

saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

autori

archivio

N° 2 2007

di [Lorenzo Caselli](#)



L'Europa in stand by

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ Mario [Molteni](#)

Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

⇒ [Salvator angelo](#) [Loddo](#)

Central Banking: Back to the Future

⇒ [Teresina](#) [Torre](#)

Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises

⇒ [Bruno](#) [Buzzo](#)

Strategia del mix degli strumenti di comunicazione: una "guide-line" per l'analisi delle variabili di scelta tra gli strumenti

working paper

⇒ [Gianni](#) [Cozzi](#)

Il capitale relazionale urbano. Primi spunti di riflessione sul caso genovese

⇒ [Francesca](#) [Querci](#)

L'integrazione delle reti commerciali di banca e assicurazione: il caso Carige SpA

⇒ [Giovanni](#) [Lombardo](#)

La finanza innovativa per le PMI. Un'indagine territoriale

⇒ [Peter](#) [Seele](#)

Curating Corporate Social Responsibility. The MoMA brought to Berlin by Deutsche Bank seen as marketing strategy

⇒ [Mauro](#) [Bini](#)

L'organizzazione raccontata: relazioni, poteri e sentimenti nelle imprese



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)



L'integrazione delle reti commerciali di banca e assicurazione: il caso Carige SpA¹

Francesca Querci

Sommario: 1.Introduzione - 2. Le forme principali di collaborazione tra banca e assicurazione: analisi della letteratura – 3. Breve storia delle aziende di assicurazione del Gruppo Carige - 4. La strategia di integrazione delle reti - 5. Il progetto *Insieme di Più* - 5.1. Il processo di funzionamento del progetto *IDP* - 5.1.1. L'attività preparatoria - 5.1.2. L'attività di contatto - 5.1.3. L'attività di negoziazione e vendita - 5.1.4. L'attività di misurazione dei risultati e di monitoraggio - 5.2. I modelli di collaborazione tra le reti di vendita - 5.3. La procedura informatica di monitoraggio - 5.4. I risultati del Progetto *Insieme Di Più* - 6. Commento al caso - Bibliografia.

Abstract

This paper illustrates the strategy which Banca Carige SpA has managed, in order to integrate the commercial activity of its branches and insurance companies. This strategy is aimed at sharing a number of customers as high as possible, between banking and insurance activities of the group. To this purpose, insurance agencies and bank branches cooperate, by pointing out potential customers to each other.

Our paper aims at verifying the success of Carige's integration policies, as well as comparing the effectiveness of its distribution channels (bank branches and insurance agencies). We analyse performance indicators, which concern each step of the process going from the call of the customers to the final transaction.

The effectiveness of Carige's integration policies strongly depends on the intensity of customer calling, which should be strengthened above all in assurbaning activity. The first call is also very important to make a screening of customers' needs. Moreover, it is necessary that brokers and bank employees visit the interested customer in good time.

¹Fatta salva la mia esclusiva responsabilità per quanto espresso, desidero rivolgere il mio vivo ringraziamento ad Adalberto Alberici e Marco Di Antonio, per i preziosi spunti forniti durante la stesura del presente lavoro.

Ringrazio inoltre Massimo Giglio (Marketing, Assurbanca e Sviluppo – Gruppo Carige SpA), Ermes Togninelli nonché Angela Marrella (Ufficio Sviluppo-Promotori e Agenti Assicurativi – Gruppo Carige SpA) e Roberta Famà (Ufficio Pianificazione, Studi e Investor relations – Gruppo Carige SpA) per la documentazione fornita.

1. Introduzione

A partire dalla metà degli anni Ottanta e nel corso degli anni Novanta, i diversi comparti dell'intermediazione finanziaria hanno conosciuto un graduale, ma continuo, processo di convergenza. La nascita e lo sviluppo di tale fenomeno sono legati alla forza integrata di una serie di cambiamenti di natura strutturale.

In primo luogo, sono state rimosse le barriere normative tra il comparto bancario, assicurativo e dell'investimento mobiliare, che per lungo tempo hanno caratterizzato l'ordinamento dei principali paesi industrializzati.

Tali barriere imponevano una netta distinzione tra attività finanziarie ed assicurative, al fine di impedire commistioni tra i rischi tipici dei due comparti e arginare la propagazione delle situazioni di crisi (Hoschka, 1994).

Il progresso tecnologico, inoltre, ha offerto notevoli opportunità per l'ampliamento della gamma di servizi offerti e per il contenimento dei costi di distribuzione.

La convergenza tra gli operatori bancari ed assicurativi trova origine altresì in fattori *demand-side*, quali: la tendenza della clientela a trovare una risposta ai propri bisogni finanziari ed assicurativi presso un unico soggetto di offerta (*one stop shopping*); il crescente interesse dei risparmiatori verso prodotti finanziariamente più complessi, alla ricerca di tassi di rendimento più elevati, o verso forme di accantonamento delle proprie risorse a fini previdenziali.

Tali cambiamenti hanno creato le condizioni per l'intensificarsi della pressione competitiva, che ha indotto gli intermediari finanziari a mettere in atto nuove strategie, mirate principalmente alla diversificazione operativa ed alla crescita dimensionale, auspicando il conseguimento di economie di scopo e di scala.

La creazione dei conglomerati finanziari² rispecchia il perseguimento di entrambe le strategie: si tratta di gruppi di elevate dimensioni e caratterizzati da

²La letteratura non propone una definizione univoca di conglomerato finanziario, che in genere viene descritto come un gruppo di imprese, legate da relazioni di controllo, che offrono esclusivamente o prevalentemente un'ampia gamma di servizi finanziari.

Per una rassegna delle definizioni di conglomerato finanziario, si veda Van Den Berghe (1995).

La difficoltà di pervenire ad una definizione condivisa di conglomerato finanziario, risiede soprattutto nella diversità degli obiettivi della definizione stessa.

Particolare importanza è assunta dagli obiettivi della normativa di vigilanza prudenziale di tipo supplementare (*solo-plus supervision*), incorporata nella Direttiva 2002/87/CE (recepita in Italia dal D. Lgs. 142/2005).

Essa istituisce controlli ulteriori rispetto a quelli esercitati su base individuale (*solo supervision*) - ossia sulle singole imprese finanziarie - e su base consolidata, ossia sui gruppi di imprese operanti nel medesimo comparto dell'intermediazione finanziaria (ad esempio: Basilea 2 per i gruppi bancari e Solvency II per i gruppi assicurativi).

Ai fini di vigilanza, la Direttiva 2002/87/CE utilizza il termine "conglomerato finanziario" con riferimento a fattispecie molto precise, nell'ambito delle quali è ravvisabile la seguente: "[...] almeno un'impresa del gruppo deve operare nel settore assicurativo e

un'attività intersettoriale, in quanto costituiti da una pluralità di imprese operanti nei differenti comparti finanziari (bancario, gestione del risparmio, assicurativo)³.

Tale fenomeno, di assoluto rilievo negli ultimi anni, rappresenta un'esperienza di integrazione alquanto innovativa rispetto al modello di intermediazione tradizionale, caratterizzato dalla separazione tra il comparto creditizio/mobiliare ed il comparto assicurativo: difficilmente, infatti, i conglomerati finanziari possono essere identificati chiaramente ed univocamente come una banca, come una società di intermediazione mobiliare, o come una compagnia di assicurazione.

Nel nostro Paese, il Gruppo Carige si qualifica come uno dei primi esempi di conglomerato finanziario. Oltre alla capogruppo Banca Carige, esso comprende la Cassa di Risparmio di Savona e la Banca del Monte di Lucca (entrambe acquisite nel 1999), la Cassa di Risparmio di Carrara (acquisita nel 2003), la Banca Cesare Ponti (acquisita alla fine del 2004), la società di gestione del risparmio Carige Asset Management Sgr (costituita nel 2003), le imprese di assicurazione Carige Assicurazioni (ramo danni) e Carige Vita Nuova (ramo vita) e altre società⁴.

Il presente lavoro analizza la strategia di integrazione delle reti commerciali bancarie e assicurative realizzata dal Gruppo Carige⁵, che è finalizzata ad ampliare il numero di clienti comuni ai due comparti dell'intermediazione finanziaria.

Lo studio del caso in esame va oltre un mero intento descrittivo, ponendosi l'obiettivo di verificare il successo delle politiche di integrazione e valutare l'efficacia comparata dei canali distributivi (filiale bancaria e agenzia

allo stesso tempo, almeno un'impresa deve operare nel settore bancario o nel settore dei servizi di investimento [...]” (Art. 2, punto 14).

I contributi inerenti tematiche di risk management e di controlli di vigilanza supplementare adottano la medesima definizione fornita dalla Direttiva. In tal senso, si vedano Half (2002), Freixas, Lóránth, Morrison (2005), Goovaerts, Van den Borre, Laeven (2005).

A seguito dell'accordo di coordinamento sottoscritto dalla Banca d'Italia, dalla Consob e dall'ISVAP in data 31-03-2006, le tre Autorità di vigilanza hanno provveduto ad identificare i conglomerati finanziari soggetti alla vigilanza prudenziale supplementare, ex Direttiva 2002/87/CE.

I conglomerati finanziari in questione sono i seguenti: Banco di Desio e della Brianza, Carige, Intesa-San Paolo, Monte dei Paschi di Siena, il cui settore prevalente di attività è quello bancario; Azimut, Mediolanum, Generali, Unipol, il cui settore prevalente di attività è quello assicurativo.

³In tale ottica Proto (2002) distingue i conglomerati “eterogenei” da quelli “omogenei” (costituiti da una pluralità di imprese attive nel medesimo comparto dell'intermediazione finanziaria), nonché da quelli “misti” (gruppi che si estendono ad imprese non finanziarie, industriali e commerciali).

