dei due istituti trainando tutt'ora l'industria bancassicurativa verso una continua evoluzione ed innovazione di prodotto e di processo, cercando nuovi sbocchi ed accessi a segmenti di mercato ancora inesplorati e potenzialmente profittevoli. La clientela, come evidenziato nel capitolo 2.2 risulta essere sempre più attiva ed esigente, con bisogni differenti generati dalle contingenze demografiche, politiche ed economiche; risulta essere inoltre in costante ricerca di prodotti sempre più flessibili e personalizzati.

Date tali circostanze l'integrazione tra i due istituti è sicuramente un importante passo verso la crescita per entrambi gli intermediari. La cooperazione permette di aggirare i limiti di un settore appoggiandosi ai punti di forza dell'altro, come il canale distributivo estremamente capillare dell'industria bancaria, oppure il reperimento del know-how necessario per l'implementazione di prodotti di stampo assicurativo-previdenziale, vista la sempre maggiore necessità del cliente di coprirsi da rischi economici futuri. La collaborazione inoltre permette di semplificare i processi dei due attori fornendo in un unico luogo più tipologie di prodotti e servizi creando uno *one stop shopping*.

Riprendendo ed integrando l'analisi proposta da Filippi, i driver che hanno portato le banche e le compagnie di assicurazione ad accedere al mercato bancassicurativo, evolvendosi ed innovandosi sono la fornitura di "servizi differenziati (bancari, finanziari e assicurativi)" (Guida, 2004, p. 32) con l'obiettivo, non solo di ridurre significativamente i costi, ma anche di

incrementare i limitati ricavi degli anni Novanta. Inoltre, il consolidamento del rapporto con la clientela ha giocato un ruolo rilevante nell'unione tra i due istituti essendo il cliente portatore di interessi differenti rispetto alle esperienze degli anni precedenti. Un altro driver riconoscibile è la necessità per le banche e le compagnie assicurative di innovare e a reinventare il proprio modello di business per poter cogliere le recenti innovazioni poste in essere dal mercato. La banca quindi non assume più la connotazione meramente di sportello con un'offerta di "operazioni", ma assume sempre più una valenza consulenziale e di supporto anche a livello di prodotto. D'altra parte la compagnia di assicurazione non riveste più solo il ruolo di gestione e copertura dei rischi ma anche di gestione del risparmio.

La ricerca di rendimenti e ricavi più alti e stabili risulta essere un altro driver molto importante nel processo di innovazione analizzato. Gli anni Novanta erano caratterizzati da bruschi ribassi dei tassi d'interesse a causa principalmente di un mercato saturo e in *"una fase di sfruttamento estensivo della clientela"* (Cfr. Kessler D. (1987); Boyer M.M., Nyce C.M. (2002)) in (Guida, 2004, p. 71). La risposta strategica a questa difficoltà è stata la diversificazione di prodotto, arrivando quindi a una fase di sfruttamento intensivo della clientela, ovvero all'offerta di più prodotti diversificati e di tipologie non strettamente bancarie. Questo è stato possibile solo grazie alla collaborazione tra i due istituti analizzati.

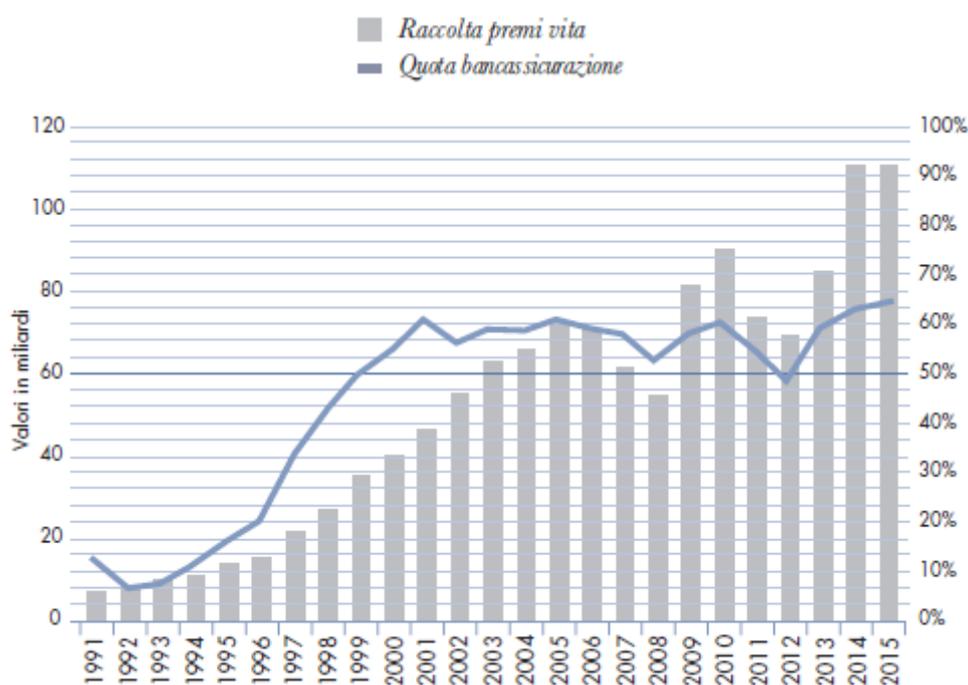
Come si evince dunque le direttrici che hanno portato all'integrazione e alla collaborazione tra i due istituti sono riconducibili sia a fattori esogeni che endogeni, inerenti sia la domanda che l'offerta.

3.5 Il canale distributivo bancassicurativo

Come abbiamo detto in precedenza, per bancassicurazione si intende sia la creazione di prodotti finanziario-assicurativi, grazie ad accordi e partnership tra l'istituto di credito e la compagnia di assicurazione, ma anche la vendita degli

stessi attraverso gli sportelli bancari ed altri spot di vendita ricollegabili a quest'ultimo. L'innovazione di processo, di prodotto e distributiva stanno correndo parallelamente trainandosi a vicenda dagli inizi degli anni Novanta fino ai giorni nostri. Come si nota in Grafico 11 il canale bancassicurativo possiede una quota di mercato, per quanto concerne la vendita di prodotti vita, del 63,4%. Si rileva come la percentuale detenuta sia superiore al 50% dagli anni 2000, e come prima di tale livello abbia registrato una crescita esponenziale dagli anni '90, anno nel quale si può definire l'inizio del fenomeno bancassicurativo nel suolo italiano.

Grafico 11: Premi vita (mld, scala di sinistra) e quota distribuita dai canali bancari e postali (% , scala di destra).



Fonte: ANIA.

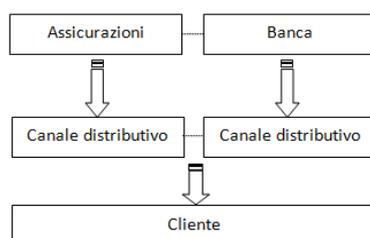
Il driver alla base dell'innovazione analizzata può considerarsi il mutamento nei bisogni finanziari della clientela. La crescente domanda di prodotti finanziari semplici, trasparenti, con rendimenti appaganti e con caratteristiche previdenziali e di risparmio gestito ha posto le basi per la creazione del fenomeno bancassicurativo, e quindi per la distribuzione di tali prodotti attraverso canali alternativi e innovativi, come quello bancario.

Come ricorda Guida, i modelli di vendita bancaria possono raggrupparsi in due macrocategorie, il metodo integrato e il metodo in outsourcing: il primo consiste nella vendita di prodotti da parte della banca attraverso un proprio funzionario, il quale gestisce il rapporto con il cliente e può proporre soluzioni differenti a seconda del target e delle informazioni detenute. Questo ha permesso di ottenere una vincente integrazione operativa unendo attività complementari. Il secondo modello, rappresentato dal modello in outsourcing, consiste nel delegare il collocamento dei prodotti a soggetti terzi, come broker, sub-agenti e soggetti appartenenti a SIM, in modo da minimizzare i costi. Il punto debole di quest'ultimo modello distributivo consiste nella mancanza di informazioni inerenti la clientela, il modello quindi risulta più statico e isolato.

Entrando più nello specifico, nello studio condotto da Singhal K. A. e Singh R. "Bancassurance: Leveraging on the Synergy Between Banking and Insurance Industry" nel 2010, sono stati identificati tre differenti modelli distributivi nel mondo bancassicurativo e sono elencati di seguito:

- Modello delle forze di vendita separate;
- Modello "hand in glove";
- Modello completamente integrato.

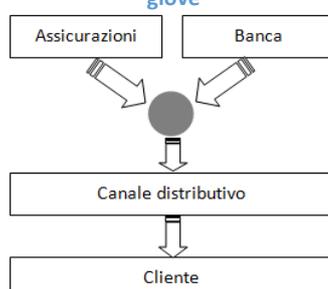
Figura 1: Modello delle forze di vendita separate



Il primo consiste nella gestione operativa separata per entrambi le imprese, senza quindi l'utilizzo di forze o risorse appartenenti all'altro istituto.

Questo modello rappresenta la minima integrazione possibile in ambito bancassicurativo, tale da non condividere nemmeno le informazioni sui clienti, detenute dall'istituto di credito.

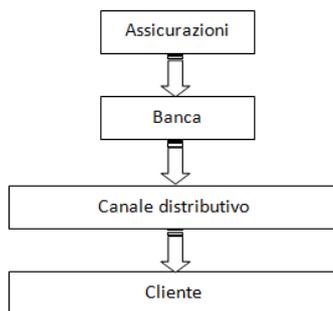
Figura 2: Modello "hand in glove"



Il secondo modello consente ai due istituti di integrarsi mediamente e risulta essere il più utilizzato in ottica di unioni e integrazioni operative.

A differenza del primo, in questo modello le due imprese collaborano e lavorano allo stesso obiettivo congiuntamente, utilizzando e condividendo le informazioni o risorse detenute singolarmente. Perché sia un modello vincente deve essere permeato da una grande collaborazione, capace di cogliere i risultati delle sinergie operative.

Figura 3: Modello completamente integrato



Terzo ed ultimo modello categorizzato dagli autori è quello completamente integrato.

Questo rappresenta un modello “hand in glove” estremizzato. La collaborazione risulta essere molto forte a livello di produzione di offerta, ma per quanto concerne il canale distributivo risulta quasi assente poiché viene controllato interamente dagli istituti di credito. Si può identificare quindi come una collaborazione molto forte ma a compartimenti stagni, i quali non comunicano tra loro. La compagnia di assicurazione è un player fondamentale nella creazione del prodotto mentre la banca nella sua distribuzione. Tale modello risulta essere molto rigido e, per tale ragione, molto rischioso.

Come ricordato il modello distributivo “hand in glove” risulta essere il più equilibrato e per questo il più utilizzato e capace di cogliere tutte le sinergie derivanti dalla collaborazione.

A partire dagli anni '90 altri modelli distributivi sono stati implementati per la vendita dei prodotti bancassicurativi, degno di nota risulta essere quello dei promotori finanziari. Questo canale ha rappresentato un importante passo per la diversificazione e per la complementarietà dell’offerta, andando a raggiungere, con prodotti particolarmente personalizzati, nicchie di mercato altrimenti non raggiungibili attraverso il canale bancario “di massa”.

Il canale distributivo per eccellenza della bancassicurazione rimane però lo sportello bancario. Questo è un canale “corto a tre stadi sui quali il controllo

esercitabile dalla compagnia è medio/basso” (Maini, 2008, p. 88). I tre stadi sono identificabili nella presenza degli attori assicurativi, bancari e infine il cliente finale. Il difficile controllo da parte delle compagnie di assicurazione è causato principalmente dalla bassa formazione assicurativa degli addetti bancari. Tuttavia a differenza di altre modalità distributive, la collaborazione tra i due istituti è di tipo duraturo, caratterizzata da unioni e integrazioni aziendali in modo da rendere l’organizzazione solida nel tempo.

Come anzidetto nel capitolo inerente i canali distributivi assicurativi, il canale bancario presenta particolari caratteristiche di notevole importanza, come una capillarità nel territorio sia nazionale, che estero, costi di distribuzione e gestione nettamente inferiori al canale assicurativo tradizionale, la disponibilità di piattaforme informatiche e tecnologiche avanzate in ottica di gestione della relazione con il cliente, infine un’elevata quantità di dati aggiornati sui clienti e sulla posizione finanziaria degli stessi. Da non dimenticare è il fatto che il cliente del prodotto bancassicurativo è un cliente della banca e non della compagnia assicurativa, fidelizzandolo ancor più.

Tuttavia nella collaborazione tra i due istituti sono insite anche delle difficoltà principalmente dovute a gap culturali, operativi e formativi a causa dei business tradizionali differenti. Un esempio di ciò è la mancanza di formazione tecnica assicurativa in capo agli addetti allo sportello bancario, gap colmabile attraverso una fitta agenda di training e altri servizi formativi sui prodotti bancassicurativi. Il rapporto tra i due attori quindi risulta essere attivo e in costante dialogo ed evoluzione apportando vicendevolmente le competenze e i mezzi mancanti per raggiungere l’obiettivo di soddisfazione del cliente.

I prodotti venduti attraverso questo canale ad oggi sono principalmente le polizze sulla vita unit ed index linked, le quali ricoprono quasi interamente il comparto vita distribuito da tale canale. Affianco a questi prodotti, di fatto finanziari sotto forma di assicurativi, ve ne sono altri, i quali non hanno avuto un impatto così importante nel comparto. Si sta facendo riferimento alle RC-Auto,

alle polizze LTC³⁴, agli altri rami danni come le polizze sulla casa, e così via. Tuttavia questi rami dell'attività bancassicurativa non hanno ancora preso piede ma sicuramente rappresentano gli sviluppi futuri del mercato, ovvero l'accesso ad aree del mercato non ancora esplorate attraverso l'utilizzo anche di ulteriori canali distributivi. A ricordare ciò è Matteo Carbone, manager di Bain & Company, il quale sottolinea come la multicanalità sia fondamentale per il successo odierno. Secondo uno studio condotto dall'anzidetta società infatti i clienti che erano più soddisfatti dell'esperienza di acquisto erano quelli che avevano avuto un contatto e un'interazione con la compagnia. Le compagnie di assicurazione quindi devono, anche in ambito bancassicurativo, dotarsi di canali e tecnologie differenti per arrivare a tutti i target di clientela, non solo per la vendita del prodotto, ma anche per la fase post-vendita di consulenza e gestione.

Il cliente presenta richieste sempre più "ibride nei confronti del fornitore di soluzioni assicurative, si aspetta di avere a disposizione sia il canale fisico sia quello digitale; il driver fondamentale per la soddisfazione verso il fornitore della propria polizza vita è la possibilità di accedere alle informazioni sull'investimento fatto, attraverso molteplici canali: questo conferma l'importanza, anche nel mondo assicurativo, di essere omni-channel" (Carbone, 2015).

La bancassicurazione e il canale bancassicurativo si stanno spostando verso un approccio digitale al cliente. Siamo vivendo una fase di transizione in cui la società è divisa in adulti, che solitamente preferiscono il contatto diretto e personale con la compagnia, e i giovani, i quali preferiscono sempre più la consultazione e l'acquisto on-line. Laretta Filangeri, direttore commerciale di Intesa Sanpaolo Vita, ricorda e sottolinea come siamo immersi in un passaggio epocale riportando, durante un'intervista della rivista "Insurance Trade" nel luglio del 2014, un esempio di vita quotidiana dei bambini di oggi, che scambiano un foglio di carta per uno schermo di un PC, cercando di zoomare l'immagine con le dita.

³⁴ Per LTC si indicano le polizze Long Term Care.

La bancassicurazione quindi deve evolversi ed innovarsi costantemente per fare fronte alle nuove necessità del cliente. Il canale rappresenta un punto nodale in questo processo in quanto non è solo un metodo per consegnare il prodotto/servizio al cliente finale, ma anche uno strumento per gestire il rapporto con la clientela.

3.6 Vantaggi derivanti dalla collaborazione

L'integrazione dei due istituti, di credito e assicurativo, permette di creare delle sinergie capaci di impattare positivamente su tutti e tre gli attori coinvolti nel rapporto bancassicurativo, ovvero l'istituto di credito, l'impresa di assicurazioni e il cliente finale. Si sottolinea come l'integrazione non sia in una fase di maturità, quindi sono presenti notevoli sviluppi, che possono portare ad ulteriori vantaggi in futuro, oltre ai citati di seguito.

I vantaggi vengono analizzati singolarmente per chiarezza espositiva, ma è bene considerarli in stretta correlazione l'uno con l'altro, essendo parte di un unico sistema.

Vantaggi per l'istituto di credito

La collaborazione e l'integrazione permettono alla banca di ottenere dei vantaggi nella produzione e vendita di prodotti finanziario-assicurativi attraverso il proprio canale e la propria forza distributiva, gli sportelli bancari.

Il primo vantaggio che ne deriva è l'ottimizzazione del proprio canale distributivo potendo offrire un maggior numero di prodotti e di natura differente dai tradizionali. Questo è perseguibile senza dover implementare un nuovo metodo produttivo grazie alla funzione di "produttore" della compagnia di assicurazione.

Un secondo vantaggio, che deriva direttamente dall'anzidetta ottimizzazione operativa del canale, è rappresentata dalla possibilità di ricoprire una quota di mercato più ampia, la diversificazione a livello di prodotto infatti permette di raggiungere differenti target di clientela tradizionalmente non ricoperti.

In stretta correlazione a questo troviamo un terzo vantaggio, caratterizzato dalla possibilità di reperire molte più informazioni inerenti i clienti e le loro necessità rispetto a quelle reperibili dalla sola clientela tradizionale. Questo vantaggio ricopre un'importanza strategica notevole in ottica di implementazione di nuovi prodotti e servizi.

Altri vantaggi derivanti dall'unione tra i due partner sono riscontrabili nella migliorata customer experience, nella maggior fidelizzazione del cliente e nell'incremento del brand appeal aziendale.

Il flusso dei ricavi per le imprese di credito risulta inoltre più stabile, grazie ad una diversificazione alla fonte rispetto ai proventi derivanti dall'attività tipica.

Il reperimento del know-how e la formazione per gli addetti agli sportelli risulta poi di facile ed economica attuazione rispetto alle vie esterne. La compagnia di assicurazione ha interesse nel formare il personale bancario in ambito assicurativo in modo da incrementare i volumi di vendita dei prodotti in oggetto.

Infine, è riconoscibile nella bancassicurazione il punto di partenza di un nuovo fenomeno di mercato unico finanziario, uno "one stop shop" dove la banca svolge un ruolo da protagonista.

Vantaggi per l'impresa di assicurazione

Anche la compagnia di assicurazione ricerca la collaborazione per ottenere numerosi vantaggi altresì difficilmente raggiungibili attraverso i sistemi produttivi e distributivi tradizionali.

Il vantaggio più rilevante è rappresentato dall'allargamento della quota di clienti raggiungibili, accedendo così a segmenti differenti e non ancora esplorati. L'ampio bacino di clienti inoltre permette di diversificare gli stessi e i rischi assicurati, riducendo così le uscite di cassa in relazione ai premi ricevuti. Questi ultimi in un'ottica collaborativa risultano nettamente superiori e in flusso più costante rispetto al canale agenziale o gli altri canali tradizionali. Questo è possibile grazie al differente approccio al cliente dell'attore bancario, frequente e reiterato nel tempo. Un altro aspetto legato al canale distributivo, è la mancata necessità di ideazione e implementazione di un canale ex novo, ma sono necessari solo adattamenti, impattando in maniera considerabilmente inferiore nei costi. Il canale così utilizzato risulta essere caratterizzato da bassi oneri di intermediazione, potendo permettersi di praticare prezzi e commissioni di gestione estremamente competitivi.

