

MET LIFE Parla il country manager Robert Gauci

Come gestire la multicanalità

Sportelli, broker, direct marketing, internet: per ognuno di questi canali la filiale italiana della multinazionale americana ha una strategia specifica e team dedicati.

Luciano Fumagalli

Il sistema distributivo italiano ha un padrone assoluto: la rete agenziale, che raccoglie l'84,4% dei premi nei rami danni e il 22,3% del vita. Gli istituti di credito e Poste italiane raggiungono insieme una quota superiore al 60% nel vita. Gli altri canali sono a distanze siderali da queste percentuali. E le compagnie dirette, presenti sul mercato da 14 anni soprattutto nella Rc auto, non sono riuscite a sfondare, come molti pensavano (o auspicavano): il loro *market share* nel 2010 era del 4,6%. Una situazione bloccata, insomma. Eppure, esperti e manager, in convegni, tavole rotonde e interviste, continuano a parlare dell'importanza strategica della multicanalità.

Che cosa si intende per multicanalità, quando nel mercato assicurativo esistono di fatto due posizioni dominanti? Ha senso servirsi di canali alternativi, che restano così marginali? E che cosa in concreto significa oggi multicanalità? Di questi argomenti il *Giornale delle Assicurazioni* ha discusso con **Robert Gauci**, direttore generale di MetLife Italia. Oltre 2 milioni di clienti, presente nel nostro Paese da 17 anni, la filiale della multinazionale americana, (che fino a poco tempo fa si chiamava Alico) è specializzata nelle coperture vita,

Prodotti e servizi ad hoc

«Ciascuno dei canali con cui lavoriamo ha prodotti ad hoc e servizi specifici, come la quotazione on line per i broker e la piattaforma mutui per le banche», dice Robert Gauci, direttore generale di MetLife. «Per quanto riguarda i prodotti, i team cercano sempre di anticipare le esigenze dei consumatori, attraverso indagini di mercato, esperienze fatte dal gruppo in altri Paesi e dialogo con gli intermediari».

infortuni e malattie. E ha una distribuzione multicanale che interessa banche, intermediari finanziari e assicurativi, direct marketing.

Domanda. Quali sono le motivazioni che vi hanno spinto alla multicanalità?

Risposta. Apparteniamo a uno dei più grandi gruppi a livello mondiale che offre coperture vita, risparmio ed employee benefits ad oltre 90 milioni di clienti in 64 na-

zioni. In Italia però abbiamo scelto di operare come specialisti in alcune precise nicchie di mercato: per noi, entrati recentemente in un mercato assicurativo già maturo dal punto di vista della distribuzione, la miglior strada per crescere era quella di operare diversamente dagli altri. Quindi, abbiamo scelto di specializzarci su alcune aree specifiche della protection e di conseguenza di non operare come le compagnie tradizionali attraverso grandi reti di agenti in esclusiva. La multicanalità è stata una scelta 'naturale'.

D. Che rapporto c'è tra cliente e multicanalità?

R. È il cliente che sceglie liberamente con quale canale procurarsi le soluzioni ai suoi bisogni. Questa tendenza si rileva in tutti i settori, e abbiamo voluto anticipare questo fenomeno importandolo nel settore assicurativo. MetLife parte sempre dal cliente, dai suoi bisogni, sui quali costruisce i prodotti. È una attenzione che fa parte del dna della compagnia e che ha implicazioni importanti sull'organizzazione e sull'offerta come sulla distribuzione. Da una parte, se vogliamo essere in sintonia



con le trasformazioni, molto veloci negli ultimi tempi, della domanda e degli stili di consumo, dobbiamo essere flessibili, rapidi, pronti al cambiamento. Dall'altra non dobbiamo aspettare che il cliente venga da noi, dobbiamo essere noi ad andare verso di lui, a contattarlo dove è più facile incontrarlo. Da qui nasce la multicanalità, un sistema perfettamente coerente con il nostro modello di business.