⁴Fanno altresì parte del Gruppo una società fiduciaria e quattro società immobiliari. Carige, inoltre, è azionista della banca d'affari tedesca Frankfurter Bankgesellschaft Ag, con sede a Francoforte.

⁵Il Gruppo Carige opera sull'intero territorio nazionale attraverso 898 punti vendita (di cui che 512 sportelli e 386 agenzie assicurative); forte di tale rete commerciale, il Gruppo offre servizi bancari, finanziari, assicurativi e previdenziali a oltre 1.600.000 clienti (fonte: Bilancio del Gruppo Carige 2006).

assicurativa), per ciascuna fase del nuovo processo organizzativo, attraverso il quale l'integrazione si realizza.

Il paper è strutturato in quattro parti. La prima presenta un'analisi della letteratura ed un breve richiamo alle origini delle società che costituiscono il comparto assicurativo del Gruppo Carige.

La seconda parte illustra le fasi del processo organizzativo. Tale sezione del lavoro, si è avvalsa delle interviste rivolte al responsabile della Divisione Marketing, Assurbanca e Sviluppo, e al responsabile dell'Ufficio Sviluppo-Promotori e Agenti Assicurativi del Gruppo Carige. Le interviste sono state affiancate dall'analisi della documentazione progettuale e di alcune presentazioni destinate al pubblico degli investitori, rese disponibili dall'Ufficio Pianificazioni, Studi e Investor relations.

Nella terza parte, il processo che inizia con il contatto della clientela e si conclude con la negoziazione, finalizzata alla vendita dei prodotti bancari/assicurativi, viene scomposto nelle sue fasi elementari; a ciascuna di esse, corrisponde un indicatore di valutazione della performance che viene quantificato e analizzato. La metodologia di analisi utilizzata presenta il vantaggio di essere generalizzabile, sia da parte degli studiosi che intendono approfondire il tema della strategia di integrazione delle reti commerciali di banca e assicurazione, sia degli operatori che si propongono di perseguire un obiettivo analogo a quello del Gruppo Carige.

Infine, un commento al caso preso in esame conclude il paper.

2. Le forme principali di collaborazione tra banca e assicurazione: analisi della letteratura

Il processo di convergenza tra banche e compagnie di assicurazioni si concretizza in molteplici forme di accordo/collaborazione in base al contesto normativo di riferimento e alle caratteristiche specifiche dei soggetti che realizzano l'operazione. In letteratura sono stati elaborati diversi schemi (Herring, Santomero, 1990; Koguchi, 1993; Hoschka, 1994) per classificare le forme di accordo/collaborazione; in particolare, è possibile individuare quattro strategie, caratterizzate da un grado di integrazione crescente e da differenti punti di forza⁶:

- a. alleanze distributive;
- b. *joint venture*;
- c. costituzione di società ad hoc;
- d. fusioni e acquisizioni (*mergers & acquisitions*, M&A).

⁶Si vedano De Angeli (1990), Locatelli, Morpurgo, Zanette (2002), Quagliarello (2004), Quagliarello (2001) e Chevalier, Launay, Mainguy (2005).

In presenza di restrizioni normative all'integrazione tra le imprese appartenenti a settori differenti dell'intermediazione finanziaria⁷, le alleanze per la distribuzione congiunta di servizi bancari, d'investimento e assicurativi, si configuravano come l'unica prassi operativa esperibile. Attualmente, le alleanze distributive continuano a rappresentare la modalità più semplice di collaborazione, adottata soprattutto nelle prime fasi di sviluppo della bancassicurazione e dell'assurbanca; peraltro, non mancano esempi di banche e compagnie di assicurazione che stringono accordi di medio e lungo termine⁸.

L'alleanza distributiva può rispondere altresì ad una strategia di espansione territoriale e configurarsi come una verifica preliminare all'avvio di operazioni di acquisizione.

I vantaggi delle alleanze riguardano:

- il conseguimento di sinergie di ricavo, legate al bisogno dei consumatori di disporre di servizi globali;
- la ricerca di sinergie di costo, derivanti dalla ripartizione dei costi fissi legati agli sportelli bancari su volumi maggiori di fatturato;
- l'affiancamento dell'immagine della banca o della compagnia di assicurazione a quella dell'azienda partner.

Per contro, le difficoltà nel raggiungere un efficiente coordinamento strategico del management delle società partner nell'accordo, costituiscono ostacoli effettivi per il successo dell'operazione⁹.

⁷Nei principali Paesi industrializzati la concreta integrazione tra banca ed assicurazione è stata per lungo tempo ostacolata dalla regolamentazione, volta a prevenire commistioni tra i rischi tipici delle due attività e a ridurre la probabilità di propagazione delle situazioni di crisi. Alle banche era impedita sia l'assunzione di partecipazioni in compagnie di assicurazione, sia la produzione di strumenti assicurativi. In particolare, si intendeva evitare che esse si avvaleessero delle attività a lungo termine in cui vengono investite le riserve tecniche tipiche dell'attività assicurativa, per soddisfare fabbisogni di liquidità relativi alla gestione creditizia. Non si riteneva inoltre che il settore creditizio disponesse delle conoscenze tecniche necessarie per svolgere l'attività assicurativa (Quagliarello, 2001).

Nel corso degli anni Ottanta, fu avviata una progressiva deregolamentazione in molti Paesi europei, primi fra tutti la Francia e il Regno Unito (Morgan et al., 1994 e 1997). Negli Stati Uniti l'assetto legislativo improntato alla separatezza tra i differenti comparti dell'intermediazione finanziaria è stato modificato solo nel 1999: il *Financial Services Modernization Act* ha abrogato le norme che proibivano alle banche commerciali di produrre o vendere prodotti assicurativi (Quagliarello, 2001).

Grazie ai provvedimenti normativi assunti a partire dalla metà degli anni Novanta, l'ordinamento italiano non preclude l'acquisizione del controllo di assicurazioni da parte di banche e viceversa; l'acquisizione di quote di partecipazioni rilevanti è comunque soggetta all'autorizzazione delle rispettive Autorità di vigilanza, nell'ottica della sana e prudente gestione.

⁸Si pensi agli accordi che MPS ha siglato con AXA nella bancassicurazione vita, non vita e nel business previdenziale. Un altro esempio di accordo è rappresentato da quello siglato tra Cattolica Assicurazioni e Banca Popolare di Vicenza.

⁹In tal senso, si veda Locatelli, Morpurgo, Zanette (2002).

Le *joint venture* tra banche e compagnie di assicurazione sono una forma di cooperazione più duratura, rispetto agli accordi distributivi; esse danno vita a entità legalmente indipendenti, possedute e controllate dalle società interessate all'iniziativa di bancassicurazione, favorendo un intenso sfruttamento delle capacità e della reputazione delle imprese madri¹⁰.

Nel caso di una *joint venture* paritetica¹¹, si attua normalmente un modello organizzativo secondo il quale il partner assicurativo riveste il ruolo di fabbrica-prodotto, mentre la banca assume il ruolo di canale distributivo. Anche in questo caso, tuttavia, possono manifestarsi rilevanti problematiche realizzative, legate alle difficoltà di coesione del management delle due società (Quagliarello, 2001).

La costituzione di una società ad hoc¹² e le operazioni di M&A di società già esistenti presuppongono un grado di integrazione maggiore, sia rispetto alle alleanze distributive, sia rispetto alle *joint venture*. Mentre le precedenti forme organizzative possono soffrire di instabilità sorte da conflitti di interesse e da difficoltà nel coordinamento di compagini dotate di formazione, cultura e visioni differenti, quelle in esame sono dirette a facilitare la convivenza di tali componenti, oltre che a valorizzare le specializzazioni insite nelle attività bancaria e assicurativa al fine di evitare fenomeni di cannibalizzazione tra i prodotti offerti (Quagliarello, 2001).

3. Breve storia delle aziende di assicurazione del Gruppo Carige

Il comparto assicurativo del Gruppo, costituito dalla società Carige Vita Nuova (ramo vita) e dalla consorella Carige Assicurazioni (ramo danni)¹³, non è rappresentato da società create ad hoc, ma da società assicurative con una storia autonoma alle spalle.

Carige Vita Nuova ha origine da Norditalia Vita SpA, nata nel 1971 con sede a Milano. La società, allora controllata al 100% dalla Norditalia Assicurazioni SpA, viene fondata al fine di ampliare i rami di intervento, in risposta all'evoluzione del contesto ambientale e precisamente in previsione di una forte espansione del settore vita.

L'acquisizione delle attività relative alla rappresentanza italiana della Società di Assicurazione Royale Belge di Bruxelles, autorizzata dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato nel 1980, consente al Gruppo

¹⁰In Italia, un esempio è rappresentato dalla *joint venture* tra Alleanza Assicurazioni e Intesa Vita.

¹¹Si pensi ad Antonveneta Vita, nata nel 1991 dalla *joint venture* tra Lloyd Adriatico e Banca Antoniana.

¹²Un esempio di tale società è rappresentato da Eurizon Vita nell'ambito del gruppo Intesa San Paolo.

¹³Per una descrizione sintetica dei prodotti distribuiti dalle imprese di assicurazione del Gruppo Carige, si rimanda al sito internet www.carige.it.

Norditalia di assumere una struttura sempre più articolata ed aperta al nuovo corso assicurativo, nonché di rafforzare la propria posizione sul mercato.

Nel 1989, con l'ingresso nel Gruppo assicurativo svizzero La Baloise, la società intraprende un percorso di rafforzamento progressivo del patrimonio, al quale si accompagna il cambiamento di denominazione sociale: dapprima in Vita Nuova e a partire dal 1993, in Basilese Vita Nuova.