La collaborazione permette alle compagnie di creare prodotti idonei alla clientela, grazie alla grande mole informativa delle banche relativa ai propri correntisti e clienti. Questo porta alla creazione sia di prodotti semplici, adatti alla distribuzione di massa, capaci di aumentare notevolmente i volumi di vendita ed i flussi in entrata, che prodotti più complessi indirizzati a una clientela di nicchia.

L'unione tra i due istituti permette alle compagnie di assicurazione di incrementare il capitale disponibile, ottenendo così un margine di solvibilità maggiore e capitale per sviluppare ed espandere il business. Questo permette di ricercare prodotti sempre più innovativi e coerenti con le esigenze del mercato.

Ricordando quanto detto tra i punti di debolezza dell'impresa assicurativa, in riferimento all'immagine in capo al cliente poco chiara e nitida dell'assicurazione, la collaborazione tra i due istituti può ovviare al problema. Il prodotto assicurativo viene venduto attraverso il canale distributivo bancario, quindi risulta essere in primo piano quest'ultimo durante la vendita. Il cliente quindi

percepisce il prodotto come brandizzato dalla banca, solido e sul quale è possibile fare affidamento.

Vantaggi per il cliente

Differentemente da quanto accade per le compagnie di assicurazione e le banche, dove i benefici della collaborazione devono essere soppesati con i rischi del business, i vantaggi in capo al cliente risultano essere inequivocabili³⁵. I bassi costi distributivi derivanti dalla collaborazione si riflettono sul cliente attraverso bassi premi minimi e ridotti costi di gestione. Grazie alle informazioni sui clienti, questi ultimi possono contare su un'offerta particolarmente adatta alle proprie esigenze e necessità e in numero notevolmente maggiore rispetto all'offerta tradizionale dei singoli istituti. Il rapporto con il cliente, anche nella fase post-vendita, risulta di molto migliorato grazie alla formazione del personale della banca e all'integrazione operativa delle semplici operazioni di pagamento e liquidazione.

Un ulteriore vantaggio è identificabile nella creazione di uno "one stop shop", un unico luogo dove trovare diversi prodotti e servizi assicurativi e finanziari. Infine le piattaforme informatiche gestite dalla banca, come la home banking, possono essere utilizzate anche per altre finalità come la gestione dei propri investimenti in prodotti assicurativi e un metodo veloce e semplice per controllare la valorizzazione della propria polizza. Questa caratteristica consente al cliente di poter accedere da diversi canali alla propria situazione patrimoniale in un ottica omni-channel.

I vantaggi inerenti i tre attori del fenomeno bancassicurativo possono essere più o meno intensi in relazione della tipologia di integrazione ricercata o dalla profondità dell'integrazione. Questi vantaggi, perché si riflettano

³⁵ Cfr. Corneliu B., Ghilimei E., *Benefits of bancassurance* in "Annuals of the University of Oradea, Economic Science Series", vol. 17 Issue 3, 2008, p. 85-89.

positivamente sull'economia degli attori, devono essere ben sfruttati e gestiti congiuntamente in modo da creare dei vantaggi competitivi capaci di portare l'impresa bancassicurativa al successo. L'errato approccio degli attori infatti potrebbe creare delle difficoltà di notevole rilevanza, creando degli svantaggi competitivi piuttosto marcati.

3.7 I limiti della collaborazione

L'implementazione di una strategia collaborativa però possiede anche dei limiti, come la presenza di un conflitto d'interessi tra gli attori e il rischio che il sistema possa crollare a seguito del cambiamento della normativa. Tuttavia si ritiene che tale scenario non possa avvenire vista l'importanza economica che ricopre il settore bancassicurativo. Inoltre grazie ad accordi strategici di particolare rilievo è possibile arginare queste possibili minacce.

I punti da considerare per affrontare in modo costruttivo una collaborazione sono tre:

- La resistenza del cliente al cambiamento;
- La scelta della struttura organizzativa di collaborazione;
- I conflitti culturali nella bancassicurazione.

Tali punti sono da contestualizzare, ci troviamo in Italia all'inizio degli anni '90 dove prevaleva una netta separazione dell'istituto di credito, dall'istituto assicurativo. Il primo effettuava e gestiva operazioni finanziarie, mentre il secondo copriva dai rischi gli assicurati.

Si cominciava ad assistere ad un avvicinamento degli intermediari e il primo punto che è stato dovuto affrontare consisteva nella resistenza della clientela all'investimento dei propri risparmi nello stesso luogo, diversamente dalla normale e già praticata diversificazione anche degli istituti finanziari. Inoltre il cliente risultava restio nel concedere informazioni patrimoniali personali

all'agente assicurativo, di fatto era presente sia una distinzione netta a livello di istituti ma anche a livello di clientela (Gumbel, 1991). Come vedremo, successivamente queste difficoltà ideologiche poco a poco andarono ad affievolirsi fino ad arrivare ai giorni nostri dove è il cliente a richiedere prodotti e servizi che derivino dal connubio tra l'attività assicurativa e finanziaria.

Il secondo punto consiste nella tipologia di accordo collaborativo prescelto. Le possibilità sono differenti, da un legame più debole, come il semplice accordo commerciale, fino ad arrivare a accordi più impegnativi e duraturi, come l'acquisizione o la creazione di società ad hoc. La critica ha espresso pareri contrastanti in tale ambito concludendo che l'accordo societario rappresenta un legame non naturale e per questo portatore di conflitti d'interesse essendo i due istituti differenti. Secondo altri invece il semplice accordo commerciale sembra un legame debole e non capace di fornire un valore aggiunto significativo al comparto. La scelta della modalità di integrazione risulta essere un passo delicato, la decisione finale può dipendere sia da fattori endogeni, come il grado di integrazione che si vuole implementare, che da fattori esogeni, come il contesto economico e culturale di riferimento.

Terzo e ultimo aspetto da considerare è il possibile emergere di conflitti culturali. Come anticipato nel punto precedente, i due istituti oggetto di collaborazione possiedono differenti culture organizzative di base e anche differenti modalità distributive e di remunerazione. Il top management derivante dalla collaborazione potrebbe essere eterogeneo e una parte potrebbe cercare prevalere sull'altra. Risulta poi, per entrambi gli attori, complesso definire e far comprendere in modo chiaro alla controparte il proprio business. Un'analisi condotta da Morgan *et al.* (1994) in Francia ha mostrato come si fossero formati degli scontri tra le due controparti a causa del mancato adattamento dei prodotti assicurativi in riferimento al canale distributivo bancario. Tale mancanza aveva portato all'incomprensione delle caratteristiche degli stessi e quindi alla loro mancata vendita. Altri conflitti potrebbero nascere a livello distributivo legati alla co-esistenza dei due canali e alla loro possibile sovrapposizione nella specifica

quota di mercato. Infine la remunerazione degli agenti risulta essere differente da quella degli operatori dello sportello bancario. I primi ricevono una provvigione sui premi, i secondi un salario fisso, sicuro ma inferiore rispetto alla remunerazione dei primi. Tali caratteristiche potrebbero far sorgere delle difficoltà per lo sviluppo della cooperazione ma se gestite in maniera costruttiva possono invece rappresentare dei fattori critici di successo.

4 GLI ACCORDI DI BANCASSICURAZIONE

Gli accordi di bancassicurazione rappresentano un passo estremamente importante e delicato per la creazione di un'integrazione più o meno intensa tra le due aziende dove i contesti socio-economici e le normative vigenti impattano sulle decisioni e sulle variabili in gioco portando alla creazione di diverse tipologie di accordi contrattuali. La delicatezza della scelta presuppone un processo di decisione e di contrattazione tra i partner oggetto dell'accordo, che può essere dedotto dall'analisi seguente.

Una prima fase, precedente all'instaurazione effettiva di un accordo collaborativo, consiste nella scelta del partner con il quale affrontare il mercato. Tale scelta risulta essere altamente strategica in quanto si ricercano delle caratteristiche ben definite, tali da poter apportare forze complementari alle già presenti "in house".

Figura 4: matrice di scelta del partner

		Fit culturale	
		Basso	Alto
Fit strategico	Alto	Alleanza potenzialmente buona a condizione di un adattamento culturale	Alleanza ottima
	Basso	Alleanza senza alcun vantaggio	Compatibilità buona ma assenza di vantaggi competitivi

Fonte: Faulkner (1995) in Perrini (2012)

Come ricorda Faulkner (1994) la scelta del partner per impostare una collaborazione verte principalmente su due aspetti, il fit strategico e il fit culturale (Figura 4).

Per fit strategico si intende la possibilità di collaborare dal punto di vista produttivo in maniera ottimale. Questo significa ottenere le strategie e i vantaggi competitivi scaturiti dalla collaborazione. Senza fit strategico i due partner, non riuscendo a collaborare positivamente, non creano valore aggiunto rispetto rapporto unitario.

Il fit culturale permette la convivenza dei due soggetti e lo sviluppo di una cooperazione sana e duratura.

Come si può evincere dalla matrice sopra riportata, la collaborazione ottimale si concretizza quando i partner possiedono un elevato fit strategico e culturale.

Oltre alla scelta del partner, è preliminare alla collaborazione anche la valutazione sull'effettiva convenienza della stessa. Una volta superate queste fasi è opportuno analizzare le dinamiche strategiche che portano all'effettiva implementazione della strategia collaborativa.

Il processo quindi può essere ben riassunto dai due punti seguenti:

- SE conviene entrare nel rapporto collaborativo e con CHI;
- COME conviene entrare.

Nel primo punto andiamo ad individuare le motivazioni alla base dell'integrazione e gli obiettivi che si vogliono perseguire. Come abbiamo già visto nel capitolo 3.4, analizzando le motivazioni della collaborazione, i due partner possono essere guidati non solo da miglioramenti di profitto, di immagine e quindi brand awareness, di diversificazione produttiva e di flussi in entrata, di complementarità produttiva, ma anche da emulazione di quanto fatto da altri competitors o da azioni difensive ed aggressive nei confronti delle istituzioni del partner collaborativo, con la quale si lotta nella gestione del risparmio previdenziale.

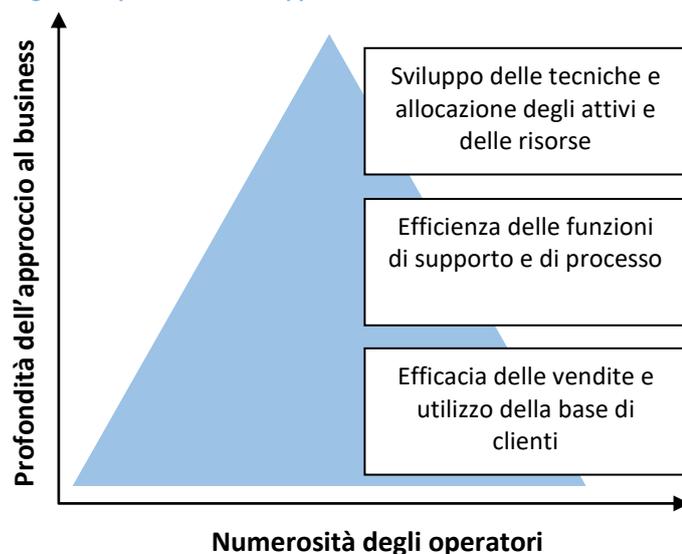
I diversi obiettivi strategici sono correlati a diversi livelli di integrazione e, come si nota in Figura 5, vengono distinti in tre tipologie. La base della piramide rappresenta la posizione ricoperta dalla maggior parte dei competitors, i quali

possiedono come obiettivo principale la massimizzazione delle vendite utilizzando la clientela già detenuta.

Il secondo obiettivo, viene rappresentato graficamente dalla parte centrale della piramide e si caratterizza per la ricerca di qualità; Guida infatti sostiene e sottolinea come vi sia un passaggio dalla quantità alla qualità tra i due obiettivi anzidetti attraverso l'integrazione produttiva.

Infine, il vertice della piramide rappresenta la completa integrazione con una penetrazione strategica del business massima. Per perseguire tale obiettivo vi è la necessità di sviluppare tecniche di gestione e di produzione capaci di intersecare gli obiettivi di "prodotto-canale-cliente" ed un'efficiente allocazione delle risorse disponibili.

Figura 5: grado di profondità dell'approccio al business della bancassicurazione

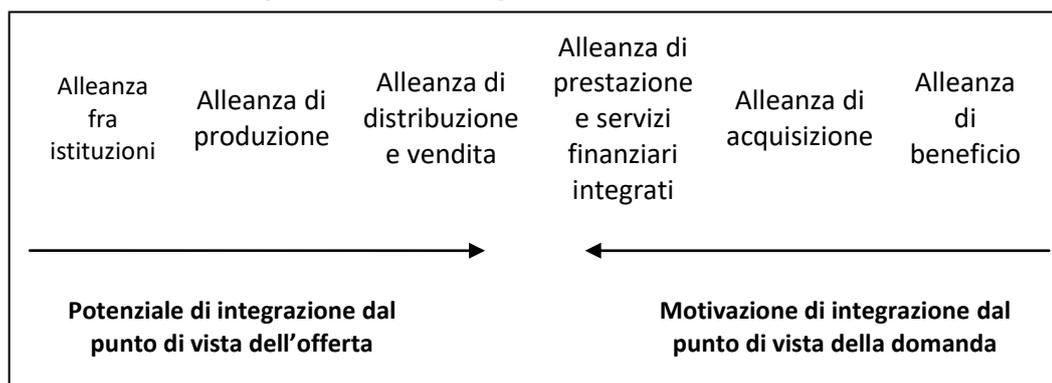


Fonte: Guida (2004)

Il "come" entrare può essere scisso in due sottocategorie, da un lato troviamo il "dove" entrare, a livello distributivo o a livello produttivo? O entrambi? Dall'altro troviamo propriamente il "come", ovvero attraverso che tipologia di accordo distributivo. Semplici accordi commerciali, legami partecipativi (joint venture, legami di maggioranza e minoranza), con istituzioni già esistenti o di nuova costituzione?

In Figura 6 è stata rappresentata graficamente la catena dell'integrazione nella bancassicurazione. La figura può essere letta da sinistra verso destra e rappresenta il potenziale strategico derivante dall'integrazione a vari livelli d'offerta, dal semplice accordo commerciale all'alleanza di produzione e di distribuzione dei prodotti bancassicurativi. Guida sottolinea come "le forme di alleanza sono molteplici e, specie se spinte da motivazioni dal lato della domanda, conseguono a un continuum di opzioni via via meno strategiche e più operative, cioè a livello di prodotto/servizio" (Guida, 2004, p. 87). Dal lato della domanda invece, leggendo la sequenza in figura da destra verso sinistra, si noti come le motivazioni convogliano verso una complementarità produttiva di servizi e prodotti integrati.

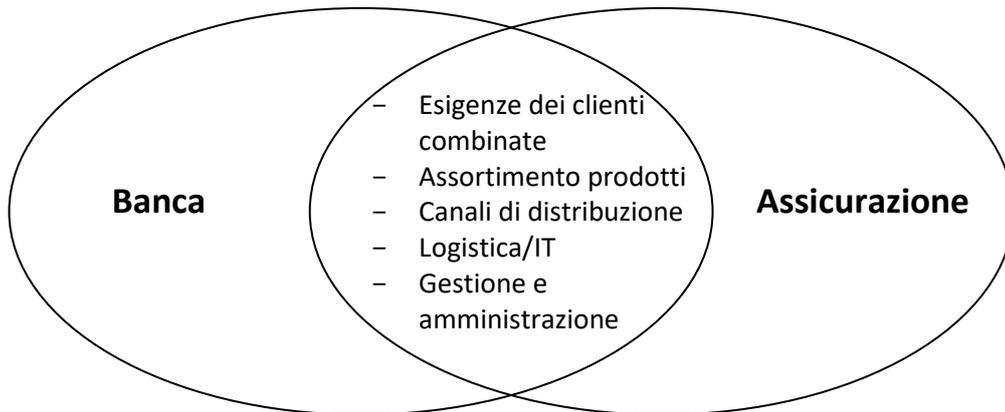
Figura 6: Catena dell'integrazione nella bancassicurazione



Fonte: Kremer M. (1994) in Guida R. (2004).

Le zone di contatto tra le due istituzioni, e che giocano un ruolo importante nella definizione della collaborazione, sono rappresentate, come sottolineato in Figura 7, dalle esigenze combinate dei clienti, dall'assortimento dei prodotti, dai canali distributivi, dalla logistica e servizi IT e infine dalla gestione e amministrazione dell'entità. Le diverse combinazioni e intensità di integrazione delle rispettive forze portano alla creazione di diversi accordi bancassicurativi, come vedremo in seguito.

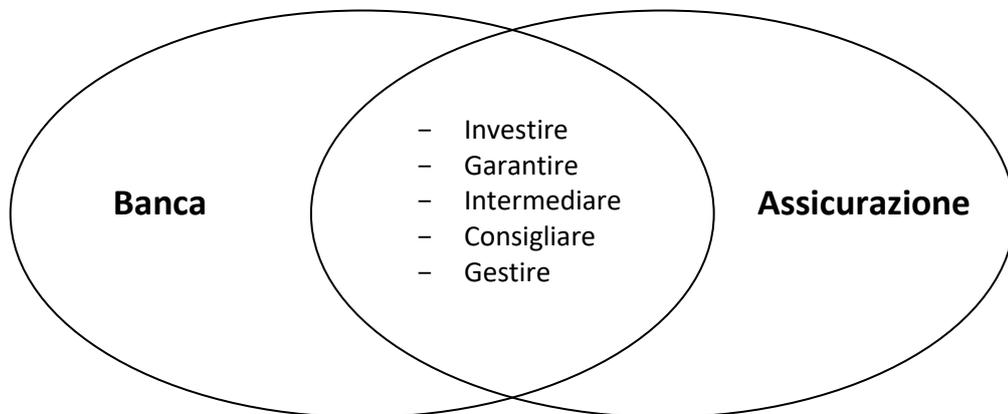
Figura 7: profili di complementarità strategica dell'offerta bancassicurativa



Fonte: Guida R. (2004).

Dal lato della domanda, sono individuabili in Figura 8 le aree del bisogno della clientela. Sono presenti dei bisogni ibridi, capaci di essere colmati attraverso la collaborazione dalle istituzioni complementariamente. Questi sono riconducibili alla richiesta di consulenza, gestione e intermediazione dell'investimento.

Figura 8: profili di complementarità strategica della domanda bancassicurativa



Fonte: Guida R., (2004).

L'incontro tra domanda ed offerta può essere ottenuto attraverso diverse strade, puntando a integrazioni di diversa forza e complementarità, e concentrandosi unicamente su determinati aspetti tra quelli citati.

Come si evince dunque le forme associative e gli accordi alla base della bancassicurazione sono diversi, ognuno con caratteristiche peculiari. La scelta di quale implementare dipende dalla volontà dei due partner di come affrontare il

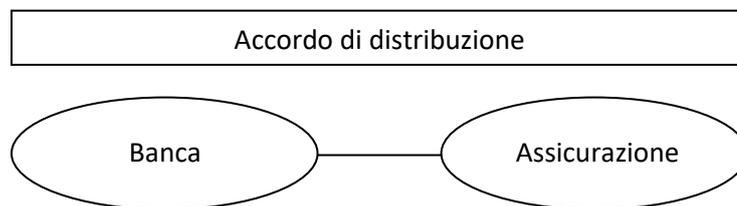
mercato. Le variabili da considerare nella scelta sono diverse, sia endogene che esogene come si vedrà nel proseguo dell'elaborato.