D. Un modello, se ho ben capito, che comprende bancassurance, collaborazione con broker e agenti plurimandatari...

R. ...e anche il direct marketing...

D. In che senso?

R. MetLife Italia ha tre business unit. La prima - divisione *corporate* - distribuisce soluzioni attraverso partnership strategiche con aziende di vari settore. La divisione *face to face* realizza prodotti assicurativi per aziende, individui e famiglie, distribuiti attraverso broker e agenti plurimandatari. La divisione *direct to consumer*, invece, si rivolge direttamente al cliente finale. Abbiamo, infatti, una piattaforma interna che offre prodotti di protezione vita e infortuni via telefono, mailing o internet. È un servizio chiavi in mano per i nostri partner corporate, ovvero banche, società emittenti di carte di credito, finanziarie e imprese della grande distribuzione. Per loro, sviluppiamo modelli di vendita personalizzati in base alle specificità della singola impresa, interessati a proteggere i propri clienti con i nostri programmi assicurativi per massimizzarne la loyalty e la customer satisfaction.

D. Qual è il core business della divisione corporate?

R. La divisione corporate si occupa di due settori con altrettanti team dedicati: banche e società finanziarie e affinity group. Nel primo ambito, e in particolare nella *creditor protection insurance*, siamo i primi operatori indipendenti del mercato e abbiamo accordi distributivi con operatori che producono circa il 25% dei volumi di credito al consumo. Oltre alle soluzioni tipiche legate ai prodotti finanziari (mutui, prestiti, carte di credito, fidi e scoperti di conto), offriamo anche l'opportunità di distribuire prodotti di protezione attraverso tecniche di direct marketing. Ai partner di settori non-finanziari (per esempio: grande distribuzione, telecomunicazioni, utility, associazioni), il team affinity propone piani tailor-made, sia individuali, sia collettivi di rischio (vita, salute), specifici per sviluppare il valore della



Bancassurance

Il gruppo MetLife conta oltre 90 milioni di clienti in 60 Paesi. In Italia la bancassurance contribuisce per più del 70% del fatturato. A fianco, la sede newyorkese di MetLife.

e agenti.

D. Qual è l'apporto dei diversi canali?

R. Il canale banche-finanziarie contribuisce per il 70% del fatturato. Il nostro obiettivo è quello di arrivare in futuro ad avere la metà dei premi raccolti dalle banche e l'altra metà da intermediari indipendenti e direct marketing.

D. Quali sono le linee di sviluppo di MetLife Italia?

R. La distribuzione attraverso partnership strategiche è uno dei pilastri della nostra crescita e continueremo a investire in questo settore puntando decisa-

mente sull'arricchimento e la diversificazione dell'offerta. Abbiamo anche rafforzato l'offerta vita individuale creando la gamma più ampia e conveniente di temporanee caso morte, pensate per la distribuzione attraverso intermediari indipendenti. Pensiamo che sia un'area con alti potenziali di crescita, così come le pmi, per le quali offriamo pacchetti modulari di soluzioni vita e malattia particolarmente competitivi. Infine, il direct marketing è sicuramente l'area in cui puntiamo di più: qui vediamo i maggiori spazi di sviluppo ed è per questo che abbiamo rafforzato la nostra piattaforma in Italia per supportare tutte le nostre attività di *direct to consumer*.

D. Non c'è rischio di sovrapposizioni e di contraddizioni tra canali e prodotti diversi?

R. Nulla che non si possa gestire. Noi siamo organizzati per canale, per ognuno di essi creiamo prodotti personalizzati in base alle esigenze dei clienti e alle peculiarità del processo di vendita, e mettiamo a disposizione servizi specifici, come ad esempio la quotazione on line per i broker

customer base o aumentarne la loyalty. La divisione Face to Face, infine, si occupa di prodotti destinati al segmento consumer e alle aziende, attraverso accordi con un network di oltre 400 intermediari, tra broker assicurativi, agenti plurimandatari e mediatori creditizi.

D. Avete intenzione di vendere polizze on line?

R. Certo. Del resto siamo stati i primi a lanciare la protezione per chi sottoscrive un mutuo sul sito di Mutui On Line. Pensiamo anche all'e-commerce, una fonte di business che riteniamo diventerà sempre più importante.

D. Ci può dire quando partirà l'e-commerce di MetLife?

R. Stiamo lavorando sul progetto e portando a termine dei test. ■



Siamo i primi assicuratori indipendenti nella creditor protection con operatori che producono il 25% dei volumi di credito al consumo