Nel 1997, il controllo della Basilese Vita Nuova passa dal Gruppo assicurativo svizzero La Baloise a Banca Carige SpA. Con questa operazione, la società si colloca tra le realtà emergenti del mercato assicurativo nazionale, con una forte predisposizione alla bancassicurazione.

Infine, grazie all'accordo che colloca il Gruppo assicurativo La Baloise tra i principali azionisti di Banca Carige SpA, nel 1999, la società assume la denominazione attuale di Carige Vita Nuova.

Più recente, invece, è la storia di Carige Assicurazioni SpA, denominazione assunta nel 2003 dalla società Levante Norditalia SpA, sorta dalla fusione avvenuta nel 1998 tra Norditalia Assicurazione e Levante Assicurazione. Fino al 2000 la Levante Norditalia SpA appartiene al Gruppo Basilese, successivamente passa sotto il controllo di Banca Carige SpA.

La decisione di Banca Carige di acquisire il controllo delle due società assicurative, coincide con le scelte strategiche della Basilese di uscire dai mercati assicurativi esteri, per concentrarsi meglio in quello svizzero ed in un paio di piccoli Paesi del nord europeo, ove realizzare una presenza maggiormente significativa.

L'acquisizione di Basilese Vita Nuova e di Levante Norditalia da parte di Banca Carige Spa, ha comportato l'assorbimento da parte di quest'ultima del know how elvetico nella gestione assicurativa, che rappresenta uno dei più avanzati nel panorama internazionale.

4. La strategia di integrazione delle reti

L'acquisizione di compagnie assicurative con una storia consolidata alle spalle e con una rete di circa 400 agenzie, ha portato il Gruppo Carige a definire strategie di bancassicurazione e di assurbanca, nelle quali emergono elementi sinergici legati all'intensa collaborazione tra le risorse umane bancarie ed assicurative; essa si concretizza nello scambio dei nominativi dei clienti tra le banche e le aziende di assicurazione del Gruppo, allo scopo di incrementare l'indice di *cross selling*, ossia di ampliare il numero di clientela comune.

Nella prima fase di integrazione delle reti commerciali, coincidente con il periodo da giugno 1999 a settembre 2002, è stata avviata la collaborazione tra le filiali bancarie ed un numero limitato di agenzie assicurative (85 agenti), senza il supporto di alcuna procedura informatica dedicata.

A partire da ottobre 2002 è stato progressivamente ampliato il raggio di azione, con il coinvolgimento di un numero complessivo di 277 agenzie

assicurative e con l'impiego di un apposito supporto informatico; in questa seconda fase, l'incremento dei volumi delle attività finanziarie intermedie è stato maggiore del periodo precedente.

A fronte delle significative potenzialità evidenziate fino alla prima metà del 2003, le Direzioni Generali di banca ed assicurazione hanno avviato un intervento finalizzato a valutare le problematiche esistenti e a definire le opportune linee di azione per potenziare i ricavi.

Tale intervento ha permesso di evidenziare molteplici esigenze:

- l'attribuzione di pari dignità alle figure professionali bancarie ed assicurative;
- la reciprocità dell'approccio commerciale per lo sviluppo sia di clienti bancari, sia di clienti assicurativi;
- la valorizzazione delle professionalità di vendita di prodotti assicurativi e finanziari;
- il forte presidio territoriale mirato ad instaurare forme di collaborazione più strette e continuative tra risorse umane bancarie ed agenti assicurativi;
- il conseguimento di un migliore *feedback* dalla rete.

Tali necessità sono state recepite in una nuova modalità operativa, denominata *Insieme di Più (IDP)*, avviata nel mese di ottobre 2003, illustrata di seguito.

5. Il progetto *Insieme di Più*

Al fine di imprimere un nuovo impulso allo sviluppo dei ricavi, in attuazione del piano strategico 2005-2007, il Gruppo Carige ha ideato un metodo commerciale mirato alla creazione del cosiddetto "cliente globale", al quale offrire sia prodotti bancari, sia prodotti assicurativi, attraverso la collaborazione tra reti bancarie ed agenzie assicurative, puntando sulle competenze specifiche delle risorse umane addette alla vendita.

L'elemento chiave della nuova modalità operativa consiste nella valorizzazione della relazione con il cliente e delle competenze tecniche sui prodotti bancari e assicurativi nelle rispettive reti. Il responsabile del contatto rimane il titolare della relazione con la clientela già acquisita, con l'intervento di uno specialista laddove si ravvisi tra le necessità del cliente quella di una consulenza specifica; in tal modo, risulta amplificata la valorizzazione delle competenze tecniche tramite la distinzione dei singoli ruoli: gli agenti si focalizzano sullo sviluppo assicurativo dei clienti bancari ed i professionisti della banca si dedicano allo sviluppo finanziario dei clienti assicurativi.

Il Progetto *IDP* si è sviluppato attraverso gli stadi rappresentati nella Tabella 1, caratterizzati da un grado crescente di coinvolgimento dei canali distributivi.

Tabella 1: Fasi e assorbimento dei canali distributivi del progetto IDP

Canali coinvolti	2003 (Progetto pilota)			2004			2005			2006		
	N coinvolti	N totale	% sul totale	N coinvolti	N totale	% sul totale	N coinvolti	N totale	% sul totale	N coinvolti	N totale	% sul totale
Agenzie assicurative	33	290	11%	115	277	42%	165	284	58%	179	263	68%
Filiali bancarie	34	393	9%	107	495	22%	185	497	37%	240	512	47%

Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Nel corso del 2005, al fine di aumentare l'efficacia commerciale del progetto, il Gruppo Carige ha fatto leva sulle nuove figure di sviluppo che, nell'ambito della strategia di potenziamento commerciale prevista nel piano strategico 2005-2007, sono state introdotte su alcune filiali bancarie: si tratta di 22 sviluppatori bancari, dedicati al 100% all'attività di acquisizione di nuova clientela. In particolare, agli sviluppatori è stato attribuito il ruolo di referente per 30 filiali bancarie e 39 agenzie assicurative. Dal punto di vista operativo, lo sviluppatore è diventato il nuovo referente bancario per il progetto IDP e come tale è stato presentato all'agente assicurativo.

Nel corso del 2006, la funzione di sviluppo è stata trasferita al direttore di filiale, che si ritiene abbia le leve necessarie per individuare la risorsa più idonea ad incontrare la clientela.

5.1. Il processo di funzionamento del progetto IDP

I vantaggi attesi dal progetto IDP consistono in un maggiore presidio della relazione tra la filiale bancaria e l'agente assicurativo, ed in un incremento dei tassi di successo di acquisizione (trattative concluse) sulle rispettive segnalazioni.

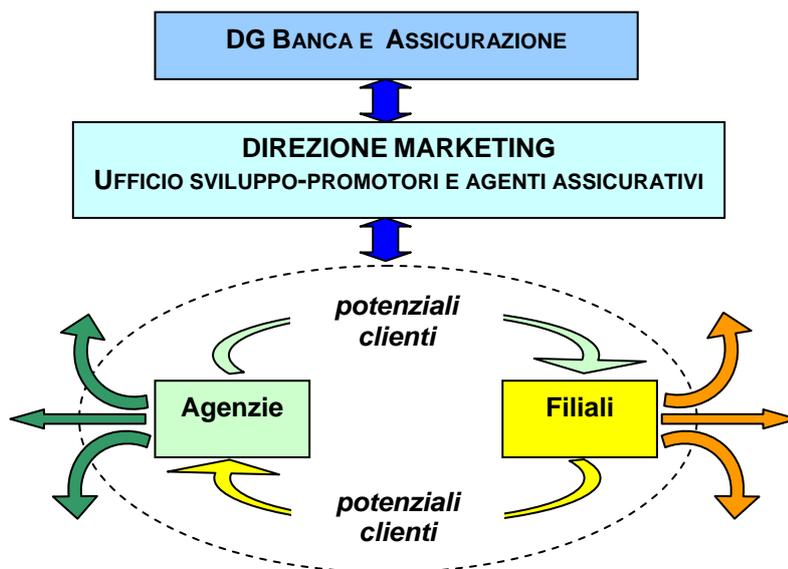
Il progetto *Insieme di Più* è teso al migliore sfruttamento del reciproco potenziale tra la rete distributiva bancaria e quella agenziale, in base ad una logica di proattività commerciale: non si attende passivamente il cliente, ma lo si contatta sulla base di liste di nominativi elaborate centralmente.

Il funzionamento sul territorio del progetto IDP si articola su due livelli, uno centrale ed uno periferico.

A livello periferico, le agenzie assicurative e le filiali bancarie coinvolte, accanto all'attività di vendita sul territorio nei rispettivi comparti, alimentano reciprocamente un flusso di contatti con i potenziali clienti. A livello centrale, le Direzioni Generali di banca e assicurazione si occupano della supervisione del progetto; inoltre, l'Ufficio Sviluppo-Promotori e Agenti Assicurativi (che riporta alla

Direzione Marketing del Gruppo Carige), svolge l'attività di supporto e organizzazione del lavoro (Figura 1).