Non è presente una categorizzazione precisa e normata dei possibili accordi collaborativi, ma come detto dipende da numerose variabili, è plausibile quindi trovare varie filosofie di metodi integrativi, collocati in periodi storici differenti e quindi con diverse identità. Di seguito ne vengono presentate alcune.

Guida R., nel libro "La bancassicurazione. Modelli e tendenze del rapporto di partnersip", analizza i possibili accordi bancassicurativi categorizzandoli in sei gruppi distinti e li definisce come segue³⁶:

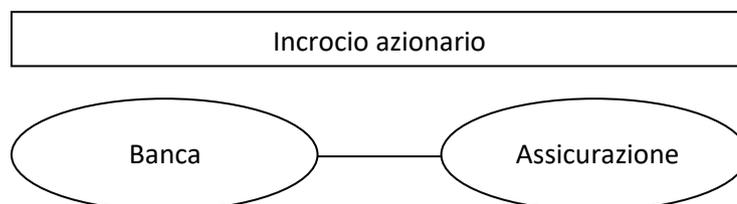
- *Accordo commerciale con e senza esclusiva:*

Un modello di collaborazione negoziale finalizzato alla vendita di prodotti di un istituto attraverso i canali dell'altro.



- *Alleanza strategica:*

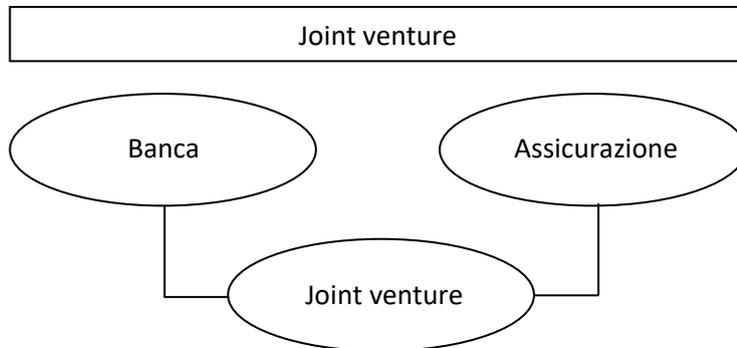
Collaborazione di natura contrattuale ma rafforzata da legami partecipativi reciproci e di minoranza a livello corporate.



³⁶ Guida R., *La bancassicurazione. Modelli e tendenze del rapporto di partnership*, Bari, Caccucci Editore Bari, 2004, 125-126.

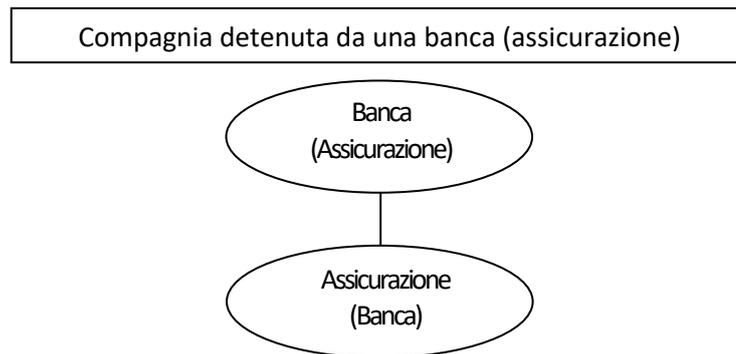
- *Joint venture:*

Consiste nella creazione di una nuova società compartecipata a controllo bancario, assicurativo o paritetico.



- *Acquisizione di un partecipazione di controllo:*

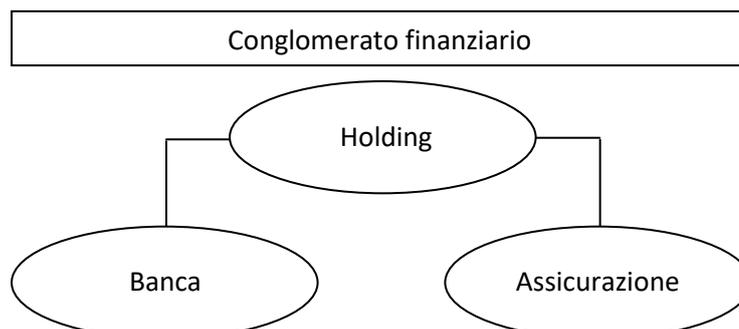
Può avvenire tanto in una compagnia di assicurazione quanto in una banca.



- *Costituzione di una nuova compagnia o di una banca all'interno del gruppo.*

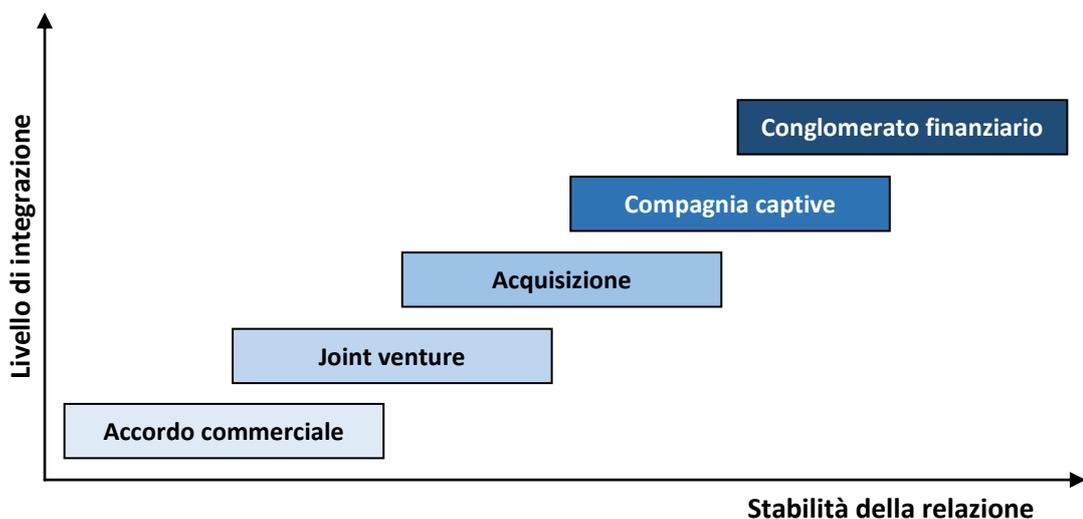
- *Conglomerato finanziario:*

Caratterizzato dalla presenza di una holding che coordina sia la banca che la compagnia di assicurazione.



Ogni tipologia di accordo considerato rappresenta differenti volontà di collaborare, dal semplice accordo contrattuale, al controllo da parte di un istituto, alla creazione di società apposite. La stabilità della relazione è proporzionale al livello di integrazione e alla complessità dell'assetto. Come si evince dal Grafico 12, l'accordo commerciale rappresenta la minor integrazione possibile nel contesto bancassicurativo, mentre il conglomerato finanziario è portabandiera della massima stabilità ed integrazione del rapporto.

Grafico 12: Gli accordi bancassicurativi per livelli di integrazione e stabilità



Fonte: Guida, (2004)

Continua poi Guida, approfondendo ancor più la distinzione categorizzando i diversi accordi in due macro-categorie: gli accordi di tipo labile, e le alleanze di tipo "equity".

La prima categoria viene ben rappresentata da quegli accordi con un basso grado di integrazione e complessità, spesso queste tipologie di accordi sono stati utilizzati all'inizio della nascita del fenomeno bancassicurativo. La flessibilità di tali metodi collaborativi però rappresenta un punto di forza che gli permette di sostenere "costi non recuperabili" bassi e gli permette inoltre di ridurre le barriere all'entrata. Concretamente ed operativamente questi accordi si identificano nel cross-selling fra i diversi attori che partecipano alla

collaborazione. La semplicità e la bassa integrazione non permettono lo scambio di informazioni e di know-how tra le parti.

Le alleanze di tipo “equity” prevedono uno scambio di partecipazioni tra i partner, rientrano in questa categoria le partecipazioni sia di minoranza che di maggioranza, la costituzione di joint venture, oppure di una società captive. La motivazione alla base di questi accordi consiste nella volontà di instaurare un rapporto collaborativo più stabile e duraturo, rispetto al semplice cross-selling di prodotto. All’interno di questo quadro ritroviamo anche le compagnie di bancassicurazione captive, questa prevede la dipendenza totale di una compagnia da parte di una banca. L’acquisizione del controllo totale può avvenire mediante l’acquisto di una joint venture creata precedentemente, ma anche attraverso la creazione di una start-up interna al gruppo e infine attraverso l’acquisizione di una società esterna.

Il conglomerato finanziario, come già ricordato, rappresenta il più alto livello di integrazione e stabilità tra i due partner. Questo accordo può essere condotto sia da parte della banca che della compagnia di assicurazione e consiste nella fusione tra i due attori convogliando le funzioni in un unico soggetto, il conglomerato finanziario. Questo modifica l’assetto e la governance degli attori e, a seconda dell’imprinting che si vuole trasmettere, è possibile creare un conglomerato puro oppure specializzato solo in determinati ambiti d’attività.

Luca Solari, all’interno del libro curato da Cioccarelli “La Bancassicurazione. Il settore, le strategie e gli assetti organizzativi”, identifica sette diverse forme di collaborazione, certe rappresentano delle semplici collaborazioni, mentre altre forme d’impresa, sono elencate e commentate di seguito:

- *Accordo commerciale:*
Consiste nel contratto di sola distribuzione di prodotti assicurativi attraverso il canale bancario. La gestione della vendita viene affidata alla banca.

- *Alleanza strategica:*
Accordo commerciale rafforzato da partecipazioni reciproche di minoranza nell'altro partner.
- *Joint venture:*
Rappresenta una nuova società creata e co-partecipata da entrambi i partner.
- *Acquisizione di partecipazione maggioritaria da parte di una banca;*
- *Acquisizione di partecipazione maggioritaria da parte di una assicurazione;*
- *Costituzione di una compagnia da parte di una banca;*
- *Costituzione di una compagnia da parte di una compagnia.*

Enrico Filippi invece, nel libro “Banche e assicurazioni. Rapporti e prospettive di sviluppo in Italia”, identifica in maniera più riassuntiva due modalità di collaborazione, una prima caratterizzata dall'acquisto di una compagnia che può essere operativa o una “scatola vuota” da definire e portare all'operatività. La seconda viene rappresentata dalla cooperazione, eventualmente con incroci azionari in modo da rafforzarla.

Un'ulteriore classificazione degna di nota è stata data da Antonio Coviello, ricercatore IRAT-CNR e docente di marketing assicurativo presso l'Università di Napoli. Questo riassume i modelli collaborativi in ordine di gradi di integrazione andando ad individuare i punti di forza e di criticità degli stessi.

In ordine di crescente grado di integrazione troviamo:

- *Accordi commerciali;*
- *Alleanze strategiche;*
- *Joint venture;*
- *Make or acquisition.*

L'accordo commerciale, prosegue Coviello, rappresenta “la più antica forma collaborativa” (Coviello, 2010). Il suo utilizzo è stato abbondante prima degli anni

'90, quando la normativa non permetteva la compartecipazione azionaria tra impresa assicurativa e bancaria. I vantaggi riscontrabili in questo modello sono la semplicità di implementazione dello stesso, non implicando alcuna modifica strutturale, organizzativa e societaria. Tale modello inoltre risulta estremamente flessibile e con costi relativamente bassi. Nonostante i vantaggi, l'accordo commerciale è stato oggetto di numerose critiche in quanto la stabilità collaborativa viene meno facilmente a causa di conflitti d'interesse tra i due istituti, culturalmente differenti.

Successivamente troviamo l'alleanza strategica, la quale permette ai due partner di collaborare in ottica sia distributiva, che di creazione di prodotti e servizi. Inoltre permette la condivisione di informazioni sui clienti, carattere estremamente importante in ottica strategica.

La costituzione di una joint venture, continua il docente, permette di creare una forma collaborativa estremamente duratura. La finalità della sua creazione è esclusivamente quella bancassicurativa. I partner partecipano entrambi al capitale della società e ne condividono i rischi. Questa cooperazione favorisce lo sfruttamento delle rispettive conoscenze. Nonostante la stretta collaborazione, anche in questo modello potrebbero sorgere problemi di coordinamento a livello di management.

L'ultimo livello integrativo riconosciuto dall'autore, è rappresentato dal modello make or acquisition, ovvero dalla costituzione o dall'acquisizione di un'impresa di assicurazione, questo modello risulta incentrato sull'assorbimento dei ricavi dell'intero ciclo produttivo e distributivo. L'impegno economico per attuare una simile cooperazione può considerarsi possibile solo per banche di dimensioni relativamente elevate.³⁷

³⁷ Cfr. Coviello A., "Il ruolo della bancassicurazione nella distribuzione delle polizze assicurative" in *Assicurazioni. Rivista di diritto, economia e finanza delle assicurazioni private*, n°2, anno LXXVII, Aprile-Giugno 2010, 201-250.

Di seguito viene rappresentata in forma schematica (Tabella 11) la rappresentazione sopra-esposta.

Tabella 11: I diversi modelli di bancassicurazione.

Accordi di distribuzione	Alleanze strategiche	Joint ventures	Make or acquisition
<ul style="list-style-type: none"> - Le banche distribuiscono prodotti assicurativi vita (a sé stanti o in associazione a prodotti bancari) in cambio di una provvigione. - Nessuna condivisione degli archivi clienti o solo in misura limitata. - Investimenti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado di integrazioni più elevato nello sviluppo prodotti, nella fornitura servizi e nella gestione dei canali. - Possibilità di condividere gli archivi clienti. - Richiede investimenti notevoli nell'IT e nel personale vendita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiara titolarità reciproca di prodotti e clienti. - Condivisione degli archivi clienti. - Richiede un impegno forte e a lungo termine ad entrambe le parti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operazioni e sistemi possono essere completamente integrati. - Elevata capacità di trarre vantaggio dai clienti bancari esistenti e da altri servizi. - Servizi finanziari "one stop". - Prodotti completamente integrati.

Fonte: Coviello, (2010).

Come si ha avuto modo di vedere la critica ha provato a categorizzare in differenti modi gli accordi alla base della bancassicurazione senza mai definirne uno ufficiale, tuttavia una distinzione chiara, sintetica ed attuale è ritrovabile nel report "L'assicurazione italiana 2015-2016" redatto da ANIA (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici) nel luglio del 2016, dove i diversi accordi collaborativi vengono analizzati e convogliati in tre diversi cluster:

- *Joint venture:*

Sono definibili tali le società di nuova istituzione copartecipate da entrambi i partner, dove il controllo della società può essere in capo all'uno o all'altro soggetto senza distinzioni.

In relazione all'accordo che si vuole instaurare ci possono essere joint venture di imprese assicurative con diversi partner bancari oppure singoli

gruppi bancari possono instaurarne con più partner assicurativi. In questo accordo collaborativo la compagnia assicurativa risulta “essenzialmente un fornitore di capitale, nella società partecipata, e di servizi assicurativi tecnico-operativi” (L’assicurazione italiana 2015-2016, 4 luglio 2016).

- *Captive:*

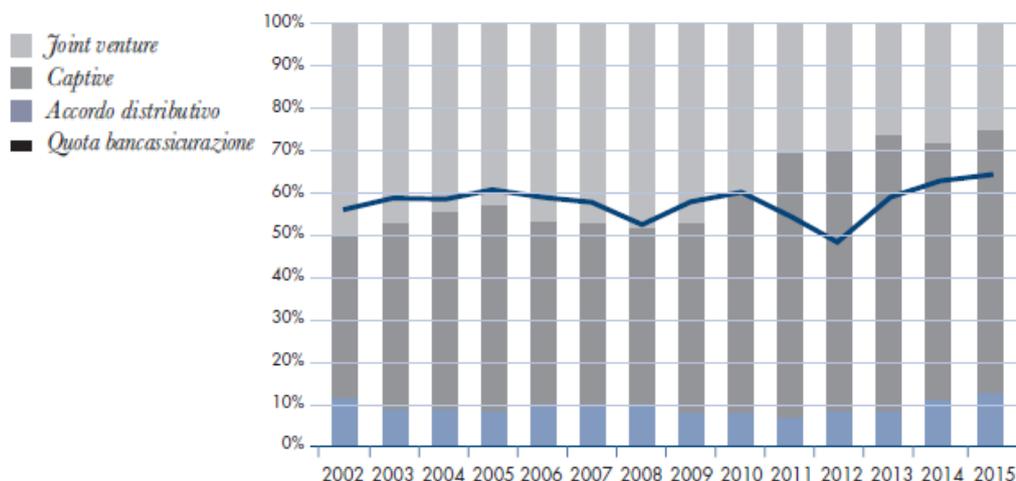
Questo modello prevede il controllo parziale o totale da parte del soggetto bancario, per il quale la compagnia di assicurazione risulta essere il produttore di prodotti assicurativi distribuiti dal gruppo bancario. L’integrazione tra i due attori, è molto forte e può comportare forme di *transfer-pricing* all’interno del gruppo industriale.

- *Accordi distributivi semplici:*

Il terzo e ultimo modello bancassicurativo identificato da ANIA risulta essere composto da tutti gli altri tipi di accordi commerciali diversi dai precedenti, ad esempio il cross-selling. È necessario che l’accordo sia di lungo periodo e abbia determinate condizioni, grazie alle quali la compagnia mette a disposizione presso i canali di vendita bancari determinati prodotti assicurativi, senza conferire necessariamente l’esclusiva di vendita all’istituto di credito.

Di seguito viene presentata un’interessante analisi sull’andamento e l’utilizzo di questi tre accordi negli anni dal 2002 al 2015 per quanto concerne la distribuzione dei rami vita in Italia.

Grafico 13: Quota dei premi vita distribuiti dai canali bancari e postali (linea), distinti per accordo distributivo (istogramma).



Fonte 1: Relazione ANIA "L'assicurazione italiana 2015-2016", 4 luglio 2016.

Come si nota in Grafico 13, all'inizio del periodo di osservazione il modello captive possedeva una quota del 38% della raccolta premi, successivamente la quota detenuta è cresciuta nel tempo, attestandosi nel 2015 al 61% della raccolta, pari a 73 miliardi di euro, consolidando così la sua leadership operativa.

Il modello della joint venture, dopo un primo periodo con quote di mercato vicine a quelle del modello captive, ha visto ridurre la propria incidenza nella raccolta fino al 25% dei premi raccolti nel 2015 con 18,5 miliardi di euro.

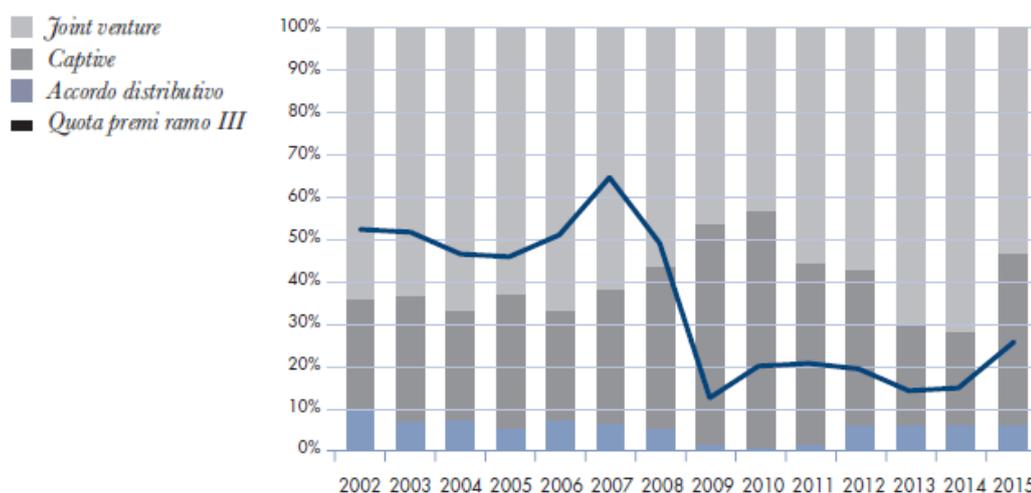
Infine, gli accordi commerciali diversi da quelli enunciati, sebbene siano presenti con un'elevata numerosità nel mercato bancassicurativo, hanno sempre rappresentato una quota di mercato marginale e contenuta, in media il 10% del mercato. Tuttavia tali modelli collaborativi hanno rilevato nel 2015 un picco nei dati di raccolta, registrando 9,8 miliardi di euro, equivalente al 13,5% del mercato.³⁸

Analizzando la serie storica della raccolta delle polizze ramo III (Grafico 14), utile in riferimento al capitolo 6, concernente l'analisi del modello di business, si sottolinea come la raccolta da parte del modello della joint venture sia stato il più utilizzato e remunerativo in quantità di premi raccolti. Nonostante le

³⁸ Fonte dati Relazione ANIA "L'assicurazione italiana 2015-2016", 4 luglio 2016.

difficoltà dei mercati, soprattutto quello finanziario, che hanno allontanato gli investitori da strumenti d'investimento, il comparto e il modello ha retto bene facendo registrare una quota raccolta del 52% dei premi, in diminuzione però rispetto al 2014, dove la quota detenuta era de 70%.

Grafico 14: Quota dei premi di ramo III sul totale dei premi vita distribuiti da canali bancari e postali (linea), distinti per tipologia di accordo distributivo (istogramma).



Fonte 2: Relazione ANIA "L'assicurazione italiana 2015-2016", 4 luglio 2016.

Gli effetti legati all'integrazione dei due attori sono stati identificati da Forestieri e Moro, e rappresentano da un lato la "razionalizzazione di strutture e risorse comuni (informazione, strumenti di transazione); dall'altro lato creare valore come risultato delle combinazioni di mercato, di prodotto e di tecnologia che vengono rese possibili" (Forestieri & Moro, 1993, p. 8).

Il primo aspetto considerato dagli autori, si riferisce all'utilizzo di informazioni inerenti i clienti e conseguentemente presentare un'offerta di prodotti ampliata e desiderata dalla clientela. Questo meccanismo permette di espandere la quota di mercato detenuta accedendo ad un'altra fino al quel momento inesplorata e potenzialmente profittevole. Una volta raggiunto tale obiettivo il valore deve essere creato anche per l'azienda fornitrice dei prodotti e servizi e potrebbe essere ben rappresentato dagli incrementi nelle commissioni di gestione e quindi sugli introiti in generale. La compenetrazione dei due istituti può rendere tali transazioni più rapide ed efficienti implementando un sistema condiviso.

per la fornitura di prodotti classici dell'istituto in questione ma a una clientela propria dell'altro partner.

La seconda direttrice invece è rappresentata dalle migrazioni verticali da 3 verso 2 e da 1 verso 4. Queste rappresentano una convergenza legata al prodotto rispettivamente finanziario da parte delle compagnie assicurative e assicurativo per gli istituti di credito ma la clientela di riferimento non varia, quindi non è riscontrabile un allargamento di quest'ultima.

Le convergenze appena descritte assumono implicitamente che vi sia una condivisione di informazioni tra i due istituti (c. orizzontale) e si riscontrano dei limiti alla produzione di servizi e prodotti appartenenti al partner complementare (c. verticale), rischiando di non ottenere una soluzione convincente ed efficace. Tuttavia vi sono delle zone grigie all'interno del modello, nelle quali gli attori assumono sfumature differenti, ambigue e polivalenti, capaci di supplire alle anzidette difficoltà.

Un aspetto da monitorare nell'integrazione è il rischio di cannibalizzazione dei prodotti e servizi offerti; questo potrebbe portare ad un insuccesso dell'accordo collaborativo, non ottenendo l'apporto complementare ricercato e capace di creare il vantaggio competitivo.

Nella scelta strategica di convergenza di funzioni e produzioni devono essere valutati alcuni fattori, sia endogeni, che esogeni ai rispettivi partner. Tra i fattori endogeni possiamo riconoscere i condizionamenti di origine economica, come la possibilità di sostenere la produzione o la disponibilità economica per implementarla. Vi sono poi condizionamenti strutturali, come la dimensione, l'articolazione e la capillarità territoriale di un istituto e vincoli tecnici per la distribuzione produttiva. Sempre a livello endogeno può essere ritrovata anche la capacità organizzativa dei partner per l'implementazione e il mantenimento della collaborazione stessa e della produzione complementare. Un ultimo aspetto endogeno da considerare è rappresentato dalla grande peculiarità e dai

tecnicismi relativi alla produzione tradizionale, la quale deve essere riconvertita ed affiancata da nuove operazioni e prodotti.

A livello esogeno i fattori da considerare sono rappresentati in primis dalla regolamentazione vigente, sia in fase di implementazione della collaborazione, che in fase produttiva. Altri fattori da considerare sono riconducibili ad aspetti concorrenziali di tipo infra-settoriale e inter-settoriale di imprese concorrenti in uno e nell'altro settore (bancario e assicurativo). Tra i primi si sottolineano le strategie di collaborazione di concorrenti già operanti nel settore bancassicurativo, per quanto concerne l'ambito inter-settoriale invece, si intendono le possibilità integrative di soggetti rientranti nell'attività opposta e che potenzialmente potrebbero essere dei competitors. Il mercato, in continua mutazione, infine gioca un ruolo fondamentale nella definizione della strategia collaborativa facendo prediligere un accordo rispetto ad un altro in relazione anche al mercato e contesto di riferimento³⁹.

Una volta scelta ed implementata la strategia collaborativa, i partner devono preservare ed assicurare il successo del sistema bancassicurativo, durante tutto l'iter di creazione del valore.

Singhal e Singh⁴⁰ rilevano sei aspetti critici da considerare e monitorare dopo la creazione della collaborazione.

Il primo consiste nel fatto che la bancassicurazione sia ancora nella fase primordiale ma presenta operazioni molto complesse. Deve quindi essere monitorata e gestita in un'ottica di crescita di lungo periodo.

Successivamente sottolineano come sia estremamente importante avere gli obiettivi chiari, specifici, e sapere come raggiungerli. Gli obiettivi e gli standard

³⁹ Cfr. Forestieri G., Moro O., *I rapporti fra assicurazioni e banche. Interessi comuni e ambiti di possibile collaborazione*, Milano, Egea, 1993, 110-115.

⁴⁰ Singhal K. A., Singh R., *Bancassurance: Leveraging on the Synergy Between Banking and Insurance Industry*, 2010.

devono essere decisi a monte da entrambe le parti, ciò permette di sviluppare il business con una visione condivisa. Questo approccio previene rischi di rottura o allentamento della forma collaborativa. Entrambi gli attori devono avere la stessa visione e lo stesso approccio perché perduri il successo; per tale motivo il top management gioca un ruolo estremamente rilevante.

Terzo aspetto è il permanere di un'integrazione armoniosa dei settori bancario ed assicurativo. La resistenza al cambiamento e l'assimilazione di differenti culture aziendali e operative devono essere gestiti, attraverso training e continue interazioni tra gli staff, per ottenere una più possibile omogenea gestione del business.

Un quarto fattore da considerare è la chiarezza e la definizione di precisi ruoli all'interno della collaborazione, in ottica di un coordinamento totale.

Il quinto aspetto è rappresentato dalla gestione della customer relationship essendo i due istituti realtà diversi con prodotti tradizionali differenti. La gestione deve essere decisa a monte ed in comune accordo.

Infine, l'ultimo punto da considerare e gestire anche durante il rapporto collaborativo è la complementarità e compatibilità dei sistemi e processi produttivi. L'unione dei sistemi produttivi e di gestione rappresenta un punto molto delicato, poiché potrebbe non permettere il passaggio del valore creato al cliente finale. La soddisfazione del cliente deve essere massima attraverso l'utilizzo congiunto delle forze dei due istituti.

Riassumendo quanto detto la coalizione strategica presuppone una collaborazione a 360 gradi ma conservando la propria tipicità, che abbia le seguenti caratteristiche:

- La salvaguardia della specificità tipica di entrambi i partner;
- L'integrazione delle tecnologie condivisibili;
- L'integrazione delle culture aziendali;
- La continua cooperazione per lo sviluppo di un obiettivo condiviso.

5 LA BANCASSICURAZIONE 4.0, IL FUTURO DELLA BANCASSURANCE

La sfida bancassicurativa ha imposto agli attori di innovarsi senza sosta durante gli anni sia nei modelli distributivi, che nei processi per la creazione del valore e infine nel modello di business. L'obiettivo finale della bancassicurazione è offrire un prodotto adatto alle esigenze del cliente, dove queste sono mutevoli e in costante evoluzione. A tal proposito Domenico Martiello, Vice Direttore Generale e Chief Distribution Officer di AXA Italia ricorda come "l'offerta deve essere portatrice di una value proposition completa, in linea con le evoluzioni dei comportamenti di acquisto e che includa modalità di proposizione commerciale e strumenti a beneficio della rete di vendita e del cliente, da utilizzare sia in filiale sia mediante strumenti digitali" (Martiello, 2016).

Per tali motivi l'innovazione bancassicurativa non si è mai chiusa e risulta in rapida e continua evoluzione.

La sfida che si sta delineando può essere semplicemente rappresentata dal concetto di "internet delle cose". Il canale internet e il digital infatti sono stati e saranno anche in futuro i protagonisti della cosiddetta "bancassicurazione 4.0". Come ricorda Salvatore Rossi, Presidente dell'IVASS e Direttore Generale della Banca d'Italia in un intervento sul futuro del comparto, l'internet of things può condurre a cambiamenti epocali, non solo in termini di efficienza, ma anche di rapporto con la clientela. Ogni cliente genera dei big data, che vengono gestiti e contengono numerose informazioni capaci di ottimizzare le tempistiche e lo scambio di informazioni, per raggiungere tempestivamente il cliente con un'offerta di prodotti adeguata.

L'internet delle cose rivoluzionerà completamente il comparto bancassicurativo, dalla domanda all'offerta, ridefinendo le forze e le posizioni degli attori coinvolti; l'inserimento di chip e di sensori capaci di dialogare tra loro e riferire tali informazioni alla compagnia è il futuro del fenomeno bancassicurativo, modificando quindi le esigenze e i comportamenti degli attori.

Tale veicolo può facilmente portare al carattere omni-channel ricercato, come sottolinea Carbone, manager di Bain & Company, grazie al quale la clientela

attraverso qualsiasi piattaforma può accedere ai propri prodotti, effettuare operazioni e gestire il tutto. Martiello ricorda come anche il gruppo di cui fa parte voglia presentare via web tutta la documentazione e dare la possibilità ai clienti di “seguire lo status di liquidazione del sinistro e, progressivamente, di effettuare un’ampia gamma di attività dispositive, anche attraverso modalità di accesso in mobilità, dando vita a una piattaforma di servizio completa” (Martiello, 2016).

Questo canale ha dato e continuerà a dare una grande spinta al comparto possedendo ancora ampi spazi da esplorare e da ricoprire. La clientela destinataria di questo approccio risulta essere soprattutto una clientela di tipo retail, meno esigente e con necessità differenti dalla clientela di nicchia.

Internet sta assumendo ed assumerà la valenza non più di semplice vetrina virtuale dei prodotti offerti, ma diventerà il luogo dove vengono sottoscritte le polizze di prodotti, gestiti i sinistri e le transazioni derivanti.

Parallelamente allo sviluppo del canale, si ritiene che si assisterà alla formazione grandi centri commerciali finanziario-assicurativi in ottica di implementazione di uno “one stop shop”, ovvero un unico luogo dove poter trovare tutti i prodotti sia di tipo finanziario che assicurativo, rendendo così la commistione tra impresa di assicurazione e istituti di credito ancora più forte. Come si può evincere dunque i due istituti sono destinati ad avere delle linee di demarcazione sempre più sottili, finendo anche per confondersi in certe attività.

Nonostante le previsioni di grande utilizzo del canale internet nel futuro, si ritiene che i canali tradizionali non verranno abbandonati, ma avranno un ruolo più marginale e di differente qualità. Il loro utilizzo infatti sarà incentrato su una distribuzione non di massa, bensì per un cliente che abbia delle esigenze avanzate e che necessiti di consulenza e assistenza. Questo particolare target di clientela, di nicchia, è identificabile nella cosiddetta “clientela private”.

L'innovazione di canale e di struttura però, perché abbiano un esito vincente e duraturo nel tempo, devono essere affiancate da un processo di innovazione a livello di prodotto. Come dicevamo, le esigenze dei clienti sono mutevoli e quindi anche i prodotti e servizi offerti devono seguire le loro esigenze e il mercato di riferimento. Come ricorda Alberto Vacca infatti, Chief Life Capital & Investment Officer di Aviva, "la bancassicurazione sta dimostrando di poter cambiare pelle" (Vacca, 2015). I campi di possibile sviluppo sono molteplici, dall'ulteriore sviluppo del settore vita, alla creazione di prodotti previdenziali, destinati a clienti differenti, come le PMI, e altri rami non ancora pienamente sfruttati. A tal proposito Andrea Battista, ora Amministratore Delegato di Eurovita, sottolinea come "nel nostro Paese, la distribuzione attraverso il canale bancario, presenta ancora grandi potenzialità non solo nel ramo danni, ma anche nel vita, ambito che nel nostro Paese non credo possa essere ancora definito come completamente maturo o addirittura saturo" (Battista, 2016).

I prodotti che secondo i grandi player della bancassicurazione saranno i maggiori apportatori di innovazione sono i riconducibili ai rami danni. Carlo Motta infatti sottolinea come "se l'investimento e il risparmio sono ben presidiati c'è molto lavoro da fare sulla protezione, con particolare riguardo alle Tcm⁴¹, e sulla previdenza" (Motta, 2016), continua poi sottolineando come vi sia la tendenza di non vendere più prodotti in abbinamento ad altri, solitamente del partner, ma rappresentino dei prodotti stand alone con una propria identità. Quest'ultimo aspetto viene ripreso anche da una recente ricerca di Macros Consulting, dove emerge per l'appunto, che nell'immediato futuro ci sarà una forte predisposizione allo sviluppo e all'offerta di prodotti stand alone.

Il comparto bancassicurativo-previdenziale risulta ad oggi in ritardo e per questo potenzialmente profittevole, il motivo alla base del ritardo è il trade-off culturale nell'ideologia della clientela, non ancora pronta a rinunciare oggi per migliorare il domani, spiega Veltri (Chief Marketing Officer presso BNP Paribas Cardif).

⁴¹ Polizze vita temporanee caso morte.

Un altro comparto interessante per il futuro della bancassurance è la salute, ambito in mutazione da un concetto puramente rimborsuale e indennitario a una logica preventiva legata al wellness, con l'obiettivo di miglioramento della qualità della vita. Nonostante tale nuova accezione del comparto, si ritiene che il carattere tradizionale continui a permeare il mercato a causa della crisi economica attuale, che negli ultimi 12 mesi ha portato il 38% della popolazione ad effettuare solo le visite mediche indispensabili, mentre il 15% addirittura non è riuscito ad effettuare alcuna visita per motivi economici. Questo ramo d'attività quindi potrebbe rappresentare il nuovo volano della bancassicurazione.

Concludendo, la bancassicurazione, nonostante gli sviluppi e le innovazioni, potrebbe essere interpretata sia come una forza competitiva rispetto alle imprese assicurative tradizionali, sia come una diversa forma di organizzazione volta a raggiungere clientela differente, ponendosi affianco al canale tradizionale.

Cioccarelli⁴² sottolinea a favore della prima ipotesi che vi siano delle tensioni tra assicuratori tradizionali e imprese di bancassicurazione, spesso la linea di demarcazione tra prodotto assicurativo e bancassicurativo non è ben definita, infine i costi distributivi sono profondamente differenti e a vantaggio delle imprese bancassicurative.

Per quanto concerne invece l'ipotesi di complementarietà tra i due settori, sottolinea come l'immagine di solidità trasmessa dalla banca possa mutare positivamente l'atteggiamento della clientela nei confronti dell'impresa assicuratrice, sottolinea inoltre come le banche di piccole dimensioni non possano implementare una produzione e distribuzione di prodotti assicurativi dedicata, ma debbano invece instaurare accordi con le imprese di assicurazione.

⁴² Cioccarelli G., *La bancassicurazione. Il settore, le strategie e gli assetti organizzativi*, Milano, Guerini e Associati, 1999.

Questo dubbio è da sempre presente nel comparto bancassicurativo e la sua evoluzione ed innovazione non lo risolve, di sicuro c'è invece che la collaborazione e l'unione sarà sempre più intensa per far fronte al mercato sempre più esigente ed in continua evoluzione, portando l'organizzazione a una continua ridefinizione di ruoli e obiettivi.

6 AXA MPS FINANCIAL DAC. IL MODELLO DI BUSINESS.

6.1 Company profile

AXA MPS Financial DAC⁴³ è una compagnia di assicurazione sulla vita di diritto irlandese ma operante in regime di libera prestazione di servizi nel mercato italiano.

L'azienda nasce nel 1999 come compagnia specializzata nei prodotti index e unit linked e nel 2007 entra a far parte della joint venture bancassicurativa AXA MPS. Essa è costituita da due entità, da un lato la compagnia di assicurazioni AXA, specializzata nella protezione, dall'altro il gruppo bancario Monte Paschi di Siena, con una massiccia presenza in tutto il suolo italiano. La joint venture risulta essere paritetica, con il 50% di quote dell'istituto di credito e della compagnia di assicurazione.

Dal 2014 la compagnia bancassicurativa è entrata a far parte del gruppo AXA Italia confermando la sua presenza nel suolo italiano.

Approfondendo la descrizione e considerando il mercato italiano dall'alto verso il basso, troviamo l'entità omnicomprendiva, ovvero il Gruppo AXA, arrivando poi alla realtà di AXA MPS Financial DAC. Il Gruppo AXA, rappresenta un leader nel mercato assicurativo, potendo vantare, per l'ottavo anno consecutivo, il primo posto mondiale come brand assicurativo secondo la classifica interbrand 2016. Il Gruppo è presente in tutto il territorio italiano attraverso diversi canali: il Gruppo AXA Italia, di cui fanno parte AXA Assicurazioni Vita e la joint venture AXA MPS, la compagnia di vendita diretta Quixa, AXA Art per la protezione di beni artistici e culturali, Axa Corporate solution, per la sicurezza e protezione delle grandi aziende e gruppi, AXA MATRIX risk consultant, per la prevenzione delle perdite, AXA Assistance per i servizi di assistenza in vari settori, l'asset manager AXA IM,

⁴³ La ragione sociale DAC indica una "Designed Activity Company", utilizzata molto spesso da joint venture che vogliono definire in maniera specifica il proprio ramo di attività, a differenza della ragione LTD (Private Limited Company) corrispondente per molti fattori alla S.r.l italiana.

AXA Tech per la gestione delle infrastrutture IT e digital, infine AXA RE IM per la gestione immobiliare.