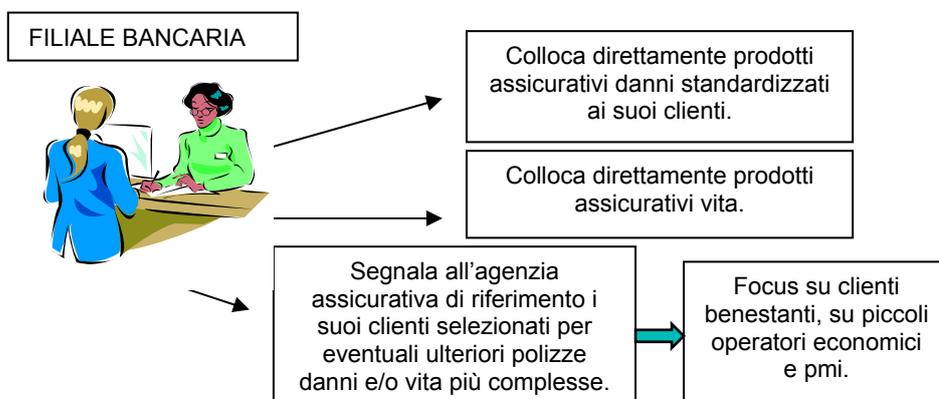
Figura 1: Il modello di funzionamento sul territorio del Progetto *Insieme di Più*



Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

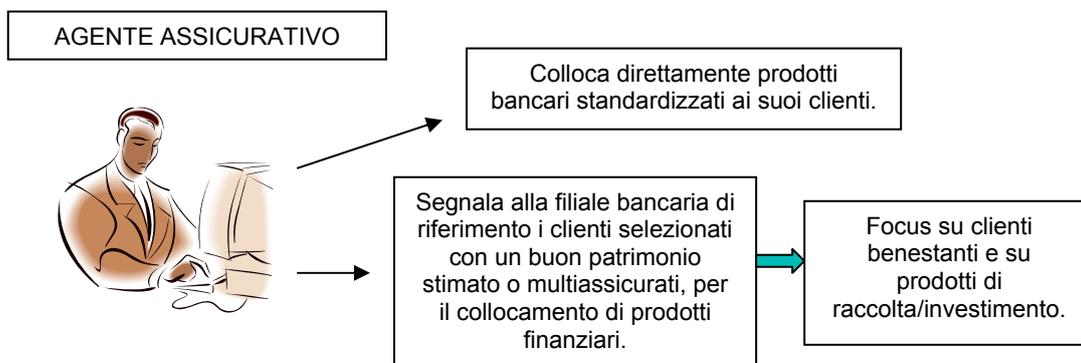
In questo modo il direttore di filiale, oltre a sviluppare le vendite di prodotti bancari, segnala alle agenzie assicurative potenziali clienti da assicurare; analogamente, le agenzie, accanto al rafforzamento delle vendite di prodotti assicurativi, segnalano alle filiali i clienti potenziali da bancarizzare (Figure 2 e 3).

Figura 2: Le funzioni della filiale bancaria nell'attività di bancassicurazione



Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Figura 3: Le funzioni dell'agente assicurativo nell'attività di assurbanca



Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Il progetto *Insieme di Piu'* si sviluppa lungo un processo costituito da quattro attività sequenziali:

1. l'attività preparatoria;
2. l'attività di contatto;
3. l'attività di negoziazione e vendita;
4. la misurazione dei risultati e il monitoraggio.

Di seguito le singole attività del processo sono descritte dettagliatamente.

5.1.1. L'attività preparatoria

L'attività preparatoria si realizza attraverso due fasi, una sviluppata a livello centrale e l'altra a livello periferico.

La prima fase coinvolge l'Ufficio Sviluppo-Promotori e Agenti Assicurativi e si concretizza nella predisposizione delle liste contenenti:

- i nominativi dei clienti bancari da assicurare, identificati nei soggetti ad alto potenziale, caratterizzati da una maggiore probabilità di produrre ricchezza;
- i nominativi dei clienti assicurativi da bancarizzare, identificati nei privati multicoperti (ossia i soggetti che hanno contratto più di una polizza assicurativa con il Gruppo Carige) o con un buon patrimonio.

Le liste dei clienti potenziali sono dimensionate sulla base della capacità di visita della forza vendita, escludendo i clienti già comuni a banca ed assicurazione. Per ogni segmento di clientela selezionato, inoltre, sono individuati i prodotti da offrire con priorità rispetto ad altri.

Successivamente, le liste sono messe a disposizione su supporto informatico agli agenti assicurativi e ai direttori di filiale.

L'attività preparatoria è completata da una seconda fase, che si realizza a livello periferico e che prevede:

- la pulitura delle liste: attraverso l'applicativo on line, gli agenti e i responsabili di filiale, rispettivamente, provvedono a depurare le liste dei clienti assicurativi da bancarizzare e le liste dei clienti bancari da assicurare, escludendo i nominativi considerati inadatti (soggetti pregiudizievoli);
- l'eventuale integrazione delle liste: sebbene il progetto *Insieme di Più* tenda a focalizzarsi sui nominativi già presenti nelle liste costruite centralmente, gli agenti assicurativi e i direttori di filiale possono includere i nominativi di nuovi clienti potenziali, individuati nel frattempo.

5.1.2. L'attività di contatto

L'attività preparatoria è seguita dall'attività di contatto, prevalentemente telefonico, e dall'attività di negoziazione e vendita. Entrambe le attività sono condotte a livello periferico, ma regolate da uno schema definito centralmente.

Nel corso del contatto con il cliente, il titolare della relazione (direttore di filiale/agente) presenta le compagnie assicurative (le imprese bancarie) appartenenti al Gruppo Carige; al contempo, egli cerca di identificare le possibili esigenze del cliente. L'obiettivo del contatto è suscitare l'interesse di quest'ultimo per i prodotti assicurativi/bancari del Gruppo; ove tale scenario si realizzi, il titolare della relazione esplicita al cliente il nominativo della risorsa commerciale dalla quale verrà contattato.

Nel caso in cui il cliente bancario (assicurato) sia interessato a prodotti assicurativi (bancari) standardizzati, la distribuzione può avvenire direttamente attraverso le filiali bancarie (agenzie assicurative).

Nel caso in cui il cliente bancario (assicurato) sia orientato a prodotti assicurativi (bancari) complessi, il direttore di filiale (agente) che lo ha contattato segnala il suo nominativo ad una risorsa assicurativa (bancaria), che dispone delle competenze specifiche per effettuare la vendita.

L'esito della conversazione telefonica viene documentato, attraverso l'inserimento immediato nella procedura informatica dedicata¹⁴.

L'attività di primo contatto risulta essenziale per il successo dell'intera operazione; per questo motivo, viene realizzata dalla risorsa che conosce il cliente e che, avendo instaurato con lui un rapporto di fiducia, ha la maggiore probabilità di suscitare il suo interesse verso i prodotti delle altre società del Gruppo. Si tratta di un'attività da svolgere in modo pianificato e sistematico; inoltre, è fondamentale aggiornare il sistema di monitoraggio a mano a mano che si effettuano le chiamate, al fine di innescare tempestivamente l'attività della risorsa dedicata alla vendita (l'agente/il direttore di filiale stesso o un incaricato da lui individuato) e consentire all'ufficio centrale di avere visibilità sul grado di avanzamento del lavoro.

¹⁴L'architettura della procedura informatica è descritta nel paragrafo 5.3.

5.1.3. L'attività di negoziazione e vendita

Sulla base delle segnalazioni ottenute, la risorsa dedicata alla vendita prende contatto con i clienti e pianifica le visite in termini temporali e in funzione della localizzazione geografica degli stessi, in modo tale da ottimizzare l'attività di visita.

L'esito delle visite effettuate, anche se negativo, viene riportato in un'apposita sezione della procedura informatica. Nel caso in cui una trattativa sia conclusa, devono essere indicati i prodotti sottoscritti ed il relativo importo.

5.1.4. L'attività di misurazione dei risultati e di monitoraggio

L'andamento dei livelli di attività – contatti telefonici ed incontri – è monitorato da parte dell'Ufficio Sviluppo-Promotori e Agenti Assicurativi con cadenza quindicinale e costituisce un fattore di valutazione di tutte le risorse partecipanti all'iniziativa. Attraverso le informazioni inserite nella procedura da parte degli agenti e dei direttori di filiale, la struttura centrale elabora delle graduatorie ed effettua valutazioni sull'andamento dell'iniziativa nel suo complesso e sulle performance dei singoli.

Le graduatorie di produzione ed attività costituiscono un aspetto fondamentale della modalità di lavoro *Insieme di Più*; esse rappresentano lo strumento per il monitoraggio delle azioni di vendita e consentono di pianificare eventuali azioni di sensibilizzazione sulla rete.

Ciascuna classifica riporta l'indicazione delle filiali bancarie e delle agenzie tra loro associate¹⁵, il numero di clienti potenziali, il numero di visite effettuate, il numero di trattative concluse e la valorizzazione del risultato.

Il risultato dell'attività di bancassicurazione è espresso in termini di valore della produzione, inteso come il valore assoluto del premio imponibile corrisposto dal cliente per le polizze assicurative collocate. Il risultato dell'attività di assurbanca, invece, è espresso in termini di attività finanziarie intermedie (AFI), ossia il valore puntuale della raccolta diretta e indiretta, realizzata nel periodo di riferimento e riconducibile al cliente segnalato dall'agente¹⁶.

¹⁵Si veda il paragrafo 5.2.

¹⁶Gli "obiettivi banca" rispecchiano ancora l'impostazione originale del progetto, in base alla quale l'incremento della raccolta rappresentava la finalità prioritaria.

5.2. I modelli di collaborazione tra le reti di vendita

Lo schema di funzionamento del progetto di collaborazione tra le reti di vendita, prevede che le filiali e le agenzie siano associate in funzione delle caratteristiche di presenza sul territorio.

Lo sviluppo bancario dei clienti assicurativi (assurbanca) presuppone l'identificazione di un referente bancario dedicato, stabilmente operativo (normalmente il direttore di filiale), il quale si avvarrà delle risorse bancarie più idonee per soddisfare le esigenze del potenziale cliente.

Lo sviluppo assicurativo dei clienti bancari (bancassicurazione), invece, è fondato sulla creazione di un flusso di segnalazione di uno o più direttori di filiale (a seconda dei modelli di collaborazione adottati) verso la singola agenzia.