Come si può ben capire il Gruppo AXA è presente in modo massiccio su molti campi nel suolo italiano. Si pensi che il gruppo AXA Italia, di cui fa parte AXA MPS Financial DAC, possiede 4,5 milioni di clienti e nel 2015 ha registrato un utile netto consolidato pari a 323 milioni di euro. La raccolta premi complessiva si è attestata a 8,4 miliardi di euro rappresentando il 5% del mercato in Italia. Il Gruppo AXA Italia conta 1.600 dipendenti ed è attivo nella ricerca e nell'innovazione tanto da donare, alle eccellenze di ricerca italiane, 7 milioni di euro per approfondire gli studi sui rischi e la loro gestione.

All'interno del Gruppo AXA troviamo AXA Assicurazioni, con sede centrale a Milano e specializzata in assicurazioni tradizionali potendo contare 650 agenzie e oltre 1.200 collaboratori. Parallelamente è collocata la joint venture AXA MPS, la quale al suo interno si suddivide in AXA MPS Assicurazioni Vita, AXA MPS Assicurazioni Danni ed infine AXA MPS Financial DAC, unica con sede estera tra le elencate, precisamente Dublino.

La joint venture, nella sezione dublinese, continua ad essere specializzata nei prodotti assicurativi di tipo index e unit linked, i quali vengono collocati attraverso una fitta rete di sportelli bancari del gruppo Monte dei Paschi di Siena e da dei centri, denominati "Centri Private", per una clientela per l'appunto Private.

L'azienda si caratterizza per uno spiccato spirito di lavoro condiviso, istituendo partnership con i più importanti tra gli asset manager di caratura internazionale e gestendo congiuntamente l'asset allocation e le innovazioni di prodotto. Questi in numero sono 38 per l'esattezza, tra i quali si annoverano J.P. Morgan, Anima, Morgan Stanley, Franklin Templeton, Schroder, AXA IM, ecc.

AXA MPS Financial DAC nel 2015 ha registrato un volume di vendite pari a 3,89 miliardi di euro⁴⁴, in crescita del 14,8% rispetto al 2014 (3,39 mld di euro), questo è il dato più alto registrato dalla compagnia dalla sua nascita. L'asset under management (AUM), rappresentante la somma del valore dei fondi gestiti dall'istituzione, risulta anch'esso incrementato rispetto al 2014 passando da 9,11 a 9,15 miliardi di euro; il contributo maggiore a tale crescita è da riferirsi alla buona performance degli investimenti.

Le entrate totali nette per l'anno 2015, comprensive delle voci riclassificate in periodi successivi e altre perdite/profitti, ammonta a 125,67 milioni di euro.

In Tabella 12 sono rappresentati i Key Performances Indicators (KPIs), dati rappresentativi e capaci di dare un'immagine dell'azienda e della sua evoluzione negli anni dal 2010 al 2015.

Tabella 12: Key performances Indicators (dati in €'000s)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Premium written	1.471.280	1.842.270	2.740.274	3.241.789	3.389.528	3.890.068
TOCF*	-401.181	64.996	-650.326	406.021	-466.358	-102.756
Staff Costs	3.618	4.028	4.632	5.027	5.031	5.017
Profit after taxes	29.794	34.376	60.484	106.351	123.720	126.867

*Technical Operating Cash Flow⁴⁵

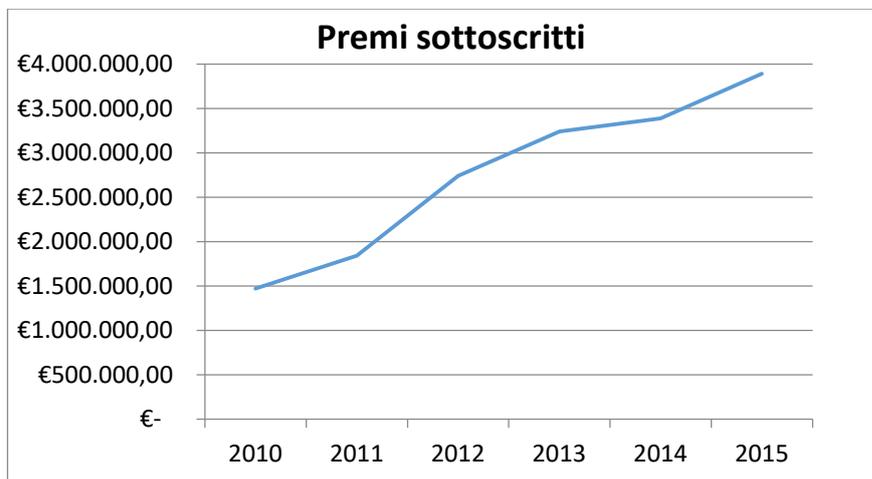
Fonte: AXA MPS Financial DAC., *Directors' report and financial statements, 2010-2015.*

⁴⁴ Fonte dati: AXA MPS Financial DAC, *Director's report and financial statements, Year ended 31 December 2015*, Registered number: 293822, 27 aprile 2016.

⁴⁵ Per Technical Operating Cash Flow si intende la somma dei premi sottoscritti al netto dei sinistri, riscatti e recessi.

Come si evidenzia in Grafico 15 i premi sottoscritti sono notevolmente incrementati di anno in anno fino ad arrivare nel 2015 a € 3.890.968.000, registrando il massimo storico.

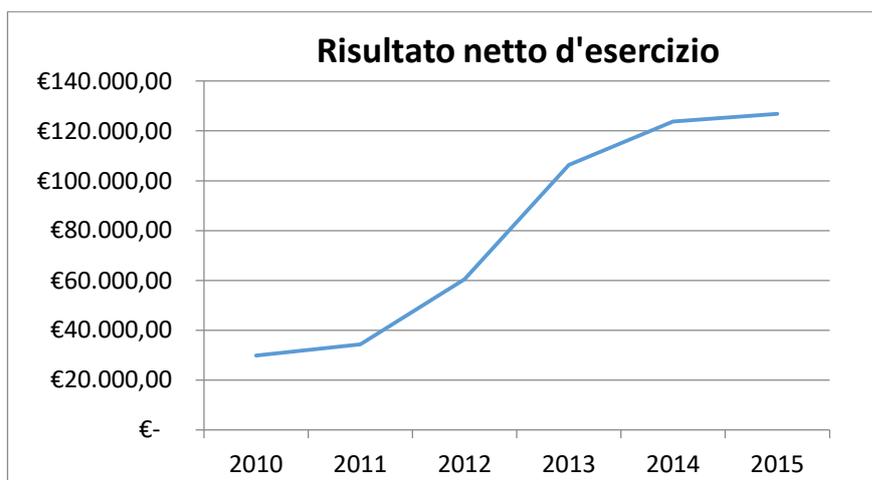
Grafico 15: Trend dei premi sottoscritti dal 2010 al 2015 (dati in €'000s)



Fonte: Elaborazione personale su dati di bilancio

Lo stesso può dirsi per il risultato netto d'esercizio per l'impresa bancassicurativa dublinese, la quale, come si nota in Grafico 16, ha raggiunto nel 2015 un ammontare pari a € 126.867.000 rispetto al 2010 dove l'ammontare raggiungeva poco più di 29 milioni di euro.

Grafico 16: Trend risultato netto d'esercizio dal 2010 al 2015 (dati in €'000s)



Fonte: Elaborazione personale su dati di bilancio

I due trend sopra riportati sono rappresentativi della continua crescita ed innovazione dell'azienda analizzata. La continua ricerca volta al miglioramento è un elemento che contraddistingue AXA MPS Financial DAC, un esempio di ciò ne è l'implementazione nel 2015 di una strategia orientata alla vendita di prodotti unit linked tradizionali, non limitati o protetti; a rimarcare questo cambiamento di rotta strategica sono i dati di bilancio, i quali mostrano una variazione nelle vendite di unit linked tradizionali, tra il 2014 e il 2015, dal 33% delle vendite totali al 59%. Per supplire alla mancanza di protezione la compagnia offre opzioni contrattuali capaci di gestire attivamente e proteggere il proprio investimento.

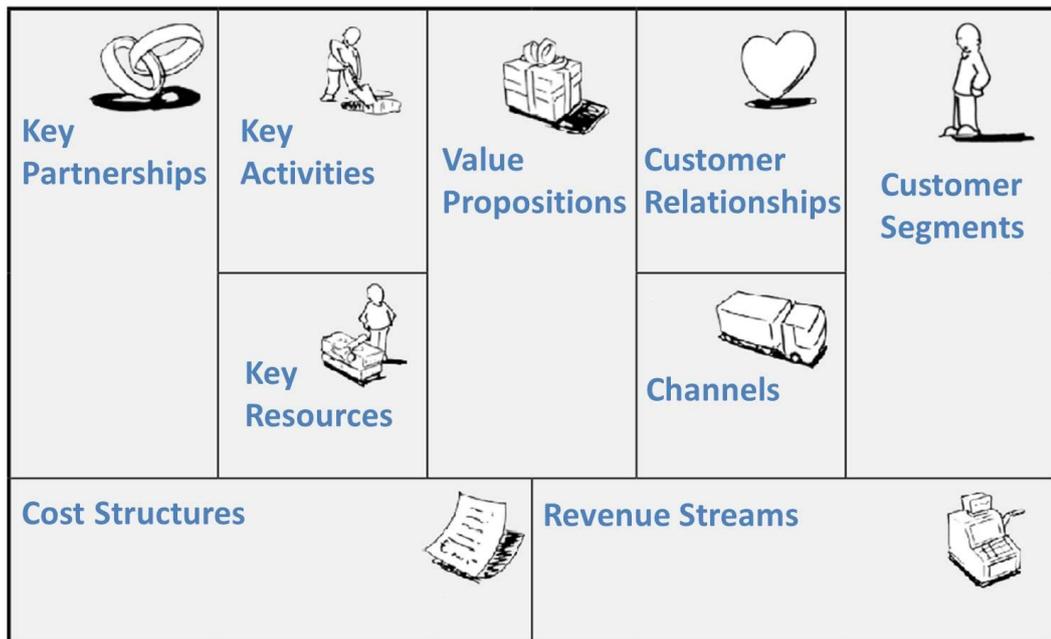
Per quanto concerne il margine di solvibilità dell'azienda bancassicurativa i dati sono positivi con asset totali disponibili pari a 160,7 milioni di euro, eccedenti per 144,8 milioni rispetto al limite minimo richiesto.

6.2 Il modello di business

Per modello di business si intende un "modello che descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14). Esso consiste quindi in tutte le modalità e processi sia intra-aziendali che extra-aziendali in cui si recupera, si crea e si trasmette il valore aggiunto attraverso la catena produttiva dall'azienda al cliente finale.

In quest'analisi verrà utilizzato il modello di business denominato "Canvas" in quanto sembra adattarsi adeguatamente al caso in analisi. Tale business model, come si può notare in Figura 10, è definito da 9 elementi fondamentali, chiamati dagli autori "Building Blocks". Ogni building block rappresenta un'area d'interesse per l'analisi e in ognuno l'azienda crea valore e lo trasmette al successivo confluendo infine nella value proposition, ovvero nel valore offerto, mattone rappresentante la parte conclusiva della produzione in sé.

Figura 10: Business Model Canvas.



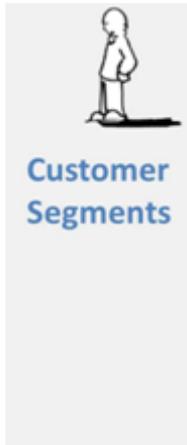
Fonte: <http://www.unishare.it/universi/2015/05/cose-il-business-model-canvas/>

Nel proseguo dell'elaborato andremo ad analizzare ogni building block e lo applicheremo al caso pratico, definendo infine il modello di business della compagnia bancassicurativa in esame.

Come si noterà nei paragrafi successivi l'analisi, per la maggior parte dei building blocks, deve essere distinta tra due segmenti di clientela differenti, retail e private. La differente tipologia di clientela guida due modelli di business che, anche se accomunati per molti aspetti, risultano molto differenti soprattutto per quanto concene la qualità del prodotto e servizio prestato.

In Figura 11, Figura 12, Figura 13 dopo l'analisi descrittiva è possibile apprezzare graficamente il modello di business di AXA MPS Financial DAC, rispettivamente per la sezione retail, private e congiunto.

La segmentazione della clientela



Ogni azienda possiede una clientela alla quale offre il prodotto/servizio della propria attività. Perché si implementi la corretta strategia questa deve essere segmentata in modo tale da consegnare effettivamente il valore aggiunto capace di colmare i loro bisogni. I target di clientela differenti identificano diversi clienti, con comportamenti, esigenze e caratteristiche differenti, tali da necessitare un approccio differente.

Gli autori Osterwalder e Pigneur hanno identificato cinque casi in si possa identificare un segmento di clientela differente e sono elencati di seguito:

1. La clientela riflette bisogni differenti tali da giustificare un'offerta distinta dalla tradizionale;
2. La clientela deve essere raggiunta da un canale alternativo rispetto a quello comunemente utilizzato;
3. La necessità di implementare relazioni diverse, ad esempio un approccio consulenziale piuttosto che di mera vendita;
4. Una differente redditività dei soggetti, la quale può portare a bisogni e necessità differenti;
5. Sfruttamento differente dell'offerta, utilizzando aspetti diversi rispetto ad altre tipologie clientelari.

Applicando la segmentazione al caso AXA MPS Financial DAC possiamo notare come la clientela venga segmentata in due diverse fattispecie: la clientela definita "retail" e quella definita "private".

Il principio che ha portato a tale segmentazione corrisponde a molti tra i cinque punti sottolineati da Osterwalder e Pigneur, ovvero i due target sono profondamente differenti economicamente, al segmento retail sono offerti prodotti con premi minimi tra i 2.500 euro e 50.000 euro, la clientela Private

differentemente possiede un'offerta composta da prodotti con premi minimi compresi tra i 500.000 euro e i 5.000.000 di euro. La profonda differenza dal punto di vista economico dei soggetti appartenenti ai diversi segmenti presuppone un'offerta differente, accessibile alla clientela di riferimento e gestita attraverso canali differenti, adatti a raggiungerli nel modo più consono. L'utilizzo dei prodotti risulta anch'esso differente, da un lato la clientela retail utilizza tali prodotti come investimento finanziario, dall'altro la clientela private anche come mezzo di passaggio generazionale del proprio patrimonio.

Il valore offerto



Questo building block rappresenta il prodotto e servizio finale offerto al cliente; si trova nella parte centrale del modello di business poiché risulta essere connesso a tutti gli altri mattoni che lo compongono.

La proposta di valore risolve problemi o soddisfa bisogni di una particolare tipologia di clientela, anche in questa sezione infatti ritroviamo la segmentazione analizzata in precedenza. Il valore generato dall'attività aziendale può essere rappresentato sia da un bene materiale capace e idoneo ad affrontare le esigenze e le richieste della clientela, sia da una novità, o da un incremento di performance, dalla possibilità di customizzazione e personalizzazione, da un prezzo più competitivo, dal migliorato brand awareness oppure da una migliore accessibilità.

Come anzidetto, anche in tale caso, l'applicazione del modello alla realtà aziendale in esame necessita una scomposizione in due settori sia a livello di prodotto che di servizio, ovvero retail e private.

Per quanto concerne l'offerta di prodotto retail si concretizza in cinque polizze differenti, ovvero:

- Valore Selezione Plus;
- Mosaico;
- Mosaico PAC;
- Multi Selection;
- Progetto Protetto.

Una caratteristica che li accomuna, oltre ad essere unit linked a premio unico, è il loro largo utilizzo come mero investimento finanziario.

Dal lato private i prodotti ai quali tale clientela ha accesso sono potenzialmente anche quelli retail oltre a quelli specifici per tale segmento.

L'offerta personale private è composta da quattro prodotti:

- Unit Private;
- Unit Melody Advance;
- Unit Melody Premium;
- Unit Melody Bonus Edition.

Per un'analisi dettagliata delle caratteristiche dei singoli prodotti, retail e private, si rimanda alla Tabella 13 e Tabella 14 di seguito dopo l'analisi descrittiva del presente building block.

L'utilizzo che accomuna la clientela private, indistintamente dal prodotto dedicato è, oltre all'investimento del proprio patrimonio come per la clientela retail, la gestione della propria successione e l'utilizzo legato allo sfruttamento dei vantaggi fiscali, legali e successori legati all'utilizzo dello strumento assicurativo.

Si sottolinea che tali vantaggi non sono esclusivi per i prodotti private e quindi potrebbero essere sfruttati anche dalla clientela retail, anche se risulta meno frequente.

I primi vantaggi corrispondono alla posticipazione dell'applicazione dell'imposta di bollo e della tassazione sui capital-gain al momento del riscatto totale o parziale della polizza. L'ammontare dell'imposta non ancora pagata quindi continua a fare parte del montante e sarà capitalizzata come previsto dalle condizioni contrattuali. Un secondo vantaggio riconducibile alla sfera fiscale è rappresentato dall'applicazione dell'imposta sostitutiva direttamente dalla Compagnia, quindi non vi sono obblighi nella dichiarazione dei redditi.

Da un punto di vista legale invece lo strumento assicurativo è vantaggioso in quanto, come stabilito dall'articolo 1923 del Codice Civile, il capitale risulta inalienabile e impignorabile⁴⁶.

Dal punto di vista operativo inoltre il contratto assicurativo permette la cessione del contratto a terzi, in qualsiasi momento e senza limiti temporali.

Infine, il vantaggio in ambito successorio è inequivocabile; i beneficiari possono essere scelti anche al di fuori dell'asse ereditario e possono essere modificati in qualsiasi momento. In caso di decesso dell'assicurato le somme derivanti dalla liquidazione sono esenti dall'imposta di successione.

Come si può ben capire, tali vantaggi possono portare ad un utilizzo diverso dal semplice investimento finanziario.

Fino ad ora sono stati analizzati i prodotti facenti parte della proposta di valore, ma sono presenti anche dei servizi accessori, come le opzioni contrattuali⁴⁷ per determinati prodotti e come la consulenza nella scelta del prodotto da sottoscrivere, piuttosto che per la gestione in itinere dell'investimento.

Anche in tal caso la segmentazione permea il building block in quanto i servizi di consulenza sono differenti per le due tipologie di clientela.

Per quanto concerne il ramo retail la fitta rete di sportelli bancari permette alla clientela di avere un luogo di riferimento per la gestione della propria polizza.

⁴⁶ Nei limiti stabiliti dalla legge.

⁴⁷ Per opzioni contrattuali si intendono delle opzioni, ad esempio iProtect, le quali entrano in funzione nell'eventualità di determinate contingenze.

Il private invece, affidandosi ad una rete di esperti, collocata nei centri private, ai quali solitamente non si rapporta personalmente ma attraverso il proprio private banker, può usufruire di una consulenza altamente specializzata ed avanzata, tale consulenza risulta ovviamente differente da quella prestata alla clientela retail.

Sono presenti inoltre aree riservate on-line per gestire e visualizzare tutte le caratteristiche della propria posizione e un call-center al quale anche il singolo sottoscrittore può richiedere informazioni o spiegazioni senza distinzioni di clientela.

Tabella 13: Panoramica offerta retail in collocamento.

OFFERTA RETAIL					
	Valore Selezione Plus	Mosaico PAC	Mosaico Evolution	Multi Selection	Progetto Protetto
Durata	Vita intera	Vita intera	Vita intera	Vita intera	5 anni 6 mesi e 25 giorni
Premio minimo	€ 30.000,00	Ricorrente: 100 mensili- 300 trim. - 600 sem. - 1200 ann.	€ 5.000,00	€ 50.000,00	€ 2.500,00
Versamenti aggiuntivi minimi	€ 2.500,00	Non ammessi	Sempre ammessi	€ 5.000,00	Non ammessi
Riscatto totale/parziale	Sempre ammessi (penalità se entro i 5 anni)	Non ammessi	Non ammessi	Sempre ammessi (costo fisso 25€)	Sempre ammessi
Switch OICR	Sempre ammessi (6 gratuiti annuali, poi 25€)	Sempre ammessi (6 gratuiti annuali, poi 25€)	Sempre ammessi (6 gratuiti annuali, poi 25€)	Sempre ammessi (6 gratuiti annuali, poi 25€)	Non ammessi
Beneficio caso morte	0,1% controvalore polizza	0,1% controvalore polizza	0,1% controvalore polizza	0,1% controvalore polizza	0,1% controvalore polizza
Altro					2 prestazioni periodiche

Beneficio caso morte (se decesso dopo 10 a.)

- Versamenti aggiuntivi programmati: mensile/trim./sem. 250€+50€ (multipli)
- Piano di accumulo/decumulo
- Copertura caso morte opzionale

Beneficio caso morte (se decesso dopo 10 a.)

- 5% (10%) età 18-35;
- 3% (6%) età 36-50;
- 2% (4%) età 51-65;
- 1% (2%) età 66-76;
- 0,1% (0,2%) età oltre 76.

Fonte: Elaborazione personale da www.axa-mpsfinancial.ie

* Può essere richiesta solo in fase di sottoscrizione. Al verificarsi del sinistro il rimborso corrisponderà al massimo valore tra il premio versato capitalizzato al 3% annuo e il valore del beneficio caso morte "base".

Tabella 14: Panoramica offerta private in collocamento.

OFFERTA PRIVATE				
	Unit Melody Advanced	Unit Melody Premium	Unit Melody Advanced Bonus Edition	Unit Private
Durata	Vita intera	Vita intera	Vita intera	Vita intera
Premio minimo	€ 500.000,00	€ 5.000.000,00	€ 50.000,00	€ 250.000,00
Versamenti aggiuntivi minimi	€ 25.000,00	€ 10.000,00	Non ammessi	€ 10.000,00
Riscatto totale/parziale	Sempre ammessi	Sempre ammessi	Sempre ammessi (penalità se entro i 5 anni)	Sempre ammessi
Switch OICR	Non ammessi	Non ammessi	Non ammessi	Sempre ammessi (6 gratuiti annuali, poi 25€) - entro i 75 anni: 1% controvalore polizza; - oltre i 75 anni: 0,1% controvalore polizza
Beneficio caso morte	0,1% controvalore polizza	0,1% controvalore polizza	0,1% controvalore polizza	
Altro	11 linee d'investimento a disposizione (1 su cui investire). Switch sempre ammessi.		Bonus 5% del premio versato 11 linee d'investimento a disposizione	

Fonte: Elaborazione personale da www.axa-mpsfinancial.ie

I canali



Il canale rappresenta la modalità attraverso la quale si raggiunge la clientela, sia in ottica di vendita, che di distribuzione e di contatto con quest'ultima nella fase post-vendita. Questo mattoncino del modello è estremamente delicato, in quanto gioca un ruolo fondamentale nella customer experience e nella consegna della value proposition alla clientela destinataria.

Il modo con il quale l'azienda si interfaccia con la clientela può essere differente a seconda della tipologia del rapporto che vuole instaurare; a tal proposito Osterwalder e Pigneur identificano cinque differenti fasi dei canali:

1. La consapevolezza: rappresenta la fase in cui un'azienda si fa conoscere presentando i propri prodotti al pubblico;
2. La valutazione: questa fase costituisce la modalità attraverso la quale si guida il cliente a valutare la propria offerta nei confronti di altre;
3. L'acquisto: come avviene e si gestisce la fase dell'acquisto - vendita;
4. La distribuzione: come avviene il passaggio del valore al cliente;
5. Il post-vendita: come viene mantenuta e gestita la relazione dopo aver consegnato la value proposition alla clientela.

Applicando la teoria al caso pratico in esame la prima fase denominata di consapevolezza viene attuata principalmente attraverso il canale veicolare di internet e conseguentemente dei social network. Sicuramente la partnership con l'istituto Monte dei Paschi di Siena ha costituito una vetrina reale per il gruppo assicurativo francese tale da farsi conoscere e far conoscere i propri prodotti bancassicurativi anche alla clientela della banca. In tal modo la clientela è stata portata a conoscenza dell'azienda, dei prodotti e servizi offerti sia attraverso il canale internet che fisico.

La seconda fase di valutazione può essere ben rappresentata dalla disponibilità alla consulenza ritrovabile negli addetti della banca, i quali vengono formati e

sono in possesso delle informazioni necessarie per guidare il cliente verso l'investimento più adatto. Anche la clientela più esigente può appoggiarsi ai Centri Private dislocati sul territorio, capaci di gestire un rapporto con un approccio economico-finanziario più avanzato.

La terza fase dei canali distributivi è costituita dalla fase di acquisto, ovvero dove viene effettuata la vendita del prodotto. In tal caso questa fase si svolge in concomitanza con la quarta, ovvero con la distribuzione. Come si è detto AXA MPS Financial DAC non colloca i prodotti direttamente sul mercato, bensì vengono collocati, per la maggior parte, dalla rete di filiali bancarie dislocate in tutto il territorio italiano e sono elencate di seguito:

- Gruppo Banca Monte dei Paschi di Siena;
- Banca Popolare di Spoleto;
- Gruppo Intesa San paolo (CR Pistoia, Intesa San Paolo, Banca Monte Parma, CR Firenze);
- Gruppo CR Asti (Biverbanca);
- Gruppo Banca Popolare di Puglia e Basilicata;
- Gruppo Carige (Banca Monte di Lucca, Banca CR Carrara, Carige Italia).

I clienti più esigenti invece si affidano ai propri private bankers i quali si appoggiano agli anzidetti Centri Private, ovvero delle succursali della compagnia bancassicurativa con personale altamente specializzato e capace quindi di affrontare e ricercare le soluzioni adatte a tale particolare tipo di cliente.

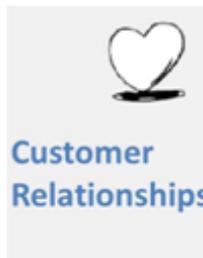
Quinta ed ultima fase del canale viene rappresentata dalla gestione del rapporto con la clientela nella fase post vendita. Nel caso in esame è possibile attraverso il canale costituito dal sito web gestire e visualizzare la posizione e la valorizzazione della propria polizza, scaricare documentazione e moduli, contattare telefonicamente e via e-mail la compagnia per modifiche e chiarimento delle condizioni contrattuali. Il web è fondamentale anche nelle operazioni contabili tra compagnia assicurativa e banca, riuscendo a gestire in un'unica piattaforma le transazioni derivanti. La gestione di due segmenti di clientela non risulta

semplice, infatti, essendo i canali differenti, possiamo notare come la fase di post vendita si affidi generalmente al canale presso il quale si è ultimata la fase distributiva, ovvero i Centri Private per la clientela private, le filiali e il canale diretto telefonico o web per la clientela retail.

Un altro canale identificabile nella fase post-vendita sono i quotidiani, come Il Sole 24 Ore, all'interno del quale vengono riportate le valorizzazioni delle polizze senza distinzioni di clientela.

Come si può notare la segmentazione della clientela porta a delle esigenze di canali, offerta di valore e, come vedremo anche negli altri building blocks, delle differenti sfaccettature del singolo processo.

Le relazioni con i clienti



Le relazioni con i clienti sono anch'esse estremamente importanti nella creazione e nella gestione della customer experience. Ogni azienda deve aver definito a monte la modalità con cui interfacciarsi con i diversi segmenti di clientela. I possibili approcci vanno da quello personale e quello automatizzato. All'interno di tale ventaglio sono possibili relazioni che combinano diverse caratteristiche, come l'assistenza personale, l'assistenza personale dedicata, il metodo self-service o completamente automatizzato, piuttosto che la creazione di una community o il processo di co-creazione.

Nel caso in esame la relazione risulta differente a seconda della tipologia di clientela e a seconda della fase in cui viene instaurata. Si può identificare la relazione personale per il segmento retail o personale dedicata per il private al momento dell'acquisto o della richiesta di assistenza, fino ad arrivare all'assistenza automatizzata alla quale si può accedere direttamente dal sito internet della società. In ogni momento è possibile contattare telefonicamente o

via e-mail l'azienda la quale offre un servizio personale alla clientela senza distinzione di segmento.

Nella realtà la clientela private difficilmente si appoggia al canale telefonico, il contatto con l'azienda viene instaurato dal proprio private banker attraverso i Centri Private, capaci di rapportarsi in maniera costruttiva e consulenziale con il soggetto generando la cosiddetta customer experience sia nella fase di precedente alla vendita, che nella fase di vendita e nella post-vendita.

I flussi di ricavi

Revenue Streams



I flussi di ricavi rappresentano le arterie di ogni modello di business; esse permettono di irrorare tutte le fasi della

catena del valore sostenendole economicamente. I flussi in esame possono essere di diverse tipologie e derivanti da segmenti di clientela differenti. Osterwalder e Pigneur hanno identificato due macro-categorie, da un lato i flussi in entrata derivanti dal pagamento unico in una soluzione dei clienti, dunque un flusso ampio in un determinato e unico momento, dall'altro lato un flusso di ricavo ricorrente, ovvero piccoli flussi periodici in relazione a diverse operazioni costanti nel tempo sia nella fase di vendita che in quella di post-vendita.

Come si può evincere dai dati di bilancio dell'azienda bancassicurativa le voci di ricavo sono in totale pari a 2.307.601.000 euro e sono distinte in quattro differenti tipologie:

- Premi netti sottoscritti pari a 1.678.151.000 euro;
- Ricavi derivanti dagli investimenti pari a 235.857.000 euro, a loro volta ripartiti in interessi attivi derivanti dal capitale circolante, dagli interessi derivanti dagli asset detenuti sotto forma di liquidità, infine dai capital-gain generati dagli asset appartenenti ai sottoscrittori della polizza;
- Risconti passivi pari a euro 75.032.000 euro;

- Ricavi derivanti da commissioni di gestione e parcelle pari a euro 318.621.000 euro. Questi si distinguono in ricavi derivanti da cedole erogate, parcelle derivanti dall'attività aziendale, infine ricavi derivanti da rimborsi di quote di commissioni degli asset manager ai quali l'azienda si appoggia per la gestione degli investimenti.

Anche in tale caso pratico i flussi di ricavi si contraddistinguono per essere sia in unica soluzione, derivanti dalla sottoscrizione delle polizze, che ricavi ricorrenti come le commissioni di gestione e altre fees derivanti da attività operative, come gli switch tra diversi fondi d'investimento, penalità per recesso anticipato dal contratto, e così via.

Le risorse chiave



Il building block in esame include i beni e le risorse più importanti capaci di far funzionare il business model. Tali risorse possono essere di varia natura, fisiche, ad esempio la rete distributiva e le strutture e macchinari aziendali, finanziarie, come le disponibilità esigibili e attività di gestione delle stesse, intellettuali, come marchi e brevetti, infine le risorse umane sia interne all'azienda, che esterne come ad esempio gli addetti alla vendita altamente qualificati. Queste permettono di raggiungere le varie tipologie di clientela e di mercato, di creare e consegnare il valore offerto, di ottenere i ricavi e mantenere le relazioni con i clienti.

Le risorse chiave sopra enunciate possono essere di proprietà, oppure possono essere acquisite, noleggate e infine possono essere trasferite da partner strategici, come nel caso pratico in esame. Questo carattere permette alle aziende sprovviste di alcune risorse di supplire alla mancanza attraverso diverse tecniche, potendo implementare collaborazioni strategiche capaci di innovare il proprio modello di business.

AXA MPS Financial DAC, come dicevamo, appartiene alla joint venture AXA MPS la quale è stata creata per ottenere una collaborazione strategica tra le due entità. Le risorse chiave risulta essere appunto l'accordo di joint venture, il quale conseguentemente apporta altre risorse chiave ad entrambi i partner. Da un lato l'inserimento di prodotti assicurativi tra quelli bancari ha creato un'offerta decisamente ampia, il know-how assicurativo ora è presente anche all'interno dell'istituto di credito grazie al facile passaggio informativo conseguente alla creazione dell'accordo. Inoltre la partnership, intesa come risorsa chiave, ha costituito per l'istituto di credito una collaborazione con un possibile competitor.

Dal punto di vista della compagnia di assicurazione la collaborazione ha permesso l'ottenimento di diverse risorse chiave in tempi relativamente ridotti. La seconda risorsa chiave più importante risulta essere il canale distributivo bancario, il quale ha permesso un allargamento estremamente sensibile della clientela, arrivando a ricoprire quote di mercato altrimenti irraggiungibili e allargando la base clientelare. Ha permesso inoltre di recepire ed elaborare informazioni inerenti la situazione patrimoniale dei clienti della banca e le esigenze finanziarie degli stessi; tale risultato non sarebbe stato raggiunto con legami più semplici come l'accordo commerciale di vendita. Infine un'ulteriore risorsa chiave intangibile riguarda il brand awareness aziendale; anche se gli istituti di credito, ed in particolare Monte dei Paschi di Siena, sono stati messi molto in discussione sotto vari punti di vista, l'appoggio bancario nella vendita crea nella clientela sentimenti di fiducia nel prodotto assicurativo, migliorando l'immagine della compagnia e facilitando le vendite.

Le informazioni derivanti dai feedback della rete commerciale a livello di prodotto permettono di elaborare processi e prodotti adatti alle esigenze della clientela.

Non ultime in ordine di importanza risultano essere le risorse umane, ovvero il personale bancassicurativo. Questi, dopo una selezione restrittiva, sono stati scelti e formati per compiere precise operazioni con grande operatività e

passione per la causa. Come spesso accade nelle joint venture bancassicurative, il numero delle risorse è limitato, sottolineando il modello snello e rapido nelle dinamiche aziendali; nel caso in esame il numero delle risorse nell'anno 2015 è pari a 60 unità⁴⁸.

Le attività chiave



Le attività chiave rappresentano un building block complementare al mattone delle risorse chiave, infatti anch'esse sono fondamentali nella creazione di una proposta di valore, nella realizzazione di un flusso di ricavi, nel metodo di gestione del rapporto con la clientela e nella modalità di raggiungimento della stessa.

Le attività chiave sono necessarie affinché un modello di business funzioni adeguatamente e crei valore per l'azienda e la clientela.

Sono individuabili diverse attività e processi chiave nella partnership strategica di AXA MPS Financial DAC, prima tra tutte è l'attività di produzione di polizze index e unit linked. Tali polizze rispettano la volontà della clientela grazie alla grande mole informativa trasferita dagli sportelli bancari, i quali possiedono l'ultimo contatto con il cliente. Periodicamente inoltre vengono effettuate delle riunioni per discutere sugli sviluppi a livello di prodotto e di processo per soddisfare il mercato. Sempre periodicamente vengono effettuati degli eventi sul territorio organizzati dalla direzione e rivolti alle filiali bancarie, durante le quali vengono approfondite determinate tematiche, raccolti feedback, effettuati training e lezioni con casi pratici da risolvere attraverso i quali il personale bancario viene formato.

⁴⁸ Fonte: AXA MPS Financial DAC., Directors' report and financial statements, Year ended 31 December 2015, Registered number: 293822, 27 aprile 2016.

Altre attività di supporto possono essere identificate nelle call mensili, come ad esempio i webinar, ovvero seminari via web e altri progetti, come “AXA MPS Ti Informa” nel quale vengono affrontate tematiche economico-finanziarie globali con le implicazioni a livello produttivo.

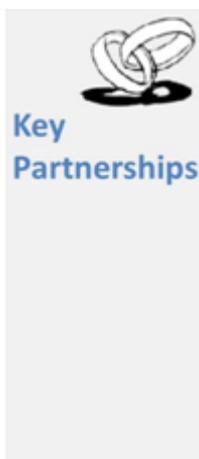
L’attività di incentivazione attraverso premi e concorsi relativamente al raggiungimento di determinati volumi di vendita spingono le filiali ed i Centri Private a vendere i prodotti in questione rispetto a quelli di altri competitors.

Un’ulteriore attività chiave risulta essere l’attività di vendita, di consulenza e supporto ai clienti, consegnando loro la proposta di valore adatta alle esigenze.

Ad un livello più interno, presso gli uffici di Dublino, vengono effettuate periodicamente delle sedute formative e delle riunioni per valutare l’andamento del settore e il posizionamento dell’azienda.

Il personale viene spesso invitato alla partecipazione di attività di team building, in modo da rendere omogeneo e operativo in ogni contesto il gruppo. Il supporto post-vendita inoltre risulta essere un’attività chiave da non dimenticare, in quanto sia nelle filiali bancarie e centri private, che attraverso un call-center telefonico e via web è possibile contattare l’azienda per chiarimenti o informazioni.

Le partnership chiave



Una rete di partner chiave permette di ottenere e consolidare i vantaggi competitivi. Le finalità di tali accordi consistono, secondo quanto sostenuto da Osterwalder e Pigneur, dalla volontà di ottimizzazione delle economie di scala, dalla riduzione del rischio e dall’acquisizione di risorse e attività in tempi relativamente ridotti.

Sempre gli autori del libro “Business Model Generation” identificano quattro tipologie di partnership:

1. Alleanze strategiche tra non concorrenti;
2. Alleanze strategiche tra concorrenti (competizione collaborativa);
3. Joint venture per la costituzione di nuovi business non propri;
4. Alleanze acquirente-fornitore.

Applicando quanto detto al caso pratico, possiamo affermare fin d’ora che l’accordo alla base della collaborazione sia una joint venture tra la compagnia di assicurazione AXA e il gruppo bancario Monte dei Paschi di Siena per lo sviluppo di un nuovo business differente dalla loro attività tipica, il business bancassicurativo. Questa è stata creata nel 2007 apportando da un lato le competenze tecniche assicurative e dall’altro il canale distributivo bancario dall’altro, ponendo le basi per la creazione di attività e risorse chiave derivanti dalla collaborazione.

Oltre a tale accordo collaborativo, è possibile individuare una seconda tipologia di partnership chiave rappresentata dalla collaborazione con ben 38 asset managers, tra i più importanti a livello internazionale (Tabella 15).

Le partnership derivanti da tali collaborazioni possono essere categorizzate come alleanze acquirente-fornitore secondo la categorizzazione di Osterwalder e Pigneur. La collaborazione si concretizza nella gestione dei fondi d’investimento e nella co-creazione di prodotti in relazione alle esigenze della clientela.