Il funzionamento del rapporto di collaborazione tra filiali ed agenzie è maggiormente articolato nel caso in cui esse siano remote, ossia nell'ipotesi in cui le filiali bancarie siano distanti rispetto alle agenzie assicurative.

Nell'ambito dell'attività di assurbanca l'agente segnala il cliente da sviluppare all'assistente abbinato, che valuterà come organizzare l'incontro. Per lo svolgimento delle operazioni, la clientela può appoggiarsi agli sportelli tradizionali oppure alla filiale virtuale.

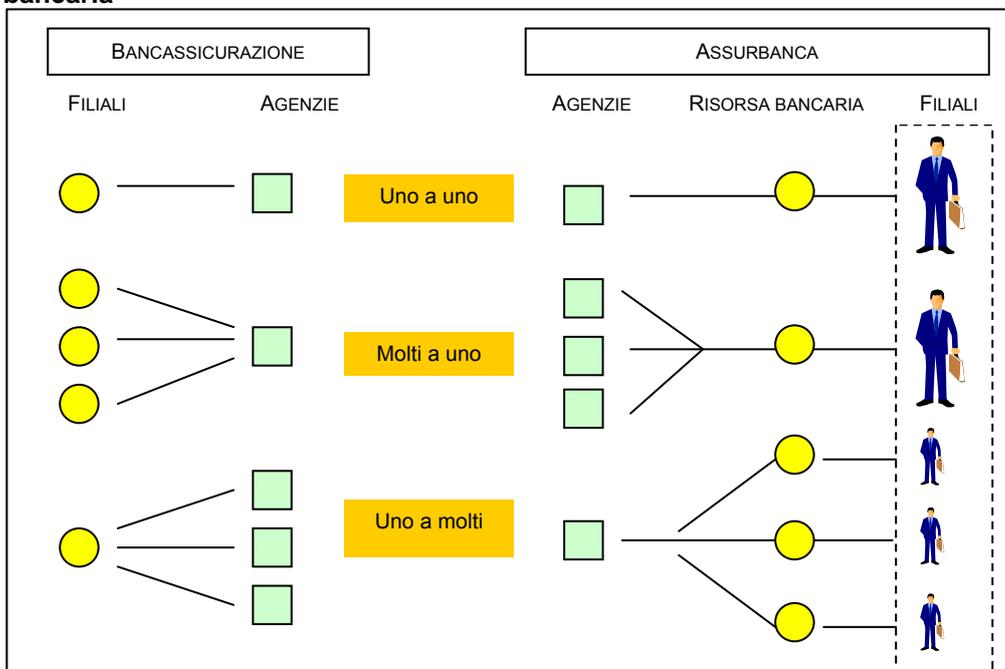
Per quanto riguarda l'attività di bancassurance, il flusso di segnalazioni tra direttori ed agenzie è attivo soltanto nelle aree territoriali presidiate dalla banca.

I modelli possibili di collaborazione sul territorio tra agenzie e filiali sono riconducibili alle seguenti tipologie (Figura 4):

- uno a uno: si tratta del modello meno articolato, che coinvolge una filiale ed una agenzia; esso prevede, da lato assurbanca, che l'agente presenti la propria clientela al referente bancario, di norma il direttore di filiale e che, dal lato bancassurance, il direttore di filiale presenti la propria clientela all'agente.
- molti a uno: per lo sviluppo bancario dei clienti assicurativi, il modello prevede che più agenzie presentino la propria clientela al referente bancario; per lo sviluppo assicurativo dei clienti bancari, invece, i direttori delle filiali coinvolte presentano la propria clientela ad un unico agente assicurativo che analogamente al direttore – ognuno nell'ambito delle proprie competenze – provvede all'aggiornamento della procedura informatica;
- uno a molti: si configura come la soluzione più articolata, perché presuppone l'identificazione di criteri per la ripartizione della clientela tra le agenzie assicurative e le filiali bancarie coinvolte.

Sia nell'ambito dell'assurbanca, sia nell'ambito della bancassurance, il criterio individuato dal Gruppo è di tipo logistico: la ripartizione della clientela avviene in base alla sua vicinanza geografica, rispetto alle agenzie assicurative e alle filiali bancarie.

Figura 4: I modelli possibili di collaborazione sul territorio tra rete agenziale e rete bancaria



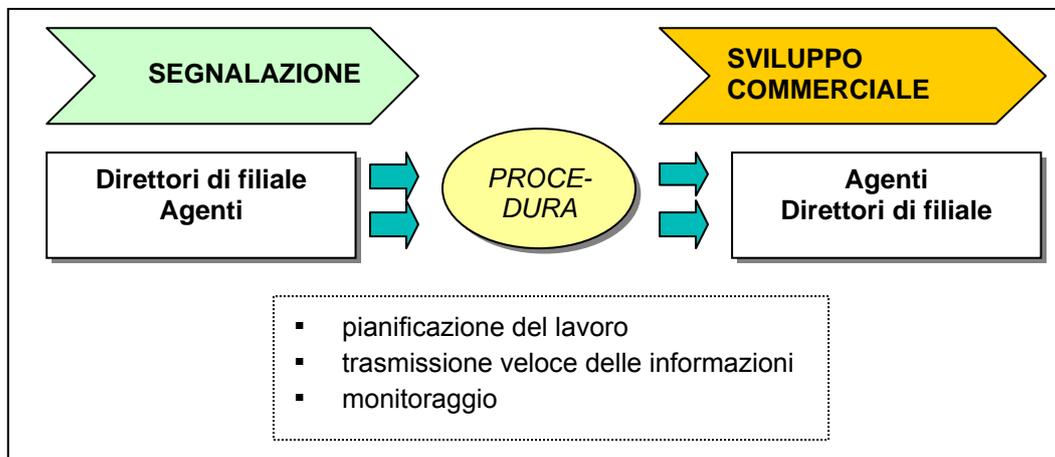
Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

5.3. La procedura informatica di monitoraggio

La procedura informatica sottostante al progetto *Insieme di Più* costituisce un imprescindibile supporto, sia per i direttori di filiale, sia per gli agenti, nella propria attività di segnalazione, rispettivamente dei clienti bancari ed assicurativi.

Essa, inoltre, garantisce una elevata velocità di trasmissione delle informazioni e la possibilità di effettuare il monitoraggio dello sviluppo commerciale sui clienti segnalati (Figura 5).

Figura 5: Le funzioni della procedura informatica



Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Nell'ambito della macro-architettura della procedura informatica, è possibile distinguere tre tipologie di schermate:

- le schermate di accesso al sistema;
- le schermate destinate al segnalatore;
- le schermate destinate allo sviluppatore.

L'accesso al sistema richiede l'identificazione dell'utente, mediante una *username* ed una *password*. Una volta effettuata la *log-in*, l'utente ha la possibilità di consultare le liste dei nominativi dei clienti per le quali risulta abilitato, a seconda che egli sia coinvolto nel progetto dal lato bancassurance o dal lato assurbanca. I clienti possono essere visualizzati sia in base allo stato di avanzamento delle attività di contatto e vendita¹⁷, sia specificando un particolare orizzonte temporale.

Per quanto riguarda le attività del segnalatore, sia il direttore di filiale, sia l'agente, hanno a disposizione una schermata riassuntiva per definire una priorità di contatto dei clienti potenziali; in particolare, il segnalatore ha la possibilità di impostare il valore del campo "priorità" a seconda delle esigenze di pianificazione del proprio lavoro.

La selezione di ciascuno dei nominativi indicati nella schermata riassuntiva, conduce il segnalatore alla scheda individuale del cliente; tale scheda comprende i dati anagrafici ed il recapito del cliente, nonché informazioni descrittive dei prodotti bancari o assicurativi già collocati presso lo stesso, utili per ottimizzare il processo di contatto ai fini commerciali (Figura 6).

¹⁷In particolare, le etichette disponibili per la visualizzazione dei clienti sono le seguenti: "da contattare", "da ricontattare", "esito negativo", "segnalazione", "trattativa conclusa", "trattativa in sospeso", "incontro negativo", "accordo negativo", "tutti".

Figura 6: Scheda del cliente potenziale (esempio assurbanca)

Anagrafica	
Denominazione	<input type="text"/>
Codice fiscale	<input type="text"/>
Produzione assicurativa	<input type="text"/>
Priorità	<input type="text" value="0-100"/>
Età	<input type="text"/>
Professione	<input type="text"/>
Indirizzo	<input type="text"/>
Telefono 1	<input type="text"/>
Telefono 2	<input type="text"/>
Prodotti assicurativi	
Prodotto	Descrizione
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Dopo aver contattato il cliente, il direttore di filiale o l'agente devono riportare la data e la tipologia del contatto effettuato (telefonico o incontro), nonché l'esito ottenuto. A tale proposito, l'esito può essere indicato in uno dei seguenti modi (Figura 7):

- "non interessato", nel caso in cui il cliente risulti non interessato all'acquisto di prodotti bancari (assicurativi);
- "da ricontattare", nell'ipotesi di indisponibilità temporanea del contatto;
- "interessato", nella fattispecie in cui il cliente abbia mostrato interesse ad incontrare una risorsa bancaria o assicurativa.

Figura 7: Esempio di registrazione dei dati del cliente a seguito del primo contatto

LISTE NOMINATIVI > Lista Clienti > Dati contatto

Cliente _____

Contatti Segnalatore

	Data	Tipo contatto	Esito
Ultimo contatto	ggmmaaa	Telefonico Incontro	Non interessato Da ricontattare Interessato

Contatti precedenti _____

Avanti

...Contatto registrato con successo...

Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Il nominativo del cliente interessato viene successivamente segnalato alla risorsa dedicata alla vendita ("destinatario"), unitamente ai dettagli sulle modalità da seguire per effettuare il contatto successivo (Figura 8).

Figura 8: Esempio di scheda di segnalazione

Informazioni per il contatto	
Tipo contatto suggerito	<input type="text"/> Telefonico Incontro Incontro congiunto Nessun suggerimento
Contattare il	<input type="text"/>
Contattare entro	<input type="text"/>
Contattare non prima di	<input type="text"/>
Orario di contatto indicato	<input type="text"/>
Selezione Destinatario	
Destinatario	<input type="text"/>
Note	
<input type="text"/>	

Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Per quanto riguarda il destinatario della segnalazione, egli ha la possibilità di visualizzare a video l'elenco dei clienti suddivisi per stato:

- le segnalazioni;
- le trattative concluse;
- le trattative in sospenso;
- gli incontri negativi;

- gli accordi di vendita.

Inoltre, una schermata riassuntiva indica la priorità di contatto attribuita dal segnalatore (direttore/agente) ad ognuno dei clienti potenziali.

Mediante la selezione di ciascun nominativo, il destinatario della segnalazione ha la possibilità di accedere a tutti i dati necessari per un'azione commerciale efficace, rappresentati nelle Figure 6 e 8. Per mantenere la situazione aggiornata, non appena avvenuto il contatto egli deve riportare l'esito a sistema (Figura 9).

Figura 9: Esempio di report

LISTE NOMINATIVI > Lista Clienti > Dati contatto

Cliente

Contatti Destinatario della segnalazione

	Data	Tipo contatto	Esito
Ultimo contatto	ggmmaaa	<input type="text" value="▼"/> Telefonico Incontro Incontro congiunto	<input type="text" value="▼"/> Non interessato Da ricontattare Accordo di vendita Vendita
Contatti precedenti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Contatti Segnalatore

	Data	Tipo contatto	Esito
Contatti precedenti	ggmmaaa	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Nel caso in cui la trattativa giunga a buon fine, la risorsa dedicata alla vendita ha il compito di indicare tramite la procedura informatica i prodotti collocati presso il cliente, come esemplificato nella Figura 10.

Figura 10: Report sui contatti con esito positivo (esempio assurbanca)

LISTE NOMINATIVI > Lista Clienti Assicurazione > Contatti con esito positivo

Cliente attivo:

Fabbisogni individuati

Descrizione prodotto	
<input type="checkbox"/>	Azioni
<input type="checkbox"/>	Carta Bancomat
<input type="checkbox"/>	Carta di credito
<input type="checkbox"/>	Certificati di deposito
<input checked="" type="checkbox"/>	Conto corrente
<input type="checkbox"/>	Dossier titoli
<input type="checkbox"/>	Fondi comuni XXX
<input type="checkbox"/>	Fondi comuni YYY
<input type="checkbox"/>	Fondo pensione
<input checked="" type="checkbox"/>	Gestione patrimoniale fondi
<input type="checkbox"/>	Gestione patrimoniale mobiliare
<input type="checkbox"/>	Mutui
<input type="checkbox"/>	Obbligazioni

Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Al termine dell'acquisizione delle informazioni, al destinatario della segnalazione compare una schermata riassuntiva che, in caso si errore, può essere modificata prima di effettuare la conferma del censimento (Figura 11).

Figura 11: Scheda riassuntiva per il destinatario della segnalazione (esempio assurbanca)

LISTE NOMINATIVI > Lista Clienti Assicurazione > Conferma contatto

Cliente attivo: _____

Contatto

Data	ggmmaaa
Tipo contatto	Incontro
Esito	Vendita

Fabbisogni individuati

Descrizione prodotto	
CONTO CORRENTE GESTIONE PATRIMONIALE FONDI	
Note	ACCREDITA STIPENDIO

[Menù](#) [Indietro](#) [Conferma](#)

Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

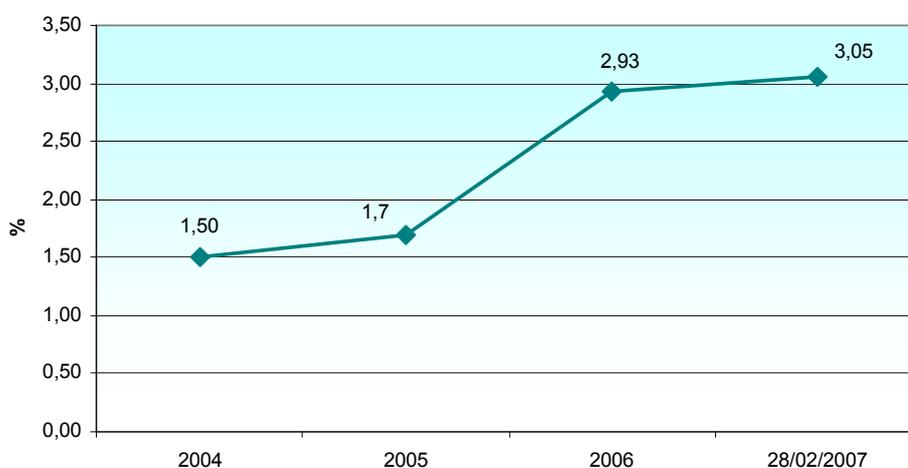
5.4. I risultati del Progetto Insieme Di Più

La messa in opera del progetto *Insieme di Più* ha consentito un'accelerazione dei risultati conseguiti, rispetto al più ampio progetto di integrazione delle reti.

L'esame della clientela comune alle banche e alle assicurazioni del Gruppo Carige ha evidenziato ampi margini per il potenziamento di una strategia di collaborazione, finalizzata da un lato a collocare i prodotti delle banche del Gruppo ai clienti di Carige Assicurazioni e Carige Vita Nuova coinvolgendo le agenzie assicurative (strategia di integrazione assurbanca) e dall'altro lato, a promuovere il collocamento dei prodotti assicurativi personalizzati ai clienti bancari (strategia di integrazione bancassurance).

La Figura 12 rappresenta l'evoluzione della clientela comune alle banche e alle aziende di assicurazione del Gruppo, dall'avvio del Progetto *IDP* a febbraio 2007. La percentuale di clienti comuni è andata aumentando di anno in anno, tuttavia il livello raggiunto è ancora contenuto: al 28 febbraio 2007, i clienti comuni tra banche e assicurazioni del Gruppo sono risultati pari a 49.842, ossia il 3% dei clienti totali che sono pari a 1.636.830.

Figura 12: Evoluzione dei clienti comuni Banca/Assicurazione (per il 2004, 2005, 2006 e febbraio 2007; % sul totale dei clienti)



Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Per valutare l'efficacia delle attività di assurbanca e di bancassicurazione, il Gruppo prende in considerazione *key performance indicators*, relativi alle seguenti fasi: primo contatto; segnalazione; incontro; vendita.

Il successo del progetto dipende innanzitutto dalla tempestività con la quale il titolare della relazione con il cliente (direttore di filiale/agente assicurativo) provvede a contattare i clienti potenziali, rispetto al momento in cui le liste sono disponibili. Un primo indicatore, quindi, dovrebbe rilevare il tempo intercorrente tra la data in cui le liste sono disponibili e la data in cui il primo contatto è effettivamente effettuato. La procedura informatica del Gruppo sembra rilevare esplicitamente solo un obiettivo quantitativo, espresso come rapporto tra il numero di clienti contattati ed il numero di clienti da contattare nell'esercizio.

In secondo luogo, la capacità del titolare della relazione di suscitare l'interesse del cliente durante il primo contatto e la tempestività della segnalazione del suo nominativo alla risorsa dedicata alla vendita, costituiscono due ulteriori fattori fondamentali. Con riferimento al primo aspetto, occorre prendere in

considerazione il rapporto tra il numero di clienti segnalati¹⁸ e il numero di clienti contattati. Relativamente alla tempestività della segnalazione, invece, il monitoraggio appare alquanto complesso: nel momento in cui il direttore di filiale/agente assicurativo registra il contatto ed automaticamente segnala il nominativo del cliente alla risorsa commerciale, egli dovrebbe indicare la data alla quale il contatto è effettivamente avvenuto.

In terzo luogo, il successo del progetto dipende dal numero di visite effettuate da parte delle risorse dedicate alla vendita, rispetto alle segnalazioni ricevute, nonché dalla tempestività con cui le visite sono effettuate, rispetto alla data di segnalazione. A questo proposito, è utile misurare il numero di incontri effettuati in rapporto al numero di segnalazioni ricevute e la distanza temporale tra le visite e le segnalazioni. Il sistema di monitoraggio dei risultati non sembra rilevare esplicitamente tale indicatore di tempestività, anche se la procedura informatica di supporto a *IDP* registra le rispettive date, in fase di inserimento di una segnalazione e in fase di *reporting* sull'esito di un incontro.