Tabella 15: Asset Manager partner di AXA MPS Financial DAC

J.P. Morgan Asset Management	Ubam	Franklin Templeton Investments	MFS International Limited
Anima Asset Management Ltd	AXA Rosemberg	AXA Investment Managers	fBrown Advisory Limited
Fidelity Investments Luxembourg S.A.	BNP Paribas Investment Partners	Architas Multi Manager Europe	Morgan Stanley
BNY Mellon Asset Management	UBS Fund services Luxembourg S.A.	Blackrock Investment Managers	Amundi Asset Management
ING Investment Management	Schroder Investment Management Luxembourg S.A.	State Street Global Advisors	M&G Investments
Julius Baer Investment Funds	Invesco Asset Managers	Old Mutual Global Investor Services	Henderson Fund Management
Candriam	Alliance Bernstein Investor Services	Metzler Irland Limited	Natixis Global Asset Management
Aberdeen Global Services S.A.	Carmignac Investment Managers	Threadneedle Luxembourg	HSBC Global Asset Management
BlueBay Asset Management	Jupiter Fund Management	Legg Mason	Goldman Sachs Asset Management
Investec Asset Management	Pictet Asset Management	-	-

Fonte: AXA MPS Financial DAC., *Directors' report and financial statements, Year ended 31 December 2015, Registered number: 293822, 27 aprile 2016.*

La struttura dei costi

Cost Structures



La composizione dei costi è un elemento da considerare fin da subito nell'implementazione di un modello di business e di una strategia. I building blocks precedentemente analizzati comportano dei costi, i quali devono essere monitorati e non devono impattare negativamente nell'economia aziendale. I diversi modelli di business possono essere incentrati sulla riduzione dei costi oppure sull'offerta del valore, nel primo caso il valore offerto risulta di gran lunga meno oneroso e per questo genera

valore nell'utilizzatore, nel secondo invece il valore aggiunto viene dato dalle funzionalità, dall'applicazione e altri vantaggi derivanti dal prodotto e servizio.

Il modello di business di AXA MPS Financial DAC è basato sul valore, cercando di offrire prodotti sempre più adatti alle esigenze dei clienti.

I costi iscritti a bilancio ammontano in totale a euro 2.180.794.000 e sono scomposti in spese legate a riscatti o liquidazioni per sinistro pari a 2.019.904.000 euro, in costi per investimenti per 3.805.000 euro, 120.048.000 euro in spese per commissioni e parcelle passive, in variazioni di risconti attivi per 3.415.000 euro, infine le spese amministrative ammontano a 15.462.000 euro. La tassazione poi è stata pari a 18.160.000 euro.

In Figura 11, Figura 12, Figura 13 di seguito è possibile apprezzare graficamente il modello di business di AXA MPS Financial DAC rispettivamente per la sezione retail, private e congiunto.

Figura 1.1: Business model canvas AXA MPS Financial – Retail.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monte dei Paschi di Siena; - 38 Asset Managers. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione; - Formazione; - Consulenza; - Team building; - Incentivazione vendite; - Periodici; - Webinar. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vantaggi fiscali, operativi e legali; - Consulenza; - Opzioni contrattuali; - Valore selezione Plus; - Mosaico Evolution; - Mosaico PAC; - Progetto Protetto; 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personale; - Automatizzata; - Telefonica; - Via Web. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retail;
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know how; - Prodotti numerosi; - Informazioni clienti; - Brand awareness; - Canale distributivo; - Risorse umane. 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premi netti sottoscritti; - Investimenti; - Risconti passivi; - Commissioni e parcelle attive; - Rimborsi da asset manager. 	<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimenti; - Commissioni e parcelle passive; - Variazione nei risconti attivi; - Liquidazione per sinistro o riscatto; - Spese amministrative; - Tassazione. 	<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filiali bancarie; - Sito web; - Quotidiani. 	

Fonte: Elaborazione personale.

Figura 12: Business model canvas AXA MPS Financial – Private.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monte dei Paschi di Siena; - 38 Asset Managers. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione; - Formazione; - Consulenza; - Team building; - Incentivazione vendite; - Periodici; - Webinar. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vantaggi fiscali, operativi e legali; - Consulenza; - Opzioni contrattuali; - Unit Private; - Unit Melody Advanced; - Unit Melody Advanced Bonus Edition; - Unit Melody Premium. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personale; - Personale dedicata; - Automatizzata; 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Private
<p>Key Resources</p> <p>JOINT VENTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know how; - Prodotti numerosi; - Informazioni clienti; - Brand awareness; - Canale distributivo; - Risorse umane. 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centri Private; - Sito web; - Quotidiani. 		
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimenti; - Commissioni e parcelle passive; - Variazione nei risconti attivi; - Liquidazione per sinistro o riscatto; - Spese amministrative; - Tassazione. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premi netti sottoscritti; - Investimenti; - Risconti passivi; - Commissioni e parcelle attive; - Rimborsi da asset manager. 		

Fonte: Elaborazione personale.

Figura 13: Business model canvas AXA MPS Financial – Congiunto.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monte dei Paschi di Siena; - 38 Asset Managers. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione; - Formazione; - Consulenza; - Team building; - Incentivazione vendite; - Periodici; - Webinar. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vantaggi fiscali, operativi e legali; - Consulenza; - Opzioni contrattuali; - Valore selezione Plus; - Mosaico Evolution; - Mosaico PAC; - Progetto Protetto; - Unit Private; - Unit Melody Advanced; - Unit Melody Advanced Bonus Edition; - Unit Melody Premium. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personale; - Personale dedicata; - Automatizzata; - Telefonica; - Via Web. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retail; - Private.
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know how; - Prodotti numerosi; - Informazioni clienti; - Brand awareness; - Canale distributivo; - Risorse umane. 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filiali bancarie; - Centri Private; - Sito web; - Quotidiani. 		
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimenti; - Commissioni e parcelle passive; - Variazione nei risconti attivi; - Liquidazione per sinistro o riscatto; - Spese amministrative; - Tassazione. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premi netti sottoscritti; - Investimenti; - Risconti passivi; - Commissioni e parcelle attive; - Rimborsi da asset manager. 		

Fonte: Elaborazione personale.

6.3 Modelli di business a confronto: accordo commerciale e joint venture

Nella sezione 6.2 è stato analizzato il modello di business dell'azienda AXA MPS Financial DAC e si nota come la scelta della joint venture sia stata di fondamentale importanza per tutti gli equilibri interni. Ma se la scelta collaborativa scelta fosse stata quella del semplice accordo commerciale, come si sarebbe presentato il modello di business?

Nel presente capitolo si ipotizza che sia stato instaurato un semplice rapporto commerciale tra l'impresa di assicurazione francese e l'istituto di credito italiano e ne si analizzano i building blocks, sottolineando le somiglianze e le differenze rispetto al precedente modello reale.

La segmentazione della clientela non risulta differente rispetto all'accordo di joint venture. La distinzione tra segmentazione private e retail a seconda degli importi investiti rimane stabile in quanto la variabile che muta è collocata all'interno dell'offerta, non della domanda.

Per quanto concerne il valore offerto, vi potrebbero essere delle differenze causate dalla mancanza di informazioni dei clienti rispetto al modello della joint venture. I prodotti potrebbero essere differenti e risultare quindi più sterili a causa di una minore collaborazione tra i due istituti. La consulenza risulterebbe anch'essa sterile ed obiettiva, senza quindi la spinta alla vendita del prodotto derivante dalla collaborazione tra i due istituti.

Il terzo building block, rappresentante i canali attraverso i quali si raggiunge la clientela, risulta equivalente in tipologia al modello precedentemente analizzato, sia per la vendita, ovvero il canale fisico costituito dagli sportelli bancari e Centri Private, che per il canale web e dei quotidiani, attraverso i quali viene veicolato il prodotto e gestita la fase post-vendita.

Il canale fisico risulta essere però differente in qualità a causa della mancanza di know-how specifico assicurativo e come anzidetto, a causa della mancanza di motivazione alla vendita di un prodotto dell'azienda in analisi rispetto a uno della concorrenza. Il canale fisico diventerebbe un mero store commerciale dove acquistare i prodotti bancassicurativi, e si venderebbero maggiormente quelli con un migliore ritorno economico per l'istituto di credito.

La relazione con la clientela risulta di molto modificata in quanto l'addetto allo sportello bancario risulta essere un mero venditore, il prodotto non è "misto" ma solo della compagnia di assicurazione, la quale ne gestisce in toto la consulenza e la relazione con il cliente. Possono crearsi diverse sfaccettature dell'accordo commerciale, definendo ovviamente differenti livelli di relazione con la clientela, ma in media si può definire a maggioranza assicurativa, con le conseguenti difficoltà per raggiungerla essendo clientela bancaria gestita attraverso il medesimo canale.

Come è evidente il cambiamento maggiore consiste nella modificazione della qualità del rapporto personale, essendo più difficoltoso il raggiungimento, tuttavia il contatto telefonico, via web e automatizzato non subiscono alcuna modifica in quanto anche nel modello della joint venture attraverso tali canali è possibile mettersi in contatto direttamente con l'azienda dublinese.

Il building block rappresentante il flusso di ricavi non varia essendo costituito da elementi non caratteristici dell'istituto bancario. Il flusso tuttavia si presume risulterebbe inferiore in tal caso a causa della minor propensione alla vendita del prodotto in esame.

Il building block delle risorse chiave viene modificato alla base, infatti la risorsa chiave principe non risulta più la joint venture, bensì l'accordo commerciale. Questo si caratterizza per essere un accordo molto più debole e di natura non duratura rispetto al precedente modello collaborativo. Le mancanze derivanti da tale risorsa impattano negativamente sia sul know-how assicurativo in capo alla banca, il quale risulta minimo, che sulle informazioni inerenti la clientela,

detenute dalla banca; infine, il brand awareness non subisce miglioramenti in tal caso, in quanto il prodotto non risulta del gruppo “misto” ma assicurativo e, come ricordato, la compagnia di assicurazione viene spesso posta in cattiva luce dalla clientela per i motivi già trattati nei precedenti capitoli.

Per quanto concerne le attività chiave notiamo delle variazioni in quanto il know-how assicurativo non viene affidato alle banche, se non nei limiti del necessario alla vendita, quindi non vi sono unioni di intenti e dialoghi a livello produttivo tra le due entità. L'attività di formazione dunque avviene con metodologie differenti meno approfondite e maggiormente legate al processo di vendita. Le restanti attività risultano essere stabili anche se divise all'interno dei due partner commerciali data la mancanza di comunicazione.

I partner chiave non subiscono variazioni in quest'ultimo modello di business, ovvero il Gruppo Monte dei Paschi di Siena e i diversi asset managers, ma l'istituto di credito varia per qualità. La banca oggetto dell'accordo non è più implicata in legami partecipativi ma solo in un accordo commerciale, dunque il peso che possiede tale partner risulta essere estremamente inferiore. Come anzidetto l'accordo commerciale risulta essere un accordo più instabile e di breve periodo.

Infine il building block legato alla struttura dei costi risulta differente per quanto concerne i costi relativi al canale utilizzato. Nel contratto di joint venture i prodotti venivano distribuiti da un canale proprio, il legame partecipativo infatti andava a creare un'unica realtà aziendale. Nel caso dell'accordo commerciale invece la distribuzione viene affidata ad un canale di proprietà di terzi, ovvero dell'istituto di credito. Conseguentemente a ciò si ritiene che la distribuzione attraverso il canale di terzi risulterebbe più onerosa, comportando una minore marginalità per AXA MPS Financial DAC.

In Figura 14 si illustra graficamente la struttura del modello di business di AXA MPS Financial DAC nel presente caso dell'accordo commerciale. Si notino in

colore rosso i punti fondamentali, rappresentanti le variazioni, di tale modello di business rispetto a quello relativo all'accordo di joint venture.

Figura 14: Business model canvas AXA MPS Financial – Accordo Commerciale.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monte dei Paschi di Siena; - 38 Asset Managers. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione; - Formazione; - Consulenza; - Team building; - Incentivazione vendite; - Periodici; - Webinar. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vantaggi fiscali, operativi e legali; - Consulenza; - Opzioni contrattuali; - Valore selezione Plus; - Mosaico Evolution; - Mosaico PAC; - Progetto Protetto; - Unit Private; - Unit Melody Advanced; - Unit Melody Advanced Bonus Edition; - Unit Melody Premium. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personale; - Personale dedicata; - Automatizzata; - Telefonica; - Via Web. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retail; - Private
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know how; - Prodotti numerosi; - Informazioni clienti; - Brand awareness; - Canale distributivo; - Risorse umane. <p>ACC. COMM.</p>		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filiali bancarie; - Centri Private; - Web; - Quotidiani. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premi netti sottoscritti; - Investimenti; - Risconti passivi; - Commissioni e parcelle attive; - Rimborsi da asset manager.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimenti; - Commissioni e parcelle passive; - Variazione nei risconti attivi; - Liquidazione per sinistro o riscatto; - Spese amministrative; - Tassazione; - Costo canale esterno. 		<p>Revenue Streams</p>		<p>Customer Segments</p>

Fonte: Elaborazione personale.

Come si evince dall'analisi proposta, e come già affrontato nel capitolo 4, la scelta dell'accordo bancassicurativo può rappresentare un passaggio delicato che può comportare vantaggi o svantaggi competitivi qualora venisse implementato erroneamente.

Il modello dell'accordo commerciale rappresenta un accordo più debole, meno vincolante e sicuramente più semplice da implementare rispetto al modello della joint venture. Tuttavia quest'ultimo modello sembra essere, nel caso in esame, la soluzione corretta rispetto alle volontà dei due partner. L'accordo ha permesso di raggiungere sia il fit strategico, che il fit culturale⁴⁹ tra le entità, di fatto creandone una unica co-partecipata. In tal modo i conflitti d'interesse vengono ridotti sensibilmente e si instaura una collaborazione di lungo periodo, solida e che opera secondo un unico obiettivo e attraverso un'unica strategia condivisa.

I building block che risultano più svantaggiati qualora venisse implementato l'accordo commerciale in sostituzione alla joint venture sono in primis il valore offerto, il quale consisterebbe in prodotti assicurativi, non derivanti dalla collaborazione dei due istituti. Questi prodotti sarebbero venduti dall'istituto di credito come prodotti complementari ai propri separando quindi le due offerte produttive, senza implementare una sinergia né a livello produttivo né a livello distributivo.

La risorsa chiave principe risulterebbe essere l'accordo commerciale, un accordo molto più debole e instabile rispetto all'unione partecipativa. Questo da un lato impatterebbe negativamente stabilendo un legame superficiale e sterile, senza la condivisione di informazioni inerenti i clienti e di know-how assicurativo, dall'altro lato invece visti i recenti sviluppi del partner bancario e del settore in esame un accordo meno vincolante avrebbe potuto impattare meno bruscamente sulla società di bancassicurazione, generando meno timori tra gli investitori.

⁴⁹ Cfr. Faulkner (1994) in Perrini (2012)

Per quanto concerne il flusso di ricavi si ritiene che si registrerebbe un ammontare di premi sottoscritti sensibilmente inferiore rispetto all'accordo partecipativo soprattutto a causa della scarsa incentivazione alla vendita dell'istituto di credito e il carattere complementare del prodotto assicurativo. Tuttavia da valutare attentamente risulterebbe la struttura dei costi, i quali sarebbero profondamente differenti rispetto all'accordo di joint venture.

Infine la gestione della relazione con la clientela risulterebbe più complessa dovendosi appoggiare all'impresa di assicurazione con sede in Irlanda, data la mancanza di know-how assicurativo in capo alla banca.

Non dimentichiamo poi che un accordo duraturo permette di proteggersi contro un possibile competitor più a lungo a differenza del semplice accordo commerciale, meno vincolante.

Concludendo l'analisi, si conviene che nel caso in esame è preferibile l'approccio della joint venture tra l'impresa di assicurazione AXA e il partner bancario Monte dei Paschi di Siena visto inoltre la volontà dei due intermediari di collaborare anche in futuro. A sottolineare tale volontà è il rinnovamento decennale dell'accordo partecipativo della joint venture che sarebbe scaduta nel 2017.

Questo permette una collaborazione più profonda e completa dei due partner potendo contare sulle abilità finanziarie dell'istituto di credito e l'esperienza nella protezione della compagnia di assicurazione ed offrendo prodotti "misti" capaci di soddisfare anche la clientela più esigente.

7 CONCLUSIONI

La bancassicurazione è un fenomeno relativamente recente nel suolo italiano, esso infatti ha cominciato ad ottenere i primi successi solo negli anni '90, anni dai quali ha iniziato un processo di evoluzione ed innovazione molto rapido, arrivando a ricoprire nei giorni nostri un'importante quota di mercato nell'ambito assicurativo ed economico-finanziario.

Il concetto di bancassicurazione si colloca all'interno del contesto più ampio dell'intermediazione finanziaria. Per intermediario finanziario si intende un operatore professionale attivo nei circuiti di finanziamento attraverso la produzione e l'offerta di servizi e strumenti diretti alle unità in deficit ed in surplus economico.

Gli intermediari che caratterizzano il mondo bancassicurativo sono quelli creditizi e quelli assicurativi; i primi si possono definire tali in quanto le loro funzioni assolvono la raccolta di fondi da soggetti in surplus e l'emissione di titoli di debito alle unità in deficit, i secondi si caratterizzano per la gestione dei rischi trasferiti loro, dietro il pagamento di premi, dagli assicurati.

Complessivamente gli attori identificabili nel rapporto bancassicurativo si possono raggruppare in tre figure: l'istituto di credito, l'impresa di assicurazione e la clientela. Il primo si caratterizza per avere una posizione informativa avvantaggiata grazie al ruolo attivo nella gestione dei risparmi dei clienti, una grande capacità di attrazione del cliente, credibilità, fiducia, un canale distributivo solido e capillare e un rapporto con il cliente reiterato nel tempo.

Le compagnie di assicurazione a loro volta possiedono delle caratteristiche proprie come il carattere indennitario, la presenza di asimmetrie informative rilevanti, un rapporto con la clientela non duraturo, l'offerta di diversi prodotti come l'assicurazione danni, l'assicurazione sulla vita, fondi pensionistici, fino ad arrivare a prodotti con contenuti altamente finanziari, ad esempio le polizze index e unit linked.

Il terzo attore è il cliente, rappresentante della domanda bancassicurativa. Esso risulta essere diversificato principalmente per tre fattori: il trend del risparmio

personale, la crescente informazione tecnica e le variazioni demografiche, le quali impattano sulle sue esigenze.

Il termine bancassicurazione deriva dalla traduzione della parola francese *bancassurance*, utilizzato per indicare la vendita di prodotti assicurativi attraverso il canale bancario e il processo strategico e produttivo a monte. Il fenomeno ormai è presente in tutto il globo con differenze dovute alle normative vigenti e alla differente domanda nei diversi Paesi. Per quanto concerne il continente europeo, lo sviluppo del settore bancassicurativo è stato soprattutto favorito dal processo di deregolamentazione degli anni '90. Certamente il progresso tecnologico e il contesto storico-culturale in rapido mutamento, la riduzione delle natalità, un allungamento della vita media e la ricerca di una previdenza integrativa hanno contribuito a creare le basi per la formazione di tale mercato. In Italia il fenomeno si è sviluppato in ritardo rispetto ad altri Paesi europei, come la Francia, a causa sia della regolamentazione stringente, che della cultura aziendale restia al cambiamento, volta a mantenere nettamente separata l'attività bancaria e assicurativa.

Le somiglianze dei due intermediari hanno creato le basi per una possibile collaborazione. L'attività bancaria e assicurativa, sebbene differenti, possiedono dei punti di contatto, come la natura del processo produttivo molto simile: in ambito assicurativo i ricavi conseguiti dalla raccolta di fondi formano le riserve tecniche, le quali a loro volta sono investite in asset; da un punto di vista aziendale queste rappresentano le fonti di finanziamento di tali impieghi, come la funzione di raccolta bancaria. L'avvicinamento tra le due istituzioni è stato possibile inoltre grazie al contesto economico in rapida evoluzione, all'innovazione di processo e di prodotto, allo sviluppo tecnologico, all'internazionalizzazione dei mercati, alla despecializzazione e alla ricerca di uno *"one stop shopping"*.