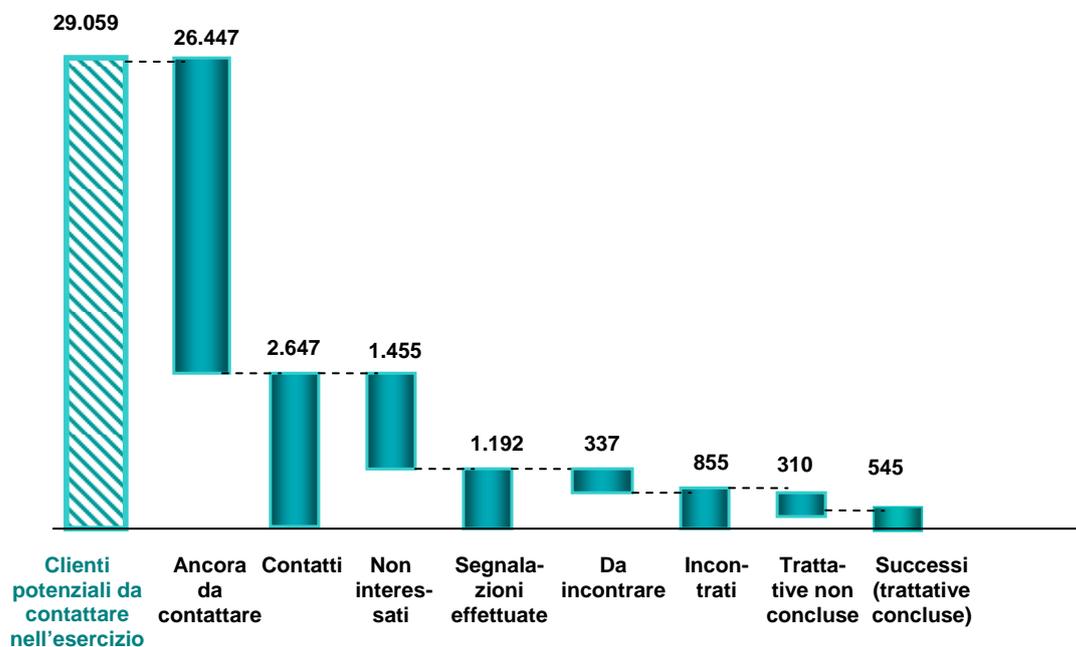
Infine, il numero di contratti siglati in rapporto al numero di incontri effettuati, riveste un ruolo di estrema importanza per la banca, al fine di valutare l'abilità commerciale della risorsa dedicata alla vendita¹⁹.

La misurazione dei suddetti indicatori parziali, consente di valutare l'efficacia delle differenti fasi del processo che porta alla conclusione di una trattativa, evidenziando gli eventuali anelli deboli della catena; di conseguenza, tale modalità di valutazione permette di elaborare e attuare in modo tempestivo le misure correttive più idonee. Ogni risorsa che interviene nel processo, inoltre, può essere valutata, responsabilizzata e incentivata in base ai risultati conseguiti nelle attività di sua esclusiva pertinenza.

¹⁸I clienti segnalati coincidono ovviamente con quelli interessati.

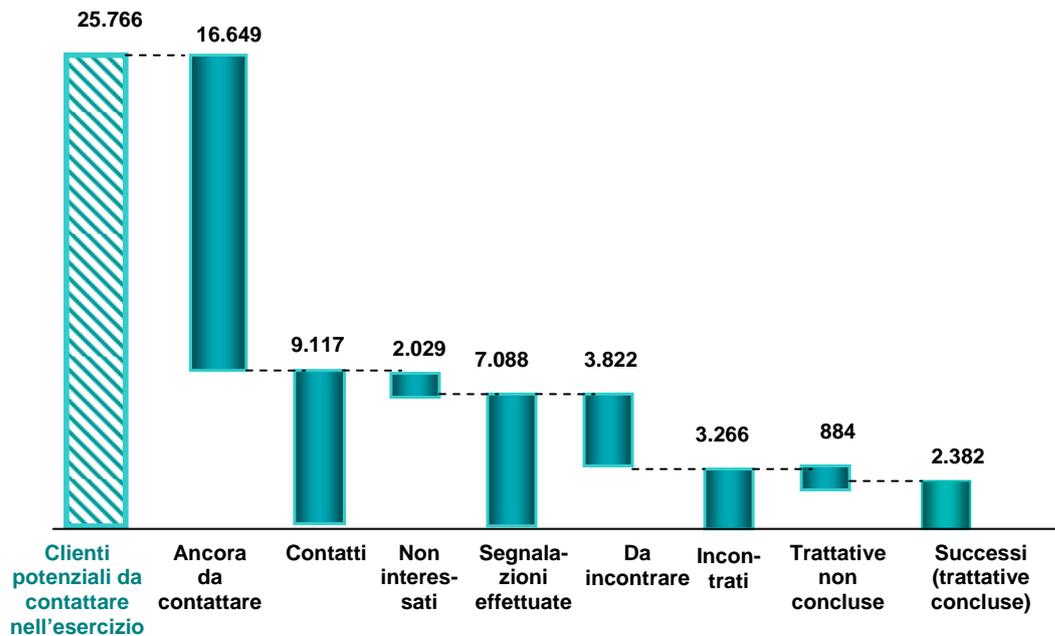
¹⁹Peraltro, la mancata vendita potrebbe derivare da fattori diversi dall'abilità commerciale, quali ad esempio: la non rispondenza dei prodotti alle esigenze del cliente; l'errata segnalazione; il cambiamento delle esigenze del cliente, intervenuto tra l'avvenuto contatto e la visita.

Figura 13: I risultati del Progetto IDP: assurbanca (dati al 31/12/2006)



Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Figura 14: I risultati del Progetto IDP: bancassicurazione (dati al 31/12/2006)



Fonte: nostra elaborazione su documenti del Gruppo Banca Carige SpA.

Dai dati riportati nelle Figure 13 e 14, relativi all'esercizio 2006, è possibile ricavare alcuni degli indicatori parziali appena menzionati (Tabella 2), con una triplice finalità:

- valutare l'efficacia di ogni fase del processo, dal contatto alla vendita, nell'ambito delle attività di assurbanca e di bancassicurazione del Gruppo;
- comparare le attività di assurbanca e di bancassicurazione con riferimento alle singole fasi individuate;
- evidenziare eventuali criticità.

Nell'ambito dell'attività di assurbanca, l'anello più debole della catena è senz'altro rappresentato dall'attività di primo contatto della clientela, svolta dagli agenti assicurativi: il rapporto tra numero di clienti contattati e numero di clienti potenziali, infatti, è pari al 9%. Tale risultato può essere legato alle difficoltà incontrate dagli agenti assicurativi nel gestire il carico di lavoro aggiuntivo, derivante dall'implementazione di *IDP*, rispetto alla propria attività ordinaria.

Risultati incoraggianti sono conseguiti dal punto di vista della capacità degli agenti di suscitare l'interesse dei clienti per i prodotti bancari del Gruppo (segnalazioni/contatti=45%). Risultati decisamente positivi, invece, sono raggiunti con riferimento all'attività di visita da parte delle risorse bancarie destinate alla vendita (incontri/segnalazioni=72%) e all'efficacia commerciale delle risorse stesse (trattative concluse/incontri=64%).

La lettura integrata dei risultati suddetti, consente di affermare che i clienti assicurati presso le compagnie del Gruppo, esprimono una significativa domanda potenziale di prodotti bancari, poiché il 64% degli incontri si concretizza nella vendita dei prodotti stessi. Tuttavia, se si osserva che il numero di trattative concluse rappresenta solo l'1,87% dei clienti da contattare, emerge che l'elevato potenziale della strategia di integrazione è sfruttato in misura minima. In tale ottica, risulta ancora più evidente il ruolo determinante giocato dall'attività di contatto della clientela, nell'avvio di tutte le attività susseguenti. Un limitato numero di contatti effettuati, si traduce inevitabilmente in un numero esiguo di negoziazioni svilupparabili e di trattative che potrebbero essere concluse positivamente.

Anche con riferimento alla bancassurance, l'attività di contatto presenta ampi margini di miglioramento, tuttavia il risultato ottenuto (35%) è superiore a quello relativo all'assurbanca. Ottimi risultati sono conseguiti relativamente alla capacità del direttore di filiale di suscitare l'interesse della clientela, nei confronti dei prodotti assicurativi del Gruppo (78%). Per quanto riguarda l'attività di visita, il livello raggiunto è incoraggiante, ma suscettibile di miglioramento. Infine, è importante rilevare l'elevata efficacia commerciale degli agenti assicurativi, dato che il 73% degli incontri si conclude positivamente.

Anche in questo caso, appare evidente la necessità di rafforzare in modo significativo l'attività di contatto. Il tasso di successo delle visite, dimostra l'esistenza di un'elevata domanda potenziale di prodotti assicurativi, espressa da parte dei clienti bancari del Gruppo. Tuttavia, il numero di trattative concluse in rapporto ai clienti da contattare è pari al 9,24%: il limitato numero di contatti effettuati, quindi, frena il pieno presidio della domanda potenziale.

Tabella 2: Scomposizione dei risultati delle attività di assurbanca e bancassurance per fasi del processo

		Contatti Clienti potenziali	Segnalazioni Contatti	Incontri Segnalazioni	Trattative concluse Incontri
ASSUR- BANCA	Risorsa addetta	<i>Agente</i>	<i>Agente</i>	<i>Direttore di filiale (o suo incaricato)</i>	<i>Direttore di filiale (o suo incaricato)</i>
	Risultati	9%	45%	72%	64%
BANCASSU- RANCE	Risorsa addetta	<i>Direttore di filiale</i>	<i>Direttore di filiale</i>	<i>Agente</i>	<i>Agente</i>
	Risultati	35%	78%	46%	73%

Fonte: nostra elaborazione

I risultati presentati nella Tabella 2 consentono di evidenziare le seguenti criticità:

- 1) lo svolgimento dell'attività di contatto della clientela si configura come il punto debole, soprattutto dal lato assurbanca: l'agente assicurativo, sembra incontrare maggiori difficoltà nello svolgere in modo intensivo l'attività di contatto legata al progetto *IDP*, conciliandola con la propria attività ordinaria. Poiché tale step è fondamentale nello svolgimento del progetto, in quanto rappresenta la fase di alimentazione di tutte le attività successive, si potrebbe ipotizzare un ribilanciamento delle mansioni dell'agente;
- 2) dall'analisi dell'efficacia comparata dei canali distributivi, emerge che l'agente consegue risultati molto positivi dal punto di vista della capacità di vendita; risultati suscettibili di miglioramento sono raggiunti, invece, con riferimento all'attività di visita, nonché alla capacità di suscitare l'interesse degli assicurati per i prodotti bancari del Gruppo.