La collaborazione tra le due istituzioni può portare a delle sinergie che, se opportunamente sfruttate, possono generare dei vantaggi competitivi per tutti

gli attori coinvolti. A livello bancario assume rilevanza la rapida acquisizione di know-how assicurativo, l'ampliamento e la diversificazione dell'offerta senza sostenere elevati costi e la maggiore fidelizzazione del cliente. Anche dal punto di vista assicurativo i vantaggi sono molteplici, come la possibilità di distribuire prodotti e servizi su larga scala, raggiungendo quote di mercato inesplorate e l'utilizzo di un canale distributivo solido e capillare. Infine il cliente ha accesso a prodotti innovativi, differenziati e personalizzabili, che rispecchiano le proprie esigenze.

Nonostante i vantaggi, nell'implementazione operativa della bancassicurazione, si possono individuare anche dei limiti e delle difficoltà capaci di far naufragare la collaborazione. Questi sono collocabili sia nella domanda che nell'offerta bancassicurativa e si identificano rispettivamente nella preferenza del cliente alla separazione tra protezione e investimento e nelle culture aziendali differenti tra gli attori attivi, rischiando di portare ad attriti e conflitti d'interesse.

L'aggregazione tra l'istituto di credito e assicurativo può avvenire attraverso diverse modalità, la scelta dipende dalla forza e dalla profondità del legame integrativo ricercato. Si può distinguere l'accordo commerciale, nel quale le società mantengono due identità separate e collaborano per la distribuzione dei prodotti; l'alleanza strategica, la quale consiste in un accordo commerciale rafforzato da legami partecipativi di minoranza societaria tra le due imprese; la joint venture, società controllata congiuntamente dai partner che apportano alla stessa il know-how necessario; infine l'acquisizione di una partecipazione maggioritaria da parte della compagnia di assicurazione o viceversa.

Negli ultimi anni la corsa verso il mondo digitale e *l'internet delle cose* ha impattato fortemente nel comparto bancassicurativo favorendo lo sviluppo di nuove tecniche produttive, di gestione del rapporto con la clientela e di distribuzione. Il canale internet sarà ancor più protagonista nella bancassicurazione del futuro, non fornendo solo una vetrina virtuale di prodotti, ma dando la possibilità di sottoscrivere e gestire l'iter delle polizze assicurative

autonomamente. Parallelamente a questo sviluppo, secondo quanto affermato dai grandi player bancassicurativi, si assisterà ad una concentrazione di diversi servizi finanziario-assicurativi in un unico luogo, uno “one stop shopping”, collocato anche in centri commerciali e altri luoghi di grande affluenza.

Nonostante il veloce inserimento di internet nel mondo bancassicurativo, si ritiene che i canali tradizionali non verranno eliminati, bensì perseguiranno obiettivi di qualità consulenziale e di distribuzione di prodotti di nicchia, i quali necessitano di un appoggio alla vendita.

I futuri sviluppi portano inoltre ad una ricerca di prodotti non più collegati ad altri ma stand-alone, soprattutto nell’ambito della previdenza e della salute, comparto molto delicato ma che potrebbe fungere da volano per la bancassicurazione 4.0.

I legami tra intermediario bancario e assicurativo sono destinati a rafforzarsi, cooperando ed innovandosi costantemente; i confini tra i due intermediari saranno sempre più sottili arrivando a confondersi in certi ambiti, ridefinendo costantemente le dinamiche e le strategie evolutive.

Un caso degno di nota è l’azienda bancassicurativa AXA MPS Financial DAC, azienda di diritto irlandese e operante in regime di libera prestazione di servizi nel mercato italiano, specializzata in polizze sulla vita di tipo index e unit linked.

Dal 2007 fa parte della joint venture bancassicurativa tra la compagnia di assicurazione AXA e il Gruppo Monte dei Paschi di Siena facendo registrare un reddito netto d’esercizio nel 2015 pari a 126,9 milioni di euro, con premi sottoscritti pari a 3,9 miliardi di euro, e un asset under management di 9,1 miliardi di euro.

È stato analizzato il modello di business dell’azienda dublinese ed è stato rilevato che la clientela risulta segmentata in due cluster differenti, retail e private, a causa della profonda differenza economica, di bisogni e di utilizzo del prodotto finale.

La value proposition è rappresentata dalle polizze index e unit linked, dalla consulenza fornita dagli sportelli bancari e i Centri Private, dai vantaggi fiscali, operativi e legali in capo allo strumento assicurativo e dalle opzioni contrattuali attivabili nel momento della sottoscrizione.

La segmentazione della clientela porta a raggiungerla attraverso differenti canali: le filiali bancarie, più indicate per il segmento retail e i Centri Private per il private; il sito web risulta essere una canale comune ad entrambi i target clientelari, attraverso il quale possono visualizzare l'offerta in collocamento, in mantenimento e lo stato della propria polizza; un ultimo canale è rappresentato dal quotidiano *Il Sole 24 Ore*, nel quale sono indicate le valorizzazioni delle diverse tipologie di polizze.

La relazione con tale particolare clientela si caratterizza per essere anch'essa diversificata. Nelle filiali bancarie è ritrovabile un approccio personale, mentre nei Centri Private personale dedicato, in quanto il cliente si interfaccia con il proprio private banker. Sono inoltre presenti relazioni comuni ad entrambe le tipologie di clientela rappresentate dal canale web, e-mail, telefonico e infine automatizzate attraverso il sito internet.

Il flusso di ricavi, secondo quanto stabilito dal più recente bilancio approvato, è scomposto in premi netti sottoscritti per 1,7 miliardi di euro, investimenti per 235,9 milioni di euro, risconti passivi per 75 milioni di euro, commissioni, parcelle attive e rimborsi da asset manager per 318,6 milioni di euro.

La risorsa chiave principe è la joint venture, dalla quale discendono il know-how assicurativo e bancario, l'ampia offerta di prodotti, le informazioni inerenti i clienti, il migliorato brand awareness assicurativo, il solido e capillare canale distributivo e infine le risorse umane all'interno dell'azienda, 60 nel 2015, le quali creano un organico particolarmente snello e rapido nel cogliere le opportunità.

Le attività chiave sono in stretta correlazione con le risorse, infatti alla base del know-how assicurativo nelle filiali troviamo l'organizzazione di sedute formative, la creazione di periodici informativi sui mercati e sui prodotti e webinar per

fornire la conoscenza e le tecniche di vendita ottimali per i prodotti offerti. Non ultimo, all'interno della compagnia irlandese sono frequenti riunioni formative e attività di team building, in modo da creare legami capaci di rendere più produttiva e unita internamente l'azienda.

Le partnership chiave in esame sono due, da un lato troviamo la partnership strategica di lungo periodo con il Gruppo Monte dei Paschi di Siena, identificabile con l'accordo di joint venture, dall'altro troviamo partnership con 38 asset manager internazionali, per la gestione e la creazione dei prodotti.

Infine la struttura dei costi è composta da spese per investimenti per 3.8 milioni di euro, da pagamenti per sinistro o riscatti per 2,02 miliardi di euro, variazioni di risconti attivi pari a 3,4 milioni di euro, commissioni e parcelle passive per 120 milioni di euro, spese amministrative per 3,2 milioni di euro, infine la tassazione è stata pari a 18,2 milioni di euro.

Centrale in tale modello di business risulta essere la partnership con il Gruppo Monte dei Paschi di Siena, la quale viene rappresentata dalla joint venture compartecipata al 50%.

Data la mancanza di regole fisse nella scelta del modello collaborativo, per confronto al modello della joint venture, è stato ipotizzato che tra le aziende in esame intercorresse il semplice accordo commerciale, studiandone il business model e definendo quale fosse l'accordo strategico idoneo per AXA MPS Financial DAC.

Il modello di business nel caso dell'accordo commerciale risulta modificato nei seguenti punti: la value proposition si ritiene sia meno idonea a soddisfare le esigenze della clientela a causa della mancanza di informazioni inerenti quest'ultima, nel presente modello di business infatti non vi è una condivisione informativa. Il canale fisico nella gestione del rapporto risulta meno profondo a causa della mancanza di know-how assicurativo in capo alle filiali, inoltre la relazione con la clientela risulterebbe più difficoltosa, avendo la compagnia sede a Dublino. Conseguentemente si ritiene che il flusso di ricavi generato

segnerebbe un'importante flessione. La risorsa chiave per eccellenza è rappresentata dall'accordo commerciale, con i limiti che ne conseguono: mancanza di know-how assicurativo, mancanza di informazioni sui clienti, mancato miglioramento brand awareness assicurativo e mancanza di unione di forze e intenti a livello produttivo e distributivo. Di conseguenza le attività chiave vengono epurate dei training e delle sedute formative. La struttura dei costi infine risulta differente soprattutto nella sezione inerente il canale distributivo, utilizzandone uno di proprietà di terzi e per questo più costoso.

Concludendo l'analisi, si conviene che l'accordo strategico idoneo per la compagnia di bancassicurazione AXA MPS Financial DAC sia il contratto di joint venture, un accordo duraturo, stabile e capace di conciliare sia il fit strategico, che quello culturale, nonostante le distanze che intercorrono tra i due partner. A sottolineare ciò è stato il rinnovo decennale alla joint venture nel 2017.

8 BIBLIOGRAFIA

- Aicardi P., Pompella M., *Innovazione, strategie ed esperienze nel settore assicurativo. Dalla bancassurance al Private Insurance*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2007.
- Alaggio M. R., Riprogettare la bancassicurazione, in "Insurance Review", n°17, 2014,10-13.
- ANIA, *L'assicurazione italiana 2015-2016*, Roma, 2016.
- ANIA, *L'assicurazione italiana in cifre*, Edizione 2016, Roma, 2016.
- Aurilia F., *Le strategie commerciali che cambiano le reti di vendita*, in "Insurance Review", n°31, 2016, 28-33.
- Aurilia F., *Sportelli di fuoco*, in "Insurance Review", n°1, 2013, 44-48.
- Aurilia F., *Customer care, gestire la transizione*, in "Insurance Trade", 2014.
- AXA MPS Financial DAC., Directors' report and financial statements, Year ended 31 December 2015, Registered number: 293822, 27 aprile 2016.
- Badoc M., *Banche ed assicurazioni. La sfida europea*, Milano, Il Sole 24 Ore Società Editoriale Media Economici, 1993.
- Banfi A., Biasin M., Oriani M., Raggetti G., *Economia degli intermediari finanziari, seconda edizione*, Novara, De Agostini Scuola SpA, 2014.
- Bonaccorsi A., Varaldo R., *Marketing e distribuzione dei prodotti assicurativi*, Milano, Guerini e Associati, 1995.
- Bonaccorsi A., Varaldo R., *Marketing e distribuzione dei prodotti assicurativi*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 1995.
- Bonvicini F., *Bancassurance Danni in Italia: quali presupposti per la crescita?*, n°208, 12/2015, 62.
- Cacciamani C., *Prodotti e canali innovativi nel settore assicurativo*, Milano, Egea, 2008.
- Capuzzo M., *Nuove opportunità per a bancassicurazione in Italia: i canali di vendita diretta*, in "MK La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca", n°6, 2013, 16-21.
- Carbonari G., *Il presente e il futuro della BancAssicurazione in Italia*, in "MK La rivista ABI di marketing e comunicazione in banca", n°6, 2009, 14-20.

- Carilli D., Minetti F., Trequartini G., Vincenzini M., *Profili di innovazione istituzionale nell'intermediazione finanziaria (il rapporto Banca/Assicurazione)*, Padova, Cedam, 1998.
- Cesarini F., Varaldo R., *Banche e assicurazioni. Rapporti e prospettive di sviluppo in Italia*, Torino, Utet Libreria, 1992.
- Chang P., Peng J., Fan C., *A comparison of bancassurance and traditional insurer sales channels*, The Geneva Papers, n°36, 2011, 76-93.
- Chang P., Peng J., Fan C., *A comparison of Bancassurance and traditional insurer sales channels*, IN "The Geneva Papers", n°36, 2011, 76-93.
- Cioccarelli G., *La bancassicurazione. Il settore, le strategie e gli assetti organizzativi*, Milano, Guerini e Associati, 1999.
- Codice Civile, D.lgs 262/1942.
- Codice delle assicurazioni private, D.lgs. 7 settembre 2005, n.209), aggiornato al decreto legislativo 12 maggio 2015, n.74.
- Conforti C., Desantis S., Di Falco S., *TRENDS la nuova produzione vita*, in "Periodico ANIA Servizio Attuariato, Statistiche e Analisi Banche Dati", n°9, 31 ottobre 2016, 1-11.
- Corneliu B., Ghilimei E., *Benefits of bancassurance*" in "Annuals of the University of Oradea, Economic Science Series", vol. 17 Issue 3, 2008, p. 85-89.
- Coudhury M., Saikia H., Singh R., *Measuring customer experience in bancassurance: an empirical study in Market Trziste*, Vol. 28, n°1, 2016, 47-62.
- Coviello A., *Il ruolo della bancassicurazione nella distribuzione delle polizze assicurative*, in *Assicurazioni. Rivista di diritto, economia e finanza delle assicurazioni private*, n°2, anno LXXVII, Aprile-Giugno 2010, 201-250.
- Di Falco L., *Le assicurazioni vita: trend in atto e prossime sfide*, 2016.
- Floreani A., *Economia delle imprese di assicurazione*, Bologna, Il Mulino, 2011.
- Focarelli D., *La bancassicurazione tra bassi tassi di interesse, riforma dei prodotti e innovazione digitale*, Roma, 2016.
- Focarelli D., *La sfida della tecnologia per l'assicurazione e la distribuzione*, Roma, 2015.

- Forestieri G., Moro O., *I rapporti fra assicurazioni e banche. Interessi comuni e ambiti di possibile collaborazione*, Milano, Egea, 1993.
- Forlano F., *La bancassicurazione tra certezze e prospettive*, in “Insurance Trade”, 2012.
- Frignani A., Paci S., Nanni F., *Diritto ed economia dell’assicurazione*, Milano, Giuffrè Editore, N°2/2011.
- Genetay N., Molyneux P., *Bancassurance*, Londra, MacMillan Press Ltd., 1998.
- Guida R., *La bancassicurazione. Modelli e tendenze del rapporto di partnership*, Bari, Caccucci Editore Bari, 2004.
- IVASS, *Relazione sull’attività svolta dall’istituto nell’anno 2015. Considerazioni de presidente Salvatore Rossi*, Roma, Divisione Editoria e stampa della Banca d’Italia, 15 giugno 2016.
- IVASS, *Relazione sull’attività svolta dall’istituto nell’anno 2015*, Roma, 15 giugno 2016.
- Legrand C., *European Bancassurance benchmark*, in “Milliman Research Report”, 2008.
- Mazzocco G. N., *Asset management: prospettive di convergenza tra banche e assicurazioni. Profili regolamentari e gestionali*, Torino, G. Giapichelli Editore, 2005.
- Moro O., *Economia Aziendale, Bancassurance in Italy: Recent Developments*, in “Four Monthly Review of the Accademia Italiana di economia Aziendale”, Volume XII, n°1, Giuffrè Milano, Aprile 1993, 57-69.
- Musto B., *Gli sportelli alla conquista della casa*, in “Insurance Trade”, n°22, 2015, 54-55.
- Musto B., *Internet of things: un cambiamento inevitabile*, in “Insurance Review”, n°35, 2016, 58-61.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
- Palmieri C., *La bancassurance tra cross-selling e opportunità mobile*, in “Insurance Trade”, 2014.

- Palmieri C., *Le strategie per la bancassicurazione a confronto*, in “Insurance Trade”, 2014.
- Pellino P., Pellino R., Sorgi S., *Capire le assicurazioni. Guida pratica ai prodotti assicurativi*, Milano, Il Sole 24 Ore s.p.a., 2006.
- Perrini F., *Management. Economia e gestione delle imprese*, Milano, Egea, 2012.
- Piras E., *Le polizze variabili nell’ordinamento italiano*, Milano, Giuffrè Editore, 2011.
- Rispoli Farina M., *Studi sugli intermediari finanziari non bancari*, Napoli, Jovene Editore, 1998.
- Rossi S., *Governare il cambiamento: il punto di vista dell’authority, intervento del Presidente dell’IVASS e Direttore Generale della Banca d’Italia*, Fondazione Cariplo, Centro Congressi, Milano, 30 settembre 2016.
- Rossi S., *Governare il cambiamento: il punto di vista dell’authority*, Intervento del Presidente dell’IVASS e Direttore Generale della Banca d’Italia, Milano, Fondazione Cariplo, Centro Congressi, 30 settembre 2016.
- Servidio L., *Big data & assicurazioni: le polizze nell’era 4.0.*, in “Insurance Review”, n°40, 2016, 60-62.
- Servidio L., *La bancassicurazione cambia pelle*, In “Insurance Trade”, n°22, 2015, 56-59.
- Servidio L., *La fiducia prima di tutto*, in “Insurance Trade”, n°22, 2015, 53.
- Servidio L., *La nuova linfa della banca*, in “Insurance Trade”, n°22, 2015, 48-52.
- Servidio L., *La salute si cura in banca*, in “Insurance Trade”, n°22, 2015, 60.
- Singhal K. A., Singh R., *Bancassurance: Leveraging on the Synergy Between Banking and Insurance Industry*, 2010.
- Swiss Re Sigma5, *Strategic reinsurance and insurance: the increasing trend of customized solutions*, n°5, 2016.

- Testo Unico Bancario, D.lgs. 1° settembre 1993, n.385, Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, versione aggiornata al decreto legislativo 21 aprile 2016, n.72.

9 SITOGRAFIA

- <http://it.global-rates.com/tassi-di-interesse/banche-centrali/banca-centrale-europea/interesse-bce.aspx>
- <http://www.ania.it/export/sites/default/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2016/ANIA-Assicurazioni.-Nel-2015-cresce-la-raccolta-Premi-Vita-e-diminuisce-la-RC-Auto.pdf>
- <http://www.ania.it/export/sites/default/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2015/ANIA-ASSICURAZIONI-VERSO-IL-DIGITALE-LA-POLIZZA-SI-SCEGLIE-SUL-WEB-08.12.2015.pdf>
- <http://www.ania.it/export/sites/default/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2015/Comunicato-stampa-ANIA-Assicurazioni-nel-2014-cresce-la-raccolta-premi-Vita-30-per-cento-e-cala-la-RC-Auto-65-17.03.2015.pdf>
- http://www.ania.it/export/sites/default/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2014/Comunicato-AIFIn_ANIA-Osservatorio-Innovazione-Assicurativa.pdf
- <http://www.ania.it/export/sites/default/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2013/Solvency-II-ANIA-convoca-la-prima-conferenza-stampa-online.pdf>
- <http://www.ecb.europa.eu/stats/monetary/rates/html/index.en.html>
- <http://www.macroconsulting.it/wp-content/uploads/2015/09/2015-09-07-Le-prospettive-della-bancassicurazione.pdf>
- <http://www.unishare.it/universi/2015/05/cose-il-business-model-canvas/>
- <https://corporate.axa.it/web/corporate/area-media/press-kit>
- <https://www.assimoco.it/assimoco/gruppo/press/news/semplificita-valore-sviluppo-bancassicurazione.html>
- <https://www.axa-mpsfinancial.ie/>
- <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/intermediari/>
- https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/intermediari/#intermediari_finanziari
- <https://www.bancaditalia.it/servizi-cittadino/cultura-finanziaria/informazioni-base/banca/index.html>

- www.demo.istat.it
- www.euribor.it
- www.istat.it
- www.ivass.it
- www.tuttitalia.it