Il primo aspetto è riconducibile alle problematiche già menzionate di gestione del carico di lavoro; per contro, tali problematiche non sembrano caratterizzare l'assurbanca, probabilmente perché il direttore di filiale può delegare l'attività di visita ad un'altra risorsa bancaria.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, è possibile notare che il direttore di filiale presenta un rapporto tra segnalazioni e contatti molto superiore al risultato raggiunto dall'agente (78% contro 45%); tale divario può essere spiegato alla luce delle differenti caratteristiche del rapporto che lega un cliente bancario alla banca, rispetto a quello che si crea tra un assicurato e l'agente assicurativo. Nel primo caso, si tratta di un rapporto tradizionalmente fiduciario e di lungo termine, nell'ambito del quale la banca è percepita come un soggetto che custodisce i risparmi del cliente e offre prodotti legati a tutte le sue esigenze finanziarie; nel secondo caso, si tratta di un rapporto che prevede prevalentemente adempimenti burocratici (stipula della polizza,

versamento dei premi, dimostrazione dell'eventuale danno subito), pertanto risulta meno personalizzato.

Di conseguenza, un cliente potrebbe essere maggiormente propenso ad accettare l'offerta di prodotti assicurativi illustrati dal direttore della propria filiale, piuttosto che prodotti bancari presentati dal proprio agente assicurativo.

6. Commento al caso

Il processo di convergenza tra l'attività bancaria e assicurativa del Gruppo Carige SpA, presenta modalità del tutto originali nello scenario nazionale. Infatti, pur in presenza di un unico soggetto economico – la Banca proprietaria di due compagnie assicurative – la strategia di integrazione si sviluppa con caratteristiche tipiche di un'alleanza di marketing.

La crescita dimensionale del Gruppo è strategicamente legata a due obiettivi:

- l'acquisizione di nuova clientela, mediante l'innovazione di prodotto e lo sviluppo di nuovi canali distributivi;
- l'incremento dell'indice di *cross selling* di gruppo, attraverso un'intensa attività di sviluppo commerciale finalizzata alla creazione del "cliente globale", ossia un cliente che fruisce di tutte le tipologie di prodotto del Gruppo.

A tale obiettivo è mirata, in particolare, la strategia di integrazione delle reti commerciali bancaria ed assicurativa, che è stata analizzata nel presente paper.

Alla luce dei risultati presentati, è possibile affermare che i clienti si dimostrano ricettivi alla strategia messa in opera e risultano sensibili alle proposte effettuate dalle risorse umane dedicate alla vendita. Il Gruppo Carige ha acquisito nel corso del tempo una capillarità territoriale molto consistente, che costituisce un vero e proprio motore per migliorare i risultati commerciali raggiunti. Tuttavia, al fine di garantire l'efficacia della modalità operativa *Insieme di Più*, il Gruppo dovrebbe presidiare con forza due principali fattori.

In primo luogo, occorre rafforzare l'attività di primo contatto della clientela potenziale, che presenta qualche criticità soprattutto sul lato assurbanca. La tempestività e la numerosità dei contatti rivestono un ruolo cruciale, poiché essi alimentano tutte le fasi successive di segnalazione, visita, negoziazione e vendita: un cliente non contattato è un cliente raggiungibile dall'offerta dei concorrenti. D'altra parte, l'obiettivo quantitativo deve essere temperato con la qualità del contatto e precisamente con la finalità di effettuare un primo *screening* delle sue esigenze. Tale aspetto assume un'importanza tutt'altro che secondaria, poiché il grado di sofisticazione dei bisogni del cliente influisce sul canale distributivo che viene attivato: laddove il cliente bancario (assicurato) sia interessato a prodotti assicurativi/bancari standardizzati, la distribuzione può avvenire direttamente attraverso le filiali bancarie (agenzie assicurative); viceversa, nell'ipotesi in cui il cliente bancario (assicurato) sia orientato a prodotti assicurativi (bancari) complessi, il direttore di filiale (agente) che lo ha contattato segnala il suo nominativo ad una risorsa assicurativa (bancaria), che dispone

delle competenze specifiche per effettuare la vendita. Tale fattore è rilevante, in quanto il matching tra il canale attivato e le esigenze della clientela, può influire significativamente sul successo della trattativa.

In secondo luogo, le vendite sono strettamente legate all'attività di visita e alla tempestività con la quale le visite sono effettuate rispetto alle segnalazioni ricevute. Il sistema di monitoraggio dei risultati di *IDP* rileva con sistematicità (per ogni esercizio) il numero di visite effettuate ed il numero di segnalazioni, cosicché è possibile determinare il rapporto tra i due; viceversa, il sistema non sembra monitorare esplicitamente il lasso di tempo che intercorre tra segnalazioni e visite, anche se la procedura informatica di supporto a *IDP* registra le rispettive date, in fase di inserimento di una segnalazione e in fase di reporting sull'esito di un incontro. La misurazione di tale intervallo di tempo completerebbe il quadro di indicatori da monitorare, per valutare l'efficacia di ogni fase del processo ed elaborare le azioni correttive, laddove queste si rendessero necessarie.

Bibliografia

- Banca d'Italia, Consob, Isvap (2006), *Accordo di coordinamento in materia di identificazione e adeguatezza patrimoniale dei conglomerati finanziari*, 31 marzo, www.bancaditalia.it.
- Banca d'Italia, Consob, Isvap (2007), *Identificazione dei conglomerati ai sensi dell'accordo di coordinamento sottoscritto dalle tre autorità in data 31.03.2006. Elenco dei conglomerati finanziari italiani con riferimento ai dati al 31 dicembre 2006*, 19 settembre, www.bancaditalia.it.
- Chevalier M., Launay C., Mainguy B. (2005), "Bancassurance. Analysis of bancassurance and its status around the world", *Focus*, October, a Scor Group Publication.
- De Angeli S. (1990), (a cura di), *Evoluzione dei rapporti tra attività bancaria e assicurativa in Italia e nei principali Paesi della CEE*, Franco Angeli Editore, Milano.
- Decreto Legislativo 30 maggio 2005, n. 142, *Attuazione della direttiva 2002/87/CE relativa alla vigilanza supplementare sugli enti creditizi, sulle imprese di assicurazione e sulle imprese di investimento appartenenti ad un conglomerato finanziario, nonché all'istituto della consultazione preliminare in tema di assicurazioni*, pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 171 del 25 luglio 2005 - Supplemento Ordinario n. 130.
- Freixas X., Lóránth G., Morrison A.D. (2005), "Regulating Financial Conglomerates", UPF Economics and Business Working Paper 820, March, reperibile all'indirizzo <http://ssrn.com/abstract=849551>.
- Goovaerts M., Van den Borre E., Laeven R. (2005), "Managing economic and virtual economic capital within financial conglomerates", Working Paper, 7th February, reperibile all'indirizzo www.gloriamundi.org, pp. 1-19.
- Gruppo Banca Carige SpA, *Bilanci 2006*, reperibili all'indirizzo www.bancarige.it.
- Gruppo Banca Carige SpA, documentazione interna.
- Half C. (2002), "Evolving Trends in the Supervision of Financial Conglomerates: a comparative investigation of responses to the challenges of cross-sectoral supervision in the United States, European Union, and the United Kingdom", Research Report, International Finance Seminar, April 30th, reperibile all'indirizzo <http://www.law.harvard.edu>, pp. 1-118.
- Herring R.J., Santomero A.M. (1990), "The corporate structure of financial conglomerates", *Journal of Financial Services Research*, n. 4, pp. 471-497.
- Hoschka T.C. (1994), *Bancassurance in Europe*, Macmillan, London.
- Koguchi K. (1993), "Financial conglomeration", *Financial Market Trends*, n. 4, pp. 7-62.
- Locatelli R., Morpurgo C., Zanette A. (2002), "L'integrazione tra banche e compagnie di assicurazione e il modello dei conglomerati finanziari in Europa", *Quaderni di Ricerche dell'Ente Einaudi*, n.33, pp. 1-75.
- Morgan G., Daniel J., Sturdy A. (1997), "National management styles: a comparative study of the strategy of bancassurance in Britain and France", in

- Morgan G., Knights D., *Regulation and deregulation in European financial services*, Macmillan, London.
- Morgan G., Sturdy A., Daniel J., Knights D. (1994), "Bancassurance in Britain and France: innovating strategies in the financial services", *The Geneva Papers on risk and insurance*, vol. 19, n. 71, pp. 178-195.
- Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea (2002), *Direttiva relativa alla vigilanza supplementare sugli enti creditizi, sulle imprese di assicurazione e sulle imprese di investimento appartenenti ad un conglomerato finanziario*, n. 87, del 16 dicembre 2002, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, 11-02-2003.
- Proto A. (2002), *I conglomerati finanziari*, Giappichelli Editore, Torino.
- Quagliarello M. (2001), "I rapporti tra banche e assicurazioni in Italia e in Europa: aspetti empirici e problemi di regolamentazione", in *Rivista Bancaria*, n. 4, pp. 67-87.
- Quagliarello M. (2004), "La bancassicurazione: profili operativi e scelte regolamentari", *Il Risparmio*, n.3, pp. 101-129.
- Van Den Berge L. (1995), *Financial conglomerates: new rules for new players*, Kluwer Academic publishers, Dordrecht.

Siti internet consultati

www.carige.it
www.bancaditalia.it
www.isvap.it

Francesca Querci

Ricercatore di Economia degli Intermediari Finanziari
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi 5
16126 Genova
E-mail: [querci @ economia.unige.it](mailto:querci@economia.unige.